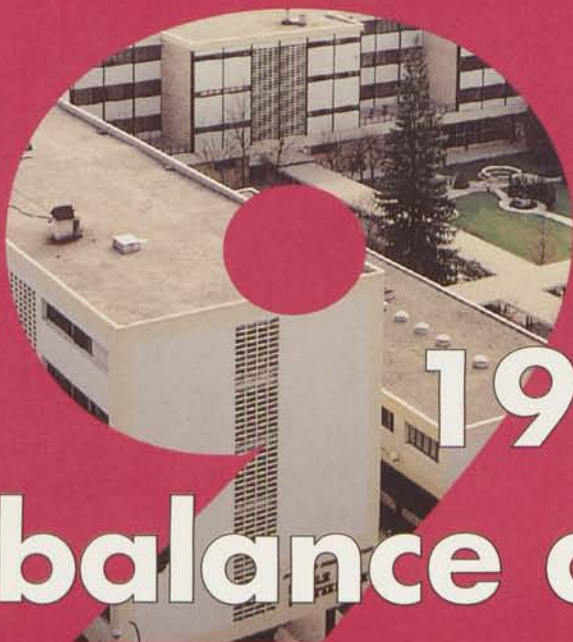




**TRABAJO Y UNION**

# Lankide

Nº 375 Zbkia - Diciembre 1993 Abendua - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



**1993,  
balance de un año**



**MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA**

## Fiestas

Como un precepto interpelante, se mueve en el frondoso campo de las celebraciones humanas, la bullangera efemérides de las fiestas de fin de año: Navidad y Año Nuevo.

Cada cual ha pasado su tiempo, desde que el mismo hecho se produjo por última vez, al acabar cada año, con mayor o menor éxito, dejándonos una conciencia risueña o el semblante oscurecido por cierto desaliento. Pero ya ha pasado, y ahora hay que comenzar a hacer las cuentas y a ser benévolo, viendo el futuro siempre con destellos esperanzados, optimistas y hasta fascinantes.

En T. U. Lankide no deseamos saludaros con el porte responsable de otras veces. Es como si hubiese llegado también para nosotros el momento de ser más tolerantes; desasirnos de nuestro ropaje estricto e insobornable; contaros las cosas trocando la seriedad por el alegre afecto, y llevaros a todos comprensión, buenos deseos y, a ser posible, sosiego.

Las fiestas tienen el efecto de la catarsis, suscitada por las vivencias siempre renovadas con la familia y por la eliminación de recuerdos que nos agobian y entristecen.

Aunque ha sido un mal año económicamente hablando y sus consecuencias no vayan a resultar saludables, no debe, ese hecho, conmocionarnos más de lo necesario. Sería tanto como restar a la fiesta trozos de alegría, del buen humor y del derecho a sonreír y a disfrutar de estas jornadas, abrumados por los pesares, al fin y al cabo transitorios, cuyas huellas tendríamos que borrar.

Son esos días en los que sin quererlo nos hacemos más rurales, convivimos más en el pueblo, reiteramos más nuestras costumbres de siempre y terminamos con la imaginación turbada por el descanso, por el exceso, por el olvido y por el alejamiento del quehacer cotidiano que, borrado de nuestra memoria, creemos que no ha de volver.

Para unos la Navidad tendrá la influencia trascendente de sus sentimientos religiosos; para otros, las fiestas reencontrarán a la familia ahora unida en el espacio, iluminando recuerdos fugaces por lo efímero de cualquier tiempo; otros romperán con la rutina y disfrutarán viajando, cambiando de paisajes, de climas y de compañías.

Porque la fiesta tiene distintos significados, pero es fiesta al fin; es la ruptura con el equilibrio tradicional, precisamente para después restaurar el equilibrio; es época de gastos más incontrolados de lo que hubiésemos querido y es alimentarse con desmesura, descuidando nuestra acostumbrada austeridad, por ser esa la tradición.

Desde el T. U. Lankide deseamos que cada uno de nuestros lectores pase estos días siguiendo sus propios anhelos, planes y oportunidades, pero sobre todo nos agradecería que fuesen alegres y os reportaran paz, mucha paz.

Cuando nos volvamos a reencontrar, ya en enero, todo habrá pasado. Sólo conservaremos, también entonces, nuestro afectuoso recuerdo. El mismo que aprovechamos ahora para enviaros un cálido *¡gabon jai zoriontsua eta urteberri on! ¡felices fiestas de navidad y año nuevo 1994!*

12 1993, balance de un año



34 Aintzinakoak: "Parterak"



37 Hilario Arbelaitz



EDITORIAL	2
Fiestas	
¿1993, en el hondón de la crisis?	5
JOSE M <sup>º</sup> ORMAECHEA	
1993, balance de un año	12
JAVIER MONGELOS	
Máquina-Herramienta: un ejercicio difícil	16
ANTON ETXEBERRIA	
División Componentes de Automoción, la lucha por la supervivencia	19
RAFAEL LETURIA	
División Hogar: Crónica de un año adverso	23
JESUS CATANIA	
Distribución Alimentación, un ejercicio importante, pero difícil	26
JOSE M <sup>º</sup> SARASUA	
Componentes Electrodomésticos, un ejercicio saneado	29
JOSE M <sup>º</sup> ALDEKOA	
Trabajar más, trabajar menos	32
JOSE M <sup>º</sup> MENDIZABAL	
"Parterak"	34
ROMAN BALANZATEGUI/CARMELO URDANGARIN	
Euskal Kultura: Hilario Arbelaitz	37
JAVIER MARCOS	
Kooperatibetako berriak	40
Cartas al Director	55

## En este número...

Como suele ser habitual en nuestras Cooperativas, el mes de diciembre constituye una cita inexcusable con los números. Es tiempo de balances, de hacer cuentas para saber cómo evolucionaron numéricamente nuestras Cooperativas a lo largo de 1.993.

El ejercicio económico 1.993 no ha sido bueno ni para la economía estatal - el PIB será negativo este año y el desempleo afectará a una de cada cuatro personas en edad de trabajar- ni tampoco lo ha sido para Euskadi, que presa de la influencia de su mercado interior, que se halla en el Estado, ha recibido la sacudida del deterioro de su economía.

La Corporación MCC, por su parte, no ha podido permanecer ajena a la delicada situación económica que atraviesa Euskadi. Una vez más el Grupo Industrial ha sido el más perjudicado, mientras que el Grupo Financiero y el de Distribución han conseguido superar el año con beneficios.

En el T.U. Lankide de este mes se detallan los aspectos que han influido en la evolución de los diferentes sectores integrados en la Corporación MCC.

La segunda parte de la revista comienza con la colaboración mensual de José M<sup>a</sup> Mendizabal, en la que analiza las causas de la crisis que padece nuestra economía y sus posibles soluciones.

Carmelo Urdangarín y Roman Balanzategui, en las páginas dedicadas a oficios antiguos, nos ilustran sobre "las parteras". En todas las culturas ha sido frecuente la presencia femenina ayudando a la mujer en el parto, habiendo evolucionado esta asistencia desde la inicial, muy instintiva y con abundantes supersticiones y falsas creencias, hasta la sofisticada de nuestros días.

Las páginas de Euskal Kultura recogen las impresiones del cocinero Hilario Arbelaitz, que poco a poco se va haciendo un hueco entre los cocineros más famosos de Euskadi.

Las noticias de nuestras Cooperativas y las secciones habituales de las últimas páginas ponen el punto final a la revista de este mes.

## Ale honetan...

Gure Kooperatibetan ohizkoa izaten denez, abenduan nahitaezko zita izaten dugu zenbakiekin. Balantzeen garaia da, 1.993an gure Kooperatibek zenbakiei dagokionez izan duten bilakaera jakiteko garaia, hain zuzen ere.

1.993ko ekitaldi ekonomikoa ez da ona izan ez Estatu ekonomiarako -aurten BPG negatiboa izateaz gain, desenpleguak lanerako adinean dauden lau pertsonatik bati eragingo dio-, ez Euskadirako; azken honek, Estatuan kokatzen den bere barne merkatuaren eraginaren menpe, ekonomiaaren narriaduraren zartada jasan du.

MCC Korporazioak ere ezin izan du Euskadik bizi duen ekonomi egoera larritik ihesik egin. Oraingoan ere, Industri Taldea izan da kaltetuena, izan ere, Finantza eta Banaketa-Taldeek mozkinak izan baituzte.

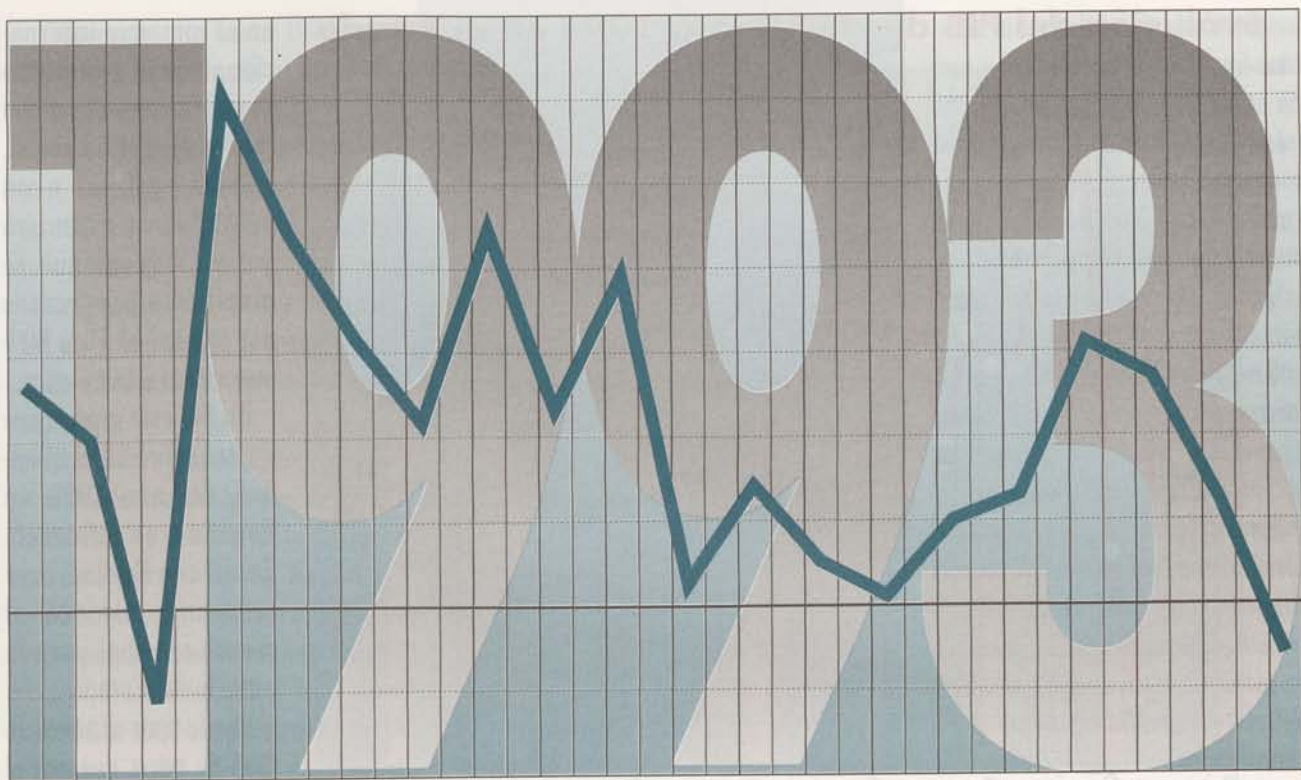
Hil honetako T.U. Lankiden, MCC Korporazioaren barne dauden sektoreen bilakaeran eragin duten alderdiak zehazten dira.

Aldizkariaren bigarren zatia Jose M<sup>a</sup> Mendizabalen hileroko kolaborazioarekin hasten da; oraingo honetan, gure ekonomiak bizi duen krisiaren arrazoiak eta izan ditzakeen konponbideak aztertzen ditu.

Antzinako lanbideei dagokien orrialdetan, Karmelo Urdangarín eta Roman Balanzategi "emaginei" buruz mintzatzen dira. Kultura guztietan ohizkoa izan da emakumezkoen presentzia erditzerakoan emakumei laguntza emateko. Dena den, hasierako garaietatik hona laguntza honek ere aldaketa handiak izan ditu: garai bateko laguntza instintibo eta supertizior zein sineskeriaz josia sofistikatu egin da.

Euskal Kulturaren orrialdeetan, poliki-poliki Euskadiko sukaldaririk ospetsuenen artean sartzen ari den Hilario Arbelaitzen hitzak ditugu.

Gure Kooperatibetako berriak eta azken orrialdeetako gainerako atalek ematen diote bukaera hil honetako gure aldizkariari. □



Historia ekonomiko-  
ak eman duen urte-  
rik txarrenetarikoa  
izan da aurtengoa.  
Jose M<sup>a</sup> Ormaetxea-  
ren ustez krisi  
honek dagoeneko  
punturik sakonena  
ikutu du baina dato-  
zen urteetarako  
perspektibek ez dute  
hazkunde azkar bat  
aurreikusten.

## ¿1993, en el hondón de la crisis?

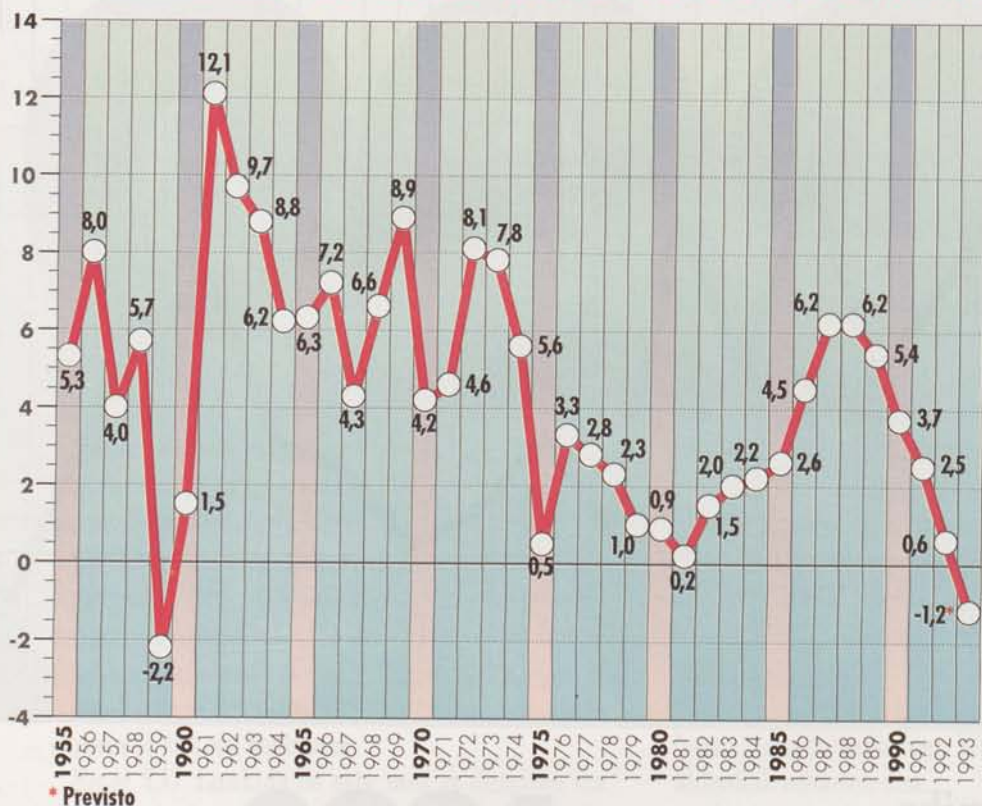
José M<sup>a</sup> Ormaechea

Cuando este número llegue a manos de los habituales lectores del T. U. Lankide, prácticamente habrá terminado el ejercicio 1993 y, según todos los datos a nuestro alcance, habrá sido, en términos relativos, uno de los

peores de la historia de la que guardamos memoria.

Estos comentarios, que voy a soportar con gráficos estadísticos, son una prueba que evidencian este hecho y corroboran con el esquematismo propio del dato, la terquedad

## Evolución del PIB desde 1955 a 1993 en el Estado



de una crisis que, de momento, parece que precisamente ha tocado fondo: se halla ahora mismo en el hondón del ciclo económico que comenzó a reducir su fase de crecimiento sostenido en 1990. Como se aprecia en el cuadro adjunto, desde 1955, año de arranque de la "experiencia cooperativa", solamente en 1959 en el que se implantó el "Plan de Estabilización" se produjo una reducción del PIB - evaluada en el 2,2%- para pasar después a fuertes crecimientos hasta 1974. Desde 1979 a 1982 la situación fue crítica debido al aumento del precio de la energía por segunda vez - la primera se produjo a fines de 1973-, pero, aunque la renta nacional atravesó una fase recesiva, el PIB se mantuvo justamente en valo-

res positivos disminuyendo el empleo.

De todos modos, en 20 años, de 1955 a 1975, los crecimientos al socaire de cierta liberalización desde 1979 -Plan de Estabilización, ajuste de paridades monetarias, conciertos con el Banco Mundial, etc.- fueron espectaculares. Desde 1975, ya franqueadas las puertas al exterior, aun con aranceles, y sobre todo después de 1985 con el Mercado Común como lonja natural de colocación de nuestros productos, los crecimientos son sensiblemente menores y las caídas del PIB más profundas y aceleradas.

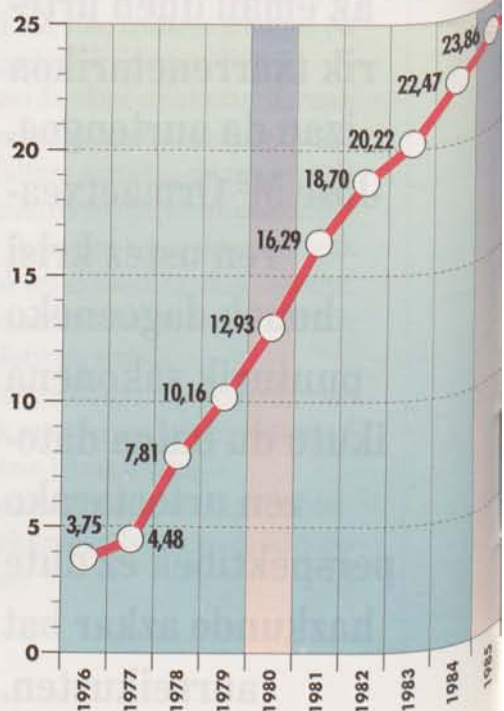
Se pone en evidencia que nos hallamos ante una economía, poco fundamentada y al albur de países más pujantes, más experimentados

en el comercio internacional, más equipados tecnológicamente y con mayor disciplina social, cultural, política y con mayor inercia financiera por su riqueza que se manifiesta por "rentas per capita" el 70 u 80% superiores a la nuestra.

En fin, este gráfico nos ilustra sobre la complejidad del año 1993 en España y su influencia decisiva en Euskadi cuya economía quedará al menos tan mal parada como la del Estado.

Por lo que atañe a la tasa de paro, veamos el cuadro siguiente:

## Evolución de la Tasa de paro

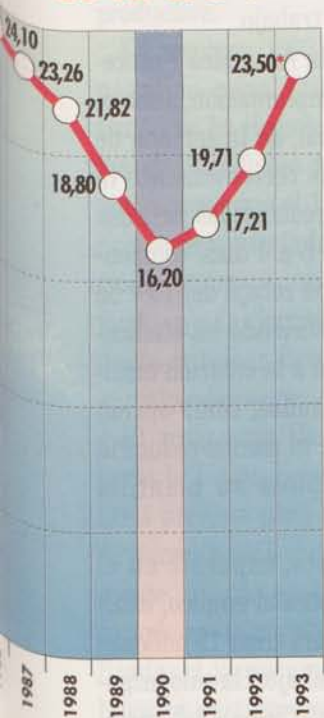


Obsérvese que hasta 1979, año en el que se acumula el segundo impacto del crecimiento del precio de la energía/petróleo, la tasa de paro no pasa del 10%, arrancando en 1976 con un 3,76% que equivale a tasas del pleno empleo por corresponder esta cuota a desajustes de la oferta y la demanda.

Es interesante destacar tres aspectos:

- El primero hace referencia a la maligna atracción que sobre el desempleo tiene la caída del producto interior bruto. Es el año 1990 el que registra menor desempleo tras elevaciones del pib de 4,5%, 6,2%, 6,2% y 5,4% desde 1986 a 1990 respectivamente. Al caer a 0,6% el PIB la tasa de desempleo se eleva a 17,2% y, en 1993, cuando el PIB será negativo

**Paro de la CAPV**



-entre el -1 y el -1,6%- el desempleo se situará al finalizar 1993 muy cercano al 24%, aunque en el segundo semestre se logre estabilizar la pronunciada caída.

