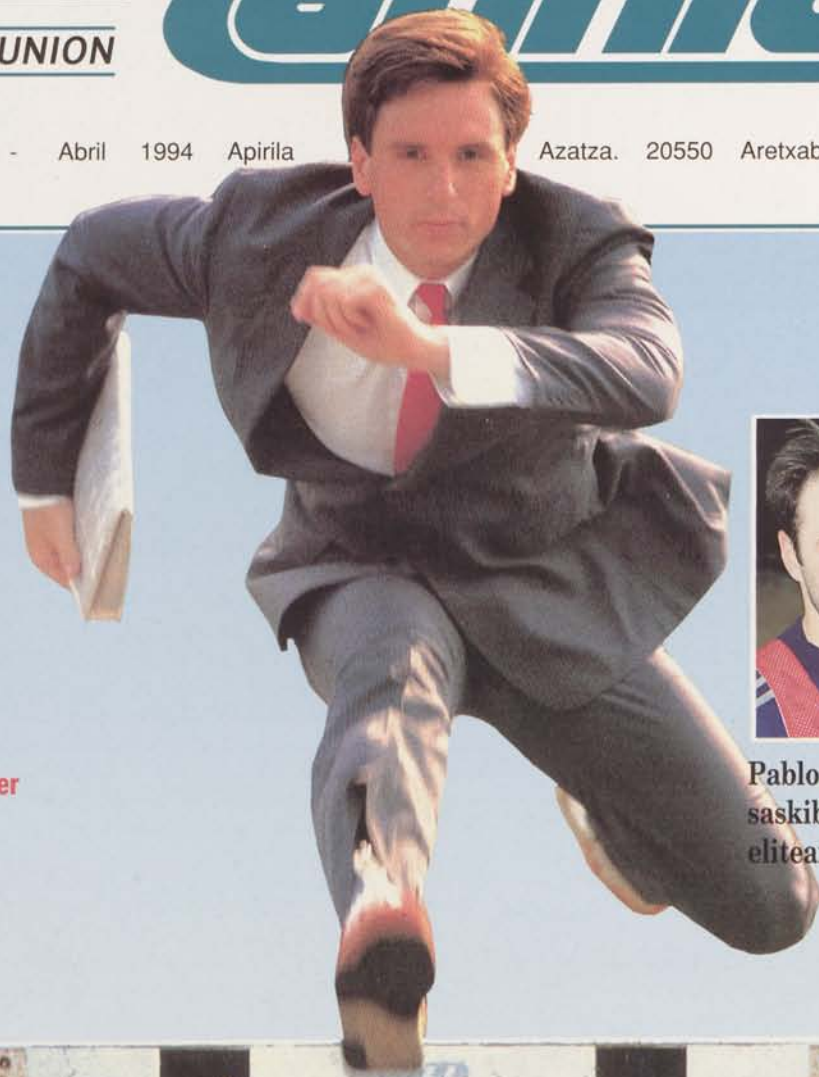


TRABAJO Y UNION

# Lankide

Nº 379 Zbkia - Abril 1994 Apirila Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



Pablo Laso  
saskibaloia-  
ren elitean

Próxima  
inauguración  
del Max Center  
de Kareaga

## Cooperativas y Competitividad



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA

## Más con menos

**S**i nos preguntaran, ahora mismo, por qué existe tanto desempleo y hubiera que responder con una sola palabra, ésta sería competitividad.

La transferencia de mercancías desde unas naciones a otras, al paso que genera un enorme aumento de la riqueza y del desarrollo económico y humano, produce desempleo en aquellos países que son menos capaces de competir, porque al venderles productos mejores y más baratos, trasladan virtualmente paro a quienes los reciben.

El afán de competir responde a la idea básica de hacer más producto con menos medios materiales. Se reduce el peso, la cantidad, el precio de las materias primas, el tiempo de manufactura; se agilizan los procesos de investigación, de innovación, de organización, de envío; se reducen averías, se atrasa el envejecimiento, se ahorran costes de mantenimiento y se aprovechan los residuos; disminuye la burocracia, la pirámide de la organización, la dimensión del almacenamiento y del archivo de la información; son menores las fábricas, las máquinas, las instalaciones, los stocks en proceso y de producto terminado; es menor el plazo de diseño, el tiempo de mudar los modelos y de efectuar cambios de utillaje. Se ahorra materia, volumen, coste, tiempo y peso.

Aparece progresivamente una nueva palabra derivada de la competitividad: es la "desmaterialización".

¡Ojo! a este término que aún no tiene espacio en el diccionario, pero ya -entrecomillado- aparece en los textos que avanzan las hipótesis sobre cuáles van a ser los escenarios que a las personas nos van a afectar en el futuro.

No existen definiciones previas que irán madurándose poco a poco a través de ir diciendo, de varias maneras, para qué sirve.

Pues bien, la desmaterialización es precisamente, o está al fondo de la competitividad. Se pretende que con menos terrenos, y gracias a los avances de la biotecnología, se produzcan muchos más cereales y alimentos naturales, mediante técnicas que multipliquen por dos veces la productividad de nuevas especies de trigo y arroz, por ejemplo, a través de la ingeniería genética y por el descubrimiento de nuevas cepas de plantas.

Los israelitas, con mucha menos agua, controlada con métodos computerizados, obtienen en su "kibutz" los mejores tomates y las más exquisitas naranjas, exportando el 60% de su producción. Para incrementar la producción de leche se está procediendo a inyectar la hormona bovina, y mediante la transferencia de embriones, se aumenta la producción de peces, ovejas y cerdos.

Estos retos y este panorama hace a veces preguntarse si es posible avanzar con una economía que se mundializa, al globalizarse las necesidades y urgirse una mejor distribución de la riqueza, entre la hambruna etíope y los excesos de Europa Central, en una red de Estados que en sólo 60 años ha multiplicado por tres su número. Este es un fenómeno que hay que conjugar con el avance de la competitividad a escala mundial y la red de Estados, con sus propias culturas, su capacidad soberana y sus limitaciones objetivas.

Si hay que hacer más con menos -y este es un proceso irreversible en un planeta que ha de abastecer en el año 2050 a 10.000 millones de pobladores- habrá que convenir que la política más solidaria va a ser aquella que haga de la Tierra una casa para todos, para distribuir, dentro de ella, el producto generado gracias al estímulo de una competitividad impulsada a favor de que la vida sea posible. □

**5** Trabajar más exigiendo menos



**31** Pikadoriak y txarolistak



**34** Euskal Kultura: PABLO LASO



EDITORIAL	2
Más con menos	
El talismán del mercado	5
JOSE M <sup>º</sup> ORMAECHEA	
La competitividad de la industria vasca	10
GONTZAL BARASORDA	
Sobrevivir aprendiendo	14
JOSE ANTONIO MENDICUTE	
La competitividad de nuestras Cooperativas	17
JUAN MARI UZKUDUN	
Mejora continua y creatividad	20
KOLDO SARATXAGA	
Competitividad y Equipos humanos	22
MANU BERAZA	
Competitividad	25
JOSE M <sup>º</sup> MENDIZABAL	
La recesión, un reto para la gestión	28
RAFAEL CEREZO / IVAN MARTEN	
Pikadoriak y txarolistak	31
JOSE M <sup>º</sup> IZAGA/CARMELO URDANGARIN	
Euskal Kultura: PABLO LASO	34
JAVIER MARCOS	
Kooperatibetako berriak	37

Director: Javier Marcos.  
 Diseño: MCC  
 Imprime: A. G. ELKAR, S. Coop.  
 D.L. BI-2583-89

#### CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.<sup>º</sup> Ormaechea.  
 Consejeros: José M.<sup>º</sup> Larrañaga. José M.<sup>º</sup> Mendizábal. Jesús Goienetxe  
 Rafael Amozarrain. Jesús M.<sup>º</sup> Herrasti.  
 Carmelo Urdangarin. José Luis Rubio.  
 Juan Leibar. José Ramón Elorza.

Edita: OTALORA  
 (Consejo General MCC)  
 Teléfono: (943) 79 79 99  
 Fax: (943) 77 07 88

## En este número...

**L**as reflexiones del T.U. Lankide de este mes giran en torno a la competitividad de nuestras Cooperativas. ¿Son, en general, las empresas europeas más competitivas que las nuestras? ¿A qué puede ser debido? ¿Cómo podemos hacer más competitivas nuestras empresas? ¿Hay soluciones innovadoras para aumentar nuestra capacidad competitiva? ¿Qué papel pueden jugar los socios de las Cooperativas para incrementar nuestras tasas de competitividad?... Esas son algunas de las interrogantes a las que nuestros colaboradores de este mes, cada uno desde su particular atalaya, han tratado de responder.

**José M<sup>a</sup> Izaga** y **Carmelo Urdangarín** inician la segunda parte de la revista con una nueva entrega de sus oficios antiguos. Se trata de las picadoras y las charolistas, dos oficios o especialidades armeras realizadas por mujeres.

Este mes también contamos con la colaboración del prestigioso **"Boston Consulting Group"** que en su artículo **"La recesión: un reto para la gestión"** asegura que saber gestionar en recesión constituye todo un reto para el empresario.

Las páginas de **Euskal Kultura** recogen las impresiones de un jugador de baloncesto que hace tiempo dirige a su equipo. Es **Pablo Laso**, pieza clave del Taugres de Vitoria, el equipo revelación de la liga de baloncesto.

Además, y aprovechando que es tiempo de asambleas en nuestras Cooperativas, recogemos los acuerdos más importantes adoptados en algunas de ellas. El resto de noticias ocurridas en la Corporación ponen el punto final al número de este mes.

## Ale honetan...

**H**il honetako T.U. Lankideren hausnarketa gure Kooperatiben konpetitibitateari buruzkoa da. Europako enpresak, oro har, gureak baino konpetitiboagoak dira? Zergatik? Zer egin dezakegu gure enpresak konpetitiboagoak izateko? Ba al dago irtenbide berririk gure gaitasun konpetitiboa handitzeko? Zer egin dezakete Kooperatibetako bazkideek gure konpetitibitate-tasak handitzeko?,... Horiek dira hil honetako gure kolaboratzaileak, bakoitza bere eremutik, erantzuten saiatu diren galderetako batzuk.

Aldizkariaren bigarren zatian ekiteko, **Jose M<sup>a</sup> Izaga** eta **Karmelo Urdangarín**ek antzinako lanbideen ohizko saila aurkezten digute. Oraingoan, pikadore eta txarolistei buruz hitz egiten digute, biak ere emakumezkoek buruturiko lanbide edo espezialitateak.

Hil honetan, **"Boston Consulting Group"** ospetsua ere gurekin dugu eta **"Atzeraldia: gestiorako erronka"** izenburuko artikuluan zera adierazten du: atzeraldian gestionatzen jakitea erronka gogorra da enpresariarentzat.

**Euskal Kulturako** orrialdeetan, aspalditik bere taldea zuzentzen duen saskibaloiko jokariaren hitzak ditugu, **Pablo Laso** saskibaloiko ligako talde errebelazioa den Gasteizko Taugreseko partaide garrantzitsuenak alegia.

Gainera, eta gure Kooperatibetan biltzar-garaia dela aprobetxatuz, horietako batzuetan hartutako erabaki garrantzitsuenak bildu ditugu. Korporazioan gartatutako gainerako berriek ematen diote amaiera hil honetako aleari.



La competitividad es la propiedad que tienen las empresas para ocupar mayores cuotas de mercado sin merma de su rentabilidad.

José María Ormaechea detalla las medidas llevadas a cabo en el Estado español y en Euskadi para elevar la competitividad de las empresas.

## El talismán del mercado

José M<sup>a</sup> Ormaechea

**A** la economía de mercado, cada vez más generalizada, sobre todo con la incorporación de Rusia y los países de su área geopolítica a las conductas del mundo occidental, le ha salido desde los años '80 un talismán: es la competitividad.

Existía el concepto clásico para interpretarla, que recoge el sentido de aspirar con empeño a una misma cosa. Pero ahora se ha perfeccionado

como concepto económico, y en general se traduce como "capacidad para competir, especialmente en los mercados exteriores".

No me parece ajustado. O, mejor aun, me parece insuficiente. Se ha escrito mucho a su alrededor. La referencia al *mercado exterior* hace mención al espacio y lo entiendo como concepto macroeconómico, pero no empresarial. Pero, aunque hubiese que operar en el mercado interior,

la competitividad subsistiría igualmente. Es decir, el mayor o menor ámbito de aplicación de lo que se llaman ventajas competitivas no se ciñe, necesariamente, al mercado de exportación, más aun cuando progresivamente -véanse los mercados de TLC americano o de la Unión Europea- va variando día a día la extensión de lo que se llama **mercado exterior**.

Existen otras acepciones valiosas. Estas serían las más clásicas o generalizables:

*“Es la capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente aquellas ventajas que le permitan disfrutar de una posición favorable en el mercado”. Y esta otra: “la capacidad de generar recursos, habilidades, conocimientos y atributos que hagan posible la obtención de unos resultados superiores a quienes igualmente concurren en el mismo mercado”.*

Evidentemente entre las ventajas existen las internas, que son aquellas que la propia empresa genera, y las externas, que pueden ser naturales -espacio, clima, riqueza del subsuelo o riquezas naturales- o las que proporcionan los gobiernos actuando sobre las infraestructuras, los recursos humanos o los apoyos tecnológicos que se aplican a la mejora cuantitativa y cualitativa.

No es menor el apoyo que se pueda lograr desde el área laboral particularmente desde los sindicatos a través de su colaboración en la



**La alta tecnología factor de competitividad**

formación, y reduciendo al mínimo la conflictividad laboral.

Todas estas nociones y otras nos dan la medida de la competitividad, y contienen la visión macroeconómica del concepto que se asocia sobre todo a los costes finales y a los precios relativos expresados en una misma moneda cuando se trata de la competitividad entre empresas de diferentes países.

Finalmente, me ha gustado esta definición: *“La competitividad, en el ámbito microeconómico, es un rasgo de las empresas a través del cual se aseguran su presencia en el mercado y/o incrementan su participación en el mismo, en rivalidad con otras empresas”.*

En síntesis, diría que la competitividad es aquella propiedad que tienen las empresas para que, empleando sus ventajas específicas, puedan ocupar progresivamente cuotas mayores del mercado que han decidido abastecer, sin merma de su

rentabilidad. Cuando se agregan y comparan las empresas de un país en relación a las de otro país, nos hallamos ante la competitividad entre dos naciones. Si se agregan las empresas de un mismo sector industrial de un país frente a iguales empresas de otro país, estaríamos, al relacionarlos, ante el saldo comercial de cada sector a lo que se llama ventajas comparativas reveladas, (VCR) equivalente al saldo comercial de cada sector, dividido por el volumen total de comercio del sector y multiplicado por cien.

### **Los apoyos institucionales**

Dentro de la política industrial de un país, el apoyo institucional a las empresas para que logren ser más competitivas forma parte del repertorio de medios que se ponen a su alcance con cargo al Presupuesto.

Por otra parte, la Unión Europea para preservar la transparencia competitiva de los Estados que la

componen establece fuertes limitaciones de apoyos directamente financieros que perturbarían una competitividad sana, al mismo tiempo que se controlan muy de cerca las situaciones de monopolio o de distribución de mercados que, asimismo, alteran la fluidez del sistema.

La importancia de las PYMEs ha hecho que en el Estado español el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa (IMPI) oriente su apoyo en cuatro grandes áreas.

- **La innovación**, actuando sobre la I + D, difundiendo las tecnologías existentes y la asociación de empresas españolas en programas nacionales y europeos de innovación.
- **La financiación**, mediante el fomento y desarrollo del sistema de avales creando Sociedades de Garantía Recíproca. Estas entidades se reafianzan a su vez a través de SOGASA en la que el IMPI tiene el 44,9% de participación y el 55,1% las Sociedades.
- **Servicios**, que sirven para conocer los mercados, las ayudas, ferias y la oferta tecnológica y pone su acento en el fomento de su participación en los programas de la Comunidad Europea.
- **Cooperación**, que busca la cooperación interempresarial para superar la escasa dimensión y obtener algunas de las ventajas de las empresas con mayor masa crítica. Su instrumento básico es el Programa de Fomento de Cooperación

**“La competitividad entre los diferentes países está haciendo estragos en su economía, transfiriendo de unos a otros esa hegemonía que se gana por el esfuerzo disciplinado para obtener ganancias productivas”.**

Industrial y Colaboración Internacional.

En Euskadi, del mismo modo, se han establecido diferentes medios más próximos, seguramente más eficientes y sin duda más comprometidos. Estos, sin exhaustivar la relación, son:

- **Infraestructura**, a través de la preparación de suelo, alquiler más económico de edificaciones y Centros de Empresas e Innovación que evite a las empresas realizar grandes inversiones para las que no tienen capacidad financiera y evitándoles el esfuerzo de gestión que hubiesen tenido que realizar para el asentamiento de sus equipos productivos.
- **Financiación**, a través del plan AFI (Apoyo a la Financiación de la Inversión) con una ventaja de hasta 4,5 pp en el tipo que fijen las Instituciones Bancarias y las Cajas; financiación directa a nue-

vas empresas al 3 y 4% de interés a través del Departamento Financiero de la SPRI; participación en el capital de la empresa a través de EZTEN, Sociedad de Capital Riesgo, y de SOCADE, para desarrollo de empresas.

- **Reestructuración y reconversión**, financiación a fondo perdido y avales ante la Banca y las Cajas en situación de crisis profunda con el establecimiento de planes especiales que se han venido titulando de diversa forma y el último de los cuales, Plan 3R, comprometió hasta 48.000 millones de pesetas.
- **Para estímulo a la inversión**, el Plan Garapen que incluye, en función de la inversión y empleo creado, ayudas a la inversión a realizar que pueden llegar al 40% de su volumen.
- **Fiscales**, mediante la eliminación del Impuesto sobre Sociedades a las empresas que se creen a lo

largo de 1993 y 1994. (Las llamadas "vacaciones fiscales").

- **De Internacionalización**, de organización, de alianzas y apoyos a la Investigación y Desarrollo, directamente a las empresas o a los centros de Investigación Tecnológica de los que en Euskadi hay siete.

### La industria como escenario competitivo

Como puede verse, y esto que aquí ocurre se reproduce con el mismo énfasis en toda Europa y por lo que hemos podido ver en nuestros viajes en Canadá y Estados Unidos, la empresa industrial es la que más ayudas recibe en todo el mundo para que logre ser competitiva, porque de su fortaleza depende después el sector servicios.

Este sector ocupa ya en Estados Unidos más del 70% de la población activa. Ocurre aquí, como pasa en España, que la industria es una actividad cuyo producto se puede exportar y hacer recaer en él el peso de la agresividad competitiva. Juegan, además de Japón con sus altas productividades y una robotización generalizada, los países del Sur de Asia, con salarios mucho más bajos, horarios más extensos y una suficiente capacidad tecnológica para absorber grandes cuotas de mercado en el segmento de gran consumo.

