

TU

L A N K I D E

evolución
de MCC
**SE MANTIENE
EL BUEN PULSO
EN LA GESTIÓN
DE VENTAS**

antzinakoak
TAXISTAS

**LA REINGENIERIA
DE IRIZAR**

**FAGOR
ELECTRODOMÉSTICOS
FABRICA
FRIGORÍFICOS
EN ARGENTINA**

**NUESTRAS
COOPERATIVAS
EN LA BIENAL
DE MÁQUINA-HERRAMIENTA**

1995

MCC
EN 1995

TU

L A N K I D E



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),
revista fundada por el padre José M.^º
Arizmendiarieta en setiembre de 1960

EDITA:

OTALORA

(Consejo General MCC)

Azanza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Teléfono: (943) 79 79 99

Fax: (943) 77 07 88

DIRECTOR:

Javier Marcos.

CONSEJO DE REDACCIÓN:

Presidente:

José M.^º Ormaechea.

Consejeros:

José M.^º Larrañaga.

Jesús Goienetxe.

Rafael Amozarrain.

José M.^º Aldokoa.

Carmelo Urdangarin.

José Luis Rubio.

Juan Leibar.

José Ramón Elorza.

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

José Antonio Martínez Esquiros.

IMPRIME:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

bitz gutxitan

1995eko balantzea



1995 urtean zehar ekonomiak izan duen bilakaerak arlo kuantitatiboan aurrikusitako helburuak ondo betetzeko aukera eman dio Korporazioari. Ekitaldiaren amaieran Korporazioak 28.228 langile zituen, 1995. urtean 1735 lanpostu berri sortu zituelarik.

Evolución de MCC

Evolución favorable del Grupo Industrial

La evolución de las principales variables económicas en 1995 fue favorable en nuestro Grupo Industrial. Durante el pasado ejercicio se produjo una notable expansión de las ventas, se crearon un importante número de empleos y hubo una alta utilización de la capacidad productiva.

18

La reingeniería de IRIZAR

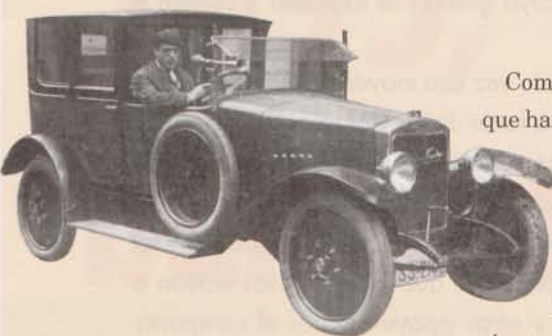
Con el fin de conseguir mejoras en calidad, servicio, costes, e innovación, la cooperativa de Ormaiztegui inició el pasado año una nueva forma de gestionar la empresa: la reingeniería. Los resultados están siendo realmente espectaculares.



ANTZINAKOAK

“TAXISTAS”

Como en todos los oficios tradicionales que han perdurado hasta nuestros días, en los taxistas se han producido cambios sustanciales, tanto en las condiciones, como en los conocimientos necesarios para desempeñar la profesión, así como en las circunstancias en que tienen que realizar su trabajo.



Nuestras Cooperativas en la Bienal de M-H.

Durante los pasados 11 al 15 de marzo se celebró en Bilbao la Bienal de la Máquina-Herramienta, una feria internacional que reunió a más de 100 expositores de todo el mundo en la que se mostraron las últimas novedades en el diseño y construcción de máquina-herramienta. Nuestras cooperativas estuvieron presentes en este acontecimiento.



Grupo Danobat: empresa exportadora del año

La Cámara de Comercio de Gipuzkoa elige al Grupo Danobat empresa exportadora del año 1995 en la IV edición de los premios a la industria guipuzcoana.



Fagor Elektratresnak Argentinara

54 Hile honetan ekingo dio hozkailuen fabrikazioari Argentinan Fagor Elektratresnak Kooperatibak. Lehenengo urte honetan 100.000 ale egitea aurrikusi dute.



editorial 4

De primera mano

en portada 5

1995, balance de un año5

1995 y el Grupo Industrial ..9

La distribución en 199513

Finantza taldeak ekitaldi ona burutu16

evolución de MCC 18

lagun-aro 22

3ª edad 24

aula cooperativa 25

antzinakoak 26

estrategias de empresa 30

begi belarri 32

seguridad en el trabajo 36

colaboraciones 38

kooperatibetako berriak 44

El aforismo, o el buen juicio, nos dice que quien tiene la información tiene las claves de la decisión. En nuestras empresas, en las cooperativas, donde todos somos socios y trabajadores, la información de puertas adentro ha sido muy cuidada. Lo prescriben las propias normas internas y es la condición previa para que las asambleas generales se celebren y las propuestas se aprueben con conocimiento de causa. Precisamente la elevación del trabajador a secas a la condición de socio tiene, entre sus principales claves, hacer del trabajador que sólo alquila su trabajo, alguien que participa en las decisiones, elige a quienes considera los mejores para dirigir su empresa y toma parte activa en el desarrollo de toda una estructura organizativa que es, a la vez, la del socio-trabajador, a quien sobre todo afecta.

Las dimensiones que se vienen alcanzando en las sociedades que tienen como misión competir en el mercado van haciendo más compleja la organización y cada vez son más matizadas las razones que mueven a tomar una u otra decisión. Por eso, la específica función de ser alto ejecutivo exige tener más conocimientos, y su selección hay que hacerla en esa confianza que nuestros principales líderes -uno de los caracteres de quienes son directivos- se van mereciendo, a medida que observamos que conducen la empresa por una senda acertada. No es fácil poner ante las bases con un lenguaje sencillo toda la enmarañada y profusa información que necesitaríamos para poder decidirlo todo en cada ocasión. Además resultaría inalcanzable llegar a conocer determinados aspectos de los intrincados mecanismos que hay que seguir al adoptar una posición ante cada problema que día a día se suscita y debe resolverse. Por esa razón los acuerdos que se toman en la magna reunión, que es la Asamblea General, se aceptan sucesivamente en función del grado de éxito que la cooperativa ha tenido a

lo largo del año cuya gestión se examina y somete a aprobación.

Por eso existe cada vez una mayor cesión de la voluntad de cada socio a favor de los Consejos Rectores y de la Dirección, y las reacciones en contra se suscitan cuando se reiteran los malos resultados y, en ese momento, a veces se hacen reproches injustificadamente. No debe olvidarse que las empresas actúan a veces acechadas y otras apoyadas por el comportamiento de determinados parámetros externos como la demanda, la relación de la paridad de la peseta a la hora de exportar o la evolución de los precios de las materias primas. Y otras, en las que los resultados son muy favorables, a lo mejor son sólo un exponente que se ha producido inmerecidamente al socaire de un cambio circunstancial de determinados indicadores económicos. Por todo este complejo mundo de

la economía de la empresa se observa que la información no puede ser tan intensiva como para que el socio sepa con absoluta certeza si su empresa se halla bien dirigida. Pero se debe intentar sin desmayo hacer que todos los que trabajan conozcan cómo va el negocio por el que han apostado al hacerse socios. Conviene participar plenamente y hasta donde sea posible en la toma de las decisiones que se adoptan.

En ese intento de obtener información de primera mano, en este número, que incrusta su fecha de aparición en la época más nutrida de asambleas, nos dan su opinión sobre 1995 cuatro miembros de MCC que conocen muy bien la situación, y que pueden suministrarlos las más esclarecedoras de las noticias sobre los comportamientos del grupo. Es éste, por tanto, un intento más para que el socio conozca cómo van las cosas en el conjunto del sistema de organización creado. Vamos a conocer lo que ha ocurrido en 1995, no sólo en cifras, sino a ser posible mediante la calificación que ellos le otorgan a la gestión realizada. **TU**

De primera mano

1995, balance de un año

Antonio Cancelo, Presidente de MCC

Antonio Cancelo desglosa en este artículo los datos más relevantes del ejercicio 1995. En su opinión, nuestra Corporación ha conseguido un cumplimiento razonable de los objetivos previstos, aunque también señala que las expectativas apuntaban a cumplimientos más holgados de los que finalmente se han producido.

Destaca asimismo los logros cualitativos conseguidos en el terreno de la calidad y de la internacionalización.



Valoración global

Como es bien sabido la economía ha mantenido en el conjunto de 1995 un crecimiento notable pero con dos semestres claramente diferenciados, lo que se ha traducido en una clara pérdida de ritmo en la última parte del año.

El crecimiento del PIB, fuertemente apoyado en la inversión, no se ha visto fortalecido por el comportamiento del consumo privado, que no acaba de despegar, probablemente

por la incertidumbre con la que el ciudadano contempla el futuro, influenciado por debates en los que se cuestiona el sistema de pensiones públicas, así como por la valoración negativa de la tasa de paro, poco o nada corregida por el mejor comportamiento del empleo.

Esta situación de la economía ha permitido a la Corporación un cumplimiento razonable de los objetivos previstos en el plano cuantitativo, valoración que sería más positiva en

relación a las previsiones contempladas en el Plan Estratégico 1994-1996.

Pese a todo hay que decir que las expectativas contempladas a mediados del ejercicio apuntaban a cumplimientos más holgados de los que finalmente se han producido y no sólo por la tendencia señalada de la economía ya que también ha influido, y de modo significativo, nuestra incapacidad para desarrollar el plan previsto en Victorio Luzuriaga.

Cualitativamente se han producido algunos avances significativos, particularmente en el terreno de la calidad y de la internacionalización, dándose los primeros pasos en la mejora de la comunicación interna y en la gestión de los recursos humanos.

Queda patente y no resuelta la preocupación por el reducido tamaño de nuestras cooperativas para afrontar con éxito la actuación en el escenario competitivo en el que actuamos, cuyas características presentes no harán sino acentuarse en el futuro.

Veamos a continuación algunos de los elementos destacados del ejercicio en función de los Objetivos Básicos Corporativos.