- El segundo nos informa de que, pese a que se han producido creci-



El sector industrial ha sido el más afectado por la crisis.

mientos del PIB notorios -5,6% de media entre 1986 a 1990- el paro se resiste a contraerse por debajo del 16%, quedando con 135.000 desempleados muy alejado aún en 1990 de las tasas de paro inexistente hace 18 años, allá por 1975.

- Finalmente, y aunque parezca sorprendente, el gráfico nos hace observar que en 1986 y 1987 -con tasas del 23,96% y 24,10%, respectivamente- fueron mayores que ahora, pese a que el 70% del paro registrado, según el INEM, se halla cubierto actualmente por el seguro del desempleo.

**1993 en el mundo**

A base de esos comentarios, resultado de un análisis retrospectivo gráfico, hemos podido traer al lector algunos elementos de reflexión para situarnos ante lo que ha sido, o está siendo, 1993.

La mundialización de la economía y los mercados, cada vez está influyendo más decisivamente en las economías nacionales o domésticas y más en nuestro caso poco acostumbrados aún pese al esfuerzo desarrollado en los últimos quince años en la creación de flujos de venta al exterior al disponer de asentamientos firmes en los países importadores de nuestras mercancías.

**Estados Unidos**

En este país, con casi 255 millones de habitantes, el crecimiento del Producto Interior Bruto ha sido, durante el primer semestre de este año, aproximadamente el 1,20%, en tasas intersemestrales anualizadas, y lo ha hecho por tanto muy por debajo de las expectativas que se auguraban al comenzar el año cuando fueron fijadas en un 3%.

No logra Bill Clinton imprimir vigor suficiente a la economía estadounidense que se halla en incipiente fase de recuperación. Sin embargo, las previsiones oficiales para todo 1993, ahora se sitúan en el 2,7%, equivalente al crecimiento de 1992, aunque alejado del proyecto presupuestario.

Los éxitos de la economía americana se sitúan en la firma de Tratado de Libre Comercio con Canadá y México, al haber logrado un mercado de 365 millones de habitantes, y en el robustecimiento del dólar gracias a la positiva reacción de su economía.

En relación a la peseta, la paridad de 105÷110 pesetas/dólar, fijada por los mercados de divisas en diciembre de 1992, se ha trasladado al entorno

135÷140 en diciembre de 1993, con una depreciación de la peseta del 28% equivalente a la contracción de valor sufrido frente a las monedas europeas.

Otros éxitos del poderoso país americano, real impulsor de la economía occidental, han sido la reducción del paro por debajo del 7%, al haber creado más de 300.000 empleos en el año, y el lanzamiento de un modelo de cobertura sanitaria -en un proyecto de Hillary Clinton- que va a acoger a casi toda la población americana, en un plan inédito que apunta su especial tendencia a implantar en el seno de este país el "welfare state", ahora en revisión en el Antiguo Continente.

De Europa, sobre todo de Francia, le ha separado a lo largo de 1993 los resultados de la "Ronda Uruguay" en la que se trata de modificar posiciones en el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) que podrían, de triunfar las tesis americanas, poner en un serio aprieto las mercancías sobre todo agrarias. La decisión deberá haber sido adoptada el 15 de diciembre de 1.993.

### *Unión Europea*

Para 1993 se prevé una caída del 0,5÷1% del Producto Interior Bruto, circunstancia recesiva que no se producía desde casi 1973. Consecuentemente, y como ocurre en España, la tasa del desempleo sigue aumentando y ha rebasado el 11% de la población activa superando en 1 punto la que existía al finalizar 1992.

El pasado 2 de agosto, a la vista de las reiteradas presiones sobre el mercado de cambios, las autoridades



económicas resolvieron ampliar los márgenes de fluctuación de las divisas integradas en el Sistema Monetario Europeo hasta una banda de  $\pm 15\%$  sin modificar las paridades centrales que se hallaban en vigor.

Esta decisión ha servido para reducir los tipos de interés de cada Estado y, de momento, aventurar un compás de espera para reconducir las bandas al margen del  $\pm 2,5\%$  como una de las condiciones básicas del Tratado de Maastricht.

Alemania, un país clave en el desarrollo de la Unión Europea, llegará casi a un 6% de desempleo (equivale a más de 3 millones de parados), y no espera alcanzar un 3% de crecimiento -lo que reduciría las tasas de paro- hasta 1996.

De momento a lo largo de 1993 su Producto Interior Bruto será negativo a un ritmo de más del -2%.

Los esfuerzos en Alemania y Francia se han dirigido a estudiar si reduciendo la jornada laboral se podría aumentar el empleo, repartiendo mejor el trabajo.

Finalmente, la Asamblea Francesa rechazó su implantación, aunque fuese provisional, de la semana de 32 horas y más recientemente la Volkswagen ha reducido las jornadas laborales desde 5 a 4 días, compensándolas con una rebaja del 10% de los salarios, prefiriendo los sindicatos esta solución a la creación masiva de desempleados, como opción alternativa que al menos reduciría en 30.000 empleos su plantilla actual.

El Plan Delors, expuesto en el Libro Blanco sobre el empleo, estudiaba un plan para crear 15 millones de puestos de trabajo. Ha sido juzgado su contenido de "irrealista" "medi-



da inapropiada", aunque "clásico y correcto".

La opinión de Delors es que "el recurso permanente a las horas extraordinarias, las jubilaciones anticipadas o los planes especiales de retirada para minusválidos, han servido para evitar poner en cuestión la homogeneidad de la semana laboral y la jornada diaria; pero -añade hoy, esta homogeneidad es un obstáculo a la necesidad de flexibilizar interna y externamente la jornada, y en particular a la necesidad de usar de forma óptima las capacidades de la producción industrial, de los servicios y de la administración".

Entretanto, el consumo de acero se habrá reducido en el 8% en 1993 - cuando lo hizo el 4% en 1992- y la disminución de plantillas en la siderurgia sumará 60.000 desempleados al final del ajuste de la capacidad productiva.

En resumen 1993 ha sido un año negativo para Europa, en cuya Unión se ha llegado a contabilizar más de 20 millones de desempleados que representan el 11% de su población activa, afectada por una recesión económica que ha encontrado fondo en este ejercicio al caer el Producto Interior Bruto en un 0,5% aproximadamente.

El programa de convergencia hacia la Unión Económica y Monetaria previsto para finales de 1997 no parece pueda consumarse plenamente, cuando apenas un sólo país cumple actualmente las condiciones fijadas y ya se viene estudiando hacerlo en tiempos distintos por

unos Estados y otros, o demorar hasta 1999 lo que se previó hacer dos años antes.

### En el estado español Indicadores económicos

Dependiendo de las fuentes de información la evolución de la economía española tiene distintas cifras para medir su evolución.

- El **empleo** se ha reducido en casi 300.000 personas en lo que va de año, por lo que hay que suponer que los parados, que desean trabajar y no pueden hacerlo, sumarán al finalizar 1993 entre 3.600.000 a 3.700.000 personas. Esta cifra representará el 23,5% de la población activa que en España sólo alcanza un 48% de las personas que tienen entre 16 a 65 años, cuando en Europa este porcentaje llega al 60%; si se diera en España la misma proporción que en Europa el porcentaje de desempleo aún sería mayor.
- El **producto interior bruto** descenderá entre -1% y el -1,6%. Los diferentes estudios -Contabilidad Nacional, Banco de España, Fuentes Quintana- difieren "a priori" de lo que será a fines de año, pero lo que se sabe con seguridad es que se producirá un descenso de la riqueza producida cuyos antecedentes estadísticos hay que buscarlos en 1959, **año de la estabilización** de Ullastres, Gualvillalbi y Navarro Rubio. La producción de automóviles ha caído acumulativamente, al finalizar el mes de octubre, un 19,5%

sobre la que, a la misma fecha, se produjo en 1992 y, las ventas se habrán reducido en un 26% cuando concluya este ejercicio sobre las cifras logradas también un año antes. Esta referencia sirve para proyectarla a otros productos auxiliares o de bienes de equipo. Estos, en el primer y segundo semestre de 1993, han caído en el -16,9% y el -11,8% en tasas trimestrales anualizadas acompañando a la construcción que lo ha hecho en los mismos trimestres en el -3,5% y el -7,1%.

- La **exportación de bienes y servicios** ha crecido en el 10,4% y el 7,2% sobre las cifras de 1992 si se comparan el primer y segundo trimestres de ambos ejercicios, mientras las importaciones se han retraído en el -10,7% y -4,2% en los mismos períodos. A esta favorable situación se llega por la depreciación de la peseta cercana al 28% desde hace un año y a la debilidad de la demanda interna.
- Finalmente, la **inflación** hasta fines de octubre ha quedado en el 4,3%, y en el 4,6% medida interanualmente. Es posible que finalmente supere el 4,5% previsto por el Gobierno y que, en consecuencia, sea más difícil reducirla al 3,5% como objetivo planteado en los presupuestos de 1994 y necesario para acercarse a planes de convergencia del Tratado de Maastricht.

## En relación

### al Tratado de Maastricht

Vayamos a efectuar un análisis somero pero estricto.

#### • INFLACION

- En España quedará en torno al 4,6%.
- En los tres países que menor inflación tengan quedará en un 2% y la diferencia, que debería ser de 1,5 puntos porcentuales, será 1,1 puntos superior al límite máximo.

• No se cumplirá por tanto este requisito.

#### • DÉFICIT PÚBLICO

Para cumplir el plan de convergencia no debería rebasar el 3% del **producto interior bruto**. Pero alcanzará casi el 7%, cuando en 1992 -ya no se sabe si se logró forzando la Contabilidad Nacional- se contuvo en el 4,6%. No se cumple, por tanto, en proporciones exageradas, aunque lo mismo les ocurre, en general, a los demás países de la Unión Europea, incluso a Alemania.

• Al finalizar el mes de octubre en España el desajuste era de 2,69 billones de pesetas, prácticamente el 200% de los 1,37 billones previstos en el Presupuesto de 1993, y eso que se han contabilizado 1,22 billones de ingresos no fiscales: Beneficios del Banco de España y ventas de Argentario y Repsol, entre otros.

#### • DEUDA PÚBLICA

• Debe ser inferior al 60% del Producto Interior Bruto. Es el único requisito que cumple España, aunque su endeudamiento progre-



El sector financiero se ha visto afectado en menor medida por la crisis.

sivo para enjugar los déficits presupuestarios, acelerados por el elevado coste del dinero recibido en préstamos por la Hacienda Pública, haya llevado a un endeudamiento, que hace 4 años era el 46% del PIB, al 58% en el que, muy cerca ya del 60%, se halla al finalizar 1993.

#### • TIPOS DE INTERÉS

• No deben exceder en 2 puntos porcentuales los de largo plazo de los tres países con menor inflación.

De momento los tipos oficiales se hallan así:

España	9,25%
Bélgica	8,30%
Italia	8,00%
Dinamarca	6,75%
Francia	6,45%
Alemania	5,75%
R. Unido	5,50%

} media=5,90%

Aunque estos tipos sean referenciales para los que funcionan después en la banca, véase que la diferencia entre el 9,25% y el 5,90% es de 3,35 pp., 1,35 pp. por

encima de los 2 pp. exigido por Maastricht.

#### • TIPOS DE CAMBIO

• Deberá mantenerse el tipo de cambio fijado y durante dos años en la banda de  $\pm 2,5$  puntos porcentuales sobre ese tipo. Desde el 2 de agosto, como se ha dicho, tiene un margen del  $\pm 15\%$  aunque la paridad real en la que se mueve, sin que le obligue el Tratado, se halle en un intervalo real mucho más estrecho.

Esta situación de incumplimiento, producto de una economía lábil y de difícil control, hace que España no cumpla cuatro de los cinco requisitos exigidos en el plan de convergencia, cuyo comienzo de acceso propuesto por el Gobierno a principios de 1992, en épocas más optimistas, no se está consiguando.

## 1993 en euskadi

En nuestro ámbito, el más cercano a nosotros, los problemas no van mejor. La economía mundial atraviesa una clara recesión; Europa sufre en primera fila este declive; España, país inducido y no inductor económicamente, acusa con mayor fuerza el retroceso; Euskadi, presa de la influencia de su mercado interior que se halla en el Estado, recibe la sacudida de este deterioro de la economía, que a la industria base productiva de Euskadi y probablemente el sector más maltratado en este ciclo, le afecta decisivamente recortando a la baja sus objetivos, su empleo y su rentabilidad.

Los datos que objetivan estos juicios cualitativos, dado el momento

en el que se transcriben al T.U. Lankide, son algo antiguos pero exactos, representativos y concluyentes.

### *Inversión empresarial*

El Índice de Producción Industrial en Bienes de Equipo ha caído en Euskadi, primer trimestre de 1993 sobre primer trimestre de 1992, en el 15,8%. Se atribuye este hecho a la falta de expectativa de rentabilización, a la menor disponibilidad de recursos y al alto coste del endeudamiento. Cabe añadir que este retroceso se acumula al sufrido en 1991 y 1992.

En realidad la inversión en la industria se mantendrá en torno a los 135.000 a 145.000 millones, lo que representa el 60% de la que sería necesaria para reforzar la capacidad competitiva.

### *Inversión extranjera*

En el primer trimestre de 1993 ha caído el 19,4% y se ha situado en 12.176 millones de pesetas. Representa el 2,75% de toda la inversión efectuada por extranjeros en España cuando en 1992 supuso el 3,70% del total, con 10.113 millones de pesetas, el sector industrial representó el 83%.

### *Mercado de trabajo al 30 de junio de 1993*

Sobre 2,10 millones de habitantes 905.100 se considera población activa. De estos últimos sólo pueden trabajar y lo hacen 692.300: 21.600 en la agricultura; 217.100 en la industria; 56.100 en la construcción y 397.400 en los servicios (3,12%, 31,35%, 8,10% y 57,4% respectivamente).

## **Sólo a partir de 1.995 los crecimientos de la economía permitirán que comience a generarse empleo neto positivo y se alumbrará un nuevo ciclo expansivo de la economía".**

Los parados ascendían a 212.800 con un crecimiento, desde el segundo trimestre de 1993 sobre el segundo trimestre de 1992, de 35.100 nuevos parados que representan el 19,8% de los que existían exactamente un año antes. De ellos 10.900 han aumentado en la industria. Hasta aquí los datos pertenecen a la Encuesta de Población en Relación a la Actividad (PRA).

Datos más recientes de la Encuesta de Población Activa al finalizar setiembre nos dicen que el número de parados se eleva a 211.600, que ha crecido en el 24,38% de fin de setiembre de 1992 al mismo mes de 1993 y que en la totalidad del Estado este crecimiento del paro ha sido el 27,14%, algo más que en Euskadi.

Si el paro al finalizar setiembre afecta al 24% de la población activa de Euskadi, cabe suponer que, al finalizar el año, tres meses después, se hallará en el 24,5% aproximadamente.

### *Producto Interior bruto*

La industria de Euskadi venderá el 94% aproximadamente de lo que

vendió en 1992 y la caída del Producto Interior Bruto que es capaz de generar será un 6 ó 7% inferior a la de 1992, configurando la globalidad de la situación.

Hay que resignarse a considerar a 1993 un año muy negativo en el que se perderá "renta per capita" al conjuero de una reducción del 1 al 2% del PIB creado por toda nuestra economía.

En resumen y, sin embargo, las menores caídas de los índices que ya se vienen observando, la recuperación paulatina de Alemania, la ya manifiesta de EE. UU. y las medidas que, de una u otra forma se adoptarán en España, y se han tomado en parte en Euskadi, hace que vaticinemos que el último trimestre de 1993 será el peor de la crisis.

Pero en 1994 sólo se crecerá entre el 0,8 y el 1,5% y todavía aumentará el desempleo. Sólo a partir de 1995 los crecimientos de la economía permitirán que comience a generarse empleo neto positivo y se alumbrará un nuevo ciclo expansivo de la economía. □

Javier Mongelos analiza en este artículo el comportamiento de los tres grupos -industrial, financiero y distribución- que integran MCC y apunta las estrategias de la Corporación de cara al próximo ejercicio.



# 1993, balance de un año

Javier Mongelos, Presidente Consejo General de MCC

En un año saturado de noticias poco gratas sería casi natural seguir la dirección de la corriente con toda su capacidad de arrastre. No obstante, sin salirnos de la crisis que nos agobia a todos, cada sector se encuentra con una problemática distinta y los efectos de la situación global, golpean de diferente manera a unos y a otros. En este contexto cabría afirmar que en la Corporación Mondragón, las Cooperativas en general han desarrollado su actividad empresarial con tonos más moderados que los que se deducen del término medio de la marcha de las empresas en el País Vasco.

## Grupo Industrial

Iniciando el recorrido por el Grupo Industrial, el más afectado por la crisis, probablemente 1993 se revelará como uno de los peores años de nuestra historia. No obstante se ha observado que a lo largo del año hemos ido evolucionando hacia posiciones menos malas.

La situación peor se dio en el primer trimestre del año puesto que hasta el mes de Abril inclusive la cartera de pedidos continuó cayendo como en la segunda mitad del año 1992. Fue a partir de mayo cuando se observa una cierta recuperación que deberá todavía confirmarse en los meses venideros.

Las sucesivas devaluaciones de una peseta artificialmente sobrevalorada, ha dado lugar a la recuperación de cierta competitividad con el resto de los países desarrollados, donde tenemos nuestros mejores mercados. Con ello se conseguirá a lo largo del ejercicio un crecimiento de las ventas de exportación próximo al 14%.

Este ha sido uno de los factores clave que han permitido ir mejorando la posición de las Cooperativas a lo largo del año, y todo ello es fruto de la estrategia de internacionalización que venimos desarrollando desde hace años. Por el contrario cabría afirmar que la deman-

da del mercado interior sigue cayendo, y aun cuando las Cooperativas están consiguiendo mejorar su participación en el mercado, se va a dar un retroceso próximo al 10%.

En esta evolución menos negativa que la media ha desempeñado un papel fundamental, la capacidad de reacción que han tenido las cooperativas, para adaptarse a una circunstancia tan compleja. Los socios trabajadores han asumido grados de incomodidad y esfuerzo económico, que han propiciado una mejor adaptación de los negocios a la nueva realidad de la demanda y la competencia. Con ello el Grupo Industrial ha podido contraer el descenso de puestos de trabajo al 4,5%, mientras que el desempleo se ha movido por cotas inferiores al 3%. Entretanto ha continuado la inversión que superará los 7.000 M. de ptas.

### Grupo de Distribución

La División de Distribución, en la que desarrollan sus negocios EROSKI y CONSUM, tampoco ha quedado al margen de la crisis. Las familias han ajustado sus compras y se gasta menos y en general se compra producto más económico. Esto ha conducido a que las ventas en términos homogéneos no hayan crecido, aunque en términos cuantitativos se producirá un incremento próximo al 22%, porque se ha continuado con la apertura de nuevos Centros Comerciales en España y Francia, superando ya los 10 hipermercados.

En este encuadre esta División ha incrementado un 11,5% los puestos de trabajo, generando una inversión que se moverá alrededor de los 25.000 M. de ptas.

### Grupo Financiero

Finalmente también la División Financiera y Caja Laboral en ella, está

**“Los socios trabajadores han asumido grados de incomodidad y esfuerzo económico, que han propiciado una mejor adaptación de los negocios a la nueva realidad de la demanda y la competencia”.**

sintiendo, como toda la Banca, la reducción de los tipos de interés hasta valores no esperados, lo que pronostica ya tiempos de mayores dificultades a este sector que parecía vivir al margen de la crisis. La caída de los tipos de interés está poniendo en evidencia cada vez con mayor intensidad una pérdida de los Márgenes Financieros, y la necesaria mejora de los costes de transformación, con objeto de mantener la competitividad que permita obtener la necesaria rentabilidad y la mejora progresiva de la cuota de mercado, cuando la competencia se acentúa.

### En síntesis

En síntesis que como ocurre en el entorno económico general, las cooperativas cuyos negocios se desarrollan en el sector industrial, están sufriendo de forma acusada la crisis económica aunque quizá con menos intensidad que el resto del sector.