El fenómeno de la competitividad -cuyo concepto se viene acuñando como he dicho desde que comenzó la década de los '80- por las dificulta-



Los países más preparados ejercen su capacidad de exportar

des que tiene el traslado de la producción en forma de servicios, está afectando a la industria, y así en España, los índices de precios de los productos manufacturados han crecido en esta decena última de años por debajo del 50% del índice que ha representado la agregación de **precios de consumo** en este intento de ser más competitivas por la reducción relativa de los costes.

En Estados Unidos el fenómeno es equivalente. Mientras la productividad manufacturera de la industria ha crecido el 3% anualmente, la tasa nacional de crecimiento de la productividad de todos los sectores lo ha hecho sólo en el 1%: el sector servicios, sobre todo, al ser menos productivo, ha diluido el esfuerzo que se

ha hecho en las empresas manufactureras.

La competitividad entre los diferentes países en su evolución está haciendo estragos en su economía, transfiriendo de unos a otros esa hegemonía que se gana por el esfuerzo disciplinado para obtener ganancias productivas.

Por ejemplo, Japón obtenía en 1970 solamente el 20% de la producción de EE. UU., pero al finalizar el decenio del '90 ya es el 35%. Y con relación a la Unión Europea, Estados Unidos alcanzaba el 157% de su producción en 1970 pero ahora prácticamente su capacidad es equivalente a la europea.

Los países industrializados, EE. UU., Japón y Europa, son sin



duda los más competitivos y a través de su manufactura han hecho crecer su economía general, su cultura, su bienestar y la prolongación de su esperanza de vida. Sus virtudes son portentosas: **la competitividad es su talismán.**

### La competitividad en MCC

No sabemos con exactitud cuál es nuestro nivel exacto de competitividad. Seguramente conocemos bien los precios a los que concurren las empresas que manufacturan los mismos productos al mercado y, hasta cierto punto, las calidades que ofrecen.

Se han venido haciendo estudios de las ventajas comparativas en diversos sectores -electrodomésticos de línea blanca, máquina herramienta, plástico, muebles de madera- para evaluar diversas calidades de coste de mano de obra, de estructura de balance y de productividad.

Pero hay ciertamente en todas estas confrontaciones una aparente diferencia insalvable que establece la dimensión. Porque cuando el tamaño del negocio se relaciona directamente con la capacidad básica para invertir en investigación y desarrollo, las ventajas comparativas a favor de las empresas más dimensionadas resultan evidentes.

Las ventajas competitivas específicas que puede tener la MCC no son, a escala internacional, excesivas. Su enumeración puede ser la siguiente:

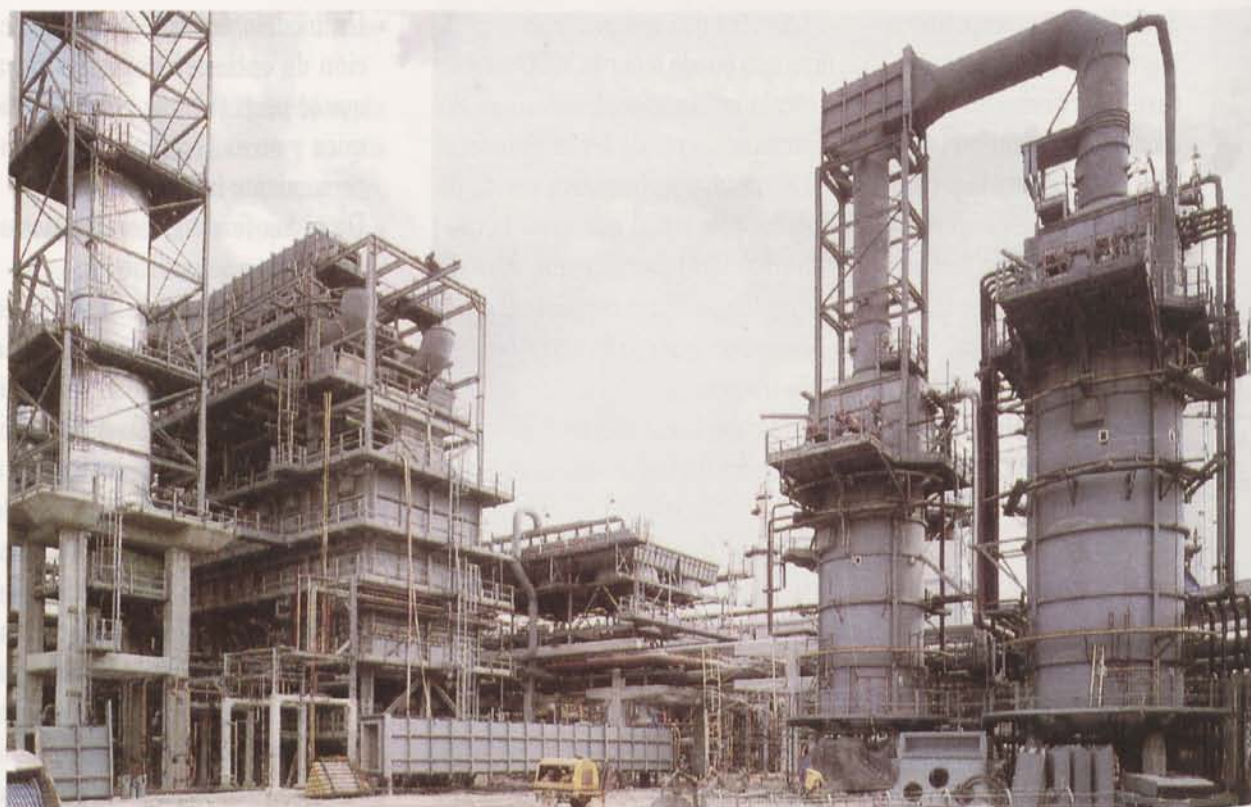
- La fórmula participativa nacida de su modelo social que evita la confrontación laboral y que dota de mayor equilibrio conductual en el desenvolvimiento de las relaciones de trabajo.
- Las coberturas asistenciales propias; la financiación desde una entidad de crédito en coherencia con su filosofía empresarial; el soporte de centros de formación técnica y tecnológica.
- La conformación de los grupos sectoriales para reforzar las economías de escala, desarrollar una política tecnológica común y para abordar, sobre bases de optimización, los mercados, la imagen, las marcas y la promoción de nuevas actividades.
- Un sentimiento básico de trabajar responsablemente a favor de un país y de una sociedad cercana, trascendiendo, a través de la empresa, más allá del lucro como objetivo último, ni aun el desarrollo en sí, sino hacia la creación de un bienestar ampliamente compartido.
- La experimentación progresiva de nuevas fórmulas de trabajo, de empresa y de actividades, adaptándose al cambio permanente de la sociedad, lo que requiere poner en juego talentos y compromisos personales.

- Un modelo democrático de selección de opciones humanas para que se perpetúe una gestión dinámica y se eviten pautas de comportamiento indeseables.

De todas formas, no sabemos si todo esto va a ser suficiente.

Porque tenemos otras importantes desventajas, como nuestra pequeña dimensión; la profundidad del dominio de la tecnología de la que durante tantos y tantos años hemos ido a remolque de los países avanzados de los que hemos copiado todo; los asentamientos para la distribución del producto con toda la fuerza que conlleva la potencialidad de la marca; la capacidad de mundializar la empresa que es esencial en el modelo capitalista, y la infraestructura de países en Europa, Estados Unidos o Japón, que dotan a sus empresas de un gran dinamismo a través de su riqueza, de sus universidades, de sus vías de comunicación y de su presencia política en los conciertos internacionales.

De ahí que crea firmemente que nos quedan -en este ajuste de los niveles de competencia a los que estamos asistiendo al finalizar el siglo- tiempos de grandes zozobras y sinsabores, que sólo el trabajo sin descanso, un análisis objetivo y revitalizador de nuestra capacidad de ser competitivos, y un gran talento puesto honradamente al servicio de nuestra empresa cooperativa, podrán mitigar y superar. □



Los costes laborales son un indicador de competitividad de las empresas. El autor del artículo presenta un análisis sobre el peso de los costes laborales por sectores de Euskadi, España y los principales países de la Unión Europea.

Una evaluación de la competitividad de trece sectores

## La competitividad de la industria vasca

Gontzal Barasorda, Director del Departamento de Estudios de SPRI.

Existen múltiples factores explicativos de la competitividad de un ámbito geográfico determinado. En ellos, su situación y características geográficas, la calidad de vida, la formación de su población, el clima social, el coste y productividad del empleo, el coste de los activos físicos locales (en especial, la infraestructura

industrial), el coste de la financiación ajena, el entramado de apoyo público a las empresas, etc.

A nivel de comercio internacional, y de evolución comparativa de la competitividad entre ámbitos, una variable ampliamente utilizada es la evolución por ámbitos de los CLU (Coste Laboral Unitario). En definitiva, la misma resu-

**“El CLU es un indicador aceptable de la competitividad a nivel de empresa-sector, al menos en todo lo relacionado con el factor trabajo”.**

me gran parte de los factores diferenciales de costes relativos o unitarios entre ámbitos, ya que:

**El coste laboral "per cápita"** sintetiza gran parte de los costes locales en los que influye: la ganancia salarial media, la imposición sobre los rendimientos del trabajo, las cotizaciones a la Seguridad Social, otros costes laborales como la formación, despidos, etc. Además están influyendo implícitamente en su cálculo los sistemas organizativos, y por tanto de gestión, en la medida en que afectan a la intensidad de trabajo utilizado, sus categorías, etc. Todos ellos, además, vienen influenciados por la tasa de inflación de precios al consumo interior, por lo que en su comparación también influyen los diferenciales inflacionarios de cada ámbito.

**La productividad "per cápita"** sintetiza lo que cada empresa, sector, o ámbito es capaz de producir (productividad tecnológica) y vender (productividad económica o "aparente"). Por lo tanto recoge lo que cada empresa-sector-país es capaz de producir y vender; y por tanto, se supone que lo ha vendido porque el mercado, con la información de que dispone, ha estimado que es compe-

titivo. Influyen por tanto los factores de gestión, formación, innovación, tecnología,... competitividad en definitiva.

El CLU, como síntesis de las dos variables anteriores, es por tanto un indicador aceptable de competitividad a nivel de empresa-sector, al menos en todo lo relacionado con el factor trabajo.

Este trabajo presenta la información del CLU, comparada entre trece sectores industriales manufactureros de la CAPV, España y los otros ocho principales países de los actualmente denominada Unión Europea.

Quizás la primera cuestión por la que convenga empezar es la consideración de que *"no compiten los países, compiten las empresas"* de forma que *"la competitividad internacional se basa en la capacidad de las empresas individuales de crear y mantener una ventaja competitiva sobre sus rivales internacionales"*.

El acuerdo, con esta apreciación, nos lleva a matizar mucho los juicios sobre el juicio global de la industria, y, ante la imposibilidad de plantear el estudio en base a los datos de las empresas una a una, trabajar y reflexionar sobre los resultados obtenidos, sector a sector.

Por último, la información presentada a continuación ha sido elaborada por el Departamento de Estudios de la Sociedad de Promoción Industrial SPRI en base a la información de las Cuentas Industriales de cada ámbito considerado, suministradas por los organismos estadísticos oficiales respectivos. Este Departamento considera que las fuentes tienen fiabilidad suficiente para el objetivo del presente trabajo. El período de referencia es la media de los ejercicios 1988, 1989 y 1990. A pesar de disponer de información algo más actual para la CAPV, la inexistencia de la misma para los ámbitos de referencia ha obligado a utilizar como último año el de 1990; la razón de comparar la media es la de evitar la influencia de situaciones coyunturales en la comparación de los datos.

### Presentación de Resultados

Razones editoriales obligan a una presentación muy sintética de los resultados, razón por la cuál únicamente se presentarán datos relativos al Coste Laboral Unitario (y, por tanto, no se expone el análisis diferenciado de coste salarial por empleado y de la productividad "per cápita" de los diferentes sectores analizados).

En el cuadro adjunto pueden observarse los CLU en cada sector y ámbito considerado. Llama la atención, respecto de los valores tomados por la media europea, la situación más bien equilibrada de la CAPV en una parte importante de los sectores industriales. Pero mayor importancia tiene el hecho de que en los sectores de material de transpor-

te, artículos metálicos, caucho y plásticos y alimenticias, los resultados sean claramente desfavorables para el País Vasco, mientras que papel y artes gráficas, textil y calzado y material eléctrico son los sectores que mejor se sitúan en términos de CLU, respecto de la media comunitaria.

Descendiendo al detalle por países, y empezando por España, sólo en el sector textil y calzado se evidencia una ventaja competitiva clara del sector vasco con respecto al español. En el resto de los casos, los CLU vascos superan (en la mayoría de los sectores de forma importante), los valores alcanzados por el homónimo español. Destacan por su dimensión, las diferencias observadas en los sectores de material de transporte, artículos metálicos, caucho y plástico y material eléctrico, todos ellos con niveles superiores a los 6 puntos porcentuales más que en el sector español.

Respecto al Reino Unido, únicamente los sectores de papel y artes gráficas, textil y calzado, madera y muebles y material eléctrico, sitúan sus CLU en mejor posición que los correspondientes sectores británicos.

Comparando con Alemania, los sectores material de transporte, artículos metálicos y alimenticias son los que presentan una situación comparativa más deteriorada. Por el contrario, sectores de importantes para la industria vasca como el papel y las artes gráficas, industria química, material eléctrico y maquinaria (más un largo etc. que puede ser completado siguiendo el cuadro) presentan una situación considera-

## Costes Laborales Unitarios por Sector

en %

Sector	Alemania	Francia	Italia	Holanda
<b>Metálicas básicas</b>	22,09	17,19	14,56	20,61
<b>Ind. no metálica</b>	30,10	24,43	22,52	27,06
<b>Química</b>	27,26	18,50	17,33	14,95
<b>Construc. metálicas</b>	35,45	30,99	23,68	24,20
<b>Artículos metálicos</b>	32,19	29,26	22,14	25,39
<b>Maquinaria</b>	35,44	27,70	23,99	28,39
<b>Material eléctrico</b>	37,94	29,46	25,34	25,05
<b>Material de transpor.</b>	28,52	19,59	21,51	27,94
<b>Alimenticias</b>	13,97	12,47	11,64	12,49
<b>Textil, calzado</b>	26,87	28,74	19,45	22,09
<b>Madera y muebles</b>	29,39	26,10	19,80	25,25
<b>Papel y artes gráf.</b>	27,95	24,83	21,78	21,56
<b>Caucho y plástico</b>	30,88	27,17	20,59	21,64
<b>Media</b>	28,97	22,02	19,72	19,43

## Indice CAPV = 100

Sector	Alemania	Francia	Italia	Holanda
<b>Metálicas básicas</b>	130,9	101,9	86,3	122,2
<b>Ind. no metálica</b>	122,1	99,1	91,3	109,7
<b>Química</b>	136,9	92,9	87,1	75,1
<b>Construc. metálicas</b>	117,2	102,5	78,3	80,0
<b>Artículos metálicos</b>	97,4	88,6	67,0	76,8
<b>Maquinaria</b>	121,3	94,8	82,1	97,2
<b>Material eléctrico</b>	135,1	104,9	90,2	89,2
<b>Material de transpor.</b>	93,0	63,9	70,2	91,1
<b>Alimenticias</b>	97,0	86,6	80,8	96,7
<b>Textil, calzado</b>	128,9	137,8	93,3	106,0
<b>Madera y muebles</b>	115,0	102,1	77,5	8,8
<b>Papel y artes gráf.</b>	147,2	130,8	114,7	113,6
<b>Caucho y plástico</b>	102,6	90,6	68,4	71,9
<b>Media</b>	118,6	90,1	80,7	79,5

Fuente: EUSTAT, INEM, I. EUROSTAT. Elaboración propia

## Industriales (Coste Salarial/Producción)

Bélgica	R. U.	Irlanda	Dinamarca	España	CEE	CAPV
19,18	14,91	17,43	19,36	15,98	18,04	16,87
26,99	22,50	27,10	28,48	21,50	25,19	24,66
19,23	17,33	12,73	22,36	15,13	20,64	19,91
32,84	29,41	25,65	35,73	27,74	30,63	30,24
27,16	26,83	22,47	30,80	25,80	28,72	33,04
30,53	28,46	N.D.	36,41	23,99	30,73	29,21
N.D.	28,34	17,25	N.D.	21,70	31,24	28,09
42,89	23,77	N.D. (*)	30,74	14,44	23,76	30,67
13,49	13,00	9,94	13,42	11,32	12,70	14,41
23,49	27,59	29,16	25,31	23,13	24,44	20,85
23,74	25,99	19,96	29,14	21,35	25,74	25,55
24,15	26,23	31,77	33,36	19,33	25,03	18,99
17,29	25,67	22,31	26,81	23,65	26,18	30,10
21,00	22,22	15,13	23,65	18,11	23,47	24,43

Bélgica	R. U.	Irlanda	Dinamarca	España	CEE	CAPV
113,7	88,4	103,3	114,7	94,7	107,0	100,0
109,5	91,2	109,9	115,5	87,2	102,2	100,0
96,6	87,0	63,9	112,3	76,0	103,7	100,0
108,6	97,3	84,8	118,2	91,7	101,3	100,0
82,2	81,2	68,0	93,2	78,1	86,9	100,0
104,5	97,4	N.D. (*)	124,7	82,1	105,2	100,0
N.D. (*)	100,9	61,4	N.D. (*)	77,2	111,2	100,0
139,9	77,5	N.D. (*)	100,2	56,9	77,5	100,0
93,7	90,2	69,0	93,1	78,5	88,1	100,0
112,6	132,3	139,9	121,4	110,9	117,2	100,0
92,9	101,7	78,1	114,0	83,5	100,8	100,0
127,2	138,1	167,3	175,7	101,8	131,8	100,0
57,4	65,3	74,1	89,1	78,6	87,0	100,0
85,9	90,9	61,9	96,8	74,1	96,1	100,0

(\*) No existen datos

### Mayores costes laborales, menor competitividad

Como corolario, este trabajo únicamente presenta unos resultados estadísticos sobre el peso de los costes laborales en las cuentas de explotación sectoriales de la CAPV, España y los principales países de la Unión Europea. Una situación de mayores costes laborales unitarios en un sector determinado, respecto a los de su entorno competitivo está anunciando claros problemas de competitividad. Como se mencionaba en la introducción, esta comparación sería mucho más útil si se realizará entre unidades empresariales dedicadas a actividades que compiten en el mismo mercado. Esto es algo que se escapa de las posibilidades y objetivos de este trabajo, y que debe ser abordado por cada empresa como un análisis interno de su posición competitiva.

blemente mejor que la de los correspondientes alemanes.

La comparación con el resto de ámbitos puede observarse en el cuadro antes mencionado. □

La formación, elemento indispensable para hacer competitiva la empresa



La formación de las personas, premisa básica para cualquier proyecto de futuro.

El autor del artículo presenta otra forma de hacer competitiva una empresa: la acumulación del conocimiento. En su opinión la empresa capaz de acumular y difundir el conocimiento con eficiencia tiene un mayor potencial para enfrentarse con éxito a los problemas diarios.