Satisfacción del Cliente

Durante 1995 se ha avanzado de modo notable en la elaboración del Modelo de Gestión Corporativo, que tras sucesivos borradores, a los que se han incorporado aportaciones de gran valor, ha sido aprobado en el mes de marzo, quedando culminado el documento base que puede facili-

tar a las cooperativas la aplicación de un sistema de gestión propio, asentado en los valores corporativos y orientado a la mejora de los resultados empresariales mediante la satisfacción de los clientes y de los socios trabajadores.

Se ha adaptado el modelo de autoevaluación recomendado por la "European Foundation for the Quality Management (EFQM)", con el que es posible realizar de modo ordenado y en un tiempo relativamente corto un análisis exhaustivo de la validez de la gestión aplicada en la cooperativa y de los campos de mejora de la misma.

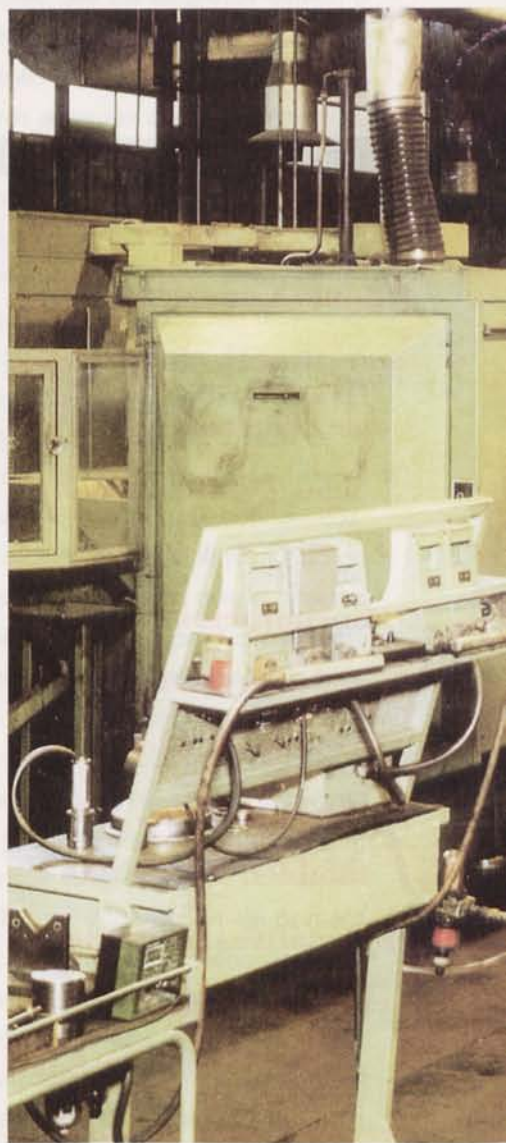
Este modelo se ha aplicado con un gran nivel de aceptación en una docena de cooperativas, existiendo tal demanda para 1996 que ha exigido reforzar el equipo de apoyo especializado en esta tarea.

Ha continuado el proceso de consecución del certificado de calidad ISO 9000, incorporándose otras quince cooperativas a las que lo habían logrado en años anteriores y encontrándose en puertas de lograrlo otras siete. Con este avance, habrá quedado superada la etapa de certificación, ya que en breve, prácticamente todas las cooperativas habrán obtenido el registro de empresa.

Quizá el hecho más destacado en este campo sea la aparición de cooperativas de ámbitos no industriales, tales como Eskola Politeknikoa, Auzo-Lagun y la Central de Cárnicos de Eroski, pioneras en la obtención de la certificación en sus respectivos sectores.

Rentabilidad

La rentabilidad global de la Corporación, sin considerar los 11.000 M/Ptas. destinados a cubrir las reservas técnicas de Lagun-Aro, queda ligeramente por debajo de la prevista en el Plan de Gestión pese a alcanzar la cifra de 27.000



M/ptas., medida antes de impuestos e intereses al capital. Hubiera bastado solamente un comportamiento menos negativo de Victorio Luzuriaga para que los resultados hubieran superado las previsiones.

Claro que los datos globales encie-

rran realidades muy diversas, lo que no debe ocultar el hecho del excelente comportamiento de la mayoría de las cooperativas, con avances muy significativos respecto al ejercicio anterior.

En comparación con 1994 debe destacarse el hecho de que en ese



año se recogieran importantes beneficios extraordinarios en el Grupo Industrial. Purificando ese dato los resultados corporativos han experimentado un importante crecimiento del 19,2%, superior al incremento de la actividad.

Implicación social

Al finalizar el ejercicio la Corporación daba empleo a 28.228 personas, con una creación de 1.735 nuevos puestos de trabajo, hecho sobre el que hay que hacer hincapié porque incide en el más grave de los problemas actuales, cual es la falta de empleo.

Mientras las tasas de desempleo se encuentren en los niveles de hoy, todo cuanto hagamos en este terreno será poco, pero al mismo tiempo es legítimo sentirse satisfecho al haber contribuido a la generación de empleo en una cuota muy superior a la que nos correspondería en función del peso que en esta variable suponemos.

Los avances en la aplicación de la mejora continua, gestión de procesos y en general la lucha contra las ineficiencias, han permitido conseguir un incremento de productividad real en el Grupo Industrial del 6,3%.

También se han realizado avances significativos en los campos de la formación y la comunicación, si bien en ambas cuestiones tenemos que realizar mejoras importantes en los próximos años.

Pese a la evolución positiva experimentada, el porcentaje de los excedentes sobre ventas en los Grupos Industrial y de Distribución alcanza solamente el 2,24%, realmente modesto, lo que muestra las grandes posibilidades de mejora existentes.

Internacionalización

El hecho más señalado ha sido el de la elaboración del Plan Estratégico de Internacionalización (PECI) auténtico hito en el diseño de la orientación de las actividades en función de los mercados, en cuyos objetivos se contemplan retos tensionantes, pero que a la vez son los mínimos necesarios para actuar competitivamente.

Las exportaciones han alcanzado la cifra de 97.000 M/Ptas. con un

crecimiento superior al del mercado interior, lo que ha permitido superar en tres puntos la participación en las ventas consolidadas del Grupo Industrial hasta alcanzar el 39%.

La internacionalización se completa con la implantación productiva en el exterior que en este ejercicio ha mantenido un importante impulso, destacando la implantación de Irizar en China, Fagor Electrodomésticos en Marruecos, Copreci en Holanda, Fagor Sistemas en Francia y Orona en el Reino Unido.

Desarrollo

Las ventas consolidadas de los Grupos Industrial y de Distribución han alcanzado la cifra de 558.500 M/Ptas., con un crecimiento del 15% respecto al ejercicio anterior, más

apoyado en los mercados exteriores en los cuales el incremento del Grupo Industrial ha superado el 32%.

Caja Laboral ha tenido un comportamiento muy favorable al incrementar los recursos intermediados en el sector privado en un 15%, lo que en términos absolutos supone más de 85.000 M/Ptas.

Los recursos generados en la Corporación se destinan fundamentalmente a nuevas inversiones, que en el ejercicio 1995 han alcanzado los 32.000 M/Ptas., expresión manifiesta del compromiso social contemplado en los Principios Básicos inspiradores de nuestra gestión.

Comentario final

En toda tarea colectiva los logros son compartidos y en el quehacer de 1995 ha habido muchos miles de voluntades orientadas a la consecución de los objetivos programados que con toda justicia tienen derecho a sentirse satisfechos.

Pero un año no es sino un período convencional que nos sitúa ante un futuro del que sólo sabemos que será diferente al pasado y que nos va a exigir una actitud de superación permanente.

En toda amenaza existe una oportunidad no exenta de riesgos, ante la que estamos obligados a responder con decisión, con el mismo espíritu con el que en nuestra historia cooperativa se tomaron las decisiones que más nos enorgullecen, reafirmando nuestro compromiso con la generación de riqueza y empleo, incluso en el caso de que para ello fuera preciso alguna renuncia individualizada. **TU**

95eko izenburuak

- **1995 urtean zehar ekonomiak izan duen bilakaerak arlo kuantitatiboan aurrikusitako helburuak ondo betetzeko aukera eman dio Korporazioari.**
- **1995. urtean asko aurreratu da Gestio Korporatiboaren Moduloaren gauzapenean. Agiri horrek Kooperatibei gestio-sistema propioa izatea ahalbidetuko die.**
- **Laster, MCCko Kooperatiba gehienek enpresa ziurtatuko erregistroa lortuko dute.**
- **Korporazioaren errentagarritasun globala Gestio Planean aurrikusitakoa baino zertxobait txikiagoa izan da.**
- **Industri eta Banaketa Taldeen salmenta finkatuak 558.500 milioi pezetakoak izan ziren, aurreko ekitaldian baino % 15 handiagoak.**
- **Esportazioak 97.000 milioi pezetara heldu ziren. MCCren salmenta guztien % 39 kanpoko merkatuetan egin ziren.**
- **Korporazioan sorturiko baliabideak batik bat inbertsio berrietarako erabili dira; 1995ean 32.000 milioi pezetako inbertsioak egin ziren.**
- **Ekitaldiaren amaieran gure Korporazioak 28.228 langile zituen; beraz, 1995. urtean zehar 1.735 lanpostu berri sortu zituen.**
- **95eko beste datu positiboetako bat Industri Taldeko benetako produktibitatea % 6,3 hazi izana da.**



1995 y el Grupo Industrial

José Ignacio Garate, Secretaría Técnica de MCC

El autor del artículo afirma que la evolución de las principales variables económicas en 1995 fue favorable en nuestro Grupo Industrial. Durante el pasado ejercicio se produjo una notable expansión de las ventas, se crearon un importante número de empleos y hubo una utilización alta de la capacidad productiva.



Aunque la finalización del año 1995 se observe ya con cierta lejanía, parece interesante desde el punto de vista informativo efectuar una síntesis de aquellos aspectos más relevantes relacionados con la evolución de las cooperativas de MCC, centrándose en la exposición de este artículo en la andadura del Grupo Industrial en dicho ejercicio.