En términos cuantitativos Mondragón Corporación Cooperativa, alcanzará una cifra de negocio del orden de 430.000 M. de ptas., invertirá 32.000 M. de ptas. y generará más de 200 puestos

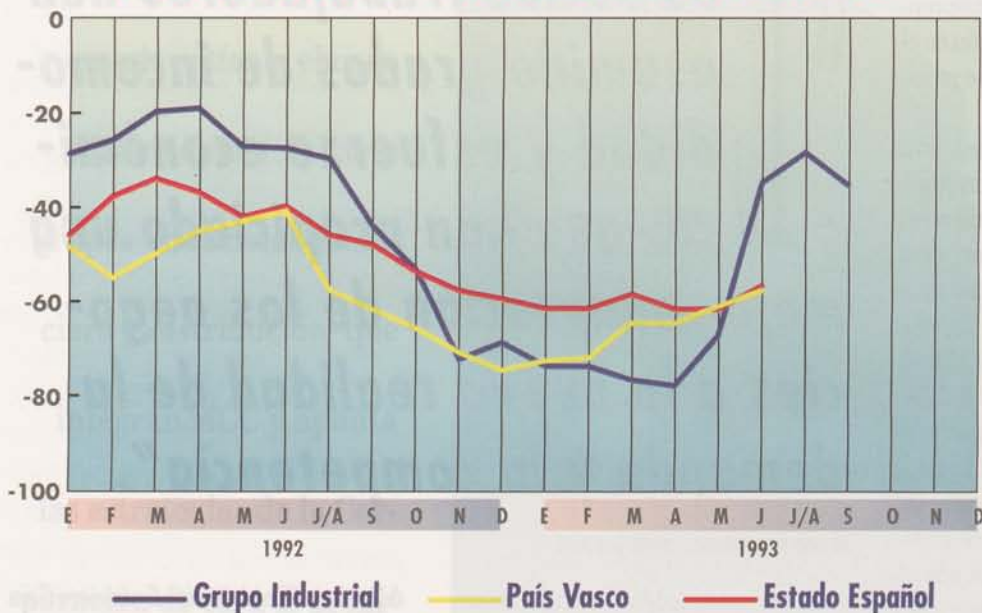
de trabajo. En el ámbito financiero Caja Laboral aumentará sus recursos intermediados en el sector privado en 80.000 M. de ptas. y el Fondo Patrimonial de Lagun-Aro superará los 140.000 M. de ptas.

Desde un punto de vista organizativo, las Cooperativas de la Corporación Mondragón han seguido avanzando en los procesos de asociación creando las Agrupaciones Sectoriales.

En este encuadre habría que destacar en este año 1993 tres acontecimientos fundamentales que van a dar coherencia y mayor capacidad competitiva a todas las Cooperativas. El primero es la definición de las Políticas Empresariales que aprobó el IV Congreso Cooperativo el pasado mes de julio, y que define el encuadre en el que se van a desarrollar los planes estratégicos sectoriales.

El segundo hito ha sido, precisamente, la elaboración de los primeros planes estratégicos sectoriales de las Agrupaciones, que, aun cuando con diferentes grados de avance, comienzan ya a configurar los caminos por los que van a moverse las cooperativas en el horizonte de los tres próximos años. Es el pri-

## Diferencial Cartera de Pedidos



Países emergentes como China, los del Sur y del Este de Asia, que en el corto plazo se pueden considerar como opciones de mercado, se transforman con rapidez inusitada en competidores peligrosísimos. Pero a estos países les siguen otros más próximos como los países del Este Europeo, sin olvidarnos de los latinoamericanos.

Esto es lo que en el horizonte económico se puede vislumbrar y conviene ser consciente de ello, pues sería suicida no querer aceptar, por incómoda, una realidad que se va imponiendo y que va a afectar a toda Europa y a

mer salto cualitativo que comienza a alumbrar las opciones, negocios y economías de escala que permitirán proyectar las Cooperativas hacia Europa con mayores posibilidades de éxito.

El tercer eslabón ha sido la consolidación de las Agrupaciones, que han culminado su constitución jurídica, lo que supone la puesta en marcha de los Organos Sociales y Directivos que van a ir creando la base fundamental de nuestro entramado Corporativo.

Con todo ello el año 1993, en sus últimos días verá cerrado un primer ciclo al consolidar las decisiones tomadas en el III Congreso allá a finales de 1991, habiendo superado en estos dos años la primera etapa del proceso de cambio, e iniciando en 1994 una nueva etapa con la Comisión Permanente del Congreso que ha surgido desde la nueva configuración Divisional.

### Estrategias para 1994

Sobre estas bases, nos enfrentamos a un nuevo año 1994, lleno de incerti-

dumbres y que realmente no se vislumbra con tintes esperanzadores, en lo que se refiere a la recuperación económica. Hoy más que nunca la idea que hemos de asumir es la de sobrevivir a la crisis, creando en nuestras Cooperativas los soportes para una nueva plataforma que nos permita acercarnos de forma progresiva y decidida a los líderes europeos.

Es importante que seamos conscientes de que el modelo de economía occidental se está desequilibrando y que nos hallamos ante cambios sustanciales que deberemos de asumir con sentido de responsabilidad. Es difícil en este momento prejuzgar la dirección del cambio, pero es claro que con la globalización de la economía, se están produciendo acontecimientos que trascienden a la propia crisis, y que progresivamente van a obligar a modificar esquemas sociales, económicos y políticos que parecían ya instalados en nuestra concepción vital y social.

nosotros en ella.

Los costes de mano de obra en nuestro entorno económico tienen un peso creciente en el valor añadido, lo que dificulta la supervivencia en un mercado globalizado. Además tanto los Estados como las empresas soportan costes relacionados con sus plantilla mucho mayores que en el resto del mundo. Esto quiere decir que podemos estar perdiendo el tren de la competitividad.

Tenemos ya experiencias en nuestras propias Cooperativas que confirman este aserto, puesto que productos manufacturados que hace pocos años los fabricábamos aquí, hemos tenido que trasladarlos a otros países donde son mucho más baratos de producir, para no perder posiciones en el mercado mundial. Pero el fenómeno está teniendo repercusiones mucho más amplias, que las podemos constatar con sólo mirar a nuestro derredor o atender a los medios de comunicación. Es claro que se está produciendo un cambio de consecuencias imprevisibles.

La conclusión es que las organizaciones incapaces de aceptar el reto de la eficiencia con todas sus consecuencias no van a poder sobrevivir. Esto puede aplicarse lo mismo a empresas privadas que a administraciones públicas que van a verse sometidas a enormes presiones para agilizar y desprenderse de gastos no esenciales.

En este complejo entramado nos vamos a mover el próximo ejercicio 1994. Las perspectivas de salida de la crisis, a juicio de los que parecen sabios en economía, se van yendo hacia atrás, con lo que las dificultades se acrecientan. Los objetivos básicos para el próximo año serán continuar en la mejora de productividades y con ello en la competitividad, profundizando en la internacionalización para ampliar la base de nuestros mercados.

Para ello hay que ajustar los activos de nuestras empresas y aprovechar todas las opciones que van surgiendo para realizar una gestión de compras más agresiva.

Además el valor añadido por puesto de trabajo hay que incrementarlo con una mejora de la gestión y de la implicación de cada uno en la responsabilidad de su puesto de trabajo.

Finalmente el peso del coste de personal sobre el valor añadido hay que reducirlo, para con todo ello alcanzar las rentabilidades que permitan soportar las inversiones que proyecten nuestras cooperativas hacia ese futuro incierto con opciones de éxito.

Con las expectativas de la evolución de la demanda de los mercados, es claro que los precios se van a seguir deteriorando y la conquista de nuevos mercados va a requerir de una política asimismo agresiva en precios.

**“ Mondragón Corporación Cooperativa, alcanzará una cifra de negocio del orden de 430.000 M. de ptas., invertirá 32.000 M. de ptas. y generará más de 200 puestos de trabajo”.**

#### **Competitividad, nuevos mercados y rentabilidad**

Las supervivencia de las Cooperativas es pues función de la mejora de competitividad, la conquista de nuevos mercados y la rentabilidad que permita mantener el proceso inversor con el adecuado equilibrio financiero y patrimonial. Son tres objetivos fundamentales cuya consecución va a marcar la evolución del empleo.

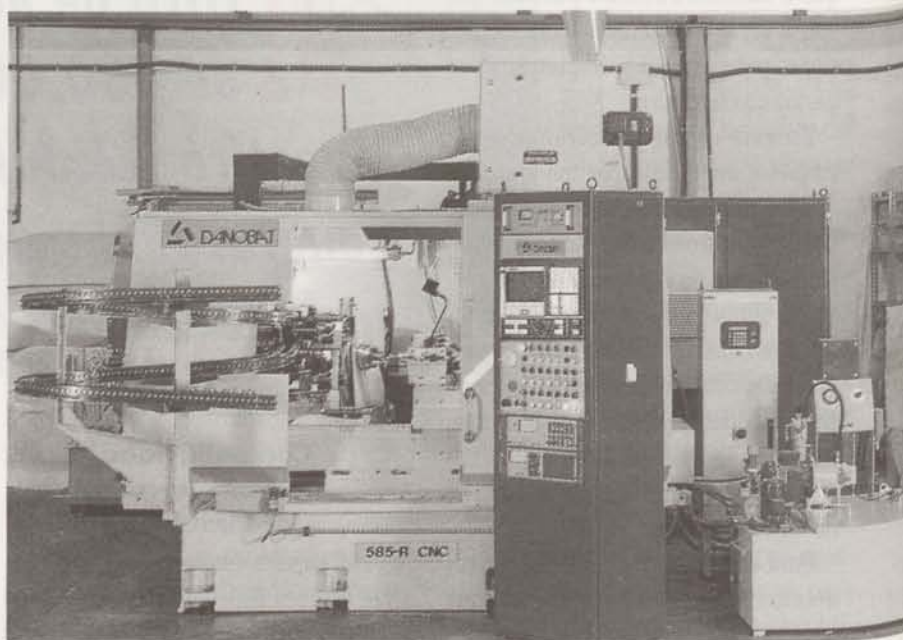
Es condición necesaria reducir todo lo que está afectando al coste. Todo desperdicio debe ser eliminado. Toda ineficacia reconducida. La cultura del coste ha de estar permanentemente presente y en concreto el coste del personal juega un papel básico para alcanzar los tres objetivos citados; y para ello no hay más que dos formas: reducir el coste por persona o puesto de trabajo, o bien reducir el número de puestos de trabajo y en consecuencia generar desempleo.

Todavía en 1993 la generación de productividades se ha hecho, en gran medida, a costa de la pérdida de empleos.

Sería deseable que en 1994 se produjera un cambio en la tendencia para lo que es necesario atemperar los anticipos laborales a las reales posibilidades de cada negocio, de manera que la mejora de productividad no se haga a costa de los puestos de trabajo o incluso se pueda iniciar el proceso de recuperación de empleo, fruto de la conquista de mayores cuotas de mercado y nuevos mercados.

En nuestro compromiso con un entorno social en claro proceso de deterioro nos corresponde dar un paso de solidaridad para relanzar la actividad económica de las Cooperativas, ganando competitividad más de prisa que nuestra competencia de manera que seamos capaces de retornar a nuestras tierras puestos de trabajo que se están continuamente escapando hacia otros horizontes. □

Azken 25 urteko ekitaldirik konplikatuena izan da aurtengoa Makina-Irraminta sektorean bizi izandakoa. Lanaren eza eta jasandako galerak izan dira aspektu negatiboenak; lortutako kanpoko eskariak berriz, positiboenak. Datorren ekitaldirako perspektibak badirudi hobeagoak direla.



## Máquina - Herramienta: un ejercicio difícil

**Antón Etxeberria**, Vicepresidente de la División de Bienes de Equipo I de MCC

Según la información de SERCOBE (Asociación Nacional de fabricantes de Máquina-Herramienta), los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística publicados a primeros de Octubre, referentes a la situación de la economía española en el segundo trimestre, señalan que ésta se sitúa en el punto más recesivo del actual ciclo, con caídas del 2% en el consumo privado, y del 10,3% en la Formación

Bruta de Capital Fijo (Inversión), siendo impresionante, dentro de ésta, el hundimiento de la inversión en bienes de equipo (-15,8%).

Si centramos nuestra atención en la Máquina-Herramienta, y analizamos la evolución de la Producción mundial durante los dos últimos años (véase cuadro I); podemos hacernos una idea de la compleja situación internacional del sector.

De los datos expuestos deducimos que, en países como por ejemplo Japón, la producción ha caído un 25% y que en conjunto ha descendido la producción mundial un 17% y, si a ésto añadimos que la Producción del 91, con respecto al 90, disminuyó un 11%, nos da una idea de la situación crítica del sector, a nivel mundial.

Ahora bien, ¿qué ha pasado con la producción de M-H española? La res-



## Cuadro I

## Producción de Máquina-Herramienta

-millones dólares USA-

País	92	91	%
CEE	13.904	16.318	-15
Japón	8.671	11.618	-25
USA Y Canadá	3.478	3.041	14
Comecon (Países Este)	2.167	3.122	-31
Resto	6.390	7.425	-14
Total	34.610	41.524	-17
España (Millones ptas.)	62.500	78.000	-20

Fuente: AMERICAN MACHINIST

Año 90: 46.584 (-11%)

puesta podemos obtenerla del análisis del cuadro II.

En el año 92 se vende un 40% menos que el 90, lo cual quiere decir que el trabajo ha disminuido en el sector, al menos en un 40%. Las fábricas están por debajo del 50% de su capacidad productiva.

Y nosotros, ¿cómo estamos en relación con el resto del sector? Aunque, obviamente, nuestra situación no es

halagüeña, podemos decir que estamos mejor que el resto del sector. Nosotros hemos disminuido un 29% nuestras ventas, frente a un 40% del sector en su conjunto, teniendo en cuenta que estamos incluidos dentro de la cifra global, con lo que la diferencia sería aún mayor en relación con el resto del sector. El hecho de haber mejorado sensiblemente la Exportación es lo que nos ha dife-

renciado del resto de empresas. No obstante, el año 93 está teniendo una evolución negativa en lo que a nuestra exportación se refiere, debido a la crisis profunda que están atravesando los principales países europeos (Alemania, Francia, ...). Los importantes pedidos de China, cuya formalización administrativa esperamos se cumplimente antes de fin de año, harán que el volumen de pedidos del 93 alcance una cifra considerable, que permita incrementar la cartera de pedidos en relación con el año anterior. Esto posibilitará que el ejercicio 94, aún siendo muy difícil, sea mejor que el 93.

## Cómo afrontar la crisis

Todo esto está muy bien, pero lo cierto es que lo estamos pasando muy mal y, ¿qué es lo que estamos haciendo para salir de esta crítica situación?

En primer lugar, habría que señalar que la situación no ha mejorado nada y que, de hecho, los pedidos de Máquina-Herramienta de las

## Cuadro II

## Evolución del Sector a nivel nacional

Concepto	Facturación			Importación	Demanda Total
	Total	Interior	Exportación		
1990	103.500	57.400	46.100	53.500	110.900
1991	78.000	39.500	38.500	43.900	83.400
1992	62.500	29.600	32.900	44.800	74.400
Variación 92/93	-40%	-48%	-29%	-16%	-33%
Variación 92/93	-29%	-54%	20%		

El año 93, la demanda ha decaído un 14% en relación con la existente en el mismo período del año anterior (9 meses)

## **Acciones ante la crisis**

### **• Reducir costes:**

- **Análisis de valor.**
- **Mejora de la organización (calidad total).**
- **Incremento de la productividad.**
- **Contención del gasto.**

### **• Exportar:**

- **Consolidarnos en Europa.**
- **Prestar especial atención al mercado chino.**

### **• Desarrollo de producto:**

- **Seguir innovando, teniendo como punto de mira al cliente.**
- **Adecuar el producto a las necesidades del mercado.**

### **• Motivar al personal:**

- **Identificar al personal con las estrategias de la empresa.**
- **Aprovechar esta crisis para su potenciación a través de la formación.**
- **Concienciar a todo el personal, de que la empresa necesita de sus ideas, de sus sugerencias, para que a través de un proceso de mejora continua, la hagamos cada vez más competitiva.**

la Inversión, ya que lo que se requiere para invertir es que existan expectativas empresariales positivas, aspecto que, en estos momentos, no existe, sino todo lo contrario.

En este contexto, nuestras acciones deben estar preferentemente encaminadas a la reducción de costes, a la exportación, al desarrollo de producto y a la motivación del personal.

Todo esto está recogido en la Planificación Estratégica, recientemente elaborada, que desarrolla las directrices a seguir durante el próximo trienio, y que encaja perfectamente con las Estrategias establecidas a nivel de la Corporación.

Paralelamente, estamos gestionando ayudas con el Departamento de Industria del Gobierno Vasco, a quienes hemos presentado nuestro Plan Estratégico, y del que esperamos su apoyo, dentro del Plan Cluster de Máquina-Herramienta, para poder aplicar de forma más eficiente nuestras estrategias.

En resumen, en cuanto al balance del ejercicio 93, cabe decir que ha sido el más difícil para el sector y para nosotros en los últimos 25 años. Los aspectos más negativos han sido la falta de trabajo y las pérdidas sufridas y, en lo positivo, los importantes pedidos de Exportación de finales de año, que van a posibilitar una relativa mejoría para el 94, sustentada en el aumento de la cartera de pedidos. □

**N**osotros hemos disminuído un 29% nuestras ventas, frente a un 40% del sector en su conjunto”.

empresas en España, en los 9 primeros meses, disminuyen un 14% en relación con el mismo período del año anterior. No obstante, la nueva paridad de la peseta nos va a ayudar

a exportar, y a que se importe menos, y los descensos del tipo de interés van a propiciar el que se invierta más, aunque considero que no es un factor muy determinante de

El sector de componentes lucha en la actualidad por la supervivencia y se debate entre las amenazas y oportunidades de un mercado inmerso en un intenso proceso de transformación. La División de Componentes de

Automoción de MCC no es ajena a esta realidad y tras unos años de recuperación de su rentabilidad, trata ahora de hacer frente a una de las mayores crisis de la historia del sector.

## División Componentes de Automoción, la lucha por la supervivencia

Rafael Leturia, Vicepresidente División Componentes de Automoción de MCC

**E**l sector del automóvil está siendo uno de los más afectados por la crisis económica. No ya a nivel estatal únicamente, sino a nivel mundial, donde las reducciones de empleo en el sector y las pérdidas de los fabricantes son moneda de uso corriente en los últimos meses.

Incluso en el mercado automovilístico japonés está empezando a cundir el pánico. La situación de bonanza económica que vivían las marcas japonesas hasta hace unos pocos años ha dejado paso a una época de vacas flacas.

Todo ello ha afectado de manera importante a la evolución de la División de Componentes de Automoción.



### El mercado de automoción en Europa

La entrada de los fabricantes de coches japoneses en Europa durante los últimos años, la falta de competitividad de los fabricantes europeos y la reciente recesión en el mercado, son factores que están

afectando a que el sector de automoción esté inmerso en un proceso de transformación y a que los cambios que se nos avecinan para los próximos años apunten a una aceleración de estos procesos.

La falta de competitividad de los fabricantes de coches europeos ante los japoneses ha sido factor decisivo para que los primeros hayan centrado su atención durante los últimos años en incrementar fuertemente sus productividades internas; acercándose de forma substancial a los japoneses, comenzando a su vez un proceso de adaptación de su modelo empresarial.

La reciente recesión en el mercado, iniciada en la segunda mitad del año 92, ha llegado en un momento en que el proceso de reestructura-

**“El número de proveedores por cada planta de montaje de coches ha evolucionado de 1200 el año 89 a 900 el año 93 y las expectativas para el 97 son de reducirlos a 300 proveedores”.**

ción se encuentra en ciernes y conducido a una situación de escasa o nula rentabilidad. Actualmente nuestros clientes están tratando de dar más velocidad a todo su proceso de reestructuración, incrementando la presión y exigencias hacia sus proveedores con el fin de evitar esa situación de escasa rentabilidad.

Estas tendencias podríamos resumirlas como sigue:

- **Fuerte presión sobre precios-costes del proveedor.**

Como vía más rápida para salir de su delicada situación actual.

- **Incremento del peso de la subcontratación desintegramos gran parte de sus procesos.**

La previsión de los fabricantes apunta a evolucionar en sus compras desde un 68% del valor del coche, como promedio en el momento actual, hacia cotas próximas al 80% a lo largo de esta década.

Para ello cambiarán de subcontratar la fabricación de piezas hacia la compra de sistemas y conjuntos del coche.

edores, así como por menor inversión en maquinaria y utillaje.

El número de proveedores por cada planta de montaje de coches ha evolucionado de 1200 el año 89 a 900 el año 93 y las expectativas para el 97 son de reducirlos hasta 300 proveedores.