## Sobrevivir aprendiendo

José Antonio Mendicute, Director de OTALORA

“Sobrevivir” es una de las expresiones que más se oyen en las conversaciones actuales en las empresas. Se responde “sobreviviendo” para comunicar que las cosas marchan, aunque con dificultades, que se está haciendo un gran esfuerzo para aprender a sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo

En esta pelea diaria por la supervivencia, unos consideran vital la

implantación en nuevos mercados. Otros ponen el acento en la capacidad de cambio, en la innovación, tanto en el campo de la tecnología como en otras facetas de la gestión. Y hay quien basa la supervivencia en la posesión de una organización humana bien integrada.

No cabe duda que todo lo apuntado y mucho más será necesario para salir adelante. Pero quizás no demos la importancia debida a un aspecto

### El rol del directivo

**D**e los diversos roles que una empresa moderna demanda de los directivos actualmente, hay uno que va ganando posiciones sobre los demás: el de diseñador de las políticas, estrategias y sistemas de la organización.

Una función importante del directivo sería diseñar también los procesos de aprendizaje por los cuales la gente de la organización puede abordar productivamente situaciones críticas.

Aunque esta función sea nueva para la mayoría de los ejecutivos experimentados, muchos de los cuales han llegado a las tareas directivas por su capacidad para tomar decisiones y resolver problemas, no por su aptitud para instruir a otros y ayudarles a aprender, estamos seguros que cualquier esfuerzo por impulsar el aprendizaje en sus empresas va a resultarles muy eficaz en su lucha por la supervivencia.

**“Lo que importa de modo creciente es acceder al conocimiento. Y su aplicación se está convirtiendo en un tema vital para el éxito empresarial”.**

que está siendo considerado como una de las claves del éxito en las empresas: la acumulación del conocimiento.

#### En busca del conocimiento

Observamos que lo tangible va siendo desplazado por lo intangible. Lo que importa de modo creciente es acceder al conocimiento. Y su aplica-

ción se está convirtiendo en un tema vital para el éxito empresarial.

Si se considera al conocimiento como la fuente de mayor valor añadido en muchas empresas, nos centraremos en observar cómo se acumula en las organizaciones, es decir, cómo aprenden sus miembros.

Es significativo, por ejemplo, que McKinsey, una consultora mundial-

mente reconocida, crease hace tres años el puesto de “Director del Conocimiento”, con la función de supervisar los esfuerzos para desarrollar y distribuir el conocimiento en el interior de la empresa.

Se facilita la acumulación de conocimiento poniendo a la gente en contacto con otra gente y con la información. La relación de la gente entre sí, que suele ser habitualmente un proceso interpersonal e informal, puede convertirse en algo más sistemático. Cada miembro de la empresa acaba asumiendo que el desarrollo del conocimiento es una responsabilidad profesional.

Si la empresa pudiera acumular y difundir el conocimiento con eficacia, tendría un mayor potencial para enfrentarse con éxito a muchos de los problemas diarios.

#### El aprendizaje es lo que importa

No, no nos referimos a la “formación”. Ni a la reglada ni a la formación permanente. El aprendizaje es un concepto más amplio, que no se corresponde exclusivamente con la actividad que tiene lugar antes de que se ingresa en el lugar de trabajo, ni con la que ocurre más tarde en las aulas. El aprendizaje es considerado por algunos como el corazón de la actividad empresarial.

Es cierto que la experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje. Aprendemos mediante ensayo y error. Realizamos un acto y vemos las consecuencias de ese acto.



**La dirección de las empresas es parte conocimiento, parte experiencia y parte capacidad de aprender**

**“Si la empresa pudiera acumular y difundir el conocimiento con eficacia, tendría un mayor potencial para enfrentarse con éxito a muchos de los problemas diarios”.**

Más tarde realizamos una nueva acción, diferente, corregida, mejorada. ¿Pero qué ocurre cuando no vemos de forma directa las consecuencias de nuestros actos? ¿Qué pasa, sobre todo, si esas consecuencias afloran en una parte distinta del sistema en que operamos, alejada de nuestra posición?

Lo cierto es que cada uno de nosotros poseemos un horizonte de aprendizaje, una anchura de visión en el tiempo y en el espacio, dentro de la cual evaluamos nuestra eficacia. Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa.

Este es el llamado “dilema del aprendizaje” que afrontan las organizaciones. Aprendemos mejor de la experiencia, pero es necesario que experimentemos las consecuencias de nuestras decisiones.

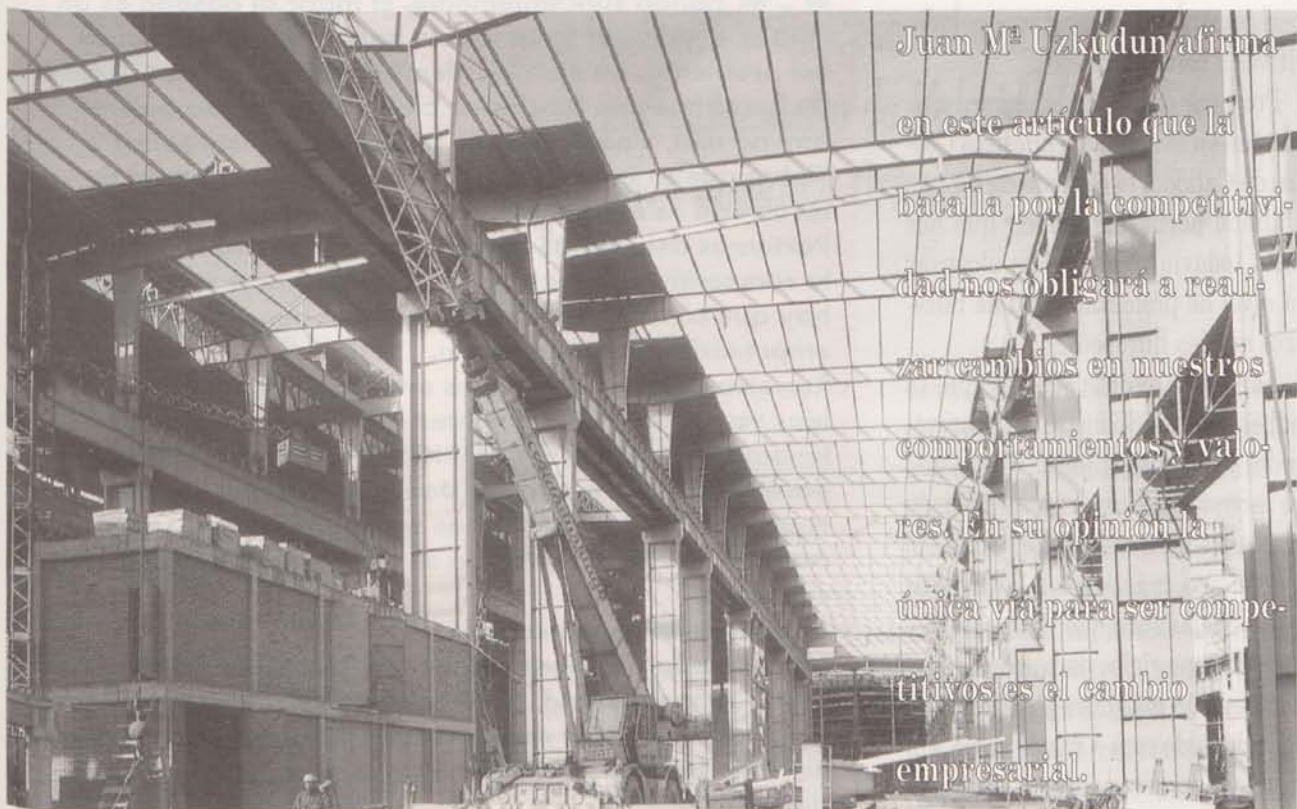
### **Algunas pautas para el aprendizaje**

En su afán por impulsar la acumulación del conocimiento, hay empresas que lo tratan como objetivo estratégico. En alguna de ellas, un equipo de profesionales se mueve de proyecto en proyecto en una constante búsqueda de conocimientos que puedan ser útiles a otros. Están presentes en los proyectos el tiempo preciso para extraer ciertas competencias de sus miembros y transferirlas a otros.

En otros casos, el aprendizaje está basado en escuchar y aprender junto a los clientes. Una empresa americana dedicada a la dirección de obras de ingeniería civil, con importantes estudios de arquitectura, mantuvo durante cuatro décadas una gran ventaja competitiva con la simple táctica de “darle una importancia preeminente al acto de escuchar”.

Algunas empresas funcionan como organizaciones de aprendizaje. Consideran a todos sus empleados como “estudiantes” desde el momento que entran en la organización. Los empleados con experiencia son animados a impartir cursos. Cualquiera que desea ofrecer un tema reúne unos pocos alumnos en un aula y transmite sus conocimientos. □





Juan M<sup>e</sup> Uzkudun afirma en este artículo que la batalla por la competitividad nos obligará a realizar cambios en nuestros comportamientos y valores. En su opinión la única vía para ser competitivos es el cambio empresarial.

## La competitividad de nuestras cooperativas

Juan M<sup>e</sup> Uzkudun, Gerente de Copreci

### ¿Qué es la competitividad?

En primer lugar quiero determinar en qué definiciones de Competitividad estoy pensando.

- Capacidad de enfrentarse a otros que practican la misma actividad. Pero, claro, no para perder siempre. Sino para ganar más del 50% de las veces. Y más del 80% de las veces si quiero ser de los primeros y tener una posición segura.
- Por otra parte la competitividad es una forma de expresión de la profesionalidad, cualidad externa

que se deriva o es consecuencia del saber hacer en NUESTRA actividad.

Las dos definiciones coinciden en sus efectos a largo plazo. En la competitividad no cabe lo absoluto, sino lo relativo: más que otros, menos que los Europeos, más que ayer, etc.

Siguiendo este razonamiento diré que no importa tanto si hemos resistido la crisis mejor que otros. Lo que importa sobre todo es: ¿Cuál es el próximo partido? ¿A quién tengo que ganar mañana?

### Competitividad frente a los Europeos

Cuando hemos perdido buena parte de nuestros mercados interiores y no hemos compensado ese impacto con más exportaciones. Cuando el empleo industrial ha evolucionado como lo recogen los datos que tenemos. Cuando se expresan muchas quejas y críticas y pocos proyectos e ilusiones. Cuando nuestras Cuentas de Resultados "cantan". La conclusión es clara: somos menos competitivos que los Europeos. Y lo

## Cómo llegar a ser competitivos

**N**uestra situación empresarial de los últimos años apunta a que nuestro SISTEMA no está funcionando suficientemente. El mirar al pasado es un ERROR, y el mirar tratando de buscar una única causa del problema, un ejercicio demasiado difícil. Las Cuentas de Resultados no funcionan bien y cuando eso ocurre hay no una, sino bastantes cosas que no "carburan". Siento que es una situación de crisis. Y la única vía de resolverla es el CAMBIO.

**Partamos del sentido común: si no somos suficientemente competitivos es que no lo sabemos hacer y por tanto hay que cambiar y aprender a hacer nuestra actividad empresarial de otra manera.**

**Por otra parte los Mercados arrojan un dato: los cambios van a ser más frecuentes y más rápidos. Luego tenemos que hacer el CAMBIO porque lo necesitamos, y porque va a ser pauta constante de nuestro quehacer empresarial ..... si queremos seguir en la competición. Aquí no hay tonos grises: o se quiere estar en competencia, o no.**

**Conclusión: Hay que cambiar**

**No pretendo descubrir cuáles son las Claves Estratégicas de la Competitividad. No creo que hay recetas universales y cada empresa debe descubrir la suya. Pero si que hay una básica, prioritaria, que es ya conocida: la calidad.**

**Aunque haya diversas recetas y la necesidad del Cambio sea aceptada, el problema más frecuente es ¿Cómo cambiar?**

que es peor: no nos sentimos competitivos a corto plazo.

Por otra parte las imágenes que existen en el mercado, nuestros Costes de Calidad, la reciente cultura de Calidad permiten deducir que nos falta todavía trecho hasta alcanzar el nivel de profesionalidad de nuestros niveles Europeos.

Además hay que señalar que la adhesión en 1986 nos pilló desprevenidos y poco preparados. Y de manera inconsciente hemos desperdiciado esos años para mejorar lo necesario. Pensamos más en los beneficios como ciudadanos que en los problemas empresariales para abordar una competición más dura y exigente.

Dicho todo esto a ras de suelo, sin datos macroeconómicos, sino con "olfato".

**Conclusión:** Partimos, pues, en desventaja con respecto a nuestros rivales Europeos.

Ahora bien, cuando se está en esa posición (piénsese en paralelismos deportivos) en la tabla: ¿Qué es necesario y urgente? Ganar muchos de los próximos enfrentamientos. No ya el 50% de las veces sino el 80% de las veces para salir cuanto antes del agujero. ¿Es eso posible?

### Cómo realizar el cambio

Se suelen destacar tres factores

#### 1. Marcar el nuevo rumbo

Seguramente habrá mas de uno viable y bueno pero es preciso practicar UNO. Marcar un rumbo es opuesto a declarar o practicar varios a la vez. Y necesariamente será un

**"Si no somos suficientemente competitivos es que no lo sabemos hacer y por tanto hay que cambiar y aprender a hacer nuestra actividad empresarial de otra manera".**

rumbo distinto al que se traía. No es recomendable pensar en hacer lo mismo mejor, hay que emprender un Nuevo Camino. Por cierto el nuevo rumbo no puede ser la media de varios rumbos deseados, ni tampoco

puede ser el rumbo consensuable. La formulación del Nuevo Rumbo será trabajo de pocas personas. Eso sí tendrá que ser practicado en la realidad por todos.

## 2. Coordinar las personas

Cuando se produce el Cambio todo el mundo tiene que ser consciente de la situación. Y tiene que coordinarse y entenderse bien para poder manejar la situación. Nos enfrentamos a nuevos vientos, a datos que no conocíamos, a exigencias nuevas, y es fundamental que se conozcan rápido y se ajusten los comportamientos y las respuestas. Los conflictos surgirán, y mejor si surgen rápido porque así se resolverán. En las organizaciones que compitan en mercados en cambio (y ya hemos dicho que esto se generaliza) las personas tienen que estar con talante abierto, crítico y receptivo para manejar las situaciones. La Competición Empresarial va a ser mucho más un enfrentamiento de Velocidad y Agilidad que de Potencia y Grandeza. Y ahí puntúan la capacidad de la organización de percibir las diferentes situaciones y transmitir conocimientos y eso, pasa por las personas de la Organización.

## 3. Motivación y energía

Un tercer factor importante es inyectar en toda la Organización - Energía y Motivación - positiva mientras duren los primeros sinsabores del cambio. ¿Y de dónde viene esa energía? De la propia organización, de todos, de la convicción de la necesidad de cambiar. Hay que estar en forma. Hay que concentrarse en el rumbo. Esa es la única vía que permitirá situarse en otro nivel competitivo.

Criticándolo todo para no hacer nada, no es la vía que nos va a llevar

# “La Competición Empresarial va a ser mucho más un enfrentamiento de Velocidad y Agilidad que de Potencia y Grandeza”.

a una mejor situación. Negociando todo para moverse lo mínimo, poniendo condiciones antes de apostar por el futuro.

Me temo que esto nos trae algunos inconvenientes. ¿Cuales? Tendremos que cambiar de Cultura, tendremos que asumir y practicar otros valores.

Por ejemplo: ¿qué pasa con la Estabilidad? En lugar de garantizarse por las normas rígidas, las situaciones históricas, será alcanzable por la *salud empresarial*. En lugar de una Estabilidad estática será dinámica. La única manera de mantenerse en una bicicleta es dando pedales, porque hoy no hay cuestas abajo que duren.

## Por último: ¿Qué papel juegan los Socios de las Cooperativas para lograr la Competitividad?

Uno muy claro, sin su adhesión al cambio, sin su voluntad de alcanzar una mayor competitividad no hay nada que hacer.

Pero no desde una especie de “paso foral” o permiso para que la Organización, los demás, la Dirección haga esfuerzos para cambiar. Sino desde el realismo de que algo tengo que cambiar. YO, para que esto funcione mejor. Si en general (seguro que hay

excepciones) no lo hemos hecho suficientemente bien, convéncete amigo lector que independientemente de circunstancias exteriores ni tú, ni yo lo hemos hecho bien. Y empresarialmente eso se paga siempre.

*Conclusión:* Abracemos el Cambio Empresarial cuanto antes. Es la única vía de ser Competitivos

A estas alturas más de uno pensará que quizás es un camino duro, que exige demasiado, que le pille sin preparación, ...

Tal y como yo lo veo tiene una gran ventaja: Las Cooperativas, los Cooperativistas no tenemos ninguna otra salida.

## Resumen

Para ser más Competitivos tendremos que asumir la dureza de la competición. Eso nos llevará al Cambio, a cambiar no pocos de nuestros comportamientos y valores. Nos tendrá que gustar cambiar por que es señal de Salud y Vitalidad Empresarial. O sea, a protagonizar todos la Aventura que supone toda Empresa y más una Cooperativa, que es igual a querer ser Competitivo.

Y si no, ... a retirarse de la competición. □

¿Cómo llegar a ser competitivos? ¿Qué estrategias se necesitan para llegar a ser competitivos? ¿Qué estrategias se necesitan para llegar a ser competitivos?



# Mejora continua y creatividad

Koldo Saratxaga, Gerente de IRIZAR S. Coop.

El mercado está que arde. El entorno, cada vez más turbulento, nos presenta una situación en la que las amenazas y oportunidades de nuestros negocios determinan en gran medida el futuro de nuestras empresas. Y ante esta situación tan compleja que nos ha tocado vivir, la clave del futuro está en las estrategias del presente. Las estrategias básicas sobre las que actuar serán las que aseguren la supervivencia de nuestras empresas.

Y ahora que la palabra competitividad empieza a ser una especie de talismán y aprovechando la invitación de T.U. Lankide para reflexionar sobre el tema, me gustaría transmitir el mensaje que he hecho

llegar a todos las personas de nuestra empresa en relación a "Mejora continua y creatividad". No pretendo con ello dar lecciones, ni mucho menos enmendar la plana a nadie -ya se que en empresa no suele haber soluciones universales-, pero me ha parecido interesante reflejarlo como una experiencia particular puesta en práctica para mejorar nuestra competitividad.

## Mejora continua y creatividad

"En las últimas semanas he intentado mantener un encuentro con el ánimo de transmitir la inquietud que debemos tener *todos* ante un futuro cada vez más incierto y competitivo. (...) Un futuro en el que es

El autor del artículo nos da a conocer una iniciativa particular puesta en su empresa. El objetivo era el de promover la mejora continua y la creatividad, como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa.

Reproducimos en estas páginas la nota que a tal efecto se puso en circulación en la empresa que dirige.

necesario no perder de vista lo que son las claves del éxito: **calidad, servicio, costo e innovación.**

Y para conseguirlo tenemos que mejorar la comunicación como una fuente de **mejora continua** y un catalizador del movimiento de toda organización. La información y la comunicación debe motivar nuestra creatividad.

## Innovación

En esta era de inmensa competencia, la capacidad de una organización se medirá en función de su capacidad para generar nuevas ideas, en función de su capacidad para excitar la creatividad de *todos* sus componentes. Es por eso que

ahora más que nunca se hace necesario que *todos* estimulemos nuestra creatividad y demos valor a las ideas que pueden estar escondidas o latentes.