Un somero repaso del comportamiento de los distintos factores macroeconómicos que configuran la bondad o maldad de un año, permite calificar a 1995 como de ejercicio esencialmente positivo, con un crecimiento del PIB del 3%, una inflación contenida en el 4,3%, a pesar de la subida del IVA, una balanza de pagos por cuenta corriente con saldo positivo y una creación de 373.000 empleos.

Como lunar, la constatación de

que en el transcurso del año la actividad económica se fue desacelerando paulatinamente, y a un primer semestre ciertamente dinámico le siguió un segundo semestre bastante más apagado.

En el ámbito más próximo a las empresas, pueden citarse como rasgos más significativos del año el vigoroso comportamiento de la inversión, tanto en bienes de equipo como en construcción, siendo también muy estimable el papel jugado por las exportaciones, aunque en menor grado que en 1994. Por el contrario, resultó decepcionante la trayectoria seguida por el consumo privado, que se mostró retraído y adoleció de una considerable atonía.

En lo que respecta al Grupo Industrial de MCC, la evolución de sus principales variables económicas fue favorable, con una notable expansión de las ventas, tanto en el mer-

“La facturación del Grupo Industrial progresó en 1995 a un ritmo muy vivo, habiendo alcanzado 249.422 millones de pesetas, con un incremento interanual del 17%”.

	1995	1994	% Variación
VENTAS TOTALES (Mptas.)	249.422	15.186	17,2
Interiores	152.484	139.235	9,5
Exportaciones	96.938	73.606	31,7
INVERSIONES (Mptas.)	14.693	11.523	27,5
PUESTOS DE TRABAJO MEDIOS	15.186	14.347	839 puestos

(*) Tras excluir a Matrici y las ventas internas entre Fagor Electrodomésticos y Edesa

cado interior como en el de exportación, importante creación de empleo y alta utilización de la capacidad productiva.

Entre los objetivos abordados por el Grupo Industrial durante el año, cabe reseñar las acciones emprendidas en cumplimiento del Plan Estratégico de Internacionalización. Durante 1995 se comenzaron a fabricar autobuses en China, a través de la compañía Tianjin Irizar Coach, frigoríficos en Marruecos por Extra Electromenager, participada mayoritariamente por Fagor Electrodomésticos, esperando comenzar a fabricarse próximamente lavadoras y calentadores en Egipto.

Asimismo se adquirió la actividad de sistemas de regulación de la compañía holandesa Controls International por parte de Copreci, y el área informática de SEI de Bayona (Francia) por Fagor Sistemas. También se impulsaron algunas “joint-ventures” internacionales como las desarrolladas por Copreci y la compañía italiana Omim Industriale, y por Maier y la francesa MGI Coutier.

Otro aspecto que merece destacarse es la apuesta realizada por la calidad de los productos y procesos productivos, traduciéndose esta actividad en la consecución por parte de

trece cooperativas en 1995 de los certificados ISO 9000 otorgados por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), mientras que otras siete se encontraban a finales de año en camino de obtener tan preciado reconocimiento, y quince más estaban preparando su solicitud para ser examinadas en breve plazo.

En cuanto a las variables cuantitativas más significativas, debe puntualizarse que, al ser el Grupo Industrial de MCC una organización bastante compleja, los datos que se presentan seguidamente no son todavía los definitivos, aunque no se esperan variaciones sustanciales en los datos finales del ejercicio, los cuales se plasmarán en el Informe Anual corporativo.

Asimismo cabe matizar que estos datos se encuentran homogeneizados en base a las cooperativas integrantes del Grupo Industrial al 31.12.95, ya que en el transcurso del año se produjo la baja de la cooperativa Matrici.

Ventas

La facturación del Grupo Industrial progresó en 1995 a un ritmo muy vivo, habiendo alcanzado 249.422 millones de pesetas, con un incre-

mento interanual del 17%.

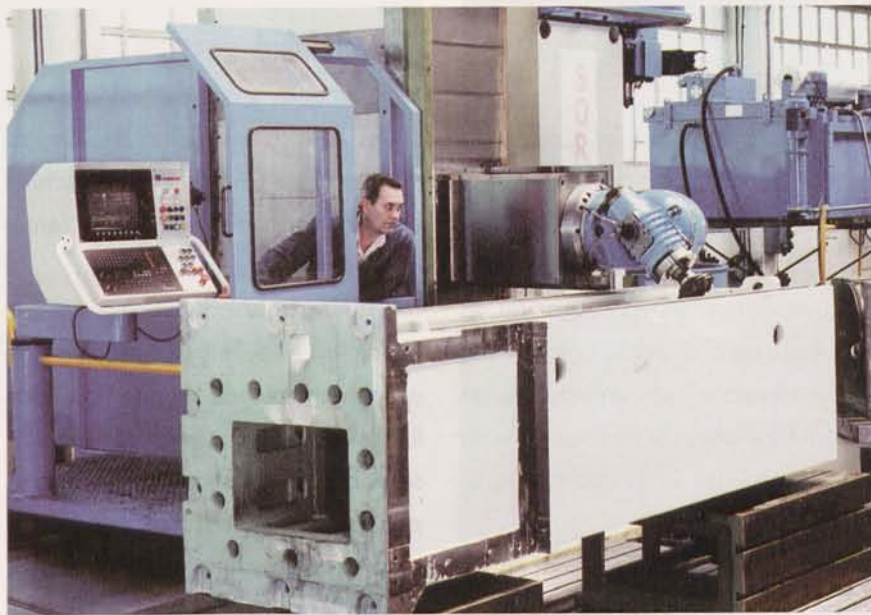
Prácticamente todas las divisiones lograron expansiones muy elevadas, brillando con luz propia las dos dedicadas a la fabricación de Bienes de Equipo que, en consonancia con la pujante evolución de la inversión empresarial a nivel nacional, consiguieron una progresión de sus ventas conjuntas del orden del 48%.

También resulta destacable el notable crecimiento de las ventas de la división de Componentes de Automoción (25%), indicativo de una importante ganancia de cuota de

El empleo industrial

Durante 1995 se han confirmado las positivas expectativas acerca de la creación de empleo, habiendo estado ocupados en el Grupo Industrial una media de 15.186 personas, frente a las 14.347 registradas en 1994, en términos homogéneos, lo que supone un estimable aumento del colectivo industrial de 839 puestos de trabajo (6%).

Los comportamientos más dinámicos en este sentido han correspondido a las cooperativas fabricantes de bienes de equipo, en consonancia con la revitalización de la inversión empresarial, y de componentes de automoción, gracias a su ganancia de cuota en los mercados europeos y a los aumentos de capacidad productiva derivados de las inversiones acometidas en el ejercicio.



mercado a nivel europeo, a tenor del estancamiento de la dimensión del mismo en 1995 en torno a 11,6 millones de automóviles vendidos en el conjunto de los países de la Unión Europea.

Otras divisiones que registraron crecimientos de dos dígitos fueron Componentes y Servicios Industriales (21%), con un extraordinario comportamiento de su actividad de carrocerías para autobuses tanto por su

creciente despliegue internacional como por su ganancia de cuota de mercado nacional desde el 25% de 1994 al 31% de 1995, así como Construcción, que experimentó una expansión de sus ventas del orden del 16%.

En sentido contrario, las divisiones que tuvieron una evolución más discreta en 1995 fueron las relacionadas con los electrodomésticos-Hogar y Componentes de Electrodomésticos,

ambas con crecimientos levemente inferiores al 10%- las cuales se vieron afectadas por la ralentización del consumo, variable que todavía no se ha restablecido suficientemente desde la recesión de 1993, siendo habitualmente el último eslabón en reanimarse en el transcurso de los ciclos económicos.

Exportaciones

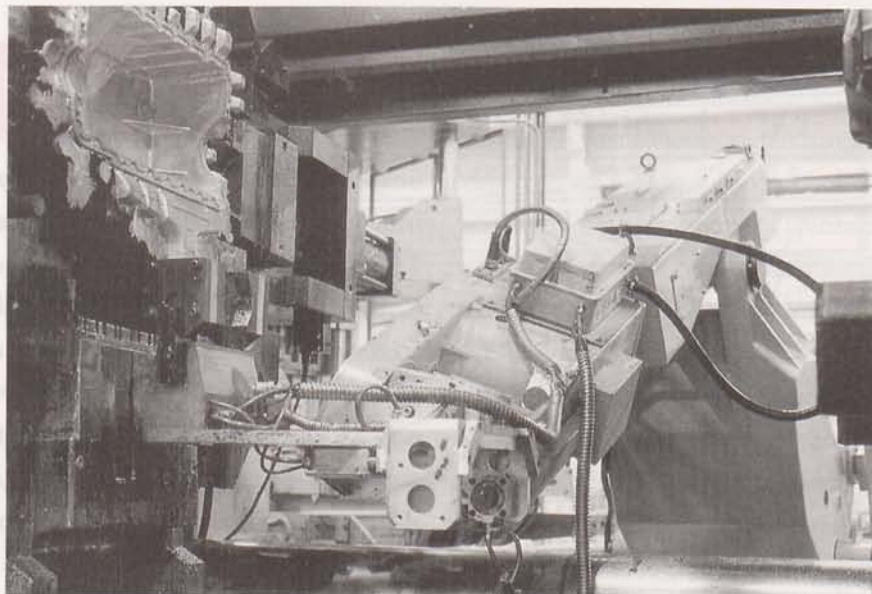
Durante el primer trimestre de 1995 la peseta estuvo sometida a fuertes presiones depreciativas, básicamente a causa de la elevada inestabilidad política, desembocando dicha situación en una nueva devaluación registrada en el mes de Marzo.