- **Tendencia a aliarse entre los fabricantes**

Para colaborar en el diseño y fabricación de partes importantes del coche e incluso determinados modelos del coche, lo cual implica-



FAGOR EDERLAN es una de las Cooperativas integradas en la División de Componentes de Automoción.

- **Evolución hacia una única fuente de aprovisionamiento.**

Con el fin de estrechar vínculos que permitan:

Centrar su atención en el producto final; ceder el desarrollo de los productos y sistemas a los proveedores; y reducir los costes por economías en escala de sus prove-

rá una mayor presión hacia la concentración de proveedores.

### **El sector de componentes**

Mientras los fabricantes de coches han desarrollado sus productividades para acercarse a los japoneses, no ha ocurrido lo mismo en el sector

### Los retos de la División

**A**ctualmente la División lucha por la **SUPERVIVENCIA** en un mercado cada día más exigente. Si queremos salir airosos de la batalla que el futuro próximo nos depara, hemos de enfrentarnos a varios retos.

*Recuperar la rentabilidad necesaria para asegurar el futuro desarrollo en base a:*

- **Solucionar los problemas estructurales de la División:**
  - Saturación de medios.
  - Excedentes de plantilla.
  - Flexibilidad laboral.
- Resolver el futuro de las actividades en situación crítica y futuro dudoso, potenciándolas o amortizándolas en su caso.
- Alcanzar los niveles de productividad necesarios para posicionarnos entre los líderes del sector.

*Consolidar la organización de la división y sus agrupaciones cara a:*

- Potenciar nuestra presencia internacional y capacidad de desarrollo.
- Aprovechar sinergias operativas.

*Fidelizar a nuestros clientes para conseguir su confianza e incrementar nuestra participación en el mercado en base a:*

- **Una actitud activa en ofrecer al cliente aquello que busca:**
  - Mejora de costes totales.
  - Mejora de calidad.
  - Mejora de servicio JIT (Just in time)
  - Capacidad de desarrollo.
- Posicionarnos debidamente en los centros de decisión del cliente, potenciando la organización comercial conjunta, capacidad de desarrollo y la comunicación.

*Potenciar la gestión interna hacia la "mejora continua" para enfrentarnos al reto de:*

- Precios decrecientes
- Cero defectos
- Servicio JIT

*Potenciar nuestra capacidad de desarrollo y tecnología para ser considerados por nuestros clientes como "proveedores de desarrollo"*

*Involucrar al colectivo hacia:*

- El trabajo bien realizado con sistema, rigor y disciplina.
- La explotación de las productividades latentes en su entorno.
- Evitar trabajos que no aporten valor añadido.

de componentes y las diferencias han ido aumentando.

Según estudios realizados por especialistas, de continuar con los aumentos históricos de productividad en el sector de componentes, nos encontraríamos dentro de 5 años con un decalaje de productividad superior al 50%, que imposibilitaría en la práctica la subsistencia del sector. Para reducir a la mitad este decalaje, es necesario ganar productividades anuales por encima del 10% y a superiores al 15% para eliminar este "gap".

Nos encontramos además, con un sector fuertemente fragmentado y con dificultades de ofrecer al cliente las soluciones que demanda.

La escasa o nula rentabilidad en el sector, fruto de la actual recesión del mercado, los cambios estructurales que a nivel de los fabricantes de coches se están produciendo y los cambios que a su vez demanda el sector de componentes, hacen que a su vez este sector se halle en proceso de fuerte reestructuración.

Los cambios más importantes podríamos resumirlos como sigue:

- **Proceso de agrupación de los fabricantes de componentes** en base a fusiones, absorciones, etc., cara a conseguir las masas críticas adecuadas para ofrecer rentablemente el servicio que el cliente demanda.
- La estructura de nuestra competencia ha cambiado totalmente en los últimos años.
- Proceso de reestructuración del sector, apareciendo los **proveedo-**

res del primer nivel o fabricantes de sistemas o funciones del coche, y los proveedores del segundo nivel o fabricante de piezas que proveen a los primeros.

• **Proceso de internacionalización** con plantas ubicadas cerca de los fabricantes de coches, ofreciendo un servicio a medida del cliente.

En general el sector de componentes lucha en la actualidad por la SUPERVIVENCIA enfrentándose a grandes AMENAZAS y OPORTUNIDADES. Amenazas para los que no se adaptan a los nuevos requerimientos, y oportunidades para los que entendiendo las exigencias del sector, actúan con rapidez, adelantándose incluso a la real necesidad, ofreciendo soluciones a sus requisitos.

### La División de Componentes

Nosotros no somos ajenos a estos avatares.

Después de unos años en los que hemos tenido una recuperación de nuestra rentabilidad, fruto de la positiva evolución del mercado y nuestro propio quehacer interno, nos enfrentamos en la actualidad a una de las mayores crisis en la historia del sector y con ello han surgido con fuerza nuestras debilidades.

- La rentabilidad ha sufrido un fuerte retroceso, situándose en posiciones insuficientes, para asegurar nuestro porvenir.
- El equilibrio financiero resulta así mismo crítico y algunos clientes temen sobre nuestro futuro.



- El futuro de algunas empresas no es claro.
- El dimensionamiento de algunas actividades es insuficiente para ofrecer un servicio integral al cliente.
- Tenemos problemas estructurales de suma gravedad como:
  - Baja saturación de los medios productivos.
  - Excedentes estructurales de plantilla con fuerte sobre coste.
  - Falta de flexibilidad laboral y organizativa para ajustarnos a las exigencias de la demanda.
  - Niveles de productividad y tecnología lejanos a los líderes.
  - Niveles salariales no adaptados a la realidad actual.
- Dadas las características de nuestra producción, tecnología y producto, corremos un serio peligro de transformarnos, en un futuro próximo, en proveedores de segundo nivel.
- A nivel institucional surgen, así mismo, serios problemas de entendimiento de la actual situación, al no consolidarse la nueva organiza-

ción sectorial que en principio la hemos asumido para fortalecer nuestra posición y aprovechar las oportunidades o luchar contra las amenazas del mercado en el que estamos presentes.

### Proveedores de primer nivel

Solamente el éxito a la hora de abordar los retos de la División será garantía para el mantenimiento, desarrollo y consolidación de los negocios actuales.

Dadas las tendencias del mercado podríamos situarnos como buenos PROVEEDORES DEL SEGUNDO NIVEL.

Pero si queremos seguir manteniéndonos como PROVEEDORES DEL PRIMER NIVEL, el salto necesario es mucho más profundo y deberíamos necesariamente de enfrentarnos al reto de: Desarrollar nuevos negocios en base a la producción y venta de sistemas propiciando las vías y cauces necesarios para la captación de tecnología y el correcto posicionamiento en el mercado. □

La División de Hogar de MCC se ha visto afectada a lo largo de 1993 por la delicada situación económica general.

La lucha por la supervivencia ha sido la tónica del sector durante este adverso ejercicio económico.



## División Hogar: crónica de un año adverso

Jesús Catania, Vicepresidente de la División de Hogar de MCC

Aunque todavía no ha terminado, se puede hacer un balance de lo que está siendo el año 1993, y la verdad es que se podría resumir con facilidad en una palabra: malo.

Las tres Agrupaciones que componen la División, electrodomésticos, mueble y equipamiento comercial, se han visto afectadas en mayor o menor medida por la situación económica general.

### Agrupación electrodomésticos

El Sector de Electrodomésticos sufrió, al comienzo de los años 80, una crisis profunda que obligó a tomar cartas en el asunto a la Administración Central y que desembocó en lo que se llamó entonces el Plan de Reconversión de la Línea Blanca.

Dicho Plan de Reconversión contemplaba fusiones entre las empresas existentes de modo que, al final, quedarán tres fabricantes en el Estado: dos multinacionales y una de capital nacional, concretamente Fagor Electrodomésticos. Este Plan se llevó a efecto y de resultados del mismo se repartió el mercado entre Fagor Electrodomésticos que absorbió Fabrelec, el Grupo Bosch-Siemens y Electrolux.

Aunque se produjo este proceso de concentración de empresas, sin embargo no se cerró ningún centro productivo, y cada uno de los Grupos ha estado aplicando mejoras cualitativas en dichos centros, con lo cual la capacidad productiva del Sector se ha incrementado notablemente. Afortunadamente también la demanda fue aumentando a partir

de 1985, con lo cual se puede decir que la situación se mantuvo en términos razonables hasta 1991.

Sin embargo y por segundo año consecutivo, se está produciendo una caída importante en las ventas globales, fruto de la situación económica general y que hace que estén aflorando estos excesos estructurales del Sector, ya que las fábricas tienen capacidad de producir bastante más de lo que los consumidores están dispuestos a comprar. Esta situación ya ha sido causa de que Electrolux se haya tenido que desprender de una de sus plantas, concretamente la fábrica de Lavadoras Domar.

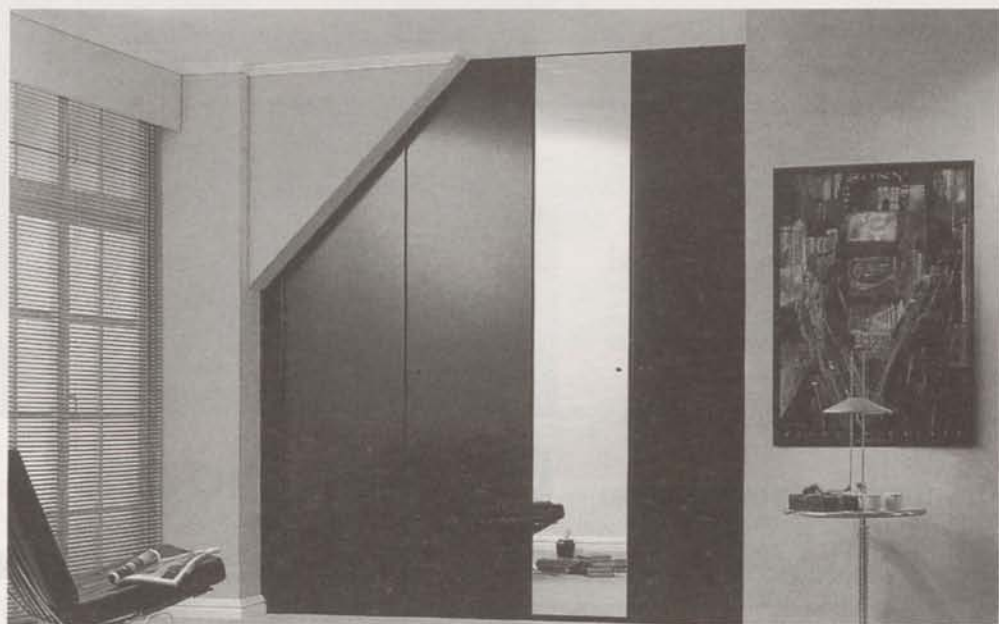
Por otra parte, este exceso de producción se está traduciendo en una fuerte y larvada guerra de precios de venta, de tal forma que el Sector ha

sido incapaz de subir los precios en los dos últimos años, con lo cual no ha podido absorber los incrementos de coste, tanto de mano de obra como de materiales que se están produciendo. Por ello, se puede vaticinar que los fabricantes de electrodomésticos aumentarán sus pérdidas en 1993 con respecto a 1992 en cuantías muy importantes.

También a las tiendas les está afectando esta caída de la demanda; como venden menos, están empezando a tener dificultades de pago. La Distribución de Electrodomésticos es un sector financieramente endeble, con pocos capitales en juego, por lo que una disminución en sus ventas se está traduciendo en retraso de pagos y, lo que es peor, suspensiones y quiebras.

### **FAGOR y el mercado**

En este sombrío panorama de lo que es el Sector de Electrodomésticos en 1993, hay que confesar que Fagor Electrodomésticos se está comportando de manera brillante, mejorando sus participaciones en el mercado a pesar de la dura lucha y competencia con las multinacionales. A ello está contribuyendo, de forma muy eficaz, la nueva estrategia comercial que se diseñó hace tres años, basada en la satisfacción del



cliente. El eje de la campaña ha estado en la garantía de 5 años, que se ha complementado, a lo largo de 1993, con la carta verde y la garantía de reparación en 48 horas. Es un mensaje que, poco a poco, va calando y que está traducándose en unas mejoras importantes de la marca Fagor en el mercado.

En lo que se refiere a la exportación, las cosas han mejorado algo debido a la devaluación de la peseta que ha permitido que nuestros productos sean más competitivos en el exterior. No obstante, como todo en esta vida depende de la referencia competitiva, hay que recordar que nuestra competencia en electrodomésticos son los italianos, es decir, cuando vamos a Alemania, Francia o a otros países a vender, nuestra alternativa siempre suelen ser los italianos y, desgraciadamente, han

devaluado la lira incluso más que la peseta, por lo cual nuestra posición competitiva con respecto a Italia no ha mejorado. Quiere ello decir que la devaluación de la peseta no ha permitido una mejora sustancial de nuestros flujos de venta, aunque sí ha permitido una mejora sustancial de nuestros márgenes en la exportación. Por otro lado, ha tenido un efecto positivo en la disminución de las importaciones en el mercado interior, lo que se ha dejado notar sobre todo en las marcas alemanas.

Durante 1993 también se ha abordado de forma muy eficaz todo el cambio del sistema productivo hacia la Producción Ajustada. Se están consiguiendo mejoras significativas en cuanto a niveles de calidad y reducción de desperdicios, lo que repercute de forma positiva y favorable también en los costos de nues-



### Agrupación de Mueble: otro sector en dificultades

**E**n lo que se refiere a la Agrupación de Mueble, no contamos con información fidedigna respecto a la evolución de la demanda; no obstante, puede estimarse que habrá caído en torno a un 30%. Nuevamente, pues, nos encontramos en otro sector en dificultades y que, al ser muy atomizado, está arrastrando a numerosos fabricantes a la desaparición.

En este contexto hay que destacar las buenas expectativas de Danona, que ha iniciado ya su proceso de recuperación, comenzada con una renovación del catálogo muy importante que se ha visto refrendada de forma positiva en la reciente Feria de Valencia, donde ha tenido un éxito importante.

En este sector, como en otros de consumo, se observa que, además de que la gente compra menos, está comprando productos más baratos, lo que está haciendo las cosas más difíciles para aquellas gamas de producto que se encuentran en la parte alta, es decir, de los productos altos de precio. Esto lo estamos notando tanto en Leroa como en Coinma que son productos de calidad, pero de mayor precio.

En el ámbito internacional hay que destacar que la devaluación de la peseta aquí sí está dando frutos muy importantes y se están consiguiendo contratos de venta en Francia, Rusia y Suecia, que nos animan a proseguir con entusiasmo los esfuerzos exportadores. También las lámparas de Herriola están mejorando sus ventas en un país tan exigente como Alemania.

En conjunto hay que decir que la Agrupación está aguantando bien las tarascadas y se está preparando de forma positiva, con una importante renovación del catálogo en todas las Cooperativas para el año 94, año en el que se seguirá produciendo una selección de los mejores del Sector.

tros productos, aspecto vital teniendo en cuenta que la situación del mercado está impidiendo el incre-

mento de precios que necesitaríamos para repercutir nuestros incrementos de costes.

Así que 1993, para el Sector Electrodomésticos, puede decirse que está siendo un año muy duro, muy difícil y con expectativas de endurecimiento para el próximo ejercicio.

### Equipamiento comercial

En la Agrupación de Equipamiento Comercial la situación es parecida, es decir, también la demanda se ha visto afectada negativamente, estimándose entre un 20 y un 30%, lo que está afectando de forma seria a las dos Cooperativas de la Agrupación: Fagor Industrial y Kide. Se están haciendo esfuerzos en renovación de catálogo, puesta al día de algunas innovaciones que mejoren nuestra posición competitiva en el Sector y, por otro lado, se está impulsando también la estrategia comercial de satisfacción al cliente para seguir sentando las bases que permitan recuperar posiciones en los años venideros.

En resumen, 1993 ha sido un año malo sin paliativos, en el que la lucha por la supervivencia está alcanzando grados extremos poco a poco en todos los sectores, y en el que estamos haciendo esfuerzos en toda la División, tanto en lo que se refiere al ámbito comercial como al industrial y de producto, para seguir siendo de los que queden en la selección de fabricantes que se está produciendo. □

Durante 1993 se han abierto 6 nuevos hipermercados y se han creado 1500 puestos de trabajo

La gestión realizada a lo largo del ejercicio ha permitido avanzar en la consolidación de las empresas integradas en esta División. A pesar del desfavorable contexto económico la División de Distribución-Alimentación contempla con cierto optimismo su futuro.



## División Distribución-Alimentación, un ejercicio importante, pero difícil

Antonio Cancelo, Vicepresidente de la División Distribución-Alimentación de MCC

El ejercicio de 1993 está resultando muy importante en el proceso de consolidación de la Agrupación Alimentaria (Erkop) y Distribución (Cecosa), si bien se desarrollan en un contexto económico desfavorable y está resultando más difícil que lo previsto el alcanzar los objetivos propuestos en los Planes de Gestión.

El entorno económico se puede calificar de muy duro, por la fuerte disminución de la demanda interna. El consumo privado está alcanzando niveles que no se conocían desde hace

muchos años, con crecimientos negativos muy acusados en la práctica totalidad de indicadores: ventas de grandes almacenes, venta de automóviles, consumo de gasolina, etc.

La prolongación de la crisis económica, el alejamiento de las perspectivas de recuperación y el continuo aumento del paro han provocado el retraimiento del consumo familiar, lo que confirman todos los índices disponibles.

### Agrupación de Distribución

En este contexto poco favorable la Agrupación de Distribución presenta dos realidades bien diferenciadas entre las sociedades consolidadas (Eroski S. Coop. y Consum S. Coop.) y las que se encuentran en fase de lanzamiento (participadas por Erosmer)

Tanto Eroski como Consum están consiguiendo incrementos de la cifra de ventas a igualdad de superficie por encima de la inflación, logrando de este modo mejorar su cuota de

## Los retos de la Agrupación de Distribución

Los retos para el 94 son amplios y profundos:

- **Establecer un intenso programa de actuación interna para alcanzar mejoras de productividad y reducción de costes. Toda la organización, principalmente las sociedades consolidadas, se deben preparar para afrontar un futuro inmediato con competidores dotados de estructuras aún más competitivas que las actuales.**
- **Mejorar la cuota de mercado en el conjunto del Grupo, y particularmente en los centros con menos historia.**
- **Hacer operativos los nuevos retos que plantea el consumerismo integrado con exigencias de auditorías de calidad y profundización de los "Compromisos Eroski", así como abordar los desafíos que se derivan del "Ecoplan".**
- **Profundizar el proyecto social, con una reflexión seria sobre los valores del ideario cooperativo y su extensión a todas las sociedades del Grupo Eroski.**

**“En el ejercicio 93 se han abierto seis nuevos hipermercados: Lorca, Alcoy, Cáceres, Huesca, Alcobendas y Zamora”.**

mercado. Esta realidad es más valorable si se tiene en cuenta que en los seis primeros meses del año el índice de ventas de Grandes Almacenes e Hipermercados de Madrid ha descendido en un 7% respecto al mismo período del año anterior.

Ambas Cooperativas lograrán a final de año obtener unos resultados antes de impuestos superiores a los del ejercicio 1992 y ello a pesar de las dotaciones necesarias derivadas del período de maduración de las sociedades participadas.

En el ejercicio 93 se han abierto seis nuevos hipermercados: Lorca, Alcoy, Cáceres, Huesca, Alcobendas y Zamora, lo que muestra un adecuado nivel de cumplimiento de los objetivos de desarrollo contemplados en el Plan Estratégico.

El conjunto de las sociedades participadas, aún sin historia, está centrando los esfuerzos en alcanzar el posicionamiento necesario en sus respectivos mercados. Merece una mención especial nuestra actividad en el mercado francés, donde a pesar de su dureza y el poco tiempo de presencia en el mismo, se alcanzarán ya resultados positivos este mismo año.

A medida que el proyecto avanza se produce una evolución favorable para todo el Grupo Eroski en cuestiones fundamentales tales como: mejorar conocimientos del mercado, mayor dominio de las variables de gestión, mejor organización de los procesos y asentamiento de la estructura. Lo que evidentemente aporta beneficios para el conjunto.

En cuestiones de orden cualitativo podemos señalar algunos resultados significativos:

- El proceso de convergencia socio-empresarial de Eroski y Consum que se está materializando tanto en el nivel empresarial como en el de gestión operativa.
- Puesta en marcha de "Saboree lo natural", programa de carne controlada que abarca todos los estadios del proceso productivo, pionero en todo el Estado.
- Lanzamiento de la tarjeta "Eroski", importante herramienta de

gestión comercial además de una forma de pago que se diferencia de las existentes en el mercado por su flexibilidad y costes inferiores para el cliente.