Debemos innovar, debemos añadir y crear algo nuevo permanentemente para los clientes.

**“Cuando no se cometen errores es porque no se está intentando nada nuevo”**

Tener siempre razón puede ser un error, ya que es una barrera a la innovación.

### Nuevas Técnicas de Gestión

Vivimos una época de cambios, dudas e incertidumbres sin precedentes en el mundo empresarial. **Debemos utilizar la capacidad de todos para ser impulsores de un cambio permanente.** A las Técnicas de Gestión debemos añadir el pensar de **todos** en el hacer cotidiano. Las formas tradicionales de gestionar son recetas que garantizan el fracaso. No nos sirve el pasado, hay que anticiparse y hacer frente a

**“Debemos utilizar la capacidad de todos para ser impulsores de un cambio permanente. A las Técnicas de Gestión debemos añadir el pensar de todos en el hacer cotidiano”.**

**T**enemos que mejorar la comunicación como una fuente de mejora continua y un catalizador del movimiento de toda una organización”.

los retos que se avecinan para mantenernos vivos en la competitividad cada vez mayor, en la que es necesario desenvolverse.

Se hace necesario responder con rapidez, debemos aprender a gestionar cada vez mejor el tiempo que empleamos, debemos aprender a ser prácticos, debemos agilizar la creatividad.

Las ideas deben analizarse de acuerdo con su mérito y no por la posición jerárquica de quien las propone. Es imprescindible eliminar todo lo que no añade valor para el **cliente**.

Debemos ser una **organización flexible** para tener *éxito*. Es básico crear un estilo que permita aprove-

char todas las oportunidades internas, así como las externas por medio de los proveedores.

Un punto crítico que debe ser inherente a todas acciones diarias es la **confianza** de unos en otros y en la propia organización. Esto estimulará la **innovación** y ayudará a la toma de decisiones, sin preocuparse por el rechazo o los comentarios.

Vamos a mirar adelante y olvidarnos todos de que ya hemos oído lo mismo y para qué dar ideas si nadie hace caso. Como hemos comentado, es necesario ser constantes y no dar una idea por perdida.

Cada responsable de una empresa puede tener ideas diferentes de cómo dirigir. Yo tengo una idea fija en la manera de hacerlo para tener éxito: **“entre todos”**.

Con el fin de que ninguna idea o aportación positiva quede sin ser tenida en cuenta, se han establecido los cauces pertinentes para garantizar la captación de todas ellas, bien a través de un documento creado a tal efecto, bien a través de la comunicación directa”. □

*Para vivir en un mundo así de competitivo mejor no salgo*



## Competitividad y equipos humanos

**Manu Beraza**, Gerente de ORKLI S. Coop.

**T**odos sabemos que existen un sinfín de factores que inciden en la competitividad de nuestras empresas. Hay algunos en los que, aun siendo muy importantes, no podemos intervenir significativamente: el sistema educativo, la balanza comercial, políticas monetarias, presión fiscal, tipos de interés, inflación...

Otros factores en mayor o menor medida pueden y deben ser gestionados a nivel de empresa a pesar de la incidencia decisiva que sobre ellos

tiene el entorno en el que vivimos. Me refiero a gran parte de las condiciones laborales y entre ellas a los costos laborales. No hay duda de que son parámetros espinosos y tensos de gestionar, debemos enfrentarnos a nuestra triste realidad empresarial y plantearnos si podemos mantener el status de vida actual con el nivel actual de productividad y competitividad real de nuestras empresas.

Hay también factores internos que inciden directamente en la producti-

vidad de las empresas en su conjunto y consecuentemente en su competitividad. Aquí podemos citar todas las tecnologías de gestión tan de moda en estos tiempos: la calidad total, la ruptura con el taylorismo, la fabricación ajustada (lean production), el "just in time", la gestión por limitaciones...

### **Vivir al cliente**

Todo ello son herramientas técnicas de gestión que nos deben hacer gestionar las empresas de forma que

cada día puedan ser cada vez más competitivas.

De todas formas, si tuviese que destacar algún aspecto para incrementar nuestra competitividad, como elemento diferenciador, este factor sería el equipo humano. Las personas somos pieza básica en la competitividad de las empresas. Al fin y al cabo somos competitivos en la medida que damos una respuesta igual o mejor que el resto de nuestra competencia a cada uno de los clientes a corto y largo plazo. Por lo cual las medidas que debemos tomar en cada empresa son aquellas que nos van dictando los clientes. Debemos saber adaptar nuestras empresas cada día a las cambiantes exigencias de nuestros clientes, incluso cuando no entendemos esas exigencias. En toda empresa la primera pregunta que debemos hacernos es qué es lo que quiere de mí el mercado, mis clientes actuales o potenciales. Es posible que de una empresa a otra, e incluso de un cliente a otro, cambien las exigencias y prioridades a las que tengamos que responder. La competitividad, como toda pregunta que nos planteemos en una empresa, debemos responderla partiendo de una perspectiva de servicio al cliente, de vivencia al cliente.

### El equipo humano

Pero ¿cómo puedo conseguir dar respuesta a las necesidades cada día más exigentes de mis clientes y mejor que la competencia? La clave está en el equipo humano. Hay que

**“Si tuviese que destacar algún aspecto para incrementar nuestra competitividad, como elemento diferenciador, este factor sería el equipo humano”.**



**Investigar, innovar, desarrollarse.**

determinar en base al mercado, los medios técnicos que necesitamos. De acuerdo. Pero sobre todo necesitamos un equipo humano responsable, ilusionado, que rompa con el estereotipo del *funcionario*, un equipo competente y dispuesto a trabajar en conjunto. Tiene que estar técnica-

mente preparado, pero lo importante es su disposición a trabajar en equipo. La aptitud no es suficiente, hace falta tener actitud.

Ya podemos poner en marcha la mejor empresa con los mejores sistemas de "Just in time" con los periodos de maduración de producto más cortos... si está dirigida y trabajada por *funcionarios* no será competitiva. Una empresa con menos medios pero con un equipo implicado, responsable, técnicamente preparado y que trabaje unido -función

del gerente- esa empresa puede ser competitiva aun con peores medios de producción. □

# encuesta fotográfica

¿Que medidas se deben propiciar para incrementar nuestra competitividad?

**Constan Dacosta,**  
Gerente de EROSKI S.Coop.

Aumentar la competitividad hoy quiere decir ser un oponente verosímil a cualquier líder mundial que se encuentre en nuestro sector.

La primera medida es de actitud: estar abiertos a la mejora y a la innovación. **"No hemos alcanzado la eficiencia. La mejora es posible"**.

La segunda es de posición: los competidores líderes deben ser nuestra referencia permanente y cuanto más competentes, más referencia. Sus productos, su tecnología, sus estrategias,...

Para aumentar competitividad será preciso dominar las tecnologías punta del sector. El esfuerzo inversor en I+D y en formación deberíamos elevarlo a fin de salvar nuestro brutal déficit de conocimiento. No es posible aumentar competitividad sino existe innovación y ésta no aparece donde no hay una cultura organizativa abierta al cambio. Nuestra cultura cooperativa es más bien endógena, lo cual sirve de poca ayuda.

No he citado entre las medidas favorecedoras, ni las administraciones políticas ni las académicas porque pienso que no son una ayuda para cambiar de camino, sino para quien ya está en el bueno. No son verdaderas ayudas, más que para quien se sabe ayudar a sí mismo.

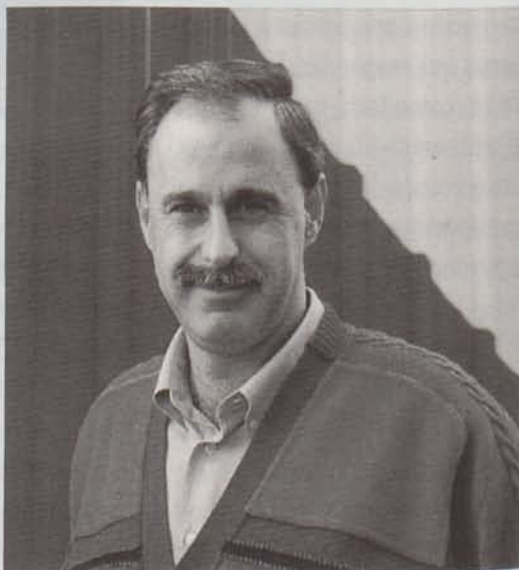
Zein neurri hartuko zenituzke konpetitibitatea igoarazteko?

**Xabier Azkarate,**  
AUZO-LAGUNeko Gerentea

91-93 hirurtekoan zehar, % 35 hazi da gure sukalde zentralako produktibitatea. Hau da, orain % 35 bazkari gehiago egiten dugu orduko. Era berean, gure bezeroei eskaintzen dizkiegun zerbitzuen eta kalitatearen maila ere nabarmenki hobetzea lortu dugu. Eta bereziki produktibitatea igotzea da gure konpetitibitatea hazteko oinarririk garrantzitsuenena.

Hori lortzeko, funtsean lau alderditan saiatu gara: berebizikoa izan da gure **eskari-karteraren** hazkundera (azken bi urteetan % 50 bazkarietan); higiene eta sanitatearen aldetik gure produktuaren garantia hobetzeko egin ditugun **inbertsioak**; **antolamenduari** dagokionez, hainbat prozesu informatizatzen saiatu gara eta, azkenik, **eskulanaren jardueran** sakundu dugu, bazkideen produktibitatea nabarmenki igoz.

Historian zehar produktibitatea Kooperatiba guztietako "patata beroa" izan da; gure Kooperatibetan etengabe eztabaidatu da gai hori. Eta egia esan, konpetitibitatea ez da gerentearen edo zuzendaritza-taldearen kontua; denoi dagokigun lana da. Orain arteko urteetan oso lasi izan gara gai honen inguruan, baina egungo merkatuak ez du uzten horrelako lasaitasunik. Gai honetan erabat konpremetitzen ez den enpresak ixtearen eta langabeziaren estuasunean bizi beharko du.







La competitividad pasa por las personas

# Competitividad

José M<sup>a</sup> Mendizabal

**L**a palabrita se puso de moda hace unos años y amargó a más de un estudiante bueno, porque el ideal era ser competitivo. El que no era competitivo no iba a poder vivir y se decían frases absurdas, como "estamos arrasando" y le tomé rabia a la palabra porque significaba "triunfador" en el sentido más obscuro del término.

## Inseguridad y temor

Lo característico de los tiempos que corren es la inseguridad. No sé si se puede estar seguro de algo. No estamos seguros de poder trabajar,

no estamos seguros de poder sobrevivir. La supervivencia del planeta es más que dudosa. No estamos seguros de que haya algo después, de que el mundo tenga un porvenir. No estamos seguros de poseer la verdad, no estamos seguros de nuestra bondad y sobre todo no estamos seguros de la bondad de los demás. Lo más normal es la desconfianza ante todo lo que sea distinto a nosotros. Tememos, nos da miedo el futuro y nos dan miedo los demás hombres. Ni el futuro ni los otros nos producen confianza. El futuro por incierto y previsiblemente malo

y los hombres porque, si pueden y si les dejamos nos van a engañar. Esta es la causa del descenso de natalidad y del ascenso de la cría de perros. El descenso de la natalidad en Occidente tiene un notable componente de miedo al futuro. ¿A qué mundo vamos a traer nuestros hijos? ¿A un mundo en el que no van a poder ser felices? Para eso mejor no los traemos. Nos ahorramos una angustia y sobre todo se la ahorramos a ellos. Pronto seremos 10.000.000.000 de hombres en la tierra. Lo de la cría de perros no lo digo por decir, sino porque en primer lugar ha aumentado el número de perros, y en segundo lugar producen seguridad y no engañan.

## Seguridad discutida y discutible

El temor ha producido una erupción de soluciones de seguridad. Confiamos sólo en nosotros y en quienes son como nosotros, los de nuestra tribu, raza, secta, pueblo. Por ahí van todos los fundamentalismos religiosos y nacionales, lease xenofobias, racismo, sectarismos, nacionalismos exacerbados, fundamentalismos, dogmatismos etc. Procuramos salvar nuestra intimidad refugiándonos en los nuestros más próximos. Lo diferente es enemigo y hasta un peligro. Los hombres siempre hemos sido capaces de "salvarnos" destruyendo al adversario. Y está ocurriendo que el otro, por ser otro, es sin más un adversario del que hay que defenderse. Es

distinto, luego es un peligro. Competiremos por el espacio vital.

Esa es la palabra: competir. Lo que está de moda es la competitividad, que no es más que la capacidad de competir puesta en acto. Competente y compitiente deben ser dos participios activos derivados del mismo verbo "competo". El primero significa "el que sabe y entiende de algo, experto"; el segundo es ese que sabe y trata de imponerse a otro que también sabe; algo así como una lucha entre expertos. En su origen "competo" significa "pretender juntos, aspirar a, solicitar, reunirse, juntarse, concordar". "Petere Romam" significa "ir a Roma", y "competere Romam" debe significar "ir juntos a Roma". Quiero destacar la enorme carga semántica que tiene ese afijo inicial "com", que asocia a la gente en cosas comunes. Así, "competir" significa "contender entre sí dos o más personas que aspiran a una misma cosa". La definición es lo suficientemente ambigua para que podamos decir que la competitividad puede ser ambivalente: buena, cuando la cosa que se pretende es para todos, o mala, cuando lo pretendido es para uno solo de los compitientes, luchan todos pero uno solo se lleva el premio; luchan todos y unos ganan y otros pierden. Podríamos seguir divirtiéndonos con estos juegos florales, pero descendamos a lo más prosaico de la competición.

### El mercado

Hay muchas competitividades y con muchos matices, casi siempre

odiosos. El menos odioso es el de la libre concurrencia al mercado. La plaza del mercado es lo más bonito que tienen las ciudades. Cuando visito alguna nueva ciudad procuro visitar el mercado. El mercado es colorista, abigarrado, lleno de gritos y voces y regateo. Además es un espejo de la ciudad y una escuela de libertad. Por ello suelo decir que hay que respetar la economía de mercado: exposición de los productos; análisis y elección de los mismos por parte del cliente; apreciación o justipreciación por regateo o por leyes de oferta y demanda; formalidad y seriedad en la compraventa. Las economías reguladas por el mercado, no sólo son las más eficaces, sino que bien gestionadas, pueden ser también las más justas.

El mercado no es un instrumento exclusivamente al servicio del capitalismo. El mercado hoy en día puede ser considerado como un mecanismo de distribución que ha demostrado una razonable funcionalidad instrumental en condiciones de verdadera competitividad (si hay una verdadera es porque debe haber una falsa o una exagerada competitividad. No olvidemos que el mecanismo competitivo genera incentivos al comportamiento no competitivo).

Nos equivocáramos si redujéramos el significado del mercado a su dimensión económica: En él se reconoce el emblema de la libertad individual y de las instituciones de libre adhesión; es el símbolo de las virtualidades democráticas.



La sofisticación de la información, un activo para el futuro.

Un capitalismo cansino en el que el dinero fue generado por el propio dinero, la codicia, el fraude y el pensamiento a corto plazo han reemplazado con frecuencia a la parquedad, a los negocios honestos y a las perspectivas a largo plazo y han estropeado la competitividad. Debemos recapacitar sobre qué tipo de desarrollo propugnamos y con qué valores, teniendo bien claro que la competitividad es un valor que debe servir para el enriquecimiento colectivo y no sólo para provocar un agravamiento de las desigualdades.

Bajo estos presupuestos no dudo de que hay una competitividad que podríamos llamar sana, como puede ser sano un sistema económico que reconoce el papel fundamental positivo de la empresa, del mercado, de la propiedad privada y de la consiguiente responsabilidad para con los medios de producción, de la libre creatividad humana en el sector de la economía. Sin duda la libertad económica deberá estar encuadrada en un sólido contexto jurídico que la ponga al servicio de la libertad



humana integral. El capitalismo y el régimen que cayó en el Este - no quiero decir socialismo, ni siquiera marxismo porque en algunas cosas soy marxista, acepto lo que dice Marx- estropearon la libertad humana, uno por exceso y el otro por defecto. Por ello no dudo en propugnar la bondad de la libertad. La libertad económica es solamente un elemento de la libertad humana. Cuando aquella se vuelve autónoma, es decir, cuando el hombre es considerado más como un productor o un consumidor de bienes que como un sujeto que produce y consume para vivir, entonces pierde su necesaria relación con la persona humana y termina por alienarla y oprimirla.

### **Vendemos y compramos lo que producimos**

Las cuatro industrias más importantes de la cultura actual son: El dinero, el armamento, la propaganda y el turismo.

Las transacciones monetarias diarias ascienden a una cifra superior

al billón de dólares, es decir, entre 40 y 50 veces más que todas las operaciones comerciales diarias. Esta cantidad equivale a la mitad de la riqueza anual producida por un país como Francia.

El presupuesto militar de los Estados Unidos ascendía a 291.000 millones de dólares en 1992, o sea, más de 80.000 millones de pesetas cada día. Hay además bastantes países llamados pobres que gastan en armas más que muchos países llamados ricos.

Los japoneses gastan en publicidad más que toda la China en educación.

Del turismo no os voy a contar nada. Las agencias de turismo no están en crisis.

La capacidad productiva de la industria mundial supera en un tercio a la posibilidad de consumo del mundo entero. Así aumenta todos los años la deuda exterior mundial, crece el número de pobres y también el número de conflictos bélicos, incentivamos la competitividad y animamos al consumo innecesario.

Las cooperativas se mueven en este ambiente. No producimos armamento, pero no habría ningún problema para hacerlo, ¿o sí?

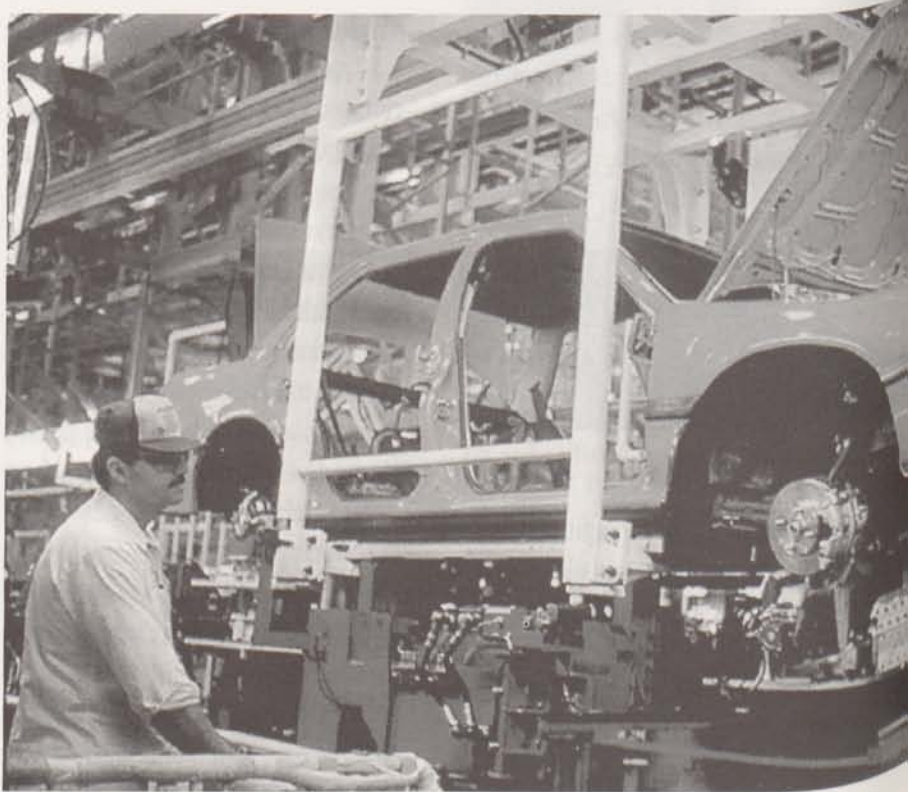
Vendemos y compramos dinero, turismo y propaganda, y otras muchas cosas. No podemos salirnos de ese marco. Lo que sí podemos y debemos hacer es una competencia sana.