Aunque posteriormente la peseta fue recuperándose gradualmente, la paridad media resultante durante el pasado ejercicio fue muy favorable para la actividad exportadora; no obstante, a este factor propicio cabe contraponer el hecho perjudicial de que la economía de los principales

países europeos creció en 1995 menos de lo previsto inicialmente, con la consiguiente repercusión en una demanda externa inferior a la potencial.

En este contexto, el Grupo Industrial continuó en su afán de promover la progresiva penetración en los mercados exteriores de los productos fabricados por las cooperativas, lo que se tradujo en unas exportaciones de 96.938 millones de pesetas, con un remarcable incremento interanual del 32%.

Asimismo la porción de las ventas dedicadas a la exportación en 1995



fue del 39%, superando en cuatro puntos la participación del año anterior, situada en el 35%.

respuesta a los elevados niveles de exigencia característicos del sector.

“El Grupo Industrial continuó en su afán de promover la progresiva penetración en los mercados exteriores de los productos fabricados por las cooperativas, lo que se tradujo en unas exportaciones de 96.938 millones de pesetas, con un remarcable incremento interanual del 32%”.

Inversiones

En sintonía con la fase del ciclo económico de moderada expansión vigente durante 1995, las inversiones del Grupo Industrial prosiguieron en su tendencia de recuperación ya percibida en el ejercicio precedente, habiendo alcanzado un volumen de 14.693 millones de pesetas, con un incremento del 27% sobre el año anterior.

Como viene siendo habitual en los últimos años, el proceso inversor más intenso fue afrontado por la división de Componentes de Automoción, que con sus 6.518 millones de pesetas de inversiones realizadas, absorbe casi la mitad de las inversiones totales del Grupo Industrial. El perfil de su clientela, multinacionales del automóvil con una gran fuerza de compra, obliga a una permanente actitud de autosuperación tecnológica y de calidad de sus productos y procesos, con objeto de poder dar

Rentabilidad

Finalmente, y como colofón a esta síntesis de la evolución del Grupo Industrial en 1995, cabe efectuar una obligada referencia a la rentabilidad del ejercicio.

Reiterando la advertencia de que el dato no es definitivo, debido a que en el momento de ser escritas estas líneas algunas cooperativas todavía se encontraban siendo examinadas por compañías auditoras, puede anticiparse que los Resultados Brutos del Grupo Industrial, previos a los intereses a las aportaciones al Capital Social, se situarán en torno a 7.400 millones de pesetas.

Por su parte, el “cash-flow” generado se situará en las proximidades de 17.500 millones de pesetas, importe suficiente para proporcionar una completa autofinanciación a las inversiones realizadas, con una cobertura del 119%, permitiendo reforzar adecuadamente la estructura financiera del Grupo Industrial. **TU**

La distribución en 1995

Constan Dacosta, Vicepresidente de la División Distribución-Alimentación de MCC

El débil consumo interno fue el protagonista en la evolución de la División de Distribución y Alimentación durante 1995. Sin embargo, el Grupo Eroski consiguió una progresión neta de sus ventas, y sus beneficios consolidados fueron ligeramente superiores a los previstos. Sus inversiones llegaron a 17.000 millones de pesetas y a lo largo del ejercicio se crearon 369 puestos de trabajo.



Grupo Eroski

El consumo ha sido protagonista destacado en el ejercicio 1995. El gasto en los hogares se ha visto contraído a causa de incertidumbres varias que han frenado las expectativas inmediatas de los consumidores. Tirar de un consumo desanimado siempre tensiona la gestión interna de las empresas y reduce su margen operativo. Y de tal modo ha sido el año para las sociedades de la Agrupación.

A pesar de estas duras condiciones el Grupo Eroski ha conseguido una progresión neta en ventas, aunque por debajo de sus objetivos, más ambiciosos. Y habremos alcanzado unos beneficios consolidados ligeramente superiores a los previstos, una vez amortiguado el coste de lanzamiento y aprendizaje de los centros más recientes.

Particularmente positiva es la trayectoria del Grupo en el Sur de Francia, donde ha adquirido cuatro

supermercados más y el mes pasado realizó la apertura de su tercer hiper en la localidad de Pamiers.

Inversiones y creación de empleo

Las inversiones totales han ascendido a 17.000 Mptas. una cifra relevante, aunque muy inferior a la presupuestada. La lentitud en la maduración de nuevos proyectos y las crecientes trabas administrativas para la obtención de licencias, explican la desviación. Y el número de puestos de trabajo creados ha sido de 369.

El esfuerzo inversor se ha dirigido a la apertura de supermercados Consum en las regiones mediterráneas y

País Vasco, así como a futuras aperturas de hipermercados en la CAPV y en el resto del Estado.

Consum, S. Coop. adquiere Jobac, S.A.

La adquisición por parte de la cooperativa de la sociedad anónima Jobac, representa una estimable ganancia de cuota de mercado para Consum, S. Coop., lo que debe redundar en su fortalecimiento. Sin embargo, la consecuencia más destacable se encuentra en la transformación a socios de trabajo de más de 800 empleados por cuenta ajena. Los órganos sociales de la cooperativa han aprobado la medida con ilusión, así como también los asalariados de la desaparecida empresa con casi unanimidad, dentro de un proceso de decisión interna muy trabajado.



“El esfuerzo inversor se ha dirigido a la apertura de supermercados Consum en las regiones mediterráneas y País Vasco, así como a futuras aperturas de hipermercados en la CAPV y en el resto del Estado”.

Red de establecimientos del Grupo Eroski	
ENSEÑA	1995
EROSKI (Hipermercados)	19
MAXI (Hipermercados)	19
CONSUM (Supermercados)	200
Autoservicios propios	94
Autoservicios franquiciados	324
Oficinas de Viajes	37
Gasolineras	4
TOTAL ESTABLECIMIENTOS	697

(*) Al 31-01-96

Obtención de la Norma ISO 9002

La cooperativa Eroski ha obtenido dicha certificación para su proceso de carne de ternera, que garantiza una alimentación natural del ganado

y que sigue en el proceso industrial un tratamiento conforme a rigurosas exigencias de calidad y salubridad. Nuestra Central de Transformados cárnicos es el primer centro productivo de una empresa de distribución que obtiene tal certificación en el Estado. Además del elemento diferenciador, siempre valioso frente a los competidores, representa una garantía en la defensa de la salud y de los intereses económicos de los consumidores.

Grupos de trabajo o “Workshops”

El Grupo viene siguiendo esta metodología para aplicar los princi-



pios de mejora permanente, que ha supuesto la implicación de numerosos centros, con avances notables en la calidad de la gestión, ahorro de costes y ganancias para los clientes. Si bien los logros materiales conseguidos son importantes, no lo son menos el compromiso y entusiasmo que genera este modelo de gestión en los equipos.

La situación del sector en el año 1995

El ejercicio pasado se puede catalogar como un hito en el progresivo avance del comercio moderno, y ello pese al freno que sin duda supone la aprobada Ley de Regulación del

Excelente ejercicio de ERKOP

La Agrupación Erkop, integrada por las cooperativas agroalimentarias, ha tenido un excelente ejercicio, a pesar del difícil mercado de materias primas y de un descenso en el precio de los productos.

Los beneficios económicos han sido muy positivos y superiores a los previstos. Todas las cooperativas logran resultados operativos positivos, lo que es una novedad en estas actividades. La buena situación de resultados económicos anima a las cooperativas a trazar un ambicioso plan para los próximos años en los que pretenden acometer nuevas actividades que aseguren su posición futura.

Por su parte Auzo-Lagun consiguió la Norma ISO 9002 para la actividad de cocina, un hito importante en la historia de la cooperativa ya que se trata de la primera actividad de cocina central que alcanza esa calificación.

Asimismo, a lo largo del ejercicio se ha seguido un extenso plan de formación interna, en respuesta a la orientación a la calidad y atención al cliente, vectores en que tiene centrada la gestión la cooperativa.

Comercio Minorista. La transferencia de la actividad hacia el comercio más evolucionado, frente al tradicional, y la concentración cada vez mayor de aquél en manos de los líderes, son las muestras de que el sector en el estado se va acercando a referencias europeas.

La entrada en liza de nuevos competidores -entre ellos los "discounters" o los "category killers"- con establecimientos más evolucionados y técnicas de gestión más esmeradas, contribuirá a acelerar este proceso de transformación, del que sólo estamos asistiendo a su comienzo. Ampliar la oferta con una gama más extensa y de superior valor añadido, fidelizar a los clientes y ofrecer un precio indiscutible para productos de calidad, son los tres ejes en que se centran los afa-

nes de los distribuidores.

A la creciente importancia del precio en la gestión están contribuyendo numerosos factores: la mundialización de los mercados, las nuevas tecnologías que permiten una producción más económica, el realineamiento de precios con los países de la Unión Europea, la conciencia economicista del consumidor, la lucha por el mercado de los grupos establecidos, etc.