- Realización de la auditoría medioambiental en Eroski, la primera que realiza una empresa de distribución en España y el Ecoplan que de ello se deriva, verdadero inventario de objetivos y compromisos para integrar el respeto del entorno en la gestión empresarial.

- Consolidación del equipo directivo y reestructuración de la red comercial en el sur de Francia, compuesta actualmente por 16 supermercados Champion y un hipermercado Continent.

- Puesta en funcionamiento de la primera gasolinera Eroski, en el Centro Comercial Iruña.

Para contemplar el panorama global de esta Agrupación hay que destacar la creación de aproximadamente 1.500 nuevos puestos de trabajo durante el ejercicio con lo que los efectivos totales se aproximarán a 8.500 trabajadores.

### **Agrupación Alimentaria**

No ha sido un ejercicio de menos calado para la **Agrupación Alimentaria Erkop**.



El 93 se está caracterizando por un nivel de actividad superior al previsto, lo que se traducirá en un cumplimiento holgado del objetivo de ventas así como unos resultados notablemente mejores a los planificados, en el conjunto de la Agrupación, aunque dispares analizados por cooperativas.

Hay que destacar el excelente ejercicio de Auzo-Lagun que resultará difícilmente repetible en próximos ejercicios.

La Agrupación ha realizado el análisis de competitividad de cada uno de los negocios para determinar las decisiones a adoptar en el futuro inmediato. Decisiones que en algunos casos ya se han materializado, (cierre de Artalde y Udala y reconducción en la gestión de Behi-alde y Artza).

Las decisiones a veces pueden resultar duras, pero son necesarias

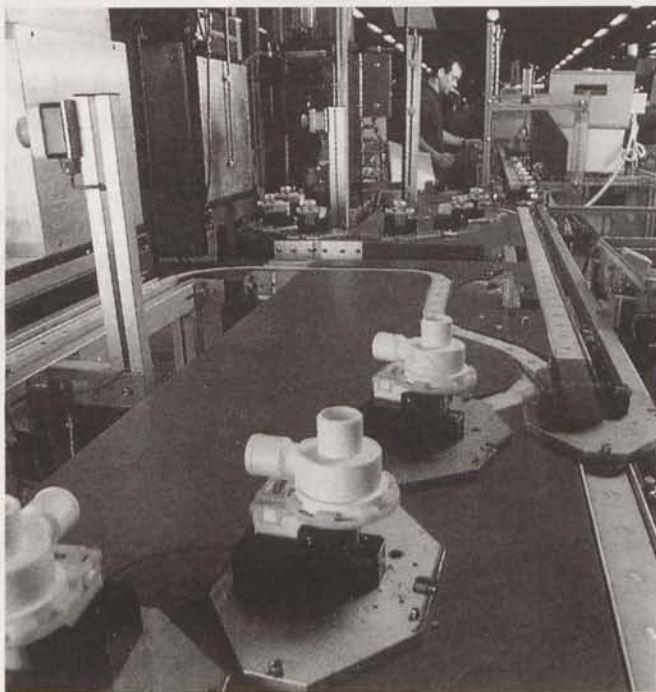
para garantizar un futuro con mayores posibilidades.

En todos los casos se ha contado con la disposición favorable de los socios para abordar en profundidad la reconducción de los negocios.

Al mismo tiempo se está analizando dentro de la Agrupación la posibilidad del desarrollo de nuevos negocios, siempre con la premisa del dominio tecnológico que resulta inexcusable.

Como se podrá apreciar no son gratuitos los calificativos con los que se ha iniciado este artículo. El 93 es un año importante y difícil, pero la gestión realizada permite avanzar en la consolidación de las empresas que se integran en la **División Distribución - Alimentación** y contemplar el futuro con tonos de cierto optimismo. □

De las siete divisiones que integran el grupo industrial de la Corporación MCC, la de Componentes Electrodomésticos es una de las que mejor comportamiento ha tenido. A pesar de la situación de crisis generalizada la división ha cumplido las previsiones del plan de gestión.



## División Componentes Electrodomésticos, un ejercicio saneado

José M<sup>º</sup> Aldekoa, Vicepresidente de la División de Componentes de Electrodomésticos de MCC

**E**n términos generales y a pesar de la delicada situación de la economía, 1993 no ha sido un mal año para la División de Componentes de Electrodomésticos, que verá cumplidos sus objetivos de ventas y resultados para este ejercicio.

Sin embargo, los mercados a los que la División dirige sus productos -fundamentalmente electrodomésticos y electrónica- no están precisamente en su mejor momento y la caída de la demanda ha sido la nota

dominante a lo largo del ejercicio. Lo cierto es que con la puesta en marcha de la organización de la División, ya a finales de 1992 se llevaron a cabo una serie de acciones de complementación, de soporte de unas Cooperativas a otras, que han contribuido a la evolución positiva que han tenido algunos de los negocios de la División con respecto a lo que ha sido el mercado.

### “Vivir al cliente”

No obstante, el hecho de que esta División haya cumplido con creces sus objetivos globales se ha debido fundamentalmente a la intensa labor de adaptación de nuestros negocios a las necesidades del mercado, entendiendo que nuestra meta es “vivir al cliente”, y actuando en consecuencia. Durante los últimos años la política de reducción de costes, la mejora de la calidad, la reducción de los tiempos de proceso, la



vivencia más cercana del cliente y, en definitiva, la adaptación de nuestros negocios al mercado ha sido un objetivo básico de las Cooperativas de esta División que ha obtenido su recompensa con este ejercicio.

Por otra parte, y tratándose de una División que exporta el 55% de su facturación, la evolución de la paridad de la peseta en el último semestre, ha hecho que nuestros productos sean más competitivos en el exterior, lo que ha contribuido a mejorar los resultados.

Otro aspecto que también ha influido de manera positiva en el balance final del ejercicio ha sido la progresiva consolidación de las redes comerciales europeas a nivel divisional

En lo que se refiere al sector de componentes electrónicos han sido los países del sudeste asiático, inmersos en una dinámica de crecimiento que nada tiene que ver con la de Europa, la que ha servido para compensar, en parte, la crisis europea de este sector.

En aquellos negocios que dependen más del mercado interior, el ejercicio no ha sido bueno, con

una demanda a la baja y una ralentización en el lanzamiento de nuevos proyectos.

### Aspectos a destacar

A la hora de hacer el balance del año hay varios aspectos destacables.

En primer lugar la confirmación de la bondad de las medidas que se han venido tomando en algunas Cooperativas de la División para adaptarse a la nueva situación del mercado. Todas estas medidas de adaptación han girado en torno a una premisa: VIVIR AL CLIENTE. La reducción de los tiempos de procesos, la implantación de los sistemas de calidad, la obtención de Certificados de Empresa, la puesta en marcha de los procesos de mejora continua y en general los programas

orientados a proporcionar la máxima satisfacción al cliente han surtido sus efectos en 1993.

Otro de los aspectos destacables de este ejercicio es la elaboración de la Planificación Estratégica, de cuyo desarrollo se deriva un nuevo modelo de organización divisional. El hecho de abordar la organización de la División con una orientación de mercado en lugar de una orientación tecnológica ha determinado que jurídicamente nos constituyamos en una única Agrupación que se denominará Agrupación de Componentes Electrodomésticos y Electrónicos. No obstante a efectos funcionales y de relación con el mercado se establecen cuatro Líneas de Negocios o "Agrupaciones" bien diferenciadas:

- 1 **Línea Blanca.**
- 2 **Confort Hogar y Auxiliar Electrodoméstico.**
- 3 **Electrónica.**
- 4 **Varios.**

Otro de los aspectos clave es la implicación social, identificándose cada persona con su proyecto empresarial. La mejora continua es prácticamente imposible si no existe esta implicación.

No existe más fórmula mágica para garantizar el futuro de nuestros negocios y puestos de trabajo. Hay que ganárselo día a día, siendo a título individual y en conjunto mejores que la competencia. Así de claro. No hay mejor innovación social que la que propicia mantener en el tiempo los puestos de trabajo.

Para ello es necesario un proyecto empresarial con el cual se identifique el colectivo. Es responsabilidad

## Un balance satisfactorio

**P**ara los tiempos que corren el balance económico de la División ha sido satisfactorio. Cabría destacar la evolución positiva y los buenos resultados de Orkli, Eika y Copreci. Un balance menos positivo presentan los negocios de aquellas Cooperativas que en mayor medida dependen del mercado interior o de sectores duramente castigados por la crisis en el sector electrónico.

No obstante hay que subrayar el enorme esfuerzo realizado por todas ellas a lo largo del ejercicio para la reducción global de los costes.

de los Directivos el elaborarlo, pero es responsabilidad de todos y cada uno de los socios el asumirlo.

En otro orden de cosas, también me gustaría subrayar que la incidencia de los costes de mano de obra

si queremos garantizar nuestro posicionamiento entre los líderes internacionales.

Por último me gustaría indicar que con el desarrollo y evolución que está teniendo el sector de componen-

**“No hay mejor innovación social que aquella que propicia mantener en el tiempo los puestos de trabajo”.**

en nuestra División es sensiblemente superior al conjunto de la Corporación. La adecuación de la política retributiva en base a nuestras propias posibilidades y a una referencia sectorial es la premisa fundamental

tes, donde se está haciendo una selección de los mejores, tenemos que ser más ambiciosos en cuanto a Resultados. El marco competitivo ha cambiado sustancialmente en los últimos años y por tanto, es necesari-

rio romper los esquemas del pasado. Para garantizar el futuro es necesario generar más recursos que en el pasado para hacer frente a inversiones, la creación de nuevas actividades e implantaciones en el exterior.

### La misión

El planteamiento de cara al futuro de esta División queda recogido en la Misión de la misma.

- Generar un Grupo Empresarial Europeo de primer rango en el sector de Componentes Electrodomésticos.

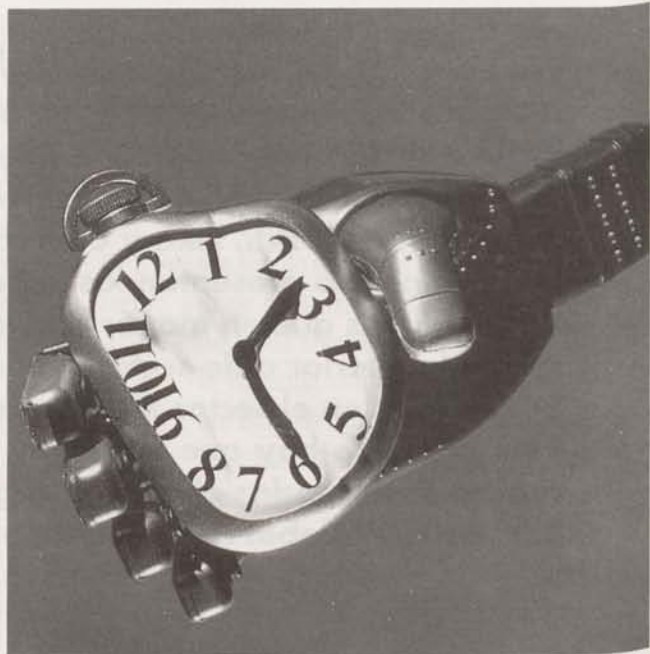
ticos.

- . Basados en la alta calidad, servicio e independencia en el suministro de sus componentes, subconjuntos o diseños definidos y desarrollados en colaboración con sus clientes.

- . Definiéndonos como un fabricante especialista en componentes de Electrodomésticos.

- Desarrollar otras actividades industriales complementarias o que aporten valor añadido inducido a la División. □

# Trabajar más trabajar menos



José M<sup>a</sup> Mendizabal

Gizakiok sortu dugun krisi egoera honetatik ateratzeko lan banaketa gomendatzen du Jose M<sup>a</sup> Mendizabalek artikulu honetan. "Gutxiago lan egin eta gutxiago irabazi, horrela danok lan egin ahal izango dugu eta danok irabaziko dugu".

**E**l número de T.U. es hoy una entrega de fin de año: un balance. A priori la impresión es un tanto expectante con tendencia a pensar que el balance va a arrojar pérdidas fundamentalmente por recesión en la demanda.

Por otra parte, Delors decía el mes pasado que de aquí al año 2.000 se podrían crear en Europa 15 ó 20 millones de puestos de trabajo si se daban ciertas condiciones: Unificación de formas de vida, moderación salarial, tipos de interés más bajos etc.

## Estamos en crisis

Las crisis económicas suelen manifestarse en forma de aumento de paro, quiebra de empresas, disminución de la actividad productiva y desajustes varios entre ingresos y gastos.

Hay países en crisis permanente. Esa es situación endémica de los países del

Tercer Mundo. No es nuestro caso en este momento.

Hay crisis que se dan periódicamente en países desarrollados. Estas las venimos sufriendo cada cierto tiempo. Tenemos la impresión de haber pasado varias crisis en los últimos 20 años.

Existe un tipo de crisis especial, la de los ciclos de Kondratiev que se producen cuando ocurren grandes cambios, especialmente tecnológicos, que se imponen rápida y fuertemente y sin respeto por los equilibrios ecológicos o psíquicos.

Nuestra crisis actual participa de estas dos últimas connotaciones y si se la deja a su aire tenderá a agravarse en las próximas décadas. Producirá en el mundo cambios profundos y una enorme cantidad de víctimas.

Todos los países de la Unión Europea sufrimos la misma crisis y hay quien opina, no sin razones, que la crisis de España es la más grave de los países comunitarios.

Las causas de las crisis suelen ser varias y entremezcladas pero se puede



## “Bajar el pistón”

**E**ste problema, como otros muchos, se torna problema de “sentido”. ¿Qué sentido tiene la vida para mí si no puedo trabajar? ¿Por qué y para qué trabajo? Muchos trabajamos para vivir, que no es exactamente traducible por “vivir para trabajar”, pero, a muchos se les hace el trabajo consustancial con la vida, como si fuera una necesidad más que hay que cubrir. En algunos pueblos de la comarca del Deba al trabajo le llamamos con la palabra “beharra”. “Barrera noya” es voy al trabajo, voy a la necesidad. Es la necesidad que cubre todas las otras necesidades del hombre. Lo que ocurre es que las necesidades del hombre del año 1993 casi son infinitas. Las necesidades de mi infancia se cubrían con que mi padre trabajara. Hoy las necesidades que hemos creado rebasan el sueldo de un probo trabajador. Las necesidades se regulan automáticamente, pero no sería malo que bajáramos un poco el pistón. Hemos hecho necesidad de lo que antes era superfluo. Nuestra cultura está montada sobre la creación de necesidades. Una sociedad se considera progresista en la medida que es capaz de crear nuevas necesidades. Ser culto es hoy tener muchas necesidades y poder cubrir las. Antes ser sabio era reducir al máximo las necesidades personales. Existe un cambio en los valores de los hombres y no creo que sea fácil convencer a los que tienen trabajo que deben repartir o el trabajo o el producto del mismo.

afirmar que España vivió hasta 1988 en manos de una política casi meramente especulativa y muy poco creadora de riqueza. Esta es una causa específica de nuestra propia crisis: Un afán loco de enriquecerse más de lo posible y lo antes posible en lugar de un avance lento, constante y solidario. Los nuevos héroes fueron los grandes afortunados de la fiebre especulativa.

Todas esas cosas las he ido leyendo en los suplementos de Cristianismo y Justicia.

### Las crisis son humanas

Podemos afirmar que la ciencia económica no ha encontrado todavía una explicación satisfactoria a la crisis. La economía tiene que jugar con números y datos pero no se si cuenta con que tiene que jugar con un ser imprevisible que es el hombre y su libertad y con las más irracionales de las pasiones humanas como son el miedo, la desconfianza y el ansia de poder y de riqueza, que son lo que le obligan a decir en diciembre por qué no pasó lo que dijeron que iba a pasar en diciembre del año anterior. La economía no juega con entes inanimados

sino con personas. Por eso creemos que puede haber una economía que puede ser humana. Creemos también que las crisis son cosa de hombres y hay hombres que son causantes de crisis y hombres que son víctimas de las crisis. Creemos que los hombres podemos arreglar y conjurar las crisis. Por eso intentamos analizarlas para poder llegar a eliminarlas. La enfermedad no está ni en los economistas ni en la economía. La crisis está en el hombre. Las crisis tienen causas humanas.

### Moderación

Algunos le echan la culpa del mal estado de la economía al llamado “estado de bienestar”, que se podría caracterizar por ser el intento de que el bienestar llegue a todos y todos cubran al menos las necesidades más perentorias. Lo contrario sería el “estado de malestar” en el que la mayoría estaría mal, muy mal, unos pocos estarían muy bien y de esa manera la economía andaría bien. Afortunadamente el “libro blanco” sobre el crecimiento, la competitividad y el empleo defiende el mantenimiento del estado de bienestar.

## COLABORACIONES

Las crisis suelen producir sus víctimas entre los más débiles, que suelen ser quienes más soportan los sacrificios para salir de ellas. Para salir de las crisis se requiere ese incremento de solidaridad que las situaciones críticas reclaman y sería bueno recordar que las crisis deberían pagarlas aquéllos que más tienen. Seguramente durante varios años hemos vivido en una satisfacción económica que no nos correspondía en absoluto. Hemos vivido por encima de nuestras posibilidades. La lección más provechosa de la crisis puede ser ésta: la necesidad de la moderación social como forma común de vida, para no tener que imponer después una moderación injusta a los grupos menos favorecidos de la sociedad.

### Repartir bien

Una de las consecuencias de la crisis es la falta de trabajo, gente que se queda en paro y ante esto se ha suscitado la polémica de si trabajar más o menos: “Trabajar menos para trabajar todos” fue un eslogan que yo mismo utilicé en 1983. Si alguien tiene afición a esas cosas puede consultar el T.U. Lankide nº 260 de Abril de 1983 en su editorial que entonces se titulaba “hemen eta orain” y la solía escribir un servidor hace diez años. Ahí he encontrado una frase que dice así: “El Producto que se genera hay que distribuirlo entre todos” y también: “Trabajar menos y ganar menos para trabajar todos y ganar todos”. No es seguro que todos tengan que trabajar, pero es seguro que todos tienen que comer. El problema es repartir bien. Los cooperativistas en otras crisis y en ésta siguen haciendo sacrificios y buscando soluciones al problema del desempleo, repartiendo el trabajo o el producto del mismo. □



Corte del cordón umbilical al recién nacido. Litografía de 1850; Bethsada, Maryland, Estados Unidos.

## “Parterak”

Román Balanzategui/Carmelo Urdangarín

En todas las culturas ha sido frecuente la presencia femenina ayudando a la mujer en el parto, habiendo evolucionado esta asis-

tencia desde la inicial, muy instintiva y con abundantes supersticiones y falsas creencias, hasta la sofisticada de nuestros días.

Los ejemplos de ayuda en el parto son muy abundantes y ya el Génesis, al referirse al parto de Raquel y Tamar, dice que *“instado el parto, apareciendo dos mellizos en su vientre y, al tiempo de parir, sacó uno la mano, en la que la partera ató un*

*hilo grana, diciendo: éste saldrá el primero”.*

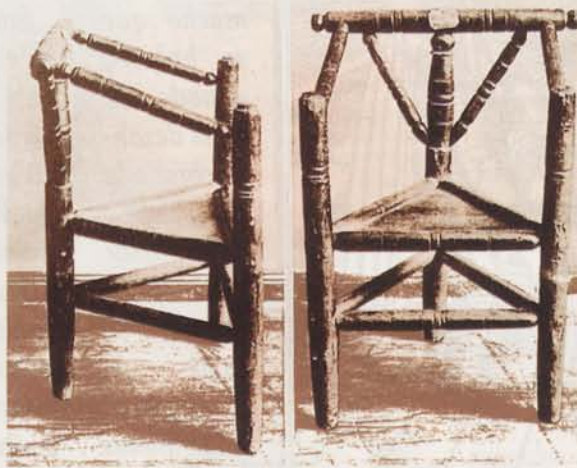
Este hecho se debe a que las parterteras deseaban tener a su lado a otras mujeres para que las aconsejaran y ayudaran, ya que, por observación o experiencia, conocían lo que era más conveniente hacer para que lo que tradicionalmente se llamaba “arte de partear” tuviera un final feliz.