El principio de competencia insana no es el principio de incompe-

tencia, que es "ascendatur ut removeatur", viejo en los medios curiales, mil años anterior al principio de Peter, y traducible por "para quitarlo de en medio sea ascendido". El principio de competencia insana fundamental es "ganar como sea". Vale hacer trampa, mentir y engañar, saltarse la ley o pisotearla, destruir al adversario competidor. Lo importante es vencer porque en eso se juegan millones. En las cooperativas hay unos principios éticos y hay que jugar y competir dentro de esos principios. La defensa del consumidor, la defensa de la salud y del porvenir de los cooperativistas, la defensa y creación de tejido laboral pienso que presiden la actuación financiera y publicitaria de las cooperativas que se mueven en esos predios económicos.

Lo importante no es "ganar como sea", ni "ganar el máximo", ni "ganar yo solito", ni "ganar sólo dinero". Lo primero es estar en el juego y seguir jugando y poder jugar siempre. Lo segundo es ganar y alegrarse de que también otros ganen. Lo tercero es que ganemos todos lo suficiente para vivir dignamente y desarrollarnos armoniosamente. Lo cuarto es que además de dinero se pueden ganar otras cosas. Me podéis decir que pecho de ingenuidad pero me acojo siempre a los dichos de un buen amigo mío: "Os envió como a ovejas en medio de lobos". "Sed prudentes como serpientes y cándidos como palomas". □

La recesión es parte de un ciclo económico que tiene varias fases. En cada una de estas fases es necesario aplicar unas estrategias y enfoques empresariales diferentes. Saber gestionar en recesión es todo un reto para el empresario.



# la recesión, un reto para la gestión

Rafael Cerezo, socio Director General e Iván Martín, Gerente de The Boston Consulting Group

## ¿Hemos tocado fondo?

Los economistas y políticos tienen largos debates sobre cuánto tiempo va a durar la recesión que actualmente atraviesa la economía española y que previamente han sufrido las economías de otros países. Lo que está claro es que todavía queda tiempo para que salgamos de la crisis y por ello la discusión relevante no es

hacer conjeturas sobre cuándo va a acabar la crisis, sino determinar cuáles son las acciones más apropiadas para luchar contra ella.

Para hacer frente a la crisis, las empresas han tenido que adaptar rápidamente su forma de gestión a la situación actual. Reducir los costes laborales, hacer reingeniería de los procesos productivos y de gestión, posponer las grandes inversiones o

los proyectos marginales, endurecer los controles financieros y ajustar los gastos generales son medidas comunes que están siendo adoptadas por la mayoría de las empresas.

Sin embargo en muchos casos parece no ser suficiente: ¿habrá que hacer reducciones o ajustes adicionales?, ¿las medidas adoptadas a corto plazo pueden perjudicar la competitividad a largo plazo?, ¿esta-



mos eliminando la grasa de la organización o también el músculo?

Gestionar en tiempos de recesión consiste únicamente en “estar preparado”. Las empresas se tienen que preparar tanto para cuando la recesión llega, como para cuando se está saliendo de ella. Cuando se está en plena recesión las cosas que realmente se pueden hacer son

pocas, habría que haberlas hecho antes, en muchos casos ya es tarde. Por el contrario es mucho más lo que se puede hacer cuando se está saliendo de la recesión y hay que prepararse para la recuperación.

La recesión es parte de un ciclo económico que tiene varias fases y en cada una de ellas es necesario aplicar unas estrategias y enfoques empresariales diferentes.

### **La crisis: la fase defensiva**

En períodos de recesión, el campo de maniobra que tienen las empresas es limitado, pero existen algunas acciones más eficaces que otras. La mayoría de las compañías están implantando programas agresivos de reducción de costes, muchos de ellos de forma indiscriminada y con

“Lo que se haga en la época de las vacas gordas es lo que en gran medida va a determinar lo que va a pasar cuando lleguen las vacas flacas”.

un impacto importante en el nivel de servicio tanto externo como interno. Por el contrario, otras empresas, sin olvidar la contención de gastos y la reingeniería de procesos, están prestando una atención especial a los clientes y a los productos.

Por ejemplo, una de las primeras medidas que se toman habitualmente en épocas de crisis es ajustar las condiciones de crédito a los clientes o de compra a los proveedores. Sin embargo, si esto se lleva al extremo, puede llegar a afectar a la supervivencia de los mismos clientes o proveedores de los cuales dependemos. Hay que apoyar a los clientes clave compartiendo información y riesgos, y acordando condiciones de pago que garanticen que la empresa obtiene la condición de proveedor más favorecido.

En esta etapa, es importante comprender y recordar contra quién se está compitiendo e identificar a los competidores más débiles. Entender su volumen de producción y su posición de costes ayudará a predecir los

movimientos de precios una vez que la recesión termine y a poner más presión en aquellos con mayores probabilidades de abandonar el sector.

### **La recuperación: la fase ofensiva**

A medida que la demanda empieza a recuperarse, la gestión empresarial puede ser más activa, ya que las empresas más fuertes no sólo son las que van a sobrevivir sino las que van a prosperar.

Alguien en el sector tiene que actuar como líder de precios. En sectores relativamente concentrados, es importante que el líder sea transparente en precios para que la tendencia sea claramente percibida por los competidores y el mercado. Sin embargo, aunque los precios empiecen a mejorar, no hay que apresurarse a poner toda la capacidad en marcha. Es mejor esperar a que los precios sigan subiendo y que esos primeros tirones de la demanda los cojan aquellos competidores menos eficientes.

Este es también un buen momento para hacer adquisiciones o alianzas estratégicas. Los competidores con deficiencias estructurales ya habrán desaparecido durante la recesión, sin embargo, algunos competidores bien posicionados pero muy débiles financieramente podrán estar disponibles a un coste atractivo. Los márgenes son todavía reducidos y en consecuencia los flujos de caja, mientras que las necesidades de capital circulante se verán incrementados por los incipientes incrementos de volumen. Además muchas empresas que se descapitalizaron durante la crisis y que pospusieron sus inversiones tendrán ahora necesidad de fondos para financiar los proyectos de desarrollo requeridos. Estos dos factores agravarán la posición de los competidores débiles financieramente.

### Los buenos tiempos: La fase de preparación

Así como en la fase defensiva el objetivo es asegurar la supervivencia y en la fase ofensiva es aprovechar las oportunidades a medida que la demanda se reactiva, en la fase de preparación el objetivo es anticiparse y prepararse para la próxima recesión al mismo tiempo que se aprovecha todo el potencial del período de expansión de la economía. La premisa es que lo que se haga en la época de las vacas gordas es lo que en gran medida va a determinar lo que va a pasar cuando lleguen las vacas flacas.

Hay que comenzar con una revaluación de la cartera de actividades

(productos o negocios) de la empresa. Esto implica analizar el verdadero valor de cada uno de los componentes utilizando medidas de resultados apropiadas, que eliminen las distorsiones contables, tales como la "rentabilidad medida en términos de flujos de caja sobre la inversión bruta". También, implica adoptar posiciones drásticas sobre las activi-

bles y que sean ágiles, es decir, que se desarrollen en el menor tiempo posible.

Será muy importante en esta etapa de preparación evaluar las relaciones con los clientes, entendiendo cuáles son las relaciones que aportan más valor a largo plazo e invertir en ellas.

**“La salida de la crisis nunca va a situarnos en el punto de partida ya que el entorno competitivo y de mercado se habrá visto muy alterado”.**

dades o negocios marginales que restan valor al conjunto o que sólo aportan rentabilidad en los momentos buenos del ciclo económico. Cada negocio debe ser medido en términos de su vulnerabilidad a los períodos de depresión y se deben establecer planes de acción contingentes.

Dentro de cada negocio, es necesario actuar sobre la estructura de costes favoreciendo los costes variables sobre los fijos. Habrá que desarrollar procesos de entrega de valor al cliente y administrativos que sean flexi-

Un cliente regular y sólido es mucho más valioso que uno errático. En los tiempos buenos hay que premiarlo con buenos precios y fidelizarlo con una alta calidad y un servicio rápido.

Finalmente habrá que diseñar una estructura organizativa menos rígida y capaz, en definitiva, de adaptarse con facilidad a las situaciones de crisis, que favorezca la comunicación de carácter horizontal y los mecanismos de coordinación y de transferencia de habilidades. □



## Pikadoriak y txarolistak

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

### Pikadoriak

**D**e los cuatro gremios armeros vascos que describe Lamot en su famoso grabado, fechado en Madrid en 1757, el de los aparejeros lo componían 77 maestros, *“que son los que hacen las guarniciones y aparejos para armar el cañón y llave en su caja y que junto con los cajeros hacen la entrega final del arma y por ser su profesión la más impertinente es muy necesaria en la Real Fábrica”*.

El flamenco Lamot refleja la actividad de los aparejeros, a mediados del siglo XVIII, en una pequeña fundición con su horno alimentado por

fuelles, impulsados por dos trabajadores que usan largas túnicas. Un tercero brega sobre un yunque, dando forma a una pieza que sostiene con tenazas mientras, en una mesa, se está terminando un fusil o carabina. Un oficial, sentado, comprueba los distintos accesorios que se precisan para el montaje final.

Sin embargo, con el transcurso de los años, otros oficios o especialidades armeras podrían considerarse dentro de lo que tradicionalmente se han incluido en el gremio de aparejeros, como los picadores y los charolistas, que habitualmente realizan mujeres, casi siempre en sus domicilios.

La picadura de la “garganta” de la culata y de la “delantera” o guardamanos (kaxa aurria), consiste en la aplicación de unas rayas cruzadas sobre la madera para facilitar el apoyo de la mano al disparar la escopeta, evitando que resbale y, al propio tiempo, embellecer el arma. Se trata de una operación totalmente manual, que requiere una gran habilidad y un extraordinario pulso.

Se inicia la picadura marcando con un lápiz los límites de la zona a trabajar, para lo que se utilizan plantillas o un compás, si bien tra-

## Txarolistak

**L**a finalidad de esta operación es dotar a las culatas de las escopetas de un brillo duradero que las hace más elegantes, evitando su agrietamiento. Como en el caso de las picadoras, se realiza manualmente, habitualmente por mujeres en sus domicilios. Según una antigua receta de uso generalizado en Placencia (1), debían utilizarse como materiales la goma-laca en escamas, alcohol de 96,5 grados, piedra pómez y aceite de parafina o vaselina. Antes de iniciarse el charolado, era necesario preparar una mezcla de goma-laca y alcohol en proporción de medio kg. de la primera por cada litro del segundo, agitándose repetidamente hasta lograr la disolución, que posteriormente había que dejar en reposo entre ocho y diez horas. Se comenzaba el charolado aplicando sobre la culata, bien pulida, una fina capa de aceite mediante una tela de hilo para evitar la pelusilla. Seguidamente se espolvoreaba con piedra pómez molida y se aplicaba, finalmente, sobre la culata la goma-laca disuelta en alcohol, utilizando la "muñequilla", una especie de pelota de lana cubierta con un tejido de algodón o trapo, al principio en un solo sentido y, después, apretando, cada vez más y en sentido giratorio, para que la mezcla fuera cubriendo los poros de la madera, repitiéndose la operación cuantas veces fuera necesario hasta conseguir el espesor de capa deseado.

(1) "Soralue-Placencia de las Armas. Monografía histórica". Ramiro Larrañaga. 1993



La picadura requiere habilidad y un gran pulso

dicionalmente se hacía "a ojo". Para grabar (picar) las incisiones o líneas se utiliza una herramienta, a la que los artesanos llaman "serreta", consistente en un pequeño taco de acero que lleva tallados a lima, sobre una de sus caras, varias hileras de dientes de una altura aproximada de un milímetro y que va unido a una varilla que termina en

un mango de madera, que facilita su agarre y manipulación. Habitualmente se utilizan serretas de dos y cinco hileras de dientes.

Para ejecutar el trabajo, el artesano sujeta con una mano la pieza de madera, culata o guardamanos, y con la otra, utilizando la serreta de dos hileras de dientes, va realizando, a pulso, una doble incisión,

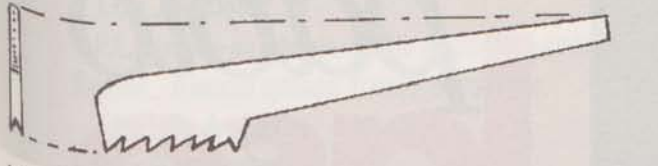
siguiendo la línea marcada a lápiz, que delimita la zona a picar para, a continuación, ir rellenando el espacio a trabajar con sucesivas hileras de incisiones paralelas. Para ello, el artesano, utilizando la serreta de cinco dientes, introduce las dos primeras hileras de dientes en las dos incisiones ya realizadas y que van a hacer de guía a la herramienta y, con un movimiento alternativo de la mano hacia adelante y hacia atrás, va ejecutando otras tres incisiones paralelas a las iniciales, que van avanzando lentamente hasta cubrir toda la zona a picar.



De la misma forma, sucesivamente, se van realizando las demás incisiones para, a continuación, acabar

para lo que se utilizan distintas serretas con mayor o menor separación entre dientes, así como diversi-

Un trabajador hábil realiza de dos a tres conjuntos de culata y guardamanos en una hora, dependiendo de



Herramienta manual "serreta" a tamaño real que aplicada a un mango se emplea para picar la empuñadura y el guardamano de la escopeta de caza.

El buen charolado requiere una adecuada preparación de las culatas. AYA. Eibar, años sesenta.

el trabajo con otra serie de líneas cruzadas, que dan lugar a la picadura final deseada. Se termina el trabajo limpiando la figura conseguida y rematando, a mano, los límites y esquinas del dibujo.

Se realizan distintas clases de picaduras (corriente, entrefina, fina, superfina normal y especial) según la calidad de la escopeta, lo que supone entre quince y veinticinco hilos, granos o líneas por pulgada,

dad de figuras. La calidad de la madera también influye de forma importante en el resultado final, siendo el nogal el que mejores acabados permite.

Las herramientas utilizadas, especialmente las serretas, son fabricadas por los picadores, que las deben afilar periódicamente, para todo lo cual disponen de pequeños elementos auxiliares (tornillos de banco, taladros, afiladoras, etc.)

la calidad y figura exigida por el cliente. Los precios han pasado, para una escopeta tipo Eder, de unas 15 ptas. en 1959 hasta las 350/400 actuales aunque para las armas más exigentes puede llegar a las 4.000/4.500 ptas. El número de picadoras eibarresas ha podido pasar de unas 250 en los años sesenta a las seis u ocho actuales. □



# pablo laso

Saskibaloiairen elitean

J. M. F.

**T.U.:** Zure aita saskibaloiko jokalarietatik bat izan zen. Dirudie-nez zure etorkizuna garbi zegoen, ez da hala?

**Pablo Laso:** Nik kirola umetatik atsegin izan dut eta orduan futbole-

an hasi nintzen. Baina bai, aitaren ibilbideak izango zuen seguraski eraginik ni saskibaloiko jokalaria izateko.

**T.U.:** Eta, zenbat urte daramazu TAUGRESen? Bizitza osoa bertan eman duzun sentsazioa dut.

**P.L.:** Aurtengoa hamargarren urtea dut; gertatzen dena da oso gazte hasi nintzela, 16 urte baino ez nituela estreinatu bainuen liga, urtebetez Estatu Batuetan ikasten izan ondoren.

**“Finalak irabazteko jokatu egin behar da. Horregatik”**



**T.U.:** Eta, zer moduz?

**P.L.:** Oso ondo. Nik beti amestu izan dut saskibaloian profesionalki jokatzeari.

**P.L.:** Alderdi positiboa denborarekin ikusten da. Urtea amaitu eta egin dugu-

ligari ekite-rakoan, gustu handiz sinatuko genukeen; baina une honetan bertan ezin dugu pozik egon.

## "En sueños siempre gano"

**T.U.:** ¿Jugar en la NBA, a qué te suena?

**Pablo Laso:** Eso es algo que no entra en mis planes.

**T.U.:** ¿Has fallado alguna canasta en sueños?

**P.L.:** ¡Que va! En sueños siempre gano.

**T.U.:** Número uno en asistencias en la ACB, ¿Y qué?

**P.L.:** Pues nada, que es una faceta del juego que domino. No me siento superior a nadie por ello.

**T.U.:** ¿Condiciona tu juego?

**P.L.:** En absoluto. Yo juego para que el equipo gane, no para hacer más o menos asistencias.

**T.U.:** ¿Tu ídolo?

**P.L.:** Ninguno en concreto. Me fijo en grandes jugadores como Jordan Petrovic, Jhonson... e intento aprender lo mejor de cada uno.

**T.U.:** ¿Tu droga?

**P.L.:** El baloncesto.

**T.U.:** ¿Qué más drogas tienes?

**P.L.:** No sé, disfrutar del tiempo libre, estar con los amigos...

**T.U.:** ¿Es imprescindible Pablo Laso en el TAUGRES?

**P.L.:** Para nada. Las instituciones y los equipos están por encima de una sola persona.

**T.U.:** ¿Qué hubieses sido de no haber jugado a baloncesto?

**P.L.:** No lo sé. Tengo la suerte de ser lo que siempre quise: jugador de baloncesto.

## Finalak

**T.U.:** Hamar egunetan bi finalera heldu zarete. Eta biak ere galdu egin dituzue. Zein da gertakari honen alderdi positiboa?

naz konturatzean ikusiko dugu. Hau da, epe luzera positiboa izango da, baina finalaren ondorengo uea txarra izaten da, izan ere, irabazteko jokatzeko baita. Gaizki sentitzen zara, baina luzera positiboa izango da. Hau abuztuan esan baligute,

**T.U.:** Halako gertaerak ez dira erraz errepikatzen.

**P.L.:** Halaxe da, bai. Lan handia egin behar dira finalera heltzeko. Finalak irabazteko jokatu egin behar da. Horregatik heltzea ere baloratu egin behar dela uste dut. Orain sentitzen dugun gauza bakarra irabazi ez ahal izana da.