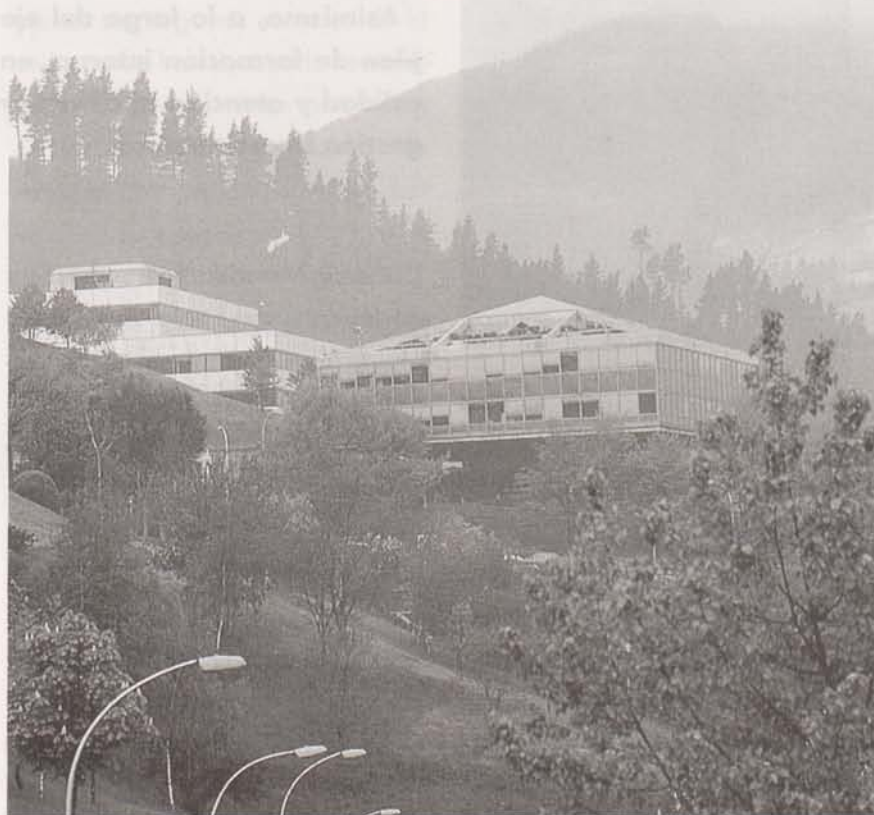
En este contexto la competitividad se verá incrementada, no ya entre grandes y pequeños, sino entre competentes y rezagados. Se puede apostar a que habrá un claro beneficiado: el consumidor, que podrá elegir entre más de una oferta y en condiciones de precio más favorables.

TU

Finantza taldeak ekitaldi ona burutu

Juan Mari Otaegui, MCCko Finantza Dibisioko Lehendakariordea

**1995ak Kapital Merka-
tuentzat hasiera korapi-
latsua izan bazuen ere,
ekitaldiak izandako bila-
kaerak gure finantza-
sektoreak urtea bikain
bukatzea ekarri zuen.
Euskadiko Kutzak erraz
gainditu zituen Gestio
Planeko helburuak;
Lagun Aroren ondare-
fondoak izugarri hazi zen;
eta "leasing" eta asegu-
ruen jarduerak bilakaer-
a positiboa izan zuten.**



1995^a, oro har, 1994^a
baino hobea izan
zen finantza-sektoreari dagokionez.

Baina urtearen hasiera, eta ia
lehen erdi osoa, Kapital Merkatuei
begira benetan korapilatsua izan
zen irailean ikuspegia aldatzen hasi

zen arte, tunel luze baten barruan
murgilduta egon baitziren. Irailetik
aurrera Errenta Finkoaren bilakaera
nabarmen hobetu zen eta interes-
tasak izugarri jaitsi ziren; horrek, sek-
toreari emaitza onak lortzeko aukera
eman zion.

Dena den, moneta-politika murriztailea izan zen, nahiz eta ekonomiak suspertze-sintoma nabarmenak zituen.

Egoera gorabehera handikoa bazen ere, gure Finantza Taldearen adierazle nagusiek bilakaera positiboa izan zutela esan daiteke.

Euskadiko Kutxa

Euskadiko Kutxari lotuz, Gestio Planeko helburuak gainditu dituela esan beharra dago, bai pasiboa erakartzeari dagokionez (Hartzekodunak gehitu egin baitira), bai kredituak emateari eta soberakinak hobetzeari dagokionez.

Soberakin Gordinak 12.053 Mpta.koak izan dira, 1994koak baino % 12 gehiago. Beraz, Euskadiko Kutxak oso ekitaldi ona izan du, nahiz eta, merkatua oso lehiakorra eta aldakorra denez, oraindik tinko murrizten ari diren marginei eragiten dien.

Ez dut zifrak emanaz asperrari izan nahi; baina, nire ustez, azpimarratu beharrekoa da Hartzekodunetan izan den 86.000 Mpta.ko hazkundera, 1994ko abenduarekin alderatuta % 15,5koa hain zuzen ere. Gainera, lurralde-zuzendaritza ezberdinetan portaera antzekoa izan da. Hartzekodunen atal honetan, Euskadiko Kutxak Errioxan sartzeko duen proiektuaren bilakaera positiboa ere nabarmenduko nuke, izan ere, Logroñoko lau Sukurtsaletan lehen jarduera-urterako ezarrita zeuden hazkunde-aurrikuspenak bikoiztu egin baitira.

Alderdi kualitatiboagoari begiratuz gero, ondorengo ekintzak azpima-

rratuko nituzke:

- Banka-Aseguruko produktuak merkaturatu izana, bezeroen aldetik harrera ona izan dutenak.

- Enpresa Bankaren proiektua abian jarri izana. Horren barruan, bezeria sailkatu eta hainbat Sukurtsal espezializatu dira.

- Hainbat Sukurtsal arratsaldez irekitzea.

- Banka Telefonikoa jartzea.

Eta orokorrean, Zerbitzuaren Kalitatea hobetzeko egin den ahalegina aipatu beharko genuke, bezeroei aholkularitza finantzario-fiskala eskaintzean oinarritu dena.

Lagun-Aro

Lagun-Aroari dagokionez, azpimarratzekoa da Banaketa Prestazioen barruan Enpleguari zuzendutako Laguntzaren atalak izan duen bilakaera positiboa, defizita 566 Mpta. murriztu baitu, Gestio Planean aurrikusitakoa baino askoz gehiago.

Inbertsioaren munduan, berriz, errentagarritasunari dagokionez 1995a 1994aren antzekoa izan zen, % 8,36koa izan baita eta 1994koa % 8,17koa. Horren barruan Errenta Finkoko emaitzak azpimarratu behar dira, % 15,78ko errentagarritasuna agertzen baitute; Errenta Aldakorrekoek, berriz, % 8,60koa eta Higiezinaren atalak % 4,82koa, sektoreak urte txarra izan baitu.

Dena delarik, Lagun-Aroren Ondare Fondoak 176.736 Mpta.ko kopuruarekin 17.827 Mpta.ko (% 11,2) hazkundera izan zuen 1995ean eta lehen tokian jarri zen Estatuko Aurrikuspen Entitateen rankingean.

“1995 urtealdian gorabehera handiak izan baziren ere, Finantza Taldearen adierazle nagusiek bilakaera positiboa izan zuten”.

Sozietate partaideak

Aroleasing eta Lagun-Aro Aseguruetxearen bilakaeraren berri emateari lotuz, orokorrean bilakaera positiboa izan dutela esan beharra dago. Bien artean 541 Mpta.ko emaitzak lortu dituzte; beraz, beren berregituraketa-etapak gainditu ondoren negozio horiek finkatu egin direla esan daiteke.

Aseguru Konpainietan merkataritza-jarduera sektorekoa baino handiagoa izan zen eta Euskadiko Kutxaren katalogoan Lagun-Aro Vidak diseinaturiko Banka-Aseguruko produktuak sartzeak primak 45.561 Mpta.n kokatu zituen. Horrek fakturazioan Euskal Herriko lehen postua eskuratzea eragin zuen.

Aroleasingek ere oso ekitaldi ona izan zuen, bere inbertsioa 1994koarekin alderatuta % 30 hazi baitzen. Inbertsio horren % 70 Euskal Herrian gauzatu zen eta bere merkatu-kuota hemen % 21era iritsi zenez, rankingean leku gorenean kokatu zen.

“1995 urtealdian gorabehera handiak izan baziren ere, Finantza Taldearen adierazle nagusiek bilakaera positiboa izan zuten”.

TU

El comienzo del ejercicio ha experimentado una evolución positiva tanto en el Grupo Industrial como en el Financiero. Aunque todavía los datos no son muy significativos, sí se puede destacar que casi el 40 % de las ventas totales de enero se realizaron en mercados exteriores.



Datos al finalizar el mes de febrero

Se mantiene el buen pulso en la gestión de ventas

José M^a Ormaechea

No es fácil hacer una interpretación objetiva de la situación para enmarcar la evolución de MCC en 1996 cuyo primer trimestre vamos cerrando, a fines de marzo, cuando escribimos estas líneas. El ajustado triunfo en los comicios del 3 de marzo del Partido Popular hizo que la economía se resintiera por las incertidumbres que ensombrecían la formación de Gobierno. Subió el coste de los títulos de la Deuda, la Bolsa sufrió un descenso inesperado y la peseta recorrió en sentido inverso la apreciación que había experimentado el mes de febrero. Pero al 27 de marzo -fecha de este artículo- todo vuelve a su cauce y existen algunos otros síntomas que, objetivamente, además de que se acercan a los parámetros de

convergencia con Europa, van a actuar positivamente en nuestra economía a lo largo de 1996.

- Tal como se preveía, el crecimiento interanual del "índice de precios al consumo" descendió al 3,7% al crecer el 0,4% este año frente al 0,6% en 1995. Este mes de marzo lo normal es que desciendan al 3,5% o al 3,4% interanual, indicador que habría que ir hasta 1969 -27 años atrás- para encontrar otro tan igualmente bajo. Esta tónica en el comportamiento de los precios se mantendrá hasta fines de junio.

- No se conoce cómo viene evolucionando el **crecimiento de la riqueza** (Producto Interior Bruto), aunque se auspicia que en el primero y el segundo trimestre será inferior al 3% y mejorará durante el segundo

semestre. En Euskadi -que en 1995 ha sido un tercio superior a la del Estado- se prevé que alcance el 3,5%, algo superior a la hipótesis más optimista que cualquier fuente asigna a España donde se moverá en torno al 3%, como en 1995. Pero de nuevo será la inversión la principal protagonista del crecimiento manteniéndose por debajo del 2% el avance del consumo.