Pero estas prácticas tampoco eran universales y, en algunas civilizaciones, el parto era un hecho íntimo de la mujer que, cuando llegaba el momento, se separaba de sus semejantes y, sola, hacía frente a todos los problemas. Pearl S. Buck, en “La buena tierra”, describe las prácticas chinas cuando dice: *“Cuando llegó el momento no quiso a nadie a su lado. O-lan abandonó el campo y le dijo a su marido: Ya ha llegado. No vengas hasta que yo llame. Pero tráeme un junco recién pelado y afilado para que yo pueda separar la vida del niño de la mía”.*

## Las parterteras vascas vistas por los médicos

Diversos trabajos de José María Satrústegui y, sobre todo, de Ignacio María Barriola sobre nuestra medicina popular ponen de manifiesto que la mujer encinta, en el medio rural, seguía realizando sus labores

ordinarias hasta el último momento, por lo que no era infrecuente que el alumbramiento se produjera en el campo o sobre el carro de bueyes, sin tiempo para llegar al caserío. Parece que, ante esta



Silla partera, Museo San Telmo, San Sebastián.

eventualidad, incluso solían salir de casa provistas de los pañales necesarios por si se producía el acontecimiento. Satrústegui da cuenta de que en algunas comarcas navarras (Burunda), para provocar el parto, las mujeres realizaban, en una sola jornada, tres de las labores fuertes del caserío: la hornada, la colada y acarrear del monte una carretada de hoja.

Pero lo más frecuente es que fueran ayudadas por las parterteras, llamadas también comadronas, que además del apoyo psicológico, les facilitaban los brebajes que, recogiendo la tradición y su

## En los años cincuenta finalizaron sus actividades

**A** pesar de que las Leyes preveían castigos para las parteras no habilitadas y, más tarde, para las que no hubieran obtenido la titulación requerida, muchas de ellas siguieron su oficio al ser requeridas por las parterteras, sobre todo en pueblos y zonas rurales de nuestro país, con muchos caseríos de difícil acceso. Era frecuente que este oficio se transmitiera dentro de la familia y su labor consistía en asistir a la madre en el parto, calmándola en su impaciencia y avisando a la comadrona o al médico cuando estimaba que había llegado el momento. Durante el alumbramiento, a las órdenes del facultativo, las parteras realizaban el trabajo que éste les encomendara (limpieza, etc.). Después del parto cuidaban del niño y de la madre, hasta que se hubiera bautizado el primero y se hubiera presentado en la Iglesia la segunda.

Los riesgos que asumían las parteras, sobre todo en los caseríos apartados y sin teléfono, eran muy importantes, teniendo, en ocasiones, que atender el parto por haberse adelantado o por la tardanza en llegar del médico o la comadrona. La buena voluntad de todos los implicados evitaron, casi siempre, las consecuencias más graves por la muerte del niño o de la madre.

Muchos de los que tenemos más de 50 años hemos nacido ayudados por aquellas muy respetables señoras -parterak-, que hacían todo lo que sabían y recibían, en los años cuarenta, una propina de unas 25 ptas., que aumentó en los cincuenta, poco antes de que desaparecieran, a 75.

Por último, hacer referencia, como recuerda Ignacio María Barriola, a la memoria que, en 1977, envió a los Amigos del País el socio Francisco Xavier Cid, titular del real Monasterio de San Millán de la Cogolla, “sobre un parto por el orificio posterior”, sin que haya más referencia a tan extraño y poco probable alumbramiento.



Partera atendiendo a una parturienta. Grabado de 1554, Zurich.

propia experiencia, había logrado preparar para antes y después del parto.

La labor de estas mujeres fue, posiblemente, muy importante en su época aunque en tiempos anteriores no dejó de vérselas como curanderas o hechiceras. A ello contribuyen los médicos, que veían mermados sus ingresos al no poder atender los partos por hacerlo las comadronas. Según relata Barriola, el cirujano José de Oyanarte, de San Sebastian, al referirse a las parteras, en 1770, señala que eran “ignorantes y osadas, con las más funestas consecuencias”. Joseph de Luzuriaga, médico, era del mismo parecer pues en 1775 manifestaba: “*La impericia*

*casi total de las mugeres que lo exercen (las parteras) en estas provincias, hace patente lo mucho que se hubiera ganado en ellas dexando obrar a la naturaleza en la grande obra de los partos, en lugar de entregarla en unas manos groseras e inhábiles que con sus esfuerzos la precipitan en vez de ayudarla”.*

## Titulación

Pero tampoco se puede negar que las parteras no tenían ninguna preparación teórica, que era cada vez más necesaria por los grandes avances de la medicina en esta época. Esto explica la aparición de exigencias legales de que las comadronas fueran habilitadas.

En este contexto y aunque en 1737 ya se había puesto en marcha la primera escuela de matronas en Estrasburgo, hay que esperar el primer tercio de este siglo para que las Cortes de Navarra, reunidas en Este-

lla entre 1924 y 1926, promulgaran la Ley 50, por la que para que las parteras pudieran ejercer “*serían examinadas por el médico titular del partido en que vivían y, además debían ser sometidas a un examen deontológico y moral por el párroco del lugar*”.

Sin embargo, más que la destreza en el oficio se valoraba el que las habilitadas supieran administrar correctamente el bautismo para que, en los casos -que no serían pocos- en que los niños nacieran en malas condiciones, los pudieran cristianizar.

Aunque en el conjunto español se había avanzado con la implantación de exámenes para la titulación de matrona y la cartilla de partear de Antonio Medina, es en 1750 cuando la Corona, mediante la correspondiente Ley, encomendó a un Tribunal del Protomedicato la tarea de examinar a las parteras y de expedir los títulos correspondientes, lo que se implantó, también, en Alava, Guipúzcoa y Vizcaya.

A partir del siglo XIX, la preparación de las matronas o profesoras titulares de partos registró avances muy importantes, abandonando tareas tan suyas en el pasado como entregar en las inclusas -mediante los tornos y bajo secreto- los niños a los que había ayudado a nacer y cuyas madres, sobre todo las solteras, querían o no tenían más remedio que abandonar. □

Azken urteotan eduki duen bilakaerak goi mailako sukaldarien artean kokatu du Hilario Arbelaitz. Orain dela bi urte jasotako Gastronomiako Sari Nazionalak bere lekuan jarri du sukaldari oihartzundarra. Gabonak gainean dauzkagula punta-puntako sukaldari honenengana jo dugu.

J.M.F.

**E**uskal sukaldari ospetsuen tropelean sartu da dagoeneko Hilario Arbelaitz sukaldari oihartzundarra. Nahiz eta ofizioa bokaziozkoa ez izan, meritu handiak egin ditu azken urteotan gizon honek bere sukaldatzeko modua hobetzeko.

Duela 22 urte hasi zen sukaldearekiko harremana; bere aitaren heriotzak eraginda, ama eta arrebaren laguntzaile bihurtu zen oso gazte zenean. Amarekin sukalde zaharraren fundamenteoak ikasi zituen eta dozena bat urte pasa zuen lehengo sukaldea eginez. Baina euskal sukaldaritzaren berriaren notizi eduki zuenean Iparraldera abiatu zen azken honen oinarriak bereganatzeko asmoz. Urte asko eman zituen gizon honek sukaldaritzaren berriaren hastapenak ikertuz eta orain dela 8 urte sekulako aldaketa ematen da berak zuzentzen duen Zuberua Jatetxean. Batere baztertu gabe lehengo sukaldea eta produktuen elaborazioa, sukaldaritzaren berria martxan jartzen du, arrakasta handiz gainera.

Orain sariak batzen hasi da han hemenka, telebistan eta egunkarietan azaltzen, gomendioak ematen... Duela pare bat urte Gastronomiako Sari Nazionala eman zioten.

*hilario*  
**arbelaitz**  
 sukaldari ospetsuen tropelean





**T.U.:** Arzak, Argiñano, Lapitz, Castillo, Subijana,... Dagoeneko goimailakoen artean kokatzen duzu zure burua?

**H.A.:** Hori besteek esan beharko lukete, eta ez nik. Zuk aipatutako sukaldari horiek ni baino lehenago hasi ziren eta nik baino izen gehiago daukate. Halere, azken urteotan egin dudana lanagatik eta kritikoez esaten dutenagatik horien artean egoteko aukera badaukadala uste dut, eta horrek poz handia ematen du.

**T.U.:** Sukaldari batzuk sukaldaritza klasikora bueltatzen ari garela esaten dute. Beste batzuk berrira jo behar dugula ziurtatzen dute. Zein da zure iritzia euskal sukaldaritza zahar eta berriaren arteko gatazka honetan?

**H.A.:** Gauza berriak ondo egiten badira ez dago lehengora bueltatu beharrik. Nire jate-txera



## Ostrak

Ostrak azaletik atera eta plater batean ipini. Zukua ere gorde. Jarraian maionesa egin eta ostren zukuarekin nahastu. Oso lodia gelditzen bada esne hotza bota behar zaio. Platerrean zabaldua jarri eta gainean ostrak. Adornatzeko kipula edo tomate batzuk erabili daitezke.

etortzen den jende asko gauza berriak probatzeko gogoz etortzen dira eta horrek bi gauza adierazten ditu. Alde batetik konfidantza daukatela sukaldari horrengan eta bestaldetik gai zarela gauza berriak prestatzeko. Euskal sukalde zaharrera bueltatzeak zera esan nahi du, plater berriak ez direla ongi egiten ari.

**T.U.:** Plater bat ondo egiteko zer zaindu behar da?

**H.A.:** Aurkezpena, usaia eta gustua. Hiru gauza horiek ondo elkartzen badira sukalde berriaren platerrek aurrera segituko dute. Eta nire ustez segitu beharra daukate, hori bai, lehengo oinarria galdu gabe.

# omendioa gabonetarako

## Ahate-gibela sagarra eta kipulakin

Sagarrei azala kendu eta ondo garbitu; azukre eta mantekilarekin egosi ardo zuri eta koñak apur batekin. Ardo laurden bat suan eduki eta gero fin-fin trituratu. Sagarren saltsa egina dago.

Kipula mehe-mehe txikitu eta su bajaran egin; azken momentuan ardo apur bat bota. Kipula egina dagoenean baztertu.

Jarraian ahate-gibela xerratu, gatza apur bat bota eta sartakinean egin. Buelta eta buelta behar du su berterte antzean, nahiz eta barrukoa ez den ondo egin. Segidan sagar konpota edo saltsa platerrean zabaldu, gainean ahate-gibela eta honen gainean kipula. Ezpiko beroa eta goikoak guztiz egingo du barrukoa.

## Itsaskabra

Itsaskabrari buelta eta buelta txapa gainean eta platerrean sartu olio apur batekin. Hezurak eta buruarekin salda bat egingo dugu. Aparte kipula, azenoria eta platerrean trituratu eta pozatzen jarri. Egina dagoenean ardo apur bat bota eta itsakabraren buruak eta hezu-

## Krisia eta sukaldaritzza

**T.U.:** Nola ikusten duzu gaur egungo euskal sukaldaritzaren egoera?

**H.A.:** Ekonomikoki ez oso ondo, batez ere kontutan hartuta zernolako kontextuan gauden. Jatetxe on bat izateko ekonomiak ere ondo ibili behar du, eta gaur egun daukagun krisiarekin ez dugu lan erreza.

**T.U.:** Krisiak ere nabarmen eragin dio sukaldaritzari.

**H.A.:** Dudarik ez, batez ere enpresekin lan egitera ohituta ginenontzat kolpe handi samarra izan da. Halere errealitate horren aurrean ezin gara egon honek buelta noiz hartuko zain. Gauza berriak egin behar dira, imaginazioa sekula baino gehiago erabili behar da eta platerrek lehengoak

erak erantsi; trituratu, platerrean bota eta gainera itsaskabra. Entsalada apur batekin osa daiteke plater hau.

## Oilagorra

Oilagorra ondo garbitu, gatza eman eta sartakin batean ondo gorritu; kipula eta baratxuria erantsi eta labara sartu. Hiru minutu alde batetik eta 4 bestetik emango diogu. Denbora bete denean oilagorra atera eta lapikoan gelditu den saltsari ardo zuri eta koñak zurrustadtxoa bota hirina kutxarada batekin. Saltsa egina dago.

Oilagorra erdibitu, platerrean jarri eta gainetik saltsa bota.

## Konpota

Oso tipikoa da eta ona gelditzen da.

## EUSKAL KULTURA

Gaur egun sukaldeko gauzetaz arduratzeaz aparte, bezeroarekiko harremanak zaindu behar dituzu, administrazioa, papeleoa eta zenbaki asko egin behar izaten dira; ofizinan denbora asko eman behar da eta agian hori izan daiteke motiboa. Edozein modutan gaur egungo osteleritza eskoletan nahiko parekatuta dago neska eta mutilen kopurua.

**T.U.:** Goi mailako sukaldaria izateko sekreturik bala dago?

## “No aspiro a cocinar en televisión”

**T.U.:** ¿Bendice la mesa?

**Hilario Arbelaitz:** Cuando estoy en casa y con la familia.

**T.U.:** ¿Es normal que un cocinero sea el mejor comunicador de España?

**H.A.:** No es normal, pero este país así está.

**T.U.:** Un menú afrodisiaco.

**H.A.:** Unas vieiras salteadas, angulas, una beca da asada y un helado de canela.

**T.U.:** ¿Qué es una dieta equilibrada?

**H.A.:** Es la dieta que no hacemos casi nadie.

**T.U.:** ¿Aspira a cocinar en televisión?

**H.A.:** No. Me han hecho varias proposiciones, pero no he aceptado. Soy de los que opinan que el cocinero debe estar en la cocina.

**T.U.:** ¿Comen mejor los vascos o los gallegos?

**H.A.:** Los vascos sin duda alguna.

**T.U.:** ¿Ha pasado hambre?

**H.A.:** Nunca. Puede que no haya comido lo que como ahora, pero hambre no he pasado.

bezain onak atera behar ditugu baina apur bat merkexego.

**T.U.:** Euskaldunak, ondo jaten dugu?

**H.A.:** Jakina. Eta ondo jatearen ohitura hori etxetik datorkigu. Ama guztiak oso sukaldari onak izan dira. Gaur egun horrenbeste sukaldari badago neurri handi batean ameei esker izan dela uste dut.

**T.U.:** Eta ez al da paradójikoa sukaldari ospetsu gehienak gizonetzkoak izatea?

**H.A.:** Lehengo andreak egiten zuten lana sukaldekoa zen bakarrik. Gaur egun sukaldariak enpresarioak ere badira. Negozioak eramateko gizonetzko gehiago prestatu da betidanik.

**H.A.:** Sukaldaritzaz jakin eta profesionala izateaz aparte, eguneroko lana ondo egin, serio eta gogoz; produktuak ondo ezagutu eta gustua eduki.

**T.U.:** Zertan aldatu dira gure jateko ohiturak azken 20 urteotan?

**H.A.:** Lehengo janak askoz ere fuer-teagoak ziren, saltsak indar gehiagokoak. Gaur egun saltsak askoz arinagoak dira, produktuari garrantzi gehiago ematen zaio.

Reposterian ere izugarritzko aldaketa eman da azken urteotan, asko hobetu da eta gaur egun egiten diren postreak eta lehen egiten zirenak bi mundu diferente dira. □

## Aula Cooperativa

### MEDICOS SIN FRONTERAS

José M<sup>a</sup> Larrañaga

**M**e encontré hace pocos días con una buena amiga, que recientemente había viajado por motivos profesionales, es médico, por China.

Contó que la gente vivía muy pobremente allí y que precariamente podrían cubrir las mínimas necesidades vitales. Sin embargo demostraban una enorme disposición a compartir con los demás sus raquíticas pertenencias y, además se les veía felices y contentos.

Mi amiga conoce también de cerca los barrios obreros de las grandes poblaciones en los países más industrializados y deducía que los chinos viven más plenamente la vida que estos.

“Son más ricos en términos globales-concluía- porque tienen un concepto más global de lo que es la vida; para ellos vivir es algo que tiene un sentido único, no dividen su tiempo entre trabajo, diversión, estudio con la precisión y fijeza de los occidentales. Tienen que trabajar la tierra porque necesitan alimentarse y trenzar el hilo para vestirse; no sienten que trabajen para un patrono ni el mercado les obliga a competir para supervivir en él. Les motiva la vida de forma directa, sin aditamentos”.

Desde hace tiempo me he dado cuenta que los médicos, sobre todo si son jóve-

nes, tienen una peculiar manera de ver el mundo; para ser más exactos resultan peculiares porque difiere de la visión habitual en una persona que trabaja en la empresa. Para ellos el trabajo y el capital están en un solo lado del esquema y les resulta obvio agregar otros parámetros a la representación social que tienen más relevancia, incluso, a la hora de las clasificaciones que el esquemático obrero-empresario o explotado-explotador. Incluyen factores como la salud, felicidad, información, cultura...

Por ejemplo para mi amiga un pobre hombre es el estresado aunque sea el más poderoso banquero del país. Comenta por ejemplo que para ella no tiene sentido la división entre agricultura, industria y servicios que los economistas han impuesto y además cree que es una forma imbécil (eso piensa ella) de simplificar la realidad.

Las personas actúan o están inactivas, se entusiasman o se deprimen, son creativas o siguen la costumbre independientemente del lugar profesional que ocupan. “Vosotros en la cooperativa habéis avanzado por la vía de la integración de factores conservando la primacía de la persona pero habéis quedado a mitad de camino [no os veo pasión por seguir el camino iniciado!”. Me decía entre sorbo y sorbo de vino en el poteo.

Le argumento que las circunstancias actuales no son las más idóneas para plantear ensayos inciertos. Que el



...mundo no permite aventuras y que es preciso consolidar lo logrado.

"Ves" -me dice- "como tengo razón al pensar que os falta pasión. Para mi lo que algo tienen estos tiempos es precisamente la falta de incertidumbre. En un análisis desapasionado y lúcido la conclusión es la contraria: la certeza de que es preciso cambiar si se quiere avanzar. No se puede mantener permanentemente dividida la sociedad entre ricos y pobres, trabajadores y parados; triunfadores y perdedores. ¿No decíais vosotros, al principio que era preciso contar con todos en la empresa? ¿Por qué no seguir haciéndoos la misma pregunta en lo que a la sociedad se refiere? ¿O es que la fórmula solo vale para las fábricas?"

"Lo que yo pienso -sigue ella imparables- es que habéis renunciado a los valores que os movieron al principio y habéis aprendido el lenguaje económico que os ha hechizado y creéis saberlo todo si lo reducís a términos numéricos. ¡Que risa me dáis tan ufanos con vuestros problemas comerciales como carentes de equilibrio humano!"

"Como dice el evangelio -prosigue- no se puede echar el vino nuevo en odres viejos. Llega el tiempo en que será preciso cambiar de odres para que acojan el nuevo vino. ¡Chaval! es hora que los humanistas tomemos el relevo a los economistas. Vosotros estáis, en la cooperativa más cerca del buen camino pero no

por eso debéis de dormiros en los laureles".

Cuando, acabado el chiquiteo, nos despedimos pensé que el relato de un viaje a China puede derivar hacia cualquier tema, incluso el cooperativo siempre que el viajero, viajera en este caso, tenga la crítica al alcance de su mente y aún no haya sufrido los golpes que da la acción diaria rebajando los ideales tan bien formulados como difíciles de aplicar. (¿Acaso estoy tratando de justificar mi falta de ánimo para el cambio?).

Ya lo decía D. José María:

"Las ideas que no se concretan en palabras no sirven. Las palabras sin hechos perjudican".

También se puede decir lo mismo de otra forma.

La visión sin acción no vale nada.

La acción sin visión es una pérdida de tiempo.

Una acción con visión puede cambiar el mundo.

A lo mejor tenemos que procurar aliar a los médicos y a los economistas; a los técnicos y a los poetas; a los humanistas y a los matemáticos en un proyecto de cooperación universal: ¡Siempre que sea cooperar!



**OTALORA**

## **OTALORA organiza un máster en Dirección de Cooperativas de Servicios**

A partir del próximo mes de febrero OTALORA impartirá un máster en Dirección de Empresas Cooperativas de Servicios. El objetivo de este máster es el de potenciar las capacidades de los directivos, estructurando las habilidades adquiridas mediante la experiencia en un marco de gestión que les permita actuar eficazmente en un entorno en permanente cambio.

Para ello las áreas que se abordarán en este curso cuyas sesiones se impartirán un día completo a la semana son: dirección estratégica, marketing de servicios, gestión económico-financiera, recursos humanos, gestión de proyectos aspectos jurídicos y simulación.

El curso tendrá una duración de 300 horas y su fecha de finalización está prevista para el mes de noviembre de 1.994.

Si deseáis más información sobre este máster podéis ponerlo directamente en contacto con OTALORA.

## Mujer y deporte: algo sí está cambiando

ATHLON, S. Coop.

**L**a vida de la mujer ha sufrido un notable cambio en los últimos años; las mujeres participan cada vez más en la vida pública; hemos demostrado que somos capaces de desempeñar actividades antes catalogadas de "cosa de y para hombres".