**T.U.:** Beste alderdi positibo bat zaletuen portaera izan daiteke.

**P.L.:** Zaletuek beti izan dute portaera ezinobea. Ni kantxa ugaritan izan naiz eta Gasteizko zaletuak onen artean izan ditut beti; baina aurtengoa "demasa" izan da. Denboraldi osoan zehar izan dira gurekin, ez une "gozoetan" bakarrik. Eta Lausanako finala denboraldian zehar prestatutako pastelaren ginga izan zen.

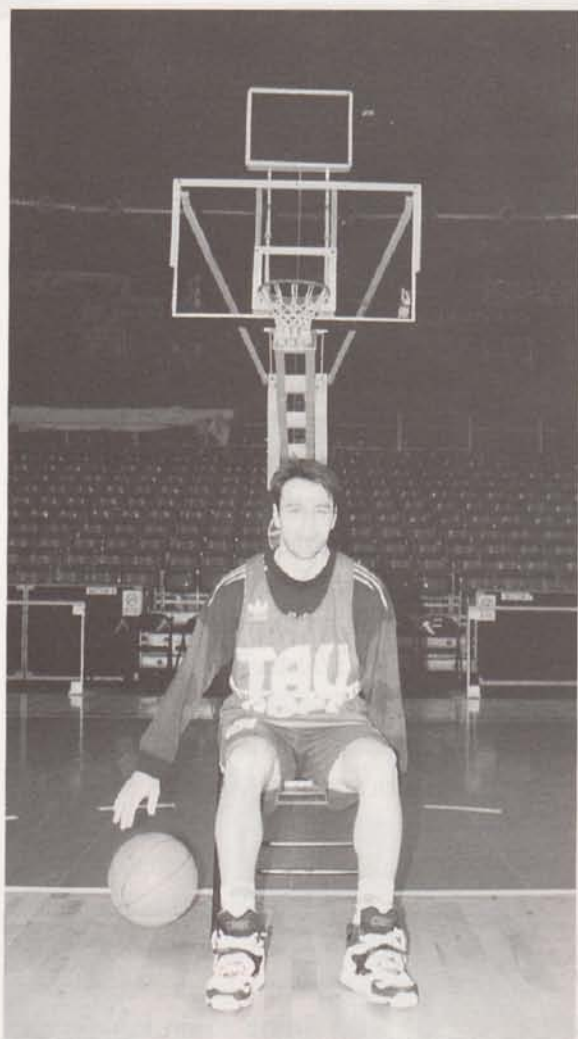
**T.U.:** Baina orain lehiaketak aurrera darrai. Oinak lurtean eta begirada aurrera.

**P.L.:** Jakina. Ezin da gertakari zehatzetan gelditu finala galtzean esaterako. Kirol-bizitzak aurrera segitzen du eta final gehiago jokatzera heltzeaz pentsatzen jarraitu behar da.

**T.U.:** Bukatu al dira mainak?

**P.L.:** Bai, bai horixe. Nik, hasieran, izugarritzko haserraldiak harraipatzen nituen. Gogoratzen dut aitak,

heltzea ere baloratu egin behar dela uste dut".



partidua galtzeagatik negarrez ikusi nindueanean, nola esan zidan galtzen nuen partidu bakoitzagatik edo saskibaloian gertatutako zirkunstantzia negatibo bakoitzagatik negar egin behar banuen oso penatuta bizi izango nintzela.

### Hurbileko helmugak

**T.U.:** TAUGRESen, euskal taldea izanik, bertako izendapena duen bakarra Pablo Laso da.

**P.L.:** Saskibaloiko elitean jokatzeko hainbat ahalmen fisiko behar dira, altuera batez ere. Euskal saskibaloitik beti atera izan dira jokalari onak, eta Gasteizen oso harrobi ona dugu. Kontua da 1,95 m-ra arte antolatzaile gisa jokatu behar duzula, eta antolatzaileak bi baino ez daude ekipo bakoitzean. Gainerako postuak altuerak baldintzatuta daude.

**T.U.:** Esaidazu nahi duzuna lehen-dakariatz.

**P.L.:** Joxean Kerejeta talde honen aldaketa bultzatu duen pertsona izan da. Berak eman du TAUGRES talde handi bihurtzeko behin-beti-

ko bultzada.

**T.U.:** Kapitaina eta taldeko liderra. Isladatzen al dira jarra horiek zure bizitza pribatuko beste alor batzuetan?

**P.L.:** Ez dut uste. Ni izaera indartsuko pertsona naiz, baina era berean jendearen laguntzat daukat neure burua. Kantxan horrelakoa izan behar dut dudan postuagatik, eta batzuetan norbaiti ulu egin behar izaten diot edo une jakin batean animatu. Gainera, nire ustez, oso garrantzitsua da ekipoarentzat anto-

latzailearen eta gainerako jokalarien artean komunikazio ona egotea. Baina ez dut uste horrek nire bizitza pribatuan eraginik duenik.

**T.U.:** Nora heldu nahi du Pablo Lasok saskiaren joko honetan?

**P.L.:** Ez dut helmuga berezirik. Saskibaloian jokatzeko hasi nintzeanean, nire hiriko ekipoan jokatzeko nuen ametsa. Lortu nuenean, Basketballaren jokalaria garrantzitsua bilakatu nahi izan nuen, gero selekzioan jokatzeko, ... eta abar. Beti jarri behar dira helmuga berriak.

**T.U.:** Zeinek irabaziko du saskibaloiko 93/94 liga?

**P.L.:** Jakingo banu, ez genituzke play-offak jokatu. Baina favoritoa Real Madrid dela uste dut, jokoan izan duen beharakada izan arren.

**T.U.:** Eta TAUGRES?

**P.L.:** Ongi aritzea espero dut; play-offen menpe dago hori. Guri atzeko aldetik ateratzea tokatu zaigu eta horrek dexente baldintzatzen du. □

# KOOPERATIBETAKO BERRIAK



Ikerlan desarrolla un proyecto multiempresa sobre "Proceso de cambio hacia la producción ajustada" con varias empresas de MCC

## Un proyecto multiciente para MCC

**I**KERLAN está colaborando con ocho empresas de la Corporación MCC en un proyecto sobre "Proceso de cambio hacia la producción ajustada". Actualmente se está realizando la primera fase de estudio a través de auditorias técnicas para analizar y cuantificar los parámetros necesarios para lograr la producción ajustada y definir proyectos piloto representativos para orientar el proceso de cambio.

En total son 14 plantas de 8 empresas Cooperativas las que toman parte en este proyecto sin precedentes por su dimensión "mul-

tiempresa" y por la variada gama de producciones que abarca. El nexo común entre ellas es su relación con el sector electrodoméstico, como fabricantes de producto final o como productores de componentes.

Las empresas participantes en este proyecto son Alecop, Copreci, Embega, Fagor Electrónica, Matz-Erreka, Orkli, Tajo y diferentes plantas de Fagor Electrodomésticos.

Es el primero de un plan que prevé la ejecución de 10 centros en el conjunto del Estado



El próximo 2 de mayo se inaugurará el MAX CENTER de Kareaga

J.M.F.

El próximo 2 de mayo abrirá sus puertas al público el nuevo Max Center de Kareaga (Barakaldo), el centro comercial más grande de toda la zona norte del Estado español.

Este centro comercial, cuya urbanización tiene una longitud de 500 metros, cuenta con cuatro plantas y una superficie total construida de 128.000 m<sup>2</sup>.

El 45 % de esta superficie corresponderá a área comercial y zonas comunes mientras que el 55 % restante se destinará a aparcamientos.

### Superficie comercial

En la superficie estrictamente comercial, cerca de 47.000 m<sup>2</sup>, se distribuirán las siguientes unidades de negocio: Hipermercado EROSKI -que actuará como locomotora del conjunto-, alimentación especializada, equipamiento de

### Un día de grandes almacenes

No cabe duda de que este Max Center revolucionará los hábitos comerciales de compradores y vendedores.

Si después de toda una jornada de agotadoras compras al más puro estilo Woody Allen el hambre hace mella, será confortable -especialmente para el estómago- una vueltecita por la sección de restauración, donde estarán presentes las conocidas cadenas Burger King, Pizza Hut y Bocatta, además de los restauradores locales Gaico y Ñam, y la oferta en panadería y pastelería de Artaga y Urrestarazu. Que prefieres unos pinchos tipo parte vieja de Donosti en vez de una sentada hamburguesera, ¡no hay problema! Habrá una ruta de bares, al estilo del País, especializados en tapas diversas.

Y si después de todo esto uno quiere relajarse disfrutando de las "excelencias" de la Sharon Stone o del Richard Gere -por nombrar algunos casi al azar- podrán hacerlo en cualquiera de las 10 salas de cine con las que contará este Max Center.

Ahora bien, si lo suyo son los juegos electrónicos, podrá batir todos sus récords en el local de juegos recreativos SEGA, el primero de su género instalado en España.

En fin, que habrá de casi todo y para casi todos.

## MCC y MAX CENTER

**E**ste centro, que es el primero de un proyecto que contempla la ejecución de 10 centros en el Estado español, está promovido por la Sociedad MAX CENTER LEISA, inversor mayoritario del proyecto.

El capital social de MAX CENTER LEISA se aproxima a los 5.000 millones de pesetas. Su principal accionista es la inmobiliaria FILO que detenta el 85 % del capital. A su vez, FILO está participada en un 49 % por LAGUN-ARO, Entidad de Previsión Social de la Corporación MCC, en un 12 % por Fondos extranjeros y en

un 8 % por Balentín Bascañana, cotizando el restante 31 % en bolsa.

Además MAX CENTER LEISA tiene suscrito un acuerdo de colaboración con EROSKI, con el propósito de apoyarse mutuamente en sus respectivos planes de expansión. Mediante este acuerdo, EROSKI se compromete a la adquisición del hipermercado que se construya en cada centro, lo que supone el 35 % de la superficie total construida.

la persona -con cerca de 70 tiendas especializadas-, equipamiento del hogar -con la firma británica BHS (British Home Store) a la cabeza-, ocio y restauración, servicios...

O sea, una pequeña ciudad de consumo y ocio donde pasar la mañana o incluso el día. Por tener, tiene hasta una plaza cubierta en la que se llevarán a cabo espectáculos, exposiciones, desfiles de moda y actividades promocionales. Por supuesto también habrá sitio para servicios financieros como banca y seguros, agencias de viaje, etc.

La inversión realizada para poner en marcha este Max Center se aproximará a los 13.500 millones de pesetas a los que habrá que añadir otros 3.000 millones de inversión indirecta que efectúen los propios comerciantes del centro.

En este centro comercial trabajarán más de 1.200 personas, su influencia se extenderá a toda el área del Gran Bilbao y a la zona de Cantabria limítrofe con Bizkaia y tiene previsto un flujo diario de 25.000 a 30.000 visitantes.

Las Cooperativas industriales han facturado en torno a los 2.000 millones de pesetas

## Max Center y las Cooperativas industriales

**F**recuentemente oímos la palabra *sinergia*, sin saber exactamente en que se traduce su significado -"Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales"- . El proyecto Max Center, alumbrado desde MCC, pretendía, entre otras cosas, que las Cooperativas del Grupo industrial captaran pedidos que se derivasen de la construcción de este tipo de centros comerciales.

A continuación se citan algunos de los trabajos realizados por algunas Cooperativas industriales para el Max Center de Kareaga.

### Soluciones ORONA

Orona participa en este ambicioso proyecto, aportando una solución global que comprende todos los elementos necesarios para el transporte de pasajeros y mercancías. Su contribución a este complejo centro comercial se ha basado en la instalación de más de medio kilómetro de rampas y varias escaleras mecánicas, así como de varios ascensores -clásicos y panorámicos- y montacargas con las técnicas más avanzadas.



Orona también ha sido la encargada del diseño, cálculo, fabricación suministro y montaje de la estructura piramidal para el lucernario del centro comercial.

En total las obras realizadas por Orona en este centro han supuesto una facturación para la firma de Hernani de algo más de 500 millones de pesetas.

### Estructuras URSSA

También la Cooperativa URSSA de Vitoria ha participado en las obras para la construcción del Max Center. Su participación se ha centrado en los siguientes conceptos:



La ejecución de estos trabajos ha supuesto una facturación de aproximadamente 450 millones de pesetas.

### Terminados COVIMAR

La cooperativa de Amorebieta se ha encargado de la realización de un zócalo que rodea la fachada de los dos pabellones cuya finalidad es la de proteger la zona que mayor riesgo tiene de ser deteriorada. Es un zócalo de caliza gris de 1 m. de alto y de aproximadamente 2.000 metros de largo.

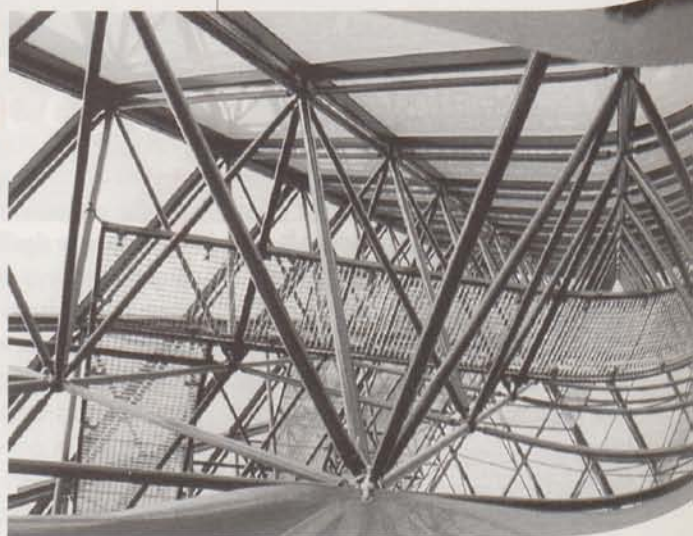
Además, también realizará el remate del arco de la entrada principal, de aproximadamente 57-60 metros, con caliza gris modulada. Unas escaleras de granito nacional y algunas otras pequeñas partidas completan la aportación de COVIMAR a esta obra. Facturará por ello en torno a 23 millones de pesetas.

### Climatización ONDOAN

ONDOAN se ha ocupado de instalar la climatización y ventilación del Max Center. En concreto las zonas a climatizar serán el mall -gran zona de paso- y los recintos comerciales de pequeña y mediana superficie. ONDOAN

participa asimismo en la instalación de climatización del hipermercado EROSKI, que dispone de una instalación independiente y de la instalación de ventilación de garages y sistema de detección de monóxido de carbono en los mismos.

El sistema de protección contra incendios, que protege todas las áreas comunes del edificio mediante un sistema de rociadores automáticos que incluye 31 puestos de control, más de 15.000 rociadores y aproximadamente 50.000 metros de tubería, así como las instalaciones de detección y control de alarmas también lo ha realizado ONDOAN.



- Realización del proyecto de ingeniería para el soporte de cubierta y parking de la misma.
- Fabricación y montaje de 28.000 m2 de superficie cubierta empleando 2.000 Tm. de acero.
- Proyecto y ejecución de 17.000 m2 de forjados en zona de parking sobre cubierta.
- Aplicación, mediante pintura intumescente y lana mineral sobre 30.000 m2 de protección contra incendios.

La facturación total ha ascendido a cerca de millones de pesetas.





Euskadiko Kutxak 9.801 milioi pezetako irabaziak eduki zituen iazko ekitaldian

## Tradizioari eutsiz

Euskadiko Kutxarako 1.993.ko ekitaldia ona izan dela esan daiteke, izan ere aurreko urtean lortutako mozkina %

13,7an gainditu du 1993an. Guztira 9.801 milioi pezetako irabaziak eduki ditu -inpuestoak ordaindu aurretik-; kreditu inbertsioa 1993 urtearen

amaieran 270.367 milioi pezetakoa izan zen, termino absolutuetan 18.475 milioi pezetako igoera izan du; urtealdia amaitzean, indarrean zegoen araudiaren arabera, Euskadiko Kutxak % 20.4ko kaudimen koefizientea eta baliabide propioetan 31.861 milioi pezetako superabita agertu ditu; eta euskal kutxekiko merkatu kuota % 15,40an kokatu da, aurreko urtekoa baino handiagoa.

### Urte berriari begira

Dagoeneko bukatu da 1993 ekitaldia Euskadiko Kutxarako. Aurten ere finikito eman diote urtero ematen dioten bezala, prentsaurrekoa eginez eta Batzar nagusia ospatuz. Azken urteotan ohizkoa bihurtu da Jose Maria Arizmendiarretak sortutako Kooperatiba honetan urtealdia bi ekitaldi publiko horiekin agurtzea.

Lehenengo komunikabideekin, izan ere batzar orokorraren aurreko egunean prentsaurreko ederra antolatzen baitute Arrasaten. Bertan prentsa, irratia eta telebistako



kazetari pila bat elkartu ziren; Arrasaten bildutakoek prentsa dossier ederra hartu zuten honako dokumentazio honekin: 1993ko txostena, 15 orrialdetako txostena, Euskadiko Kutxaren 1993ko alderdirik esanguratsuenak azalduz eta nota bat: *Esta información está embargada hasta las 13 horas*

*del viernes día 11, que es cuando se celebra la Asamblea General. Muchas Gracias.* Hau da, ezin dela informaziorik argitaratu Batzar Nagusia ospatu arte.

Hurrengo egunean Batzar Nagusia ospatu zen, gutxi gorabehera aurreko egunean kazetarieei azalduzkoa bazkideei azaltzeko. Ez nintzen egon, beraz ezin dut gauza gehiegirik esan.

Aurtengo ekitaldirako asmoak betikoak dira: irabaziak egitea. Hala bedi!

### Caja Laboral en 1993

- Caja Laboral obtuvo en 1993 unos beneficios de 9.801 Mptas. antes de impuestos, un 13,7 % más que el año anterior.
- La inversión crediticia se eleva al finalizar 1993 a 270.367. , con un crecimiento en términos absolutos de 18.475 Mptas. en términos absolutos.
- El número de oficinas asciende a 218, habiéndose producido 5 aperturas a lo largo del año.
- La plantilla de Caja Laboral alcanza 1.342 socios de trabajo al finalizar 1993, con un aumento de 26 socios a lo largo del año.
- La cuota de mercado respecto a las Cajas Vascas se ha situado en el 15,40 % superior a la del ejercicio 1992.

## Liburuak

### RADICAL, el éxito de una empresa sorprendente

Este libro narra la historia de una empresa brasileña -SEMCO- dedicada a la fabricación de bienes de equipo en la que no hay secretarías, ni tabiques que separan una oficina de la otra, ni tan siquiera horarios. Una empresa con unos directivos muy satisfechos - se fijan su propio salario y no están obligados a llevar corbata - y unos empleados muy contentos - participan en un 22 % de los beneficios de la empresa, pueden revisar la contabilidad y votar en las decisiones importantes.

SEMCO ocupaba el puesto número 56 en el ranking empresarial de su país y ha ascendido hasta el número 4. Y todo eso se ha hecho durante una crisis económica inimaginable.

En *Radical*, el Presidente de SEMCO Ricardo Semler, demuestra con detalle que la clave del éxito consiste en tratar a los trabajadores como seres humanos adultos. Este libro, que lleva más de treinta reediciones y que ha sido el más vendido en toda la historia de Brasil ha despertado el interés de los ejecutivos del mundo entero que tratan de analizar este increíble milagro empresarial.