- A la vista del comportamiento de la inflación, el Banco de España decidió reducir hasta el 8,25% -se hallaba en el 8,75%- el tipo oficial de interés del dinero; pero aún se halla alto. En junio de 1995 lo

El paro ha aumentado en 50.064 parados. Disminuye en industria y construcción mientras aumenta el desempleo en servicios, agricultura y en el segmento de los que buscan el primer empleo.

tipos a largo plazo hasta diferenciarse 330 puntos básicos -3,30%- del que para los mismos créditos rige en Alemania, diferencia que, aún siendo alta, es la menor que se ha observado desde hace mucho tiempo. La peseta sigue siendo la moneda más fuerte del SME (Sistema Monetario Europeo) pues se halla infravalorada en su valor central del sistema de cambios en relación al resto de las monedas. Se observa una tendencia muy señalada a la reducción del precio del crédito en toda Europa.

- El paro ha aumentado en 50.064 parados. Disminuye en industria y construcción mientras aumenta el desempleo en servicios, agricultura y en el segmento de los que buscan el primer empleo. Los meses próximos van a ser determinantes para la evolución de este indicador que, según se auspicia por el crecimiento de la producción, debe propiciar un aumento del empleo que equivalga al que se produjo en 1995. Aumentó en 372.000 nuevos empleos aunque sólo se redujeron en 119.000 las cifras de paro por el incremento de la población activa que aún es, con el



había elevado al 9,25%. Ya en diciembre de 1994 se hallaba en el 7,30%, tipo del que se aleja aún casi un punto. Distintos expertos anuncian que aún podría descender 2 puntos a medio plazo hasta situarse en torno al 6,25%. Lo que es importante es la reducción de los

49,5%, casi la más baja de los países industriales.

En este marco, con algunos signos positivos y otros a la expectativa de los próximos acontecimientos políticos y los que emita el transcurso del primer cuatrimestre, MCC evoluciona así:

Grupo Industrial

Ventas

Las cifras logradas al finalizar marzo han sido las siguientes:

VENTAS

-En millones de pesetas -

Ventas Δ s/1995

GRUPO INDUSTRIAL **42.104** **+12,8**

Destaca el buen comportamiento de las Divisiones de Bienes de Equipo y se mantienen en niveles medios de crecimiento el resto de las Divisiones. El crecimiento del desempleo en Alemania, que ha llegado al 11,1%, y el temido retroceso en su producto interior bruto para 1996 puede crear ciertas dificultades a la exportación a este país.

Exportación

La gestión exportadora, pese a todo, sigue siendo positiva y crece en mayor proporción que las ventas globales.

EXPORTACIONES

-En millones de pesetas -

Ventas Δ s/1995

GRUPO INDUSTRIAL **17.443** **+24,0**

Las ventas al exterior representan ya el 41,4% de las ventas totales y es la División "Hogar" una de las más activas con 3.255 millones de pesetas exportadas en dos meses, aunque, con cifras más modestas, las dos Divisiones de Bienes de Equipo han doblado el volumen de sus exportaciones en este mismo período.

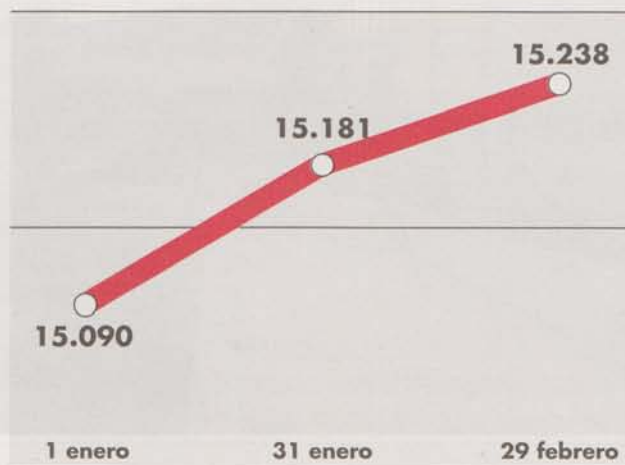
Coyuntura

La situación de la **cartera de pedidos**, indicativo básico de la coyuntura, se hallaba en cifras muy positivas al finalizar el mes de febrero. Han mejorado su cuota las cooperativas que tienen cartera **buena** - que supera a la demanda normal- llegando al 37%, y



se mantiene en el 6% las que la tienen **débil**. El resto, el 57%, tienen un volumen de pedidos suficiente para trabajar con normalidad con un aprovechamiento notable de la **capacidad productiva** que se halla en el 88%.

Personal



Comenzó el año con 15.090 empleos; se llegó a 15.181 a fines de enero y, ahora, al finalizar febrero, se alcanzan 15.238, siempre refiriéndonos al empleo de las cooperativas industriales.

Grupo Financiero

Caja Laboral

La evolución es positiva, tanto desde el punto de vista de crecimiento de los recursos que son superiores a los previstos en 52.287 millones, como en resultados que alcanzan, al finalizar el mes de febrero, 1.741 millones, superando en 90 millones las previsiones. Las aplicaciones financieras que se habían realizado al 29 de febrero a las empresas de MCC han aumentado 1.448 millones de pesetas. El porcentaje de

pasivo total empleado para financiar MCC es el 4,9%, 0,6 pp inferior al observado al finalizar el mes de febrero de 1995.

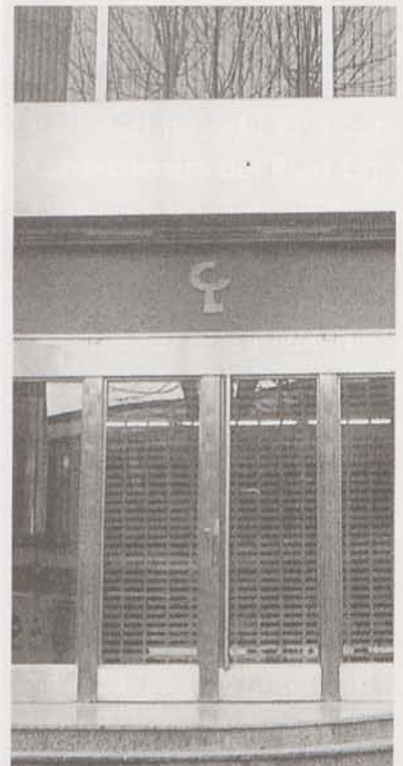
Lagun-Aro

La evolución, desde el punto de vista del Balance es muy positiva. El pasivo total alcanza los 219.562 millones de pesetas del que 179.443 millones constituyen el Fondo Patrimonial. Los resultados brutos alcanzan 3.132 millones de pesetas y, una vez deducido el interés técnico, los beneficios netos ascienden a 1.928 millones de pesetas.

Las **prestaciones de reparto** arrojan un saldo positivo -diferencia entre cuotas y prestaciones- de 436 millones de pesetas, de las que 213 millones corresponden a los saldos de la prestación de **ayuda al empleo**. En esta prestación el coste ha sido de 144 millones entre enero y febrero, inferior en 46 millones al previsto; los mutualistas afectados son 368 de los que 193 reciben ayudas como prejubilados y 158 como socios reubicados provisionalmente.

TU

El porcentaje de pasivo total empleado para financiar MCC es el 4,9%, 0,6 pp inferior al observado al finalizar el mes de febrero de 1995.



Las funciones de las Comisiones Delegadas

De entre los temas analizados en el Plan Estratégico de LAGUN-ARO, EPSV, 1994, surgió la conveniencia de reflexionar sobre diversos aspectos concernientes a las Comunidades Mutualistas y sus Organos de Gestión: las Comisiones Delegadas.

A tenor del compromiso adquirido al respecto, LAGUN-ARO, EPSV, elaboró un documento en el que se plasmó, con todo detalle, la función, configuración y actuación de las Comunidades Mutualistas.

En el documento se remarcaron diversas circunstancias, susceptibles de mejora, por lo que se recogió una Propuesta de modificación sobre Funciones, -fundamentalmente Ejecutivas, atribuidas a las Comisiones Delegadas-, con la finalidad básica de potenciar su actuación como Organo Delegado, al tiempo que se les liberaba de determinadas funciones de trámite.

El documento, tras su debate por las Comisiones Delegadas, quienes aportaron sus opiniones favorables o de rechazo hacia las sugerencias propuestas, fue nuevamente remitido a LAGUN-ARO, EPSV, para su tratamiento por el Consejo Rector. Así, en su sesión del pasado día 27 de Febrero, el Consejo Rector de LAGUN-ARO se posicionó favorablemente sobre las siguientes propuestas de modificación que a continuación desglosamos. (En atención al interés general, se detallan únicamente las modificaciones que afectan a las Atribuciones Ejecutivas de ASISTENCIA SANITARIA e INCAPACIDAD TEMPORAL).



INCAPACIDAD TEMPORAL o Altas Condicionadas

Hasta ahora:

Se exigía que el Asesor Médico de la Comisión Delegada examinara la solicitud, formulada por el Departamento de personal, y complementada con los informes médicos, y, finalmente, la Comisión Delegada emitiera el Acuerdo.

A partir de ahora:

Eliminar que sea la Comisión Delegada quien procese las Altas Condicionadas.

ASISTENCIA SANITARIA

Hasta ahora:

Gastos de Ambulancia, Taxi y Vehículos particulares

Se exigía autorización de la Comisión Delegada, también en los casos de Hemodiálisis-Quimio y Radioterapia.

A partir de ahora:

Eliminar el trámite, a través de Comisión Delegada, para la compensación de gastos de viaje, en casos de Hemodiálisis - Quimio y Radioterapia.

Intervenciones de Cirugía Reparadora

Se exigía autorización de la Comisión Delegada, solamente.

Exigir la colegiación del posicionamiento entre los Asesores Médicos de la Comisión Delegada y Provisión, prevaleciendo, en caso de discrepancia, la opinión de la Comisión Delegada.



ASISTENCIA SANITARIA

Hasta ahora:

A partir de ahora:

Abono de Gastos Quirúrgicos de Urgencia

Para proceder al abono de facturas en los casos de Urgencia y Centros No Concertados, se exigía vinieran acompañados de volantes o con acuerdo de la Comisión Delegada.

Eliminar el trámite, a través de Comisión Delegada.

Abono de Ingresos Hospitalarios fuera del ámbito de LAGUN-ARO

Si la Urgencia era discutible, se abonaba:

20% del coste real, con cargo al socio

40% del coste real, con cargo a la Cooperativa

40% del coste real, con cargo a LAGUN-ARO.