Estos avances en la búsqueda de la igualdad han hecho que la mujer también entre a formar parte de la población que tiene problemas provocados por el tabaco, el estrés, el sedentarismo...

Pero nuestra actitud ante el deporte aún no ha cambiado. Según datos obtenidos en 1986 a nivel del estado español, la actividad o práctica deportiva de los hombres doblaba a la de las mujeres, es decir, el 46 y 23% respectivamente. En una encuesta realizada en 4.000 hogares de Euskadi durante el año 1992 se observa que las actividades realizadas en tiempo libre son de un 22% en los hombres y un 12% en mujeres.

Haciendo un poco de historia, en la Antigüedad la ley excluía a la mujer de todo tipo de actividad, incluso la deportiva. En la Epoca Romana y la Edad Media la actividad física era desconocida por el sector femenino. La mujer deportista no aparecerá hasta las olimpiadas de 1896; añadir, además, que según antiguas creencias la mujer "verdaderamente femenina" debía abstenerse de practicar un deporte.

Pero nuestra actitud ante la práctica deportiva está cambiando, y, como mujer que soy, espero que todas las mujeres se animen a alcanzar la totalidad de sus potenciales. Tenemos los mismos derechos que el hombre; es cierto que somos distintas: por lo general tenemos menos talla, menos músculo, más grasa, menos resistencia...; no somos ni superiores ni inferiores, somos, simplemente, diferentes.

Se ha dicho que la mujer debe restringir en gran medida su actividad física durante la menstruación, el embarazo, la lactancia y la menopausia. La mayoría de las actividades predominantes con respecto a la menstruación son negativas y basadas en conceptos erróneos; no parece existir evidencia alguna que sugiera que la actividad física deba restringirse durante este período de cualquier mujer que no sufra alteración anormal.

Durante el embarazo, no parecen existir contraindicaciones para el ejercicio físico, pero sí hay que actuar con prudencia, recomendando una actividad física moderada en relación a la forma física y modelo de actividad normal de la madre.

La menopausia crea verdaderos problemas a algunas mujeres, además en una época que se caracteriza con frecuencia por una gradual disminución del nivel de actividad física y el aumento de peso que ello conlleva. Aunque sólo sea por esto, es un buen motivo para continuar o comenzar un programa de ejercicios a realizar regularmente. Empezar con un programa de ejercicios en la menopausia no es fácil, pero resulta gratificante, sin olvidar que es conveniente someterse a un reconocimiento y discutir el programa a llevar a cabo con un especialista.

Aunque sabemos que toda una vida de actividad física regular mejora la salud y la forma física durante los años de vejez, no debe ser algo parecido a tomarnos una pastilla. No se debe practicar un deporte o realizar ejercicio físico por el mero hecho de saber que repercutirá positivamente en nuestra salud, sino que debemos entenderlo como una actividad de disfrute y gratificante tanto a nivel individual como colectivo.



**Ofrece un servicio de atención al cliente durante las 24 horas del día y garantiza reparaciones de motores estándar en menos de 72 horas**

## **BERRIOLA consolida su actividad de reparación de motores**



La Cooperativa BERRIOLA, dentro de la estrategia de diversificación iniciada el año pasado, puso en marcha una nueva actividad cuyo cometido era ofrecer a sus clientes mayores cotas de servicio de reparaciones: el centro de reparaciones de motores y drives. Este nueva actividad, impulsada especialmente por la Agrupación de Automatización y Control de la División de Bienes de Equipo II, es un claro exponente de la vocación de servicio al cliente de BERRIOLA.

La actividad no se limita a la reparación del motor de máquinas eléctricas y de sus sistemas de control sino que además ofrece un servicio integral que facilita al cliente las labores de mantenimiento predictivo y preventivo de sus servoaccionamientos. Al mismo tiempo y como iniciativa novedosa, BERRIOLA ofrece un servicio de atención al cliente durante las 24 horas del día y garantiza las reparaciones de motores en un tiempo no superior a 72 horas.

### **Servicio de mantenimiento**

Otro de los elementos innovadores de esta actividad cuyo objetivo principal es servir al cliente, es el servicio de mantenimiento predictivo de máquinas. Este servicio

consiste en adquirir una serie de datos periódicamente de los equipos del cliente con el fin de determinar las acciones correctoras para un funcionamiento óptimo de los motores y evitar de esta manera posibles paradas técnicas.

El cliente tiene la posibilidad de concertar prestaciones de servicios para equipos completos o individuales. Una adecuada elección de fecha para la realización de las



diagnosis permite el trabajo del técnico de BERRIOLA en fábrica del cliente sin alterar su producción.

Todos los motores reparados quedan registrados en el archivo del centro de reparación de motores y drives con el fin de analizar su evolución e historia.

# ANECDOTARIO



## Luis Arrue, un personaje singular

Esta vez presentamos en el ANECDOTARIO a un personaje, con nombre y apellidos: Don Luis Arrue, popular en Aretxabaleta y sus alrededores, en la primera mitad del presente siglo. Todavía los veteranos del lugar le recuerdan tanto en sus genialidades como en alguna de sus simpáticas rarezas.

Merece la pena recoger algunos retazos de su vida y milagros: Alcalde de Aretxabaleta; promotor de INDUSTRIAS BEROA. Casado y viudo a los 28 años. Hombre de ideas y realizaciones.

Fue el creador de una especie de "cofradía" que se denominó "Los de la corbata verde", cuyo objetivo primordial era el de simpatizar en humor y aficiones: diversiones, salidas montaÑeras, ágapes fraternales, festivales ...

A Don Luis Arrue se le ocurrió la idea de erigir la cruz de Kurtzebarri, como antes lo habían hecho otros en el Gorbea, en Aloña Mendi, Korostimendi (Legazpia)... Y más

tarde lo harían en Belamendi (Tellemendi), Murugain, Ascensiomendi, Udalaiz, etc.

Como promotor empresarial empezó a fabricar planchas eléctricas con escaso éxito: las amas de casa preferían los artefactos de la Unión Cerrajera, de hierro colado, alimentados con carbón vegetal, con su chimenea y todo... Ni corto ni perezoso, él mismo viajaba a Madrid para abrir mercado; se alojaba en una pensión y contrataba a las chicas de servicio para que fueran a diversas ferreterías pidiendo la susodicha plancha eléctrica, que todavía apenas estaba en uso. Luego pasaba nuestro hombre con la novedosa mercancía, sacando de apuro al ferretero.

Allá por los años 40, cuando la Segunda Guerra Mundial estaba en pleno apogeo, Don Luis, ante la escasez de gasolina, se las ingenió en su empresa para ser el primer fabricante de gasógenos, aplicables a los automóviles, empleando como combustible carbón vegetal. Fue todo un éxito, gracias, sobre todo a los servicios de un ingeniero francés escapado de su país tras la ocupación alemana.

Desde joven estuvo obsesionado por la utilización de la energía eléctrica. En la cuenca del Deba se estaban aprovechando todos los desniveles para montar pequeñas centrales. En la hondonada de Murulanda

montó su salto de agua para el servicio de INDUSTRIAS BEROA, y otra presa más, en forma de depósito artificial, en la ladera del monte.

Dio muchas vueltas en su magín al posible trasvase de las aguas del Zadorra al Valle de Léniz, a la cuenca del Deba; todo era cuestión de represar las abundantes aguas del río alavés, y por medio de un túnel verterlas al barranco del Valle de Léniz; mucha agua y mucho desnivel.

Esta iniciativa pasó a otras manos, y más tarde, la industria vizcaína realizó las obras de lo que hoy constituye los SALTOS DEL ZADORRA, trasvasando las aguas al Nervión por el Valle de Arratia. Y no solamente se produce electricidad, sino que regula el cauce del Zadorra, y es la gran reserva de agua para Vitoria y el Gran Bilbao.

Don Luis era madrugador; a las seis de la mañana estaba en pie de guerra tocando las campanas de la parroquia para la misa.

También es cierto que, normalmente, se acostaba temprano. Solía decir con picardía: "Me voy a la cama con las gallinas y me levanto con el gallo".

## COPRECIko bazkide jubilatuen agurra

Urtero egiten den bezala aurten ere COPRECIko bazkide jubilatuen agurra ospatu zen pasaden urrian. Guztira 34 lagun elkartu ziren COPRECIIn egun berezi hau ospatzeko asmotan. Goizean bertako lehendakari, zuzendari eta pertsonal buruarekin elkarriketa egin zuten. Segidan, FAGOREko hozkailuen planta bisitatu zuten eta baita ere bertan dagoen FAGOREko hainbat produkturen erakustokia; bertatik OTALORARA joan ziren bazkaltzera.

Ekitaldi hauen helburua elkarren berri edukitzea da; batetik COPRECIren nondik norakoak jubilatueei azaldu eta bestetik jubilatuek dituzten arazoak ezagutaraztea. Argozkia OTALORAKO inguruan hartutakoa da.

A veces era generoso y hasta derrochador con los amigos; otras, se mostraba cauto y ahorrador, hasta el extremo de desplazarse hasta Vitoria (30 kilómetros) con su chófer, a tomar café, porque allí, en no sé qué establecimiento, costaba un real menos que en Aretxabaleta.

Aficionado al folklore vasco, bailaba el auresku con soltura; aprovechaba para ello cuantas ocasiones oficiales se le brindaba, o se prestaba para hacer jocosas o artísticas exhibiciones a sus amigos en fiestas populares, en bodas, en despedidas...

En cierta ocasión, ya septuagenario, se encontró en las calles de Vitoria a un antiguo compañero de estudios. Tras los saludos de rigor, nuestro protagonista, viendo que su interlocutor se quejaba de sus enfermedades y de sus incapacidades, quiso hacerle una demostración de su agilidad, y en plena calle, le marcó un paso de auresku, dando rienda suelta a flexiones, piruetas y contorsiones.

El amigo asmático, achacoso, de capa caída en su salud, le apuntó con picardía:

- "Luis, a nuestros años, a unos les fallan los pies y a otros la cabeza".

Así era, a grandes pinceladas, Don Luis Arrue, Arrue "Xarra", como se le conocía cariñosamente en Aretxabaleta.



## Guri Dagozkigunak

### Mundu-merkatu-egokitzen

"(...) Esportazio eta nazioartetzeak, bere zentzu zabalenean, enpresa lehia-gune berrira egokitzea du helburu, merkatuak zabaltzea gure produkzio-mailak igotzeko eta horrekin enplegua hazteko. Hitz batean, maila berrietara iristea enpresako alderdi guztietan, hala nola kalitate, kostu, teknologia, katalogo zein bezeroarekiko zerbitzuan, mundu-merkatuan enpresa bezala indartzeko".

Javier Mongelos, ARRASATE PRESSen

### La economía social y el "efecto Mondragón"

"(...) En relación al P.I.B. (Producto Interior Bruto), la economía social vasca viene a mover alrededor del 20 %, lo que confirma el gran arraigo con que cuenta en nuestro entorno.

Sin duda, el 'efecto Mondragón' ha sido el gran culpable de que la economía social esté tan extendida en el País Vasco, siendo fácil encontrarse con que en todas las familias se tenga a alguien que se vincule con la economía social, bien a través del mencionado grupo cooperativo, bien a través de ASLE, o bien a través de otras cooperativas o sociedades anónimas laborales no asociadas".

EL MUNDO DEL PAIS VASCO, noviembre de 1.993

Ha desarrollado diversos  
Proyectos de Educación  
Tecnológica en Chile,  
Uruguay y Argentina



## Alecop en Latinoamérica



2.000 de ALECOP, en lugares tan dispares como el altiplano chileno - a más de 3.500 metros de altitud-, las grandes urbes sudamericanas o las recónditas zonas cercanas a la Antártida.

Todo ello ha sido posible gracias a una labor de grupo, que partiendo del estudio de los Programas Educativos de cada uno de los países, y valorando las necesidades y medios disponibles en los contextos concretos, ha sabido generar los programas de actuación adecuados. Estos programas se soportan sobre un PCIS (Plan de Capacitación, Implementación y Seguimiento) y sobre el correspondiente equipamiento didáctico.

### Proyectos de gran envergadura

La presencia de ALECOP en los últimos años ha ido expandiéndose por Chile, Uruguay y Argentina, desarrollándose proyectos de gran envergadura. En Chile, conjuntamente con el Ministerio de Educación, se ha realizado un Proyecto Experimental de "Iniciación a la Tecnología y al mundo del trabajo" en

200 escuelas. Por su parte, en Uruguay, junto con la Administración Nacional de Educación Pública, se hizo un



**A**LECOP ya ha cruzado el charco. El lógico interés de la Cooperativa inspirada por José M<sup>º</sup> Arizmendiarieta por extender sus mercados, y la creciente inquietud de las autoridades educativas de los países latinoamericanos por promocionar la Educación Tecnológica de Base y la Formación Profesional Específica entre su población escolar, han fructificado en el diseño y desarrollo de diferentes Proyectos de Educación Tecnológica en los países latinoamericanos.

El trabajo desarrollado con las correspondientes autoridades educativas y con los profesionales encargados de la Educación Tecnológica y de la Formación Profesional, han llevado a situar las Aulas de Tecnología Galileo

Proyecto de Educación Tecnológica para las Escuelas de la Universidad del Trabajo de Uruguay en 80 escuelas. Y en Argentina, se puso en marcha, con el apoyo del Ministerio de Educación de Argentina y Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, un proyecto de similares características para Escuelas de Educación Secundaria.

En estos momentos las expectativas de ampliación de los Proyectos son muy optimistas, tanto en los países mencionados como en otros marcos geográficos.

La evaluación progresiva de los Proyectos permitirá a ALECOP acondicionar sus recursos y actuaciones e ir mejorando en su objetivo fundamental: ofrecer a los sistemas educativos los medios más adecuados para lograr una óptima formación en el ámbito tecnológico.



### Alecop, oso Kooperatiba berezia

**Alecop Kooperatiba duela hogeita hamar bat urte sortu zen Jose M<sup>a</sup> Arizmendiarietaren eskutik. Bere ezaugarririk mabarmenena, baita benetako balioa ere, eskoletako bazkide laguntzaileen -ikasleen- eta lan-bazkideen -monitoreen- lana bateratzean datza.**

**Alecop-ek eskaintzen duen produktu-linea zabala bi esparruren inguruan bil dezakegu: aurrefabrikaturiko Instalazio Elektrikoak -linea zurirako kableatua seriean burutu eta muntatzea, automozioa,...- eta Ekipamendu Didaktikoa -material didaktikoen diseinu, garapen, fabrikazio eta merkaturatzea-.**

**Baina Alecop-ek ekipamendu didaktikoak oso eremu handia hartzen du: Derrigorrezko Bigarren Hezkuntzatik hasi (12-16 urte) eta Industri Injinerutza Teknikorainokoa.**

**Baina Alecop-ek hezkuntza-munduan burutzen duen lana ez da ekipamendu didaktikoak egin eta banatzera mugatzen.**

**Alecop-ek "Injinerutza Hezitzaile"tzat definitzen du bere burua eta, mundu tekniko zein pedagogiko-hezitzailetik eratorriko giza baliabideetan oinarrituta, eskola-komunitateak teknologiari buruz dituen behar gero eta handiagoei konponbide integrala ematen saiatzen da. Hona hemen bere "produktua" eratzen eta definitzen duten elementuak: hainbat esparrutarako kontestualizaturiko lan-proposamenak garatzea, ikastetxeetan burutzen diren proiektuei jarraipena ematea, irakasleei ikastaro, eta lan-jarduera eta abarren bidez laguntza ematea.**





La OMS estima como necesarios 300 medicamentos; en el Estado Español existen de 2.500 a 3.000

LAGUN-ARO

# "De todo hay en botica"

Román Balanzategui, Presidente de Lagun-Aro

Siguiendo la línea de colaboración en nuestra revista, me propongo abordar otro capítulo que, personalmente, me preocupa. Se trata del consumo de medicamentos; la impresionante "farmacología".

En primer lugar, hay que romper una lanza en favor de la industria Farmacéutica, que a través de sus centros de investigación ha permitido solventar o aliviar los males de la humanidad. Por lo tanto, nada más lejos de la realidad que se me entienda que quiero frivolizar sobre los productos farmacéuticos, ni siquiera exagerar como lo haría Ivan Illich, señalando que en el incremento de la salud han intervenido más los alimentos y el jabón que la medicina y los antibióticos.

Solamente pretendo remarcar dos consideraciones, el abuso en el consumo de los medicamentos y la automedicación.

En cuanto al primer aspecto señalaré que en el Estado se gastaron durante 1992, 646.000 millones de pesetas; De los que solamente 100.000 se consumirán en los pacientes hospitalizados, el resto, básicamente a través de las recetas de consulta. Por supuesto quedan sin contabilizar el montón de medicamentos que se compran directamente, o bien a través de entidades ajenas a la Seguridad Social, por ejemplo LAGUN-ARO.

La Organización Mundial de la Salud estima como necesarios 300 medicamentos, cuando en España existen de 2.500 a 3.000 medicamentos que en sus diversas combinaciones y formas (pastillas, inyecciones, pomadas, etc.) alcanzan la friolera de 9.000 a 10.000 productos farmacéuticos.

El lector, enseguida pensará, pero ¿qué me está diciendo éste? ¿Quién, y él? ¿Qué están haciendo los médicos? ¿acaso no los recetan ellos? Ahí quería llegar. La cultura sanitaria ha plasmado secuelas perversas, como el asociar la consulta y receta obligada. Tanto que muchas veces se banaliza el acto médico dándole más importancia a lo que se ha recetado.

Hay que partir de un hecho, el mejor medicamento es el que no se toma; quíere decir con ello que el fármaco es un producto químico extraño, que trata de alterar, interferir, un proceso en el organismo. Sé perfectamente que la mayoría de los medicamentos de abuso o de automedicación no son altamente tóxicos, que a las dosis habituales sus efectos son perfectamente tolerables, pero también es cierto que la socorrida y multiuso aspirina es capaz de abrirle un agujero en el estómago del tamaño de un botón de camisa, o que las pastillas para los nervios o para dormir suponen una dependencia farmacológica y que ocultan la

necesidad de investigar las causas del insomnio.

Afortunadamente, la mayoría de los medicamentos no hacen mucho daño y actúan como efecto placebo, es decir, que se mejora porque se toma algo.

Para terminar, según un estudio, el 44% de las medicinas más vendidas tenían un valor terapéutico nulo o inconveniente.

Según otro: el 41% de los medicamentos tenían un efecto curativo elevado, un 12,2% bastante bueno, un 2,9% dudoso, un 22,5% de valor nulo y el 21,4% restante de uso inadecuado.

**Lagun-Aro propone reducir la prestación del 80 al 70% del anticipo de consumo**

## Propuesta de modificación de la prestación de Ayuda al Empleo

Las Cooperativas integradas en LAGUN-ARO han recibido ya la propuesta de modificación de la prestación de Ayuda al Empleo que el Consejo Rector de la Entidad propone a la aprobación de la Asamblea General.

La propuesta gira en torno a dos ideas básicas: la primera, potenciar las reubicaciones, ya sean provisionales o definitivas, como factor diferenciador de nuestro siste-



ma y posibilitador del reparto del trabajo entre todos los mutualistas.

La segunda, establecer una graduación de la urgencia de las necesidades que cubre nuestra prestación, en un intento de potenciar la solución de aquellos casos que pueden ser más difíciles.

### Tres tipos de excedentes

En base a estas dos ideas se establecen tres tipos de excedentes: los procedentes de cierre, los estructurales y los coyunturales, de forma que los primeros sean acreedores a una mayor urgencia, puesto que carecen de una Cooperativa que les respalde.

También se plantea una modificación de las ayudas económicas por las reubicaciones definitivas, estableciéndose unas cuantías a percibir por cada reubicación, mayores en la medida en que la misma se haga definitiva en menor plazo y en la medida que el reubicado sea mayor de 50 años.

El Consejo Rector considera, igualmente, que los incrementos que ahora se plantean han de ser compensados por unas correlativas reducciones, de forma que el costo de la cobertura sea asumible por el colectivo; por esto, propone reducir la prestación de Desempleo efectivo al 70 % del anticipo de consumo, estableciendo, además, una serie de medidas adicionales en este mismo sentido.

Ahora es el momento de que las Cooperativas estudien la propuesta y hagan sus emmiendas, para que puedan ser debatidas en la próxima Asamblea General.



**Ha supuesto una inversión de 2.000 millones de pesetas y ha creado 165 puestos de trabajo directos**

## El Grupo Eroski abre un nuevo hipermercado en Zamora

**E**l Grupo Eroski abrió el pasado mes de noviembre en Zamora capital un nuevo hipermercado: el Centro Comercial Valderaduey. Este centro es el mayor de Castilla-León en dimensión y por el tipo y número de comercios ubicados en él será de carácter regional.