## RICARDO SEMLER RADICAL

EL ÉXITO  
DE UNA EMPRESA  
SORPRENDENTE



PLAZA & JANES



**VIAJES**  
BIDAIAK

**EROSKI**

### Viajes Eroski entra en el Club de los elegidos

Recientemente Viajes Eroski ha sido invitada a formar parte de la asociación de agencias de viaje GEBTA (Guild of European Business Travel Agents), especializada principalmente en viajes de negocios. La invitación y admisión de una agencia en esta asociación se rige por parámetros muy estrictos en cuanto a volumen de negocio en viajes de negocios, título IATA, con antigüedad exigida y aceptación de sus miembros.

La entrada en GEBTA es un reconocimiento a la labor desarrollada por Viajes Eroski en el segmento de viajes de empresa, en el que se ha colocado a la cabeza del mercado del País Vasco.

#### 2.500 puntos de venta

GEBTA se fundó hace 30 años en Gran Bretaña y en este momento está extendida a través de las principales agencias dedicadas al viaje de negocios en Bélgica, Francia, Dinamarca, Italia, Holanda, Gran Bretaña, Irlanda y España. En estos países cuenta con un total de 2.500 puntos de venta y atención al cliente y en España tiene 22 agencias centrales que componen una red de 250 puntos de venta.

GEBTA es una Asociación de prestigio internacional, conocida por los proveedores de servicios más importantes para el hombre de negocios. El año pasado tuvo una facturación de 150.000 millones de pesetas, una emisión de 2 millones de billetes aéreos y 120.000 reservas de hotel.

Por ser miembro de esta agencia todas las empresas clientes de Viajes Eroski acceden a disponer de varias ventajas: tarifario mundial de las principales cadenas hoteleras con "tarifa corporada" especiales GEBTA -los descuentos pueden rondar entre el 30 y el 40 %; horario de vuelos mundial, actualizado cada seis meses; manuales de temperaturas mundiales; tarjeta Oro Visa, especialmente para la empresa y sus ejecutivos, sin costo alguno para ella; y otra serie de ventajas que se irán haciendo efectivos más adelante.



# Nos han visitado...

## Centro de Justicia y Paz de Cincinnati

El pasado mes de marzo recibimos la visita de un grupo de americanos cuyo propósito era el de conocer "in situ" la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Como es habitual durante su estancia entre nosotros tuvieron oportunidad de asistir a diversas



charlas sobre la Experiencia, y al mismo tiempo, visitar algunas de las plantas fabriles y entidades de cobertura de la Corporación.

La visita estuvo organizada por el Centro de justicia y Paz de Cincinnati, que con relativa asiduidad recluta grupos de personas interesados en nuestro modelo

de autogestión. En la foto, los participantes en la visita asisten a una charla coloquio en Otalora.

## Federación de Cooperativas de Aragón

También el pasado mes de marzo recibimos la visita de un grupo de alumnos que participaban en un curso organizado por la Federación Aragonesa de Cooperativas de Trabajo Asociado (FACTA). Pasaron un día entre nosotros y tuvieron oportunidad de asistir a una charla sobre los orígenes de la Experiencia Cooperativa y visitar la planta de frigoríficos que Fagor tiene en Arrasate. Los alumnos se fueron gratamente impresionados por la realidad de las Cooperativas.



## Guri dagozkigunak

### El Grupo Cooperativo más importante del mundo

"(...) Quisiera recordar aquí, por si les suenan, nombres como Grupo de Cooperativas de Mondragón, Anecoop, Cora, Cooperativa Santiago Apostol..., esto es, el grupo cooperativo más importante del mundo, la primera empresa agraria española, la marca más conocida ...(...) Esto es sólo una pequeña muestra de lo que es hoy la realidad cooperativa española. Y podría ser mucho más, si las dejaran."

El País, Marzo de 1.994

### Aldaketa

"Nik esaten dudanean aldatu egin behar dugula, uste dut denok aldatu behar dugula. Ez zuzendaritzak bakarrik: pertsonak, langile guztiak, estrukturalak, mentalitatea, eta abar eta abar. Krisi honek adierazten duena da ez ginela prestatu. (...) Krisi hau gertatu bazaigu, horrelako ondorio latzekin, nahiko ondo jokatu ez dugulako izan da. Denok. Goitik behera."

Juan M<sup>o</sup> Uzkudun, COPRECIko gerentea Arrasate Pressen

### BATZ y los componentes

"La Cooperativa vizcaina BATZ, fabricante de troqueles y sistemas para automoción, registró el pasado ejercicio un incremento del 30 % en las ventas de componentes, segmento que ha potenciado ultimamente a través de una decidida política de I+D. El pasado año exportó por primera vez tecnología a Canadá, ingresos que permitirán rentabilizar las importantes inversiones realizadas en este campo por la compañía."

Estrategia Empresarial, marzo de 1.994

# Aula Cooperativa

## EL COOPERATIVISMO DEL REY DE LA SELVA

**U**no de los redactores habituales del T.U. Lankide me comentó extrañado que pudiera haber 256 cooperativas censadas en la Federación de Trabajo Asociado de Euskadi, *-¡Chico creía que éramos nosotros solos!-*. Tuve que decirle que este número se veía muy incrementado si se contaban las cooperativas agrícolas, o de servicios que no se adherían a la Federación. O que en España el número sobrepasa ampliamente la cifra de 20.000 cooperativas.

*-¡Qué pasa, que son cooperativas de poco fuste, o qué?-*. Le expliqué que hay muchos tipos de empresas cooperativas que, si bien cumplen la ley por igual se diferencian grandemente entre sí "A bote pronto" cité las siguientes.

### Cooperativas inducidas o pseudo cooperativas

Son las constituidas al socaire de intereses oportunistas. Bien porque las condiciones legales y de financiación son favorables para empezar una actividad empresarial que sino sería más complicada. La mayoría de estas Coo-

perativas son inducidas por personas ajenas al mundo cooperativo: abogados, funcionarios etc. que aconsejan a desempleados, agricultores, trabajadores sin instrucción empresarial, etc. para que se asocien. Los "papeles" los hacen ellos.

Este tipo de cooperativas se da mucho en el sector agrario. Muchas veces la cooperativa sirve para endosar el producto sobrante o que los empresarios del sector conservero desechan.

### Cooperativas "capitalistas"

Nacidas por acuerdo adoptado entre antiguo patrono y sus trabajadores. Hoy es más frecuente la solución de la Sociedad Anónima Laboral.

Es difícil generalizar pero algunas de las que he conocido siguen siendo de talante paternalista y hasta diría que taylorista. Cambia el entorno jurídico pero se mantienen las jerarquías. La práctica de las relaciones laborales cambia muy poco del anterior sistema empresarial en lo cotidiano y en los momentos difíciles la sartén la tiene cogida por el mango el antiguo patrono.

### Cooperativas de Profesionales

Abundan las asociaciones de arquitectos, juristas, médicos, ingenieros,

farmacéuticos etc. que funcionan con la regla de una persona un voto. Es personal de alto nivel cultural que se une para obtener mediante su agrupación economías en el crédito, las compras, los servicios, los seguros, etc.

Son cooperativas poco estables en el tiempo (se dividen con relativa facilidad a tenor de las posibilidades que individualmente vayan teniendo). Están muy poco ideologizadas. Son prácticas y eficientes en el mercado profesional.

### Cooperativas Asamblearias

Surgidas al calor de un alto idealismo. En general jóvenes que tratan de solucionar problemas sociales (para el desarraigo, iniciativas novedosas para artistas, etc.) y que tienen su inspiración en cursos, charlas o libros de autogestión.

Normalmente son, como ya hemos dicho, jóvenes con muchas ganas, toda voluntad pero sin suficiente bagaje empresarial, ni experiencia en el mundo de los negocios.

Se dan mucho en el sector servicios y casi siempre en un entorno urbano.

### Cooperativas ideologizadas

Impulsadas, creadas y sostenidas por un líder social. Para este tipo de coope-

## Hezibideren batzar orokorra

**H**EZIBIDEk martxoaren 23an bere Ohizko Batzar Nagusia egin zuen. Bertan, hezkuntzaren eremuan ari den elkarte honek, bere lan emankorren berri eman zuen eta bide batez lan horren lekuko den memoria aurkeztu ere.

93a urte erabakiorra izan zen ikastolentzat. HEZIBIDEko ikastetxeak identifikatzen dituen hezkuntz ereduari ez zaio inolako lehentasunik eman Eskola Itunerako Akordio Politikoan. Aldiz, lehentasun osoa dute gobernuaren menpeko diren ikastetxeek.

Garai zaila den honetan Talde bezala jarraitzeko arrazoiak are sakonagoak dira. Alde batetik, kanpo erasoei eta bestetik demografia jeitsierak sorrarazten duen kompetentzia giroari aurre egiteko. Demografia jeitsiera geroago eta nabariagoa baldin bada ere, HEZIBIDEko ikastetxeek beraien merkatu-kota mantentzen dute. HEZIBIDEko ikastetxeetan OHOk beherakada % 6koa izan da Deba Garaian % 7koa izan den bitartean. Irakaskuntza Ertainetan, berriz, % 1eko gorakada izan da, bailarako ikastetxe guztiei dagokionez, % 2 jeitsi denean.

### Zerbitzua hobetzen

Kalitatezko zerbitzua hobetzen, eta uste eta ahalegin sendoetan oinarriturik, ari da erreforma burutzen. Horrez gain, 1.991-94 Plan Estrategikoaren barne zuzendari-taldeen profesionalizazioa, aniztasunaren trataera (debertsitatea), 0-3 urte bitarteko hezkuntza eskaintzaren egitura malgua, euskararen normalizazioa eta hizkuntz anitz ikasteko plana bultzatzen da.

HEZIBIDE formakuntza esparruari ematen ari zaion garrantzia aurreko urteetan bezalaxe, azpimarratzekoa da. Aurtengoan guztira 746 ordu eman dira ikastaro desberdinetan eta 310 pertsonak parte hartu dute beraietan.

faltaban 500 metros. Incluso se oía el rugir del animal. Todos los seguidores pararon temerosos, no se atrevían a avanzar. El discípulo preferido habló así: Maestro, tenemos miedo ¿qué tenemos que hacer? ¡Ayúdanos! Dinos como podemos superar este temor.

El sabio suspiró y les dijo: *Hasta aquí he podido guiaros, ese es mi deber como maestro pero para los pasos que faltan solo podéis contar con vuestro saber y vuestro valor, eso nadie puede daros. Ni siquiera yo*.

-¡Macho, como te escaqueas!- fué la airada respuesta. Pero, a pesar de esa extemporánea salida de mi interlocutor mantengo que corresponde a cada uno el juicio y la opinión. Sería faltar a una esencial consideración hacia los lectores que yo me permitiera sustraerles su autorizada opinión al respecto del juicio que les pueda merecer el estado vital de nuestra propia experiencia cooperativa. ¿Acaso no es una práctica entre nosotros una persona, una opinión?

ativas la meta es clara y el sistema autogestionario un medio para lograr esa meta. Es decir más fundamentada en el fondo que en la forma. Tienen el riesgo de desdibujarse al desaparecer el líder, aunque crean escuela.

Hasta aquí llegó mi capacidad de análisis -le dije-. Posiblemente haya personas mucho más cualificadas que analizarán, retocarán o integrarán alguna de estas discusiones. Si te he sugerido un tema de análisis me doy por satisfecho -concluí.

Mi amigo no quedó satisfecho con mi breve explicación. Más bien, diría, que le aguijoneé con mi charla, -¿Oye tú, y todos de Mondragón en que grupo nos incluye?-

Le conté, para salir del apuro, una bella historia oriental:

"Había un sabio que enseñaba las maravillas un fantástico león que vivía en un lejano desierto.

Tanta pasión ponía en la descripción de sus atributos y de su firmeza que sus seguidores le rogaron que los condujera al lejano lugar donde habitaba tan singular ejemplar del rey de la selva.

Durante muchas jornadas caminaron tras los seguros pasos del maestro. El león condujo al imponente desierto y les señaló la guarida del terrible león, solo

1.993ko ekitaldiari dagokion txostena argitaratu berri du Lagun-Aro Borondatezko Gizarte-Aurrikuspenerako Entitateak. Hori dela eta interesgarria iruditu zaigu bertan azaltzen

diren zenbait datu bazkide guztiei jakinaraztea: mutualisten kolektiboaren bilakaera, prestazioen gastu-banaketa, osasun-laguntzako onuradunak...

## Las cifras de Lagun-Aro

J.M.F.

### Mutualistak

Baja eta alden ondorioz 1.993ko ekitaldiaren amaieran, guztira 19.005 mutualista zeuden aktiboan, 1.992koa ixterakoan zeudenak baino 241 gutxiago. Azpimarratzekoa da bajeen barruan jubilazioek izan duten protagonismoa, 317 izan baitira.

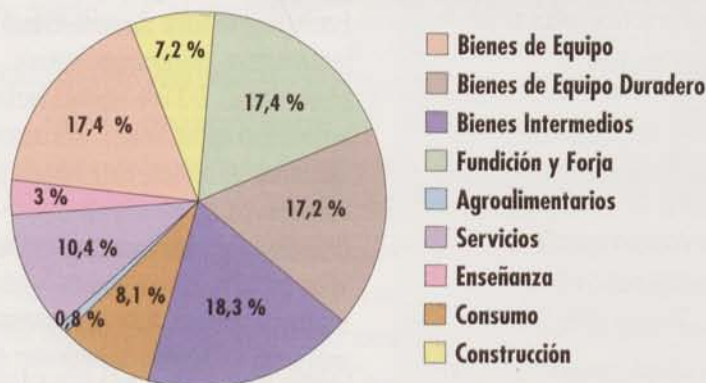
### Actiboaren Bilakaera 1984-1993

Evolución de Activos 1984-1993



### Mutualisten Banaketa Sektoreka

Distribución de Mutualistas por Sectores

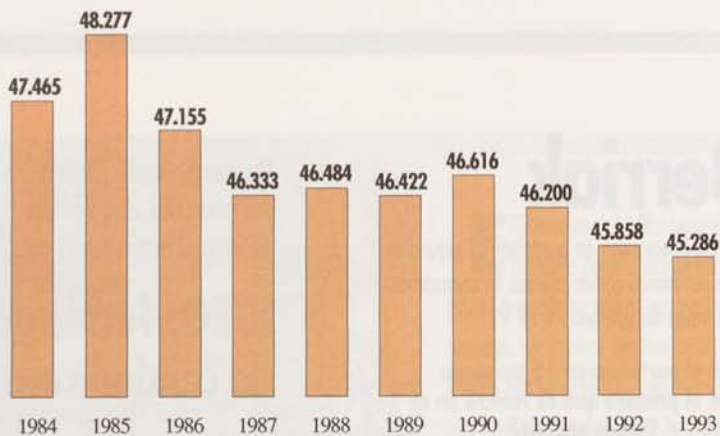


### Cooperativas Asociadas

**A**l cierre de 1.993 Lagun-Aro, Entidad de Previsión Voluntaria acoge a un total de 125 Cooperativas. A lo largo del año se han producido 5 bajas (Jose Arana Ikastola, Amat, Olarri -han sido absorbidas por otras Cooperativas- y CITAMARE y Guria Naval -por disolución-) y 3 altas (Guria industrial, Erkop y Ekiz). Esta dinámica ha supuesto un decremento de dos Cooperativas respecto del número existente al término del ejercicio anterior, cerrando el año 1.993 con un total de 125

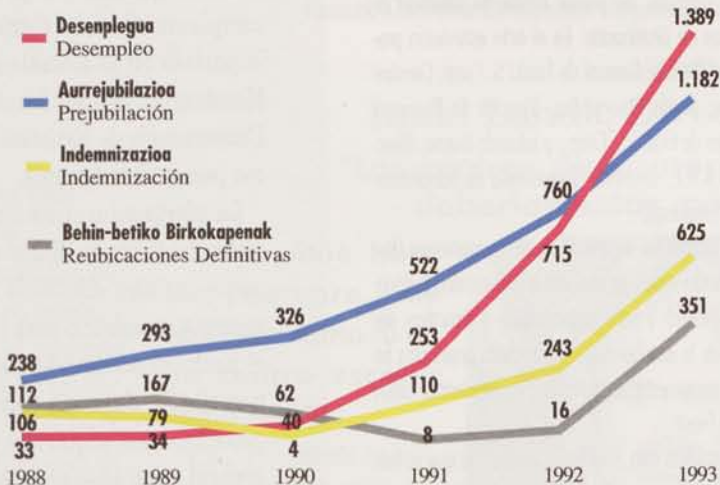
## Osasun-Laguntzako Onuradunak 1984-1993

Beneficiarios de Asistencia Sanitaria 1984-1993



## Enplegu-Laguntzako Bilakaera 1988-1993

Evolución de Ayuda al Empleo 1988-1993



## KOOPERATIBETAKO BERRIAK

### Beneficiarios Asistencia Sanitaria

Los familiares de los mutualistas en activo, reglamentariamente reconocidos, además de los propios mutualistas constituyen el conjunto de beneficiarios acreedores a la prestación de asistencia sanitaria. Al cierre de 1.993 eran 45.286, 572 menos que el ejercicio anterior. Una satisfactoria labor de gestión ha conseguido contener, e incluso reducir, el incremento en el gasto de esta prestación, sin que ello haya supuesto merma en el alcance de la misma, tanto en calidad como en las diferentes modalidades con que se atiende a esta prestación.

### Enplegu-laguntza

Oro har, prestazio honen gastuak hazkunde ikusgarria izan du, % 115,30ekoa, asko gainditu duelarik berez ere aurrakusia zegoen hazkunde aski handia. Gastu hau 1.993ko ekitaldi zail honetan sorturiko langabezia handiari aurre egin beharrak eragin du. Desenpleguak eta aurrejubilazioak bereganatzen dute gastuaren % 66a.

Se adoptaron importantes acuerdos sobre prestaciones

## Se celebró la Asamblea General de Lagun-Aro

**E**l pasado mes de marzo se celebró la asamblea general ordinaria de Lagun-Aro. De manera sintética estos son los acuerdos más importantes que se tomaron en dicha asamblea en relación a las prestaciones de la Entidad.

En esta asamblea se plantearon varias propuestas de modificación, que tras la votación quedaron de la siguiente manera.

### Supresión del Auxilio Familiar

Se aprobó la propuesta, quedando suprimida la modalidad de Auxilio Familiar, dentro de la prestación de Ayuda a la Familia, manteniéndose la otra modalidad de Auxilio a Discapacitados.

### Compensación de farmacia al 60 %

Se desestimó la propuesta y se mantiene la compensación de farmacia en el 70 %.

### Abono de la prestación

#### de Incapacidad Laboral Transitoria (ILT)

Se aprobó la propuesta que se planteó en la Asamblea. Queda por tanto, de la siguiente forma:

Primer mes: 70 % del Anticipo de Consumo más la Cuota Total

Del segundo al cuarto mes: 80 % del Anticipo de Consumo más la cuota total

A partir del quinto mes: 90 % del Anticipo de Consumo más la Cuota Total

Además las Cooperativas podrán complementar la prestación en los supuestos de accidente de trabajo.