Si la Urgencia era indiscutible:

A cargo de la Cooperativa y LAGUN-ARO, a partes iguales, la diferencia entre el coste real y el importe compensado -vía Tarifa-

Modificar la compensación a aplicar, quedando de la siguiente manera:

Si la urgencia es discutible:

Aplicación de Tarifa de LAGUN-ARO.

Si la urgencia es Indiscutible:

100% del coste real.

Autorización de la Comisión Delegada para la realización de Scanner y Resonancia Magnética

Al solicitar volantes para Scanner y Resonancia Magnética, se exigía autorización previa de la Comisión Delegada.

Eliminar el requisito de autorización proveniente de Comisión Delegada. Se establecerá documento propio para la realización de estas pruebas.

Autorización de la Comisión Delegada para la Compensación de gastos de estancia -dieta-, en sustitución de ingreso en Centro Hospitalario, y sólo para tratamientos de Radioterapia y Quimioterapia

Se exigía, además de cumplir con otros requisitos, Acuerdo favorable de Comisión Delegada.

Eliminar el requisito de Acuerdo favorable, emitido por Comisión Delegada, en gastos de Viaje y Dietas para tratamientos de Radio y Quimioterapia.

Trastornos de Lenguaje

En la mecánica administrativa se recogía que el Departamento de Personal de la Cooperativa debía informar a la Comisión Delegada, a efectos administrativos, del posicionamiento del Servicio Médico de LAGUN-ARO.

Eliminar de la mecánica administrativa, la obligatoriedad de comunicación desde el Departamento de Personal de la Cooperativa a la Comisión Delegada.

Cambio de Clínica

Cuando el cambio realizado contaba con la autorización de la Comisión Delegada, Médico de Cabecera, o el de Empresa, se procedía según lo recogido en la autorización.

Eliminar la intervención de la Comisión Delegada en la extensión de la autorización, reservándose ésta al Médico de Cabecera, el de Empresa, o a la colegiación de ambos.

BONIFICACIONES y PENALIZACIONES

Asistencia Sanitaria e I.T.

Se recomienda

La repercusión directa de las Bonificaciones y Penalizaciones al socio.



Asamblea de Lagun-Aro

El pasado 9 de marzo se celebró la Asamblea General de Lagun-Aro EPSV. Tras las importantes reformas aprobadas el pasado año como consecuencia del Plan Estratégico, se ha pretendido que éstas vayan consolidándose, por lo que las modificaciones estatutarias y reglamentarias presentadas fueron mínimas -tan sólo afectan a colectivos muy específicos, como "Auxilio a Discapacitados" y "Mutualista en Suspenso"-.

Este hecho dio lugar a que todos los acuerdos fueran aprobados por unanimidad, lo que hizo que ésta fuese probablemente la Asamblea de menor duración en muchos años.

3ª Edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario
de la Tercera Edad.
Ana Bujanda

¿Quiere usted vivir más de 100 años?

Cada cierto tiempo aparecen en los medios de comunicación noticias alarmistas sobre el incremento de la esperanza de vida y el número de personas mayores que habrá en nuestra sociedad en los próximos años. Poder vivir cada vez más años, es un hecho que se presenta como una amenaza en vez de lo que en realidad es, una oportunidad para disfrutar más tiempo de las cosas que nos gustan.

La OMS -Organización Mundial de la Salud- definió tres objetivos genera-

les que se deberían alcanzar para el año 2000: "Añadir Salud a la Vida", "Añadir Años a la Vida" y "Dar Vida a los Años".

El primer objetivo se está cumpliendo, al menos en los países más desarrollados, donde los avances que ha experimentado la medicina y el grado de bienestar social alcanzado han hecho posible que la calidad de vida de la población en general haya aumentado considerablemente.

También se ha logrado Añadir Años a la Vida, puesto que cada vez se oyen más casos de personas que son centenarias -la persona más anciana del estado es Dña Carmina Figueiro que tiene 112 años- y en estos momentos la esperanza de vida en el País Vasco es de 77,6 años, situándose en torno a los 82 años para las mujeres y 73,3 en los hombres.

Y en relación al tercer objetivo -Añadir Vida a los Años-, lo que entra en juego es nuestra responsabilidad personal, aunque todavía no se ha descubierto la "fuente de la eterna juventud", si que existen una serie de recomendaciones y consejos que nos

permitirán alcanzar los 70, 80, 90 y 100 años con una buena o aceptable calidad de vida.

A continuación presentamos lo que proponen los

sabios griegos y chinos para llegar a cumplir 100 años, léanlo con detenimiento y valoren cual les convence más para comenzar a poner en práctica.



Vida sana y ordenada

(Preceptos de la Asociación China de Sanidad y Larga Vida)

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

Diez puntos básicos

(Preceptos de la sabiduría griega)

1. Comer cuando se tiene hambre, pero sin prisas
2. Beber sólo con arreglo a la sed, despacio y, por supuesto, sólo agua
3. Levantarse de la cama en cuanto el sueño acaba
4. Dormir siete horas, por lo menos, cada noche
5. Pasear dos horas todos los días
6. No hablar más de lo necesario
7. No estimar al dinero más de lo necesario. Es un buen servidor pero un mal amo.
8. No decir jamás más que la mitad de lo se piensa
9. Discutir menos, precisamente, cuanto más seguro se está de tener la razón
10. No olvidar que los demás contarán con nosotros, pero que nosotros no debemos contar con ellos.

Tomado de la revista "Todos a vivir"

TU

Aula Cooperativa

José M^e Larrañaga

Artículo 15.

Comienzo de los derechos y obligaciones del socio.

Uno. Los derechos y obligaciones plenos del socio admitido comenzarán a surtir efecto desde el día que fije el acuerdo de admisión definitiva. Si se impugnara dicho acuerdo, éste quedará en suspenso hasta tanto resuelva la Asamblea General.

Dos. Los socios en período de prueba tendrán los derechos de voz e información, así como los derechos y obligaciones sociales de los socios de pleno derecho, excepto las de realizar la aportación al capital y abonar la cuota de ingreso.

Koldo con su flamante petate nuevo subió al barco perteneciente a la compañía cooperativa que le había contratado. Lleno de ilusión y algo nervioso se presentó al capitán en el puente de mando -¡Hola!- dijo éste con gesto amistoso -me alegro mucho que ingreses en nuestra tripulación, espero que te quedes definitivamente con nosotros. Te voy a presentar a tu jefe que te enseñe todo lo que necesitas saber acerca de tu trabajo y sobre el barco en general. El te dirá quien es nuestro piloto y quienes son tus compañeros.

Koldo tendió su mano hacia la diestra que el capitán le ofrecía y el saludo quedó sellado en un vigoroso apretón. Gracias -dijo-, perdona pero no he entendido eso de que esperas que me quede definitivamente, yo creía que me contratábais como socio fijo.

La intención es esa -replicó el capitán- pero tienes que hacer un período de prueba de

seis meses para que tus compañeros te conozcan y para que tu les conozcas a ellos. Incluso te vendrá bien a ti para asegurarte de que haces una buena elección de barco, y de si te gusta la gente que la tripula.

¡Sí pero yo -exclamó Koldo- necesito tener claro antes de poner el dinero como socio que me aseguréis que voy a ser fijo porque puedo perderlo sino satisfago vuestras expectativas.

No, hombre, tu dinero estará a salvo y tu retribución como trabajador también, solo que tus derechos sociales te serán reconocidos una vez se cumplan los requisitos previstos en nuestros Estatutos, donde se estipula que es preceptivo un período de prueba.

Nosotros te informaremos de todo lo que se refiera al barco, a su rumbo, a la carga, etc. y tú podrás opinar sobre cualquier tema, pero no puedes decidir hasta que tanto tú como nosotros estemos seguros de que nos conviene la mutua aceptación en el seno de la misma sociedad.

Koldo no quedó del todo convencido: Mira, capitán, yo he navegado con tu compañía varias veces como eventual, en singladuras a plazo fijo, y creo que ya me conocéis lo suficiente como para aceptarme o rechazar-me, por eso me parece una pasada esta prueba y no la entiendo del todo. Y conste que no es por temor a no cumplir con los requisitos que me váis a exigir.

El capitán apoyándose en el timón que mientras conversaba, no dejaba de dirigir ni un momento, respondió: No se trata de hacerte

sólamente una prueba como trabajador sino también como copropietario del barco. Durante estos meses tienes que estudiar las reglas por las cuales nos regimos y comprobar, por ti mismo que son aceptables o no según tu propio criterio. Puede ser que trabajes muy bien en tu oficio y que realices con excelencia la tarea a ti encomendada pero aún así pudiera suceder que no se te admitiera porque estiman tus compañeros que no reúnes los requisitos para ser participe en el proyecto social, económico e ideológico que nos hemos propuesto. El barco va a navegar por muchos mares y tendremos que soportar tormentas peligrosas para nuestra supervivencia por eso necesitamos contar con gente que sea amiga además de navegante.

No subestimes nunca el valor de hacer equipo con otros aún siendo un buen trabajador. Nadie se casa solo porque su pareja sea buena profesional o porque tenga habilidad para manejar una máquina, es preciso, además, tener compatibilidad de caracteres y capacidad para colaborar en equipo.

Bueno, -pensó Koldo- eso que dice es razonable pero ya me gustaría saber como lo van a comprobar, no pueden medir la capacidad de colaboración o las aptitudes para crear ambiente de equipo.

Como si el capitán hubiera intuido el pensamiento comentó, dejando perplejo a Koldo lo siguiente: Nunca podemos estar seguros de acertar con la gente porque las personas no pueden ser medidas y catalogadas como si de una máquina se tratara, pero tampoco resulta fácil al neófito esconder su personalidad durante tanto tiempo. Siempre sale el ramalazo escondido que rompe la máscara de perfección que, a veces, queremos transmitir.