El nuevo hipermercado cuenta con una zona de parking propia de 1.000 plazas, ha supuesto una inversión próxima a los 2.000 millones de pesetas y cuenta con una plantilla de 165 empleados, la gran mayoría gente joven desempleada de la propia región zamorana.

Con sus 6.495 metros cuadrados de sala de ventas el híper mantiene la definición acogida por el Grupo EROSKI para todos sus establecimientos de semejantes características: primeras marcas en sus lineales, fuerte implantación de productos frescos, reconocida presencia de los productos EROSKI, marca de distribuidor y garantía de calidad refrendada por el laboratorio propio del Grupo EROSKI.

Este nuevo híper esta dotado con un servicio de 36 cajas de pago escanerizadas, que implanta por primera vez en fecha de apertura el uso de la tarjeta de compra EROSKI, además de la Visa y Red 6.000.



### 1.993: siete nuevos hipermercados

Este es el sexto hipermercado del Grupo EROSKI construido en el transcurso de este año, de los siete que tiene programados. El séptimo se construye en Guadalajara y su apertura esta prevista para el mes de febrero de 1.994. Los centros comerciales abiertos en Lorca, Cáceres, Huesca, Alcoy, Alcobendas y ahora, Zamora completan, con el de Guadalajara, el plan aprobado por este grupo de distribución para el presente ejercicio.

## El premio fue patrocinado por Caja Laboral y Empresa XXI

La organización de este premio ha corrido a cargo de Caja Laboral y Empresa XXI, que en esta segunda edición han decidido otorgar el premio al mejor empresario a Cesáreo García, presidente de GSB (Grupo Siderúrgico Vasco).

Esta es la primera vez que Caja Laboral participa en la organización de este tipo de premios, y lo hace principal-

pasó a ser presidente del grupo, abriendo la puerta a la reestructuración de las empresas vascas de aceros especiales y de forja. En la foto aparecen los cinco nominados al premio acompañados de Jon Azua.



mente por dos razones. En primer lugar porque ha entendido que merece la pena distinguir a aquellos protagonistas destacados en la creación de riqueza y el mantenimiento ó creación de puestos de trabajo. Y en segundo lugar porque quiere transmitir su vocación de servicio a la empresa.

Además de Cesáreo García, los nominados como mejores empresarios en esta edición fueron José Luis Albisu, presidente de Instalaciones Siderúrgicas, Angel Iglesias de Ikusi, Antonio Cancelo de Eroski, y Juan Luis Arregi de Gamesa.

Cesáreo García, que recibió el premio de manos del vicelehendakari y consejero de industria, Jon Azua, se incorporó a Acerias y Forjas de Azkoitia (AFORA) en 1.959 en calidad de inspector del Banco Coca. Un año más tarde fue nombrado director general de la compañía y en 1.987 accedió a la presidencia. Ya en 1.993, con la fusión de Afora y Patricio Echeverría (Pesa), dando lugar a GSB, Grupo siderurgico Vasco,

Dagoeneko martxan dago Euskadiko Kutxak antolatutako 1.993-94 ikasturterako gazteentzako II. sketch-lehiaketa. Sari-lehiaketa honen helburua euskara zuzen erabili eta sketch bat ongien antzezten duten ikasgela/ikas-tetxeei berariazko saria eskaintzea da.

Eskolaumeen adin eta irakaspide desberdinak kontuan izanik, multzo bakar batean bilduko dira Euskadiko Kutxaren sari-lehiaketara aurkez daitezke ikasgelak: OHoko Goiko Zikloko eta IEE edo BBBko Lehen Zikloko ikasleak. Talde bakoitzak nahi duen gaia jorratu ahal izango du; gaia, beraz, librea izango da, baina beti ere eszena komiko labur bat edo istorio bat eszenifikatuz.

Sketch-lanketa ikasturtearen lehen hiruhilabetekoan burutuko da. Lanketa horren ondorio gisa, bere ikastaldearen grabazio bat egingo du irakasleak bideo-zintan. Zinta honek VHS zein BETA sisteman grabatua behar du izan, eta 1.994ko otsailaren 1erako Euskadiko Kutxaren edozein bulegotan egon beharko du.

Lehiaketa honi buruzko xehetasun gehiago gehiago jakin nahi izanez gero Euskadiko Kutxako euskara zerbitzuarekin jar zaitezke harremanetan 79 10 44 telefono zenbakiaren bidez.



El acto de entrega de premios se celebró el pasado mes de octubre en Madrid

## ULMA y URSSA galardonadas en el I Premio a la Calidad Total en la Construcción

El pasado 28 de octubre se celebró, en el Hotel Palace de Madrid el acto de entrega de la primera edición de los premios a la Calidad Total en la Construcción otorgados por el Grupo Dragados. Al acto, presidido por el Ministro de Industria y Energía, Sr. D. Juan Manuel Eguigaray, asistieron numerosas personalidades del mundo empresarial, además de representaciones de las empresas galardonadas. ULMA Construcción recibió el premio a la Calidad Total como empresa colaboradora en Cons-



trucción Civil, en la categoría de Medios Auxiliares, por su contribución en el tiempo al proceso de modernización de los sistemas constructivos. Se valoró, "además de su alto nivel en la gestión de la Calidad Total, su creatividad, tecnología y su colaboración internacional".

Por su parte a URSSA le fue concedida una mención de honor en la categoría de estructuras metálicas por el avanzado estado del proceso de implantación de su sistema de Calidad Total.

En las fotos se recoge el momento de la entrega de premios por parte de responsables de ULMA Construcción y URSSA.

Jose M<sup>o</sup> Ormaetxeak "Arizmendiarieta eta enpresa Kooperatiba"-ri buruzko hitzaldia eman zure

## On Jose Maria Arizmendiarietaren omenezko ekitaldi akademikoa



**P**asa den abenduaren 2an burutu zen Eskola Politeknikoan Giza-bidea Fundazioak antolatutako On Jose M<sup>o</sup> Arizmendiarietaren omenezko ekitaldi akademikoa. Ekitaldi honetan bi izan ziren gai zerrendaren punturik nagusienak. Alde batetik On Jose M<sup>o</sup> Arizmendiarietaren

### Arizmendiarieta eta enpresa kooperatiboa

Jose M<sup>o</sup> Ormaetxea izan genuen aurtengo ekitaldi akademiko honetako hizlaria; hitzaldian jorratu zuen gaia "Arizmendiarieta eta enpresa kooperatiboa" izan zen.

Ormaetxearen ustetan esperientzi kooperatiboa martxan jartzeko orduan hiru izan ziren Arizmendiarietaren ardatzak: lana, solidaritatea eta bestearekiko ardura.

Zer egingo luke gaur egun Arizmendiarietak bizirik egongo balitz? Horixe da jende askok egiten duen galdera. Hona hemen Ormaetxeak bere hitzaldian honi buruz esandakoa: "Gaur egun

VIII Lehiaketaren irabazleen aldarrikapena eta bestaldetik Jose M<sup>o</sup> Ormaetxeak eman zuten konferentzia.

### Sariak

Euskal Herriko ikastetxe guztietara zabaltzen den lehiaketa honetan 20 lan aurkeztu ziren, 9 A mailan (irakasgintza ertaineko lehenengo maila) eta 11 B mailan (irakasgintza ertaineko bigarren maila). A mailan

lehenengo saria, 150.000 pezetatakoa, ALMEN Ikastolako Saioa Elordui, Mireia Olabe, Alaitz Errasti, Larriz Arando eta Olaia Agirrezabalagak aurkeztutako lanarentzat izan zen.

B mailari dagokionez, lehenengo saria eman gabe ustea erabaki zuten epamahiak aurkeztutako lanen edukia ez bait zen espero zen bezain bestekoa.



aberastasuna, inbertsioa eta enplegua sortzeko kapital-enpresa bat egingo lukela uste dut; ez luke hartuko ekonomia sozialeko bidea, beti ere honek ez badu kontutan hartzen teknologia berrien inplantazioa eta kostuen jaitsiera merkatu kuota handi-  
goak lortu ahal izateko".

# Nos han visitado...

Organizado por el departamento de comercio y turismo del Gobierno Vasco

## Alumnos del Curso de Formación sobre Comercio Exterior

Una treintena de estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Bilbao participantes en un curso sobre Formación en Comercio Exterior visitaron la Experiencia Cooperativa de Mondragón el pasado mes de noviembre.

El curso de formación, organizado por la Consejería de Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, es el estadio previo a la concesión de becas para hacer estudios de mercado en países extranjeros. Una vez concluido el curso se hace la selección definitiva de las personas que disfrutarán de la beca que les llevará a diferentes países con el fin de hacer estudios de mercado.

Durante su visita tuvieron ocasión de participar en varias charlas sobre la Experiencia Cooperativa y al mismo tiempo, visitar alguna planta productiva de la Corporación MCC.

Como viene siendo habitual la comida se celebró en OTALORA después de una breve charla sobre las funciones del centro de formación.

## Grup Empresarial Cooperatiu Valencia



Durante el pasado mes de noviembre varios socios de las Cooperativas del "Grup Empresarial Cooperatiu Valencia" pasaron algunos días entre nosotros visitando la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

El objetivo de la visita fue el de conocer otras experiencias de trabajo comunitario, así como el de incrementar su nivel de sensibilidad hacia el cooperativismo de grupo.

Además de asistir a varias charlas sobre diferentes aspectos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, este grupo de cooperativistas también tuvo la oportunidad de visitar varias Cooperativas de la Corporación.

En la foto, el grupo de visitantes en las inmediaciones del centro de formación OTALORA.

## El ministro de Relaciones Internacionales del Gobierno de Quebec visita Mondragón



El pasado mes de noviembre el ministro de Relaciones Internacionales del Gobierno de Quebec, Jhon Ciaccia, estuvo en Mondragón con el fin de visitar la Corporación MCC. La visita se encuadraba dentro de un encuentro programado con diferentes cargos políticos y empresarios del País Vasco con el fin de potenciar las relaciones industriales, tecnológicas y comerciales entre las empresas de esta provincia de Canadá y Euskadi. Durante su breve visita a la Corporación MCC el ministro estuvo acompañado por el embajador de Canadá en España, Jean Pierre Juneau; por el representante comercial de Canadá en el País Vasco, Stewart Gardiner y por una delegación de empresarios canadienses.

Si bien el objetivo preferencial de la visita a Mondragón fue el de conocer la realidad de la Corporación MCC, durante su corta estancia también tuvieron ocasión de charlar con directivos de MCC sobre un proyecto de construcción de viviendas unifamiliares de estructura de madera que ambas partes están tratando de poner en marcha.

En la foto, la delegación canadiense posa con directivos de MCC en el edificio de LKS.



El volumen de la operación asciende a 420 millones de pesetas

## FAGOR ARRASATE suministra equipos en Méjico

La Cooperativa FAGOR ARRASATE, integrada en la Corporación MCC, suministrará próximamente importantes equipos para la fabricación de piezas de cocina con destino al sector del electrodoméstico en Méjico.

Los sistemas de fabricación serán instalados en la planta Leiser perteneciente a General Electric-MABE y el volumen de la operación asciende a cerca de tres millones de dólares, unos 420 millones de pesetas.

La instalación principal comprende un sistema de estampación avanzado en base a una prensa que está dotada de cambio rápido de útiles así como de un sofisticado sistema de control computarizado que permite una gestión optimizada de la producción. La prensa es del tipo doble montante y ha sido diseñada especialmente para la aplicación consiguiendo un diseño especialmente adaptado a los requisitos del cliente.

Asimismo, esta instalación incorpora una línea de alimentación de banda de 1.000 mm. de ancho, capaz de manejar chapas de hasta 2 mm. de espesor. Dado que este material va destinado a fabricar piezas de cocinas que, en muchos casos, son visibles al usuario final ha sido preciso incorporar los más modernos sistemas de aplanado.

Junto a este sistema principal se entregará también un importante conjunto de troqueles para fabricar la encimera de la cocina y numerosas piezas del horno de la misma.

# Zorionak Felices Fiestas



CAJA  
LABORAL  
AROFINANCE  
ARO LEASING  
LAGUN-ARO  
LAGUN-ARO VIDA  
LAGUN-ARO  
INMUEBLES • SEGUROS  
LAGUN-ARO • DANOBAT  
LEALDE • SORALUCE • DOIKI  
EGURKO • KENDU • LATZ  
ORTZA • ZUBIOLA • DIARA  
FAGOR SISTEMAS • LKS  
ONDOAN • FAGOR ARRASATE  
GOTI • OINA-PRES • AURRENAK  
BATZ MATRICI • BERRIOLA • BIHAR  
FAGOR AUTOMATION • FAGOR EDERLAN  
IMPRESI • LUZURIAGA, V. • MAPSA  
TOLSAN • AMPO COMPOSITES • CIKAUTXO  
MAIER • MATRIPLAST • COPRECI • EIKA  
EMBEGA • FAGOR ELECTRONICA • ORKLI  
MATZ-ERREKA • TAJO • DIKAR • EREDU • ORBEA  
EDERFIL • HERTELL • IRIZAR • SAKANA • UROLA  
ALECOP • ALKARGO • COINALDE • DANONA LITOGRAFIA  
ELKAR • ENARA • OIARSO • OSATU • COVIMAR • VICON  
BIURRARENA • OCHANDIANO TALLERES • OINAKAR  
ETORKI • LANA • ORONA • ULMA • URSSA • FABRELEC  
FAGOR ELECTRODOMESTICOS • COINMA • DANONA • HERRIOLA  
LEROA • FAGOR INDUSTRIAL • KIDE • EREIN COMERCIAL • EROSKI  
CONSUM • EROSMER • ARTXA • AUZO-LAGUN • BARRENETXE  
BEHI-ALDE • MIBA • UDALA • ESKOLA POLITEKNIKOA • SAIOLAN  
ETEO • IKERLAN • FISO • MCC-SUSTRAI  
MCC SERVICIOS • OTALORA

MCC

# Cartas al Director



## LOS SIGNOS DE NUESTRA IDENTIDAD COOPERATIVA

Hace ahora trece años de mi incorporación al grupo cooperativo de Mondragón. Es un período de tiempo muy corto para hacer historia, pero lo suficientemente dilatado para experimentar unos cambios de forma, que no de fondo, en la gestión de las cooperativas, adecuándose a los nuevos retos que plantea el mundo empresarial y sacrificando algo de la filosofía humanista del trabajo que propugnase en sus postulados fundacionales D. José María, pero sin perder el sentido de solidaridad que viene presidiendo el hacer del Grupo.

Una de las sensaciones más positivas que se experimenta al acceder al cooperativismo desde una óptica de justicia social es la de observar como en un sistema de libre mercado sometido a unas leyes económicas tan injustas, a veces rayanas en la crueldad, se pueda conseguir que las rentas del trabajo reviertan en el que lo realiza y cómo los excedentes de esas rentas se invierten en la creación de nuevos puestos de trabajo.

Sin entrar en un análisis del entorno geográfico, político o social donde se desarrolló este movimiento, y no me refiero únicamente al nuestro, observo que la progresión del mismo se debe más a una cultura adquirida, a un concepto inculcado, que a una tendencia nata en el individuo. Es necesaria una educación que anteponga al colectivismo el individualismo para que esta filosofía empresarial se afiance y evolucione positivamente en lugar de

autodestruirse con el afán de protagonismo que preconiza nuestra sociedad actual. Esa educación exige una predicación con el ejemplo que en modo alguno podemos identificar con medidas como la que acaba de adoptar el grupo Eroski y que hemos podido leer en una información aparecida en el diario Expansión del pasado 30 de Octubre, en la que se afirma que dicho grupo ha negociado con el BBV la expedición de una tarjeta cuyo uso representará, aproximadamente, un 20% de la facturación, estimada en unos 350.000 millones de pesetas en el próximo año. Sin temor a equivocarnos mucho, la tarjeta podría representar para la entidad bancaria unos beneficios brutos de unos 2.500 millones de pesetas.

La apertura de nuevos mercados en áreas fuera del país vasco puede justificar la medida; pero nos queda la duda si con los medios con que cuenta nuestra cooperativa de crédito, llámese CLP, no podría habersele dado cobertura a la nueva situación planteada. El grupo MCC es un pastel suficientemente apetitoso para ser objetivo prioritario de captación de los grandes bancos -más de una cooperativa en fase de expansión ha recibido de estos bancos, importantes ofertas de recursos financieros- y esa inercia hay que aprovecharla en beneficio de nuestra propia entidad bancaria. Aunque somos conscientes de la complejidad de los mercados financieros, no podemos evitar el pensar que se ha escogido el camino más fácil, estableciendo una divergencia con la filosofía del cooperativismo. Y no nos valdrá que los costes de la operación sean menores en la banca, porque el producto es el

mismo y el generado por ella lo es a un interés más alto que el de la nuestra.

Ya decíamos al comienzo de estas líneas que el gran reto para un cooperativismo comprometido es el del ajuste de las estructuras productivas a las exigencias impuestas por la competitividad, al mecanizar los procesos con la consiguiente pérdida de puestos de trabajo. Habremos de dar trabajo extras a nuestras meninges para evitarlo y la ingerencia en el sector servicio -por la gran absorción de mano de obra- puede ser solución, junto con el sector consumo en el que hemos entrado con fuerza. Sin embargo, no vemos que el soporte comercial que ha buscado Eroski, sea precisamente el más compatible con ese compromiso.

Perdóneseme la crítica, que por la falta de datos más concretos, podría convertirse en un simple juicio de valor. Pero la misma obedece a la preocupación noble de defender los signos más profundos de nuestra identidad cooperativa.

Socio: **Sixto A. Blanco Pérez**  
Nº 09621

Cooperativa: ORONA (Delegación Sevilla)

## 10 preguntas a...

# Paco Pons

Director General Región Este del Grupo EROSKI

### “Trabajar más, ganar un poquito menos y salir mucho al exterior”

Seriedad, honradez, solidaridad, humildad y discreción. Al investigar sobre Paco Pons sus colaboradores me relataron sus peripecias y me lo retrataron con los cinco adjetivos precedentes. Para entendernos, es algo así como el Gorroño goitía valenciano.

J.M.F.

**Me dijeron de usted: “líder natural, valenciano de pueblo, cuarentañero y trabajador honrado”. ¿Puede valer?**

Digamos mejor, trabajador empedernido y honrado, valenciano de pueblo y cincuentaño.

**Salvadas las distancias, ¿en qué se parece usted a Arizmendiarieta?**

Hay demasiadas distancias en la comparación con Arizmendiarieta. Soy un empresario particular y, a través del cristianismo, llegué a ser cooperativista convencido. La mezcla no es mala.

**En qué se diferencia un centro comercial EROSKI de uno PRYCA?**

Físicamente, las diferencias no van a ser importantes. Queremos diferenciarnos por nuestra filosofía de gestión y consideración hacia el consumidor y los trabajadores.



**¿Podrá EROSKI mantener lo esencial de sus principios y competir con las grandes multinacionales?**

¡Podrían Uds. hacer preguntas más fáciles! Sinceramente creo que podremos, con el tiempo por delante, mantener los principios del cooperativismo y ser tan eficaces como los demás.

**¿Cuáles son sus defectos?**

¡Y dale con las preguntitas! Pienso que quizá quiera llegar, casi siempre, más lejos de lo posible.

**¿Qué balance hace de 1.993?**

Para nuestro grupo EROSKI, 1.993 ha sido un año de asentamiento y conexión con las realidades de los mercados y su dureza; somos más conscientes del arduo trabajo que nos espera.

**¿Que parentesco tienen el cooperativismo de Valencia y el de Mondragón?**

Nos une la ideología cooperativista y la amistad personal con directivos de MCC. La integración de CONSUM en la Corporación debe aproximar más a los dos grupos.

**¿Qué hace para mantenerse en forma?**

En los Salesianos, los padres vascos me enseñaron a jugar al frontón. Después practiqué muchos años la pelota valenciana. Ahora hago “jogging” y un régimen de comidas moderado.

**¿Cuadraría el balance de EROSKI sin el mes de diciembre?**

Todas las empresas tienen algún o algunos meses especiales de ventas. Diciembre mejora, pero no es imprescindible.

**Dos consejos para los socios ante el futuro inmediato.**

¡Ya estoy agotado! ¿No le parece arriesgado aconsejar a los sesudos cooperativistas de la Corporación? En fin; trabajar más, ganar un poquito menos, salir mucho al exterior y convencerse de que la Corporación puede ser un elemento de referencia si se sabe adaptar a un nuevo entorno.