Por descanso maternal se abonará el 80 % del Anticipo de Consumo más la Cuota Total.

### Ayuda al empleo

En relación a la Ayuda al Empleo fueron aprobadas varias propuestas. Por un lado incluir la obligatorie-

dad de la reubicación provisional en empresas vinculadas a Lagun-Aro o a las Cooperativas asociadas a Lagun-Aro en distancias inferiores a 50 kms. desde su centro de trabajo o desde su residencia, si ésta es inferior.

Por otro lado, añadir que en distancias superiores a los 50 kms. se podrá reubicar provisionalmente a criterio de la Comisión de Prestaciones.

Además, se redujo la Indemnización máxima a 24 mensualidades, salvo en Cooperativas en cierre. También hay que señalar que la Asamblea rechazó la propuesta de reducir la prestación de Desempleo hasta el 70 % del Anticipo de Consumo en catorce pagas.

En relación a la Cofinanciación se estableció una cofinanciación mínima del 10 % a cargo de los socios pertenecientes a Cooperativas afectadas por el Desempleo.

# Otalorako Berriak

Cómo adquirir una perspectiva global e integrada de la empresa

## Análisis de negocios

El próximo 3 de mayo se impartirá en Otalora un seminario sobre *Análisis de negocios* cuyo objetivo es doble. Por una parte propiciar la ocasión para que los participantes reflexionen, discutan y maduren los conocimientos que ya poseen en materia de empresas, adquiriendo una perspectiva más actual, global e integrada de lo que es una empresa en marcha en el seno del sector donde desarrollan sus actividades.

Por otro lado pretende ensayar, comparar y evaluar aproximaciones alternativas a las empresas desde un punto de vista directivo.

El seminario tendrá una duración de 24 horas lectivas, a razón de día y medio por semana y el ponente del mismo será Angel Pérez Carballo, Director General de ABRENTE, Consultores de Gestión.

## Dirección de proyectos

También durante el mes de mayo se impartirá en Otalora un seminario sobre *Dirección de proyectos* con el fin de desarrollar la capacidad de los asistentes para planificar, organizar y dirigir proyectos, previniendo problemas y manteniendo relaciones positivas con los clientes y con los departamentos funcionales implicados en el desarrollo del propio proyecto. Además, este curso, que se desarrollará los días 24, 25 y 26 de mayo, pretende presentar y utilizar herramientas de control de proyectos soportados por paquetes informáticos. Está dirigido para directivos con experiencia limitada en dirección de proyectos o que vayan a dirigir un proyecto por primera vez y para personal cualificado de oficinas de dirección de proyectos.

La duración del seminario será de 24 horas y la metodología a emplear en su impartición se basará en presentaciones, debates, realización de ejercicios y casos prácticos y utilización de aplicaciones en ordenador personal.

Si estáis interesados en participar en alguno de estos dos seminarios podéis poneros en contacto con Otalora a través del teléfono 79 79 99.

En él participaron 15 personas y fue el primero que se realizó en el Estado español

## Concluyó el máster de distribución

El pasado día 25 de marzo se celebró en Otalora el acto de clausura del primer *Máster en Dirección de Empresas de Distribución*. En el acto estuvieron presentes el Director General de Eroski S. Coop. Constan Dacosta; Javier Goienetxea, Director de Recursos Humanos de Eroski S. Coop.; y Eduardo Bueno, Director de I.A.D.E. (Instituto Universitario de Administración de Empresas).

Este máster fue organizado conjuntamente por Otalora y Eroski -colabora también la Universidad Autónoma de Madrid- y ha estado dirigido a directivos del mundo de la distribución. Esta primera promoción ha estado compuesta por personas provenientes todas ellas de Eroski.

En total han sido 360 horas lectivas las que se han empleado para impartir temas como dirección estratégica

y marketing, dirección financiera, recursos humanos, gestión de aprovisionamientos, logística e informática, etc.

Los participantes en el máster recibieron de manos de Eduardo Bueno Campos el diploma correspondiente por haber superado este primer máster de empresas de distribución.



Durante este curso terminará el proceso de ampliación del edificio

## ETEO, formación de calidad contrastada

La historia de ETEO ha estado ligada en sus inicios a Eskola Politeknikoa. Lo que en un principio fue el complemento a la formación técnica impartida en la Escuela Profesional de Mondragón, hoy en día es una Escuela Universitaria de Estudios Empresariales con personalidad propia.

La oferta educativa actual de ETEO incluye el título de Diplomado en Ciencias empresariales -un título finalista en sí mismo y un camino para la licenciatura-, el Bachillerato de Administración y Gestión (BAG) -como vía para completar los conocimientos adquiridos en el bachiller general como base para su carrera-, y la Formación Profesional de Segundo Grado y los Módulos Profesionales del Nivel III -cuyo cometido es el de preparar a los alumnos profesionalmente para el mundo laboral-.

## Formación de calidad

Este centro, integrado en el Grupo Educativo Hezibide, asegura una formación de calidad a todos sus alumnos. Y como muestra un botón. Históricamente el 100% de los alumnos de BAG que se han presentado a selectividad han superado el examen en primera convocatoria. Sin ir más lejos, el curso pasado la nota media obtenida fue de 7,10.

Por su parte, también son de reseñar los buenos resultados de aquellos alumnos que habiéndose diplomado en Ciencias





Empresariales en ETEO deciden licenciar-  
se en otras facultades. Y todo ello al mar-  
gen de la gran aceptación social de sus  
graduados de cualquier nivel  
educativo o especialidad.

**Ampliación del edificio**

El proceso de ampliación del edificio concluirá en breve, y mejorará sin duda el conjunto de servicios educativos que puede brindar ETEO. Y brindando de servicios, el de transporte para los alumnos se gestiona desde el propio centro, y hasta la fecha los resultados conseguidos han sido excelentes.

Por último, también es digno de mención que el problema surgido el curso pasado con el acceso a Sarriko, derivado de un "Numerus Clausus", se resolverá con toda probabilidad para este curso que viene ya desde la UPV/EHU se está realizando un fuerte esfuerzo por parte de un cualificado equipo de estudio para poner fin a este problema.

**ETEOn historia**

**E**TEOn sorrera 60ko hamarkadan kokatzen da, Oñatin gazteak arlo administratibo-enpresarialean prestatzeko beharra planteatu zenean, izan ere Arrasateko Lanbide Eskola prestatuntza teknikoaz arduratzen baitzen. Jada 1963. urterako Merkataritza Peritutzaz ematen zen eta, geroago, Idazkaritza eta Merkataritza Irakasle izateko karrera gehitu ziren. 1970-71 ikasturtean kokatu zen behin-betirako egungo eraikinean, Administrazio Lanbide Heziketako lehen eta bigarren mailak emateko zentro homologatu izarearekin. Lau urte geroago, 1975ean alegia, Enpresa Zientzietako ikasketak ematen hasi ziren ETEO, Koop. Elk. entitate juridikoaren baitan. Hiru urte geroago, lehen ikasle-promozioa (20koa) graduatu zen diplomatu tituluekin.

Gaur egun, 697 dira hezkuntza-maila ezberdinetan banatuta ETEOn ikasten ari diren ikasleak; horietatik 376 Enpresa Zientzietakoak eta gainerakoak irakaskuntza ertaintekoak dira.

**Inaki Landa, Director de ETEO**

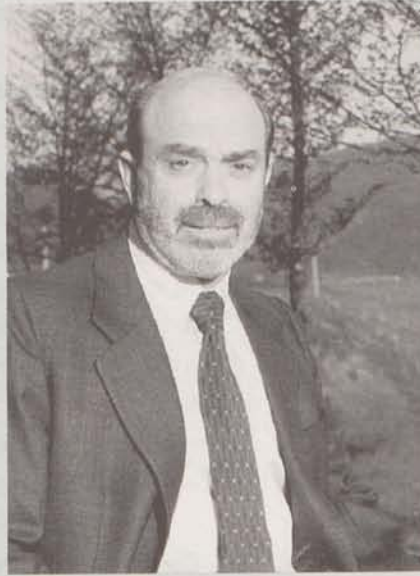
**"Los centros de formación y la empresa deberían estar más próximos"**

**T.U.:** ¿Qué hace un hombre de empresa como tú en un centro escolar como éste?

**I.L.:** Exactamente no lo sé. Puede ser un intento de aprobar una asignatura pendiente o una especie de terapia rejuvenecedora por el contacto con gente joven... Lo cierto es que no me cabe duda de que me encuentro en mi sitio, por mi formación básica y posterior ejercicio profesional en la empresa.

**T.U.:** ¿Cómo concibe un hombre de empresa la relación universidad-empresa?

**I.L.:** Siempre he creído que los centros de formación y la empresa deberían estar más próximos de lo que históricamente han estado. Ejercer esta profesión en el seno de MCC aporta una gran facilidad para llevar adelante esta idea.



¡He ahí el reto del equipo humano que me corresponde dirigir!

**T.U.:** ¿Cómo definirías ETEO?

**I.L.:** Como un centro educativo integral que imparte una enseñanza de calidad constrastada, dentro de una especialización cuidadosamente planificada.

**T.U.:** ¿Cuál es el gancho principal de la oferta educativa de ETEO?

**I.L.:** Indudablemente reside en el Bachillerato de Administración y Gestión (BAG) como 2º ciclo de un REM preparatorio, bien para los estudios universitarios de Ciencias Empresariales, bien para la Formación Profesional rama administrativa. Y lo digo convencido por el inestimable valor que tiene, tanto para el alumno como para su familia, poder realizar dicho tránsito sin cambiar de centro, ni de metodología de estudio, continuando en gran medida con los mismos profesores y compañeros de estudio.

# Quitando miedos (II)

Athlon, S. Coop.



**E**n el número anterior hacemos una reflexión sobre la salud de su motor, ¿se hizo usted el chequeo?, ¿qué tal el test? ¿dónde se encontraba?

Si se hallaba por debajo de la media está usted de enhorabuena, pero deberá seguir en la misma línea. Por el contrario, si se encontraba usted por encima de la media tendrá que tomar una serie de medidas para mejorar el estado de su motor.

En éste nuevo capítulo le vamos a proponer tres soluciones: dos históricas y una actual. Como verá las diferencias entre las tres son mínimas. *Háganos caso: léalas...piénselas...síguelas y si encuentra algo mejor, llámenos.*

## I. Preceptos de la sabiduría griega para llegar a centenarios

1. Pasear dos horas todos los días.
2. Beber sólo con arreglo a la sed, despacio y, por supuesto, agua.
3. Levantarse de la cama en cuanto el sueño se acaba.
4. Dormir siete horas por lo menos, cada noche.
5. Comer cuando se tiene hambre, pero siempre sin prisa.
6. No hablar más de lo preciso.
7. No estimar el dinero más de lo necesario. Es un buen servidor, pero un mal amo.
8. No decir más que la mitad de lo que se piensa.

9. Discutir menos, precisamente cuando más seguro esté de tener la razón.

10. No olvidar que los demás contarán con usted, pero que usted probablemente no contará para ellos.

## II. Consejos de la asociación china de sanidad y larga vida

1. Haga ejercicio físico.
2. No se entregue demasiado a los "placeros".
3. Trabaje sólo ocho horas y duerma otras ocho.
4. No se ponga nervioso y olvide la edad que tiene.
5. Alimentación adecuada y no excesiva.
6. Beba más agua que cualquier otra bebida.
7. Eche una siesta por la tarde, si tiene sueño.
8. Ría o sonría, siempre que pueda y cuanto más mejor.
9. Procure vivir al aire libre.
10. No se tome las cosas muy a pecho.

## III. Decálogo para prevenir el infarto según los tratados de medicina

1. Realizar ejercicio físico con frecuencia y regularidad.
2. Gozar de descanso y relajación.
3. Coger las vacaciones y disfrutarlas (aquí tienen unas ventajas los jubilados y pensionistas porque tienen "vacaciones permanentes").

4. Combinar trabajo y alimentación de forma separada, de tal modo que no se trabaje mientras se come (otra ventaja para los de antes).

5. Alimentación correcta, controlando el colesterol y la glucemia (azúcar en la sangre).

6. Dormir unas ocho horas al día.

7. Controlar los malos hábitos, como el fumar por ejemplo.

8. Controlar la tensión arterial.

9. Realizar reconocimientos médicos periódicos.

10. Respirar correctamente.

Como vemos los tres tratados son idénticos, o la salvedad que del primero al último han pasado más de 2.000 años, y seguimos tropezando con la misma piedra: el sedentarismo y el exceso de comida (sobrepeso y obesidad). **Por favor: no se burro y sortee la piedra. "La piedra, la piedra nos ha... a todos".**

Visto está, que comemos más de lo que precisamos y nos movemos menos de lo necesario. ¿Podemos llegar a saberlo?

En el próximo capítulo les proponemos que lo averigüen.



## Cursos organizados por Iraunkor

**E**l Centro de Formación Permanente Iraunkor de Eskola Politeknikoa tiene previsto impartir varios cursos abiertos a lo largo del próximo mes de mayo. Estos son algunos de ellos.

### Cursos abiertos de Eskola Politeknikoa

#### Diseño asistido por ordenador

Su objetivo es practicar, conocer y comparar las ventajas que ofrecen el dibujo y el diseño asistido por ordenador. Lo impartirán Juan José Jauregui y Alexander Beitia entre el 2 y el 27 de mayo.

#### Programación y utilización del Control FAGOR CNC 8020/25 M.

Andoni Villar será el encargado de explicar todas las posibilidades que ofrece el control así como la resolución de problemas surgidos en fresadoras o centros de mecanizado. Se impartirá la semana del 23 al 27 de mayo.

#### Programación y utilización del Control FAGOR CNC 8020/25 T.

Comienza el próximo 2 de mayo y concluye el día 6 del mismo mes. Tratará de conseguir un conocimiento real y práctico sobre las funciones que realiza el control de Fagor aplicado al torno. El curso será impartido por Rafael Ortubay.

#### Autómatas programables

60 horas destinadas a obtener una formación general sobre las posibilidades de los Autómatas Programables (PLC) en la automatización de procesos básicos combinatorios y secuenciales. Angel Oruna impartirá el curso del 2 al 27 de mayo.

#### Diseño de Experimentos

Su objetivo consiste en ser capaz de plantear la metodología óptima a llevar a cabo para la optimización de un proceso por medio de la realización de experimentos. El curso, impartido por Javier Retegui, comenzará el próximo 23 de mayo.

#### El mando intermedio y las técnicas de gestión industrial

Tiene un doble objetivo. Por un lado desarrollar los fundamentos de las Técnicas Avanzadas de Gestión Industrial, y por otro lado orientar la función del Mando Intermedio hacia la implantación de la Mejora Continua. Del 9 al 12 de mayo impartido por Miguel Angel Irizar.

#### Gestión de Mantenimiento

Miguel M<sup>º</sup> Egaña será el encargado de dar a conocer las técnicas y herramientas más actuales de la gestión de mantenimiento. El curso comienza el 23 de mayo y concluye el 9 de junio.

#### Domótica. Edificios inteligentes

Dos días, 26 y 27 de mayo, para conocer las variaciones tanto estructurales como conceptuales que una edificación inteligente conlleva. El curso correrá a cargo del departamento de electrónica de Eskola.

#### Accionamientos eléctricos industriales

El objetivo que se pretende es llegar a conocer el funcionamiento de los diferentes tipos de accionamientos eléctricos utilizados industrialmente. Tendrá una duración de 30 horas y lo impartirán José Ramón Torrealday y Cecilio Ugarte.

## Cursos abiertos de ETEO

### Impuesto sobre la renta de las personas físicas (I.R.P.F.)

Trata de dar a conocer el impuesto y adecuar la capacitación para la liquidación del mismo. Comenzará el próximo 3 de mayo y lo impartirá German Aguinagalde.

### Hoja Electrónica: Introducción al LOTUS 1.2.3.

Comenzará el 2 de mayo con el fin de lograr el conocimiento de los comandos y funciones del Lotus 1.2.3. para su utilización en la construcción de modelos económico-financieros en el ámbito de la gestión empresarial. El profesor será José Ramón Biain.

### Word Perfect

27 horas para desarrollar las utilidades más especiales del procesador de textos Word Perfect. Comenzará el próximo 3 de mayo y lo dará Teresa Dávila.

### Sistema operativo UNIX

27 horas para obtener una visión general del sistema operativo UNIX. Comienza el 3 de mayo y será impartido por Rosa Basagoiti.

### Marketing estratégico

Fernando Murguindo se encargará de sensibilizar a los participantes en torno al papel que debe desempeñar el marketing en las actuaciones de la empresa competitiva. El curso comienza el 2 de mayo.

## EL PERSONAJE

# Benito Sagarduy

Responsable de producción de ELKAR, S. Coop.

**“Me afecta la crisis, pienso”**

Es uno de los históricos de ELKAR. Se le conocen sus habilidades en los fogones, es socio del Athletic y le gusta jugar al mus. La impresión que se llevan los clientes de ELKAR es parte de su responsabilidad.



J.M.F.

**Se abre el turno de presentaciones.**

57 años, casado, dos hijos. Dedicación principal: artes gráficas.

**Y cuando no trabajas ¿qué haces?**

Televisión, txikiteo, cocina... Pero en la televisión me duermo. Me aburren todos los programas cosa mala.

**Has recibido varios premios gastronómicos.**

He sacado varios primeros, en Santutxu, Lezama, Zamudio... sobre todo en bacalao, marmitacos... No son premios importantes, y además tampoco me presento demasiado. El año pasado sólo me presenté a uno.

**¿En casa cocinas tú?**

A veces. Hoy por ejemplo me toca. Tengo que preparar unas setas de carrilla que me han regalado.

**¿Cómo llegó a parar Benito Sagarduy a ELKAR ?**

En sus días, aquellos locos, muy animados por Teodoro Larrea, nos embarcamos en este proyecto. Eramos pocos y bien avenidos; los solteros no cobrábamos...

**¿Estos días no son locos?**

Son distintos. 26 años de experiencia te dan otra perspectiva. Entonces, cuando éramos jóvenes, te dejabas llevar un poco por algo ajeno a ti mismo.

**¿Te afecta la crisis?**

Pues pienso que sí. Estás más triste, apático... Hace dos años pensabas: ¡Bah! Ya pasará. Pero llevamos mucho tiempo en el túnel y no se divisa un rayo de luz todavía.

**Y los lunes te afectan.**

No mucho.

**¿Ni siquiera cuando el Athletic pierde el domingo?**

Me gusta que gane pero no me llevo berrinche si pierde.

**¿Te ha alterado la sangre la primavera?**

Pienso que no. Físicamente estoy bien.

**¿Y anímicamente?**

Como siempre. Bastante bien.

**¿Cuáles son tus defectos?**

¡Tú también! ¿Por qué no me preguntas por las virtudes?

**Vamos pues. Dime una de tus virtudes.**

Hacer bien sin mirar a quién.

**¿El cliente, siempre tiene la razón?**

Creo que no, se equivoca como todo pichichi. Pero hay que dársela.

**¿En ELKAR se hacen trabajos para ayer?**

Muchísimos, por no decir todos.