Lo que es importante, -terminó- es que te encuentres a gusto y libre entre nosotros y seguro que ese talante influirá positivamente en tus compañeros que están deseando encontrar en ti a un colaborador y un compañero, además de a un buen trabajador. **TU**

Como en todos los oficios tradicionales que han perdurado hasta nuestros días, en los taxistas se han producido cambios sustanciales, tanto en las condiciones, como en los conocimientos necesarios para desempeñar la profesión, así como en las circunstancias en que tienen que realizar su trabajo.

Aunque con el transcurso del tiempo se esta produciendo una cierta homogenización entre los taxistas de los mayores centros urbanos y los de las pequeñas poblaciones, en el pasado las diferencias eran muy acusadas, sobre todo en las relaciones que mantenían con los clientes y que en los segundos eran mucho más entrañables. También las motivaciones de los usuarios del taxi eran desiguales y en los pueblos casi siempre obedecían a acontecimientos familiares.



Las diligencias se han utilizado como medio de transporte durante siglos. Fotografía tomada frente al antiguo Hotel Idarreta de Bergara, cedida por la familia Idarreta.

Taxistas

Carmelo Urdangarín

José M^a Izaga

Koldo Lizarralde

ANTZINAKOAK

EL INICIO EN 1908 DE LA PRODUCCIÓN EN SERIE DE AUTOMÓVILES, CON EL LANZAMIENTO POR HENRI FORD DEL HISTÓRICO MODELO T, SUPUSO UN CAMBIO RADICAL EN LOS MEDIOS DE TRANSPORTE UTILIZADOS HASTA ENTONCES (DILIGENCIAS, LANDOS Y CARRUAJES DIVERSOS). NO FUERON UNA EXCEPCIÓN LOS DIVERSOS VEHÍCULOS DE ALQUILER CON CONDUCTOR DE LA ÉPOCA, LO QUE DIÓ LUGAR A LO QUE CONOCEMOS COMO TAXI, Y A LA ENTONCES MODERNA PROFESIÓN DE TAXISTA.



rreta.

Aquellos viejos cacharros

En los años veinte comienza a generalizarse en nuestro entorno la utilización como taxis de los automóviles de la época, generalmente de color negro, de gran cilindrada y consumo de unos 20 litros de combustible por cada 100 kilómetros, siendo los más populares los Fiat, Austin y los Ford 4. Llegaban a tener una capacidad de hasta 7 clientes (dos junto al conductor y cinco en la parte trasera, de ellos dos en asientos plegables, conocidos como "transportines" y que para comunicarse con el taxista disponían de un llamado "telefonillo" o "trompetilla").

El cliente "subía" al taxi utilizando un escalón lateral y las bocinas, situadas en el exterior, al igual que los taxímetros de "carraca" eran de los conocidos como de "perilla" y llamados en el argot "espanta viejas". El taxista desempeñaba su trabajo a la intemperie pues únicamente se protegía la vista del conductor

mediante un cristal delantero en forma de "V".

A partir de los años cuarenta se endureció más el trabajo de los taxistas, pues únicamente se disponía de deteriorados vehículos supervivientes de la guerra civil a los que, por falta de gasolina, hubo de adaptar el gasógeno para producir gas pobre empleado como carburante para lo que era necesario transportar importantes cantidades de carbón vegetal, bien protegido de cualquier humedad, a fin de cargar periódicamente el gasificador.

A principios de los años '50 la situación del parque de taxis era muy mala hasta que, en 1953, se producen importaciones de Citroen 11 Ligero y Peugeot 203 que, comprados por los taxistas, a 75.000 pesetas, conllevaron una mejora sustancial del servicio.

Profesión dura

Con independencia de las duras condiciones tradicionales del trabajo del taxista, recordemos que prácticamente actuaban a la intemperie hasta los años '40, eran necesarios amplios conocimientos de mecánica, pues se encargaban, no sólo del mantenimiento de los vehículos, sino de la mayoría de las reparaciones, como el ajuste de los pisto-



Clásico taxi de los años veinte tomada en 1923.
(Fototeka Kutxa).



La bicicleta era el medio de locomoción habitual y el taxi espera en la plaza de Azpeitia en 1924/25 (Fototeca Kutxa).

nes con rasqueta. Las malas carreteras y las “recauchutadas” cubiertas obligaban, con frecuencia, a reparar los pinchazos en ruta al no ser suficiente la rueda de repuesto de llantas macizas que llevaban en el exterior de los taxis, lo que hacía que cada viaje tuviera algo de aventura.

Tradicionalmente han llegado a ser taxistas trabajadores de talleres mecánicos, así como conductores de camiones y en algunos casos, quienes disponiendo de recursos invertían en un vehículo que conducían sus hijos. Sobre todo en los pueblos, con frecuencia simultaneaban este trabajo con otros que no requerían una plena dedicación.

Hasta mediados de los años '60, en los pueblos los principales clientes de los taxistas, eran los que acudían a médicos

de lugares distintos a los de su residencia, o los sanitarios que eran requeridos desde los caseríos, así como para trasladar enfermos o accidentados a clínicas y sanatorios en funciones del mismo orden que las ambulancias actuales. Las ferias, bodas y entierros también daban trabajo a los taxistas. En la medida en que mejoró el poder adquisitivo, los viajes de diversión, sobre todo a Bilbao, fueron importantes. Las largas esperas al cliente eran habituales.

Merece un recuerdo la figura del taxista que rodilla en tierra, abría la puerta al sacerdote que llevaba el Viático al enfermo, casi siempre terminal y a cuyo domicilio le iba a transportar.

Los taxistas hasta épocas recientes han estado poco compensados económicamente. Los precios, los primeros años

'60 giraban en torno a las 5 ptas./km. y un mínimo de 25 ptas., aunque siempre cabían pactos a la baja. Hay que recordar que la gasolina costaba 10 ptas. el litro. Además, al ser autónomos, tenían que hacer frente a la Seguridad Social. El número de kilómetros anuales de servicio recorridos podría rondar en torno a los 20.000/25.000, frente a los más de 100.000 actuales.

Al contrario de lo que ocurría con los taxistas de los pueblos cuya relación con los clientes era, casi siempre, cuasi-familiar, en las poblaciones mayores se pasó desde la exigencia de un cierto servilismo, hasta el trato distante, lo que se tradujo en el endurecimiento de los profesionales sujetos además a la actuación de pícaros y, las últimas décadas, de ladrones.♦

Taxistas para todo

Los viejos taxistas recuerdan infinidad de circunstancias singulares que tuvieron que superar a lo largo de su vida profesional.

Cuando el taxista de un pueblo costero recibió el encargo de uno de los médicos locales para que trasladara a una parturienta a la clínica, ni le preocupó la causa, ni sospechó el lio en que se iba a meter.

Ya cuando la recogió las quejas eran sonoras, pero el taxista pensó que las andaluzas, pues de una andaluza se trataba, se quejaban mucho, y que como había ocurrido siempre, llegarían sin mayores novedades al destino.

Las quejas iban en aumento y a los pocos kilómetros se acompañaban del anuncio de un parto inminente en lo que el taxista no creía, pero comprendió su error a la altura del campo de Lerun de Elgoibar, al escuchar los primeros sollozos del recién nacido.

Todo acabó bien pero las angustias de los diez kilómetros siguientes las recordará siempre el taxista.

Los taxistas tenían una relación bastante singular con los centros sanitarios que con frecuencia se negaban a recibir a los heridos en accidentes porque "no les correspondía" al no estar asegurados o estar prevista la asistencia en otros centros. También era frecuente el "no hay camas", con lo que los conductores tenían que afrontar problemas importantes.



Distintos medios de locomoción en febrero de 1974 en Bilbao.

Ultimamente IRIZAR está dando mucho que hablar. Cuando no es el Premio Príncipe Felipe, es que han inaugurado una planta en China; cuando no es el Premio al autobús del año en Gran Bretaña y en España, es que

Con el fin de conseguir mejoras en calidad, servicio, costes e innovación, la cooperativa de Ormaiztegi inició el año pasado una nueva forma de gestionar la empresa: la reingeniería. Los resultados están siendo realmente espectaculares

Javier Marcos

hacer el trabajo. Y es que como nos comenta Koldo Saratxaga, el gerente, la Reingeniería "es un modelo de gestión para toda la empresa, que requiere la implicación de todos". Y como es un modelo de gestión para toda la empresa, el liderazgo organizativo y

La reingeniería de IRIZAR

es la primera empresa carrocer de Europa en obtener el Certificado de Empresa ISO 9001. En 1991 sus ventas rondaban los 3000 millones; en 1995 fueron de 9400. Desde 1991 hasta 1995 han incrementado la productividad un 120 % y las ventas por persona han pasado de 10 a 20 millones. En fin, una pasada.

¿Dónde está el secreto? Fundamentalmente en su

gente. Gente especial, capaz de apasionarse con su empresa, liderados por un gerente que no se permite una tregua, -24 horas pensando en su Cooperativa y en permanente contacto con las personas-, que les ha hecho creer que en efecto, son especiales.

Reingeniería

Ahora están inmersos en un nuevo proceso, la reinge-

niería. Y hasta Pepi, la cocinera, está encantada.

Sintéticamente la reingeniería se basa en la revisión fundamental y en el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en conceptos como costes, calidad, servicio e innovación. ¡Ojo! No es la definición al uso. En Irizar todo "pichichi" sabe que Reingeniería significa empezar de nuevo, intentar una manera mejor de

de gestión en la implantación de la reingeniería se lleva desde la gerencia, es una tarea indelegable.

Meta: el cliente

En la actualidad ya se están realizando cambios importantes que tienden a la horizontalización de la estructura empresarial. De hecho, la reingeniería racionaliza los procesos y las organizaciones reduciendo niveles jerárquicos y con-



fiando tareas múltiples a trabajadores y equipos que actúan autónomamente, y que antes acostumbraban a acudir al mando superior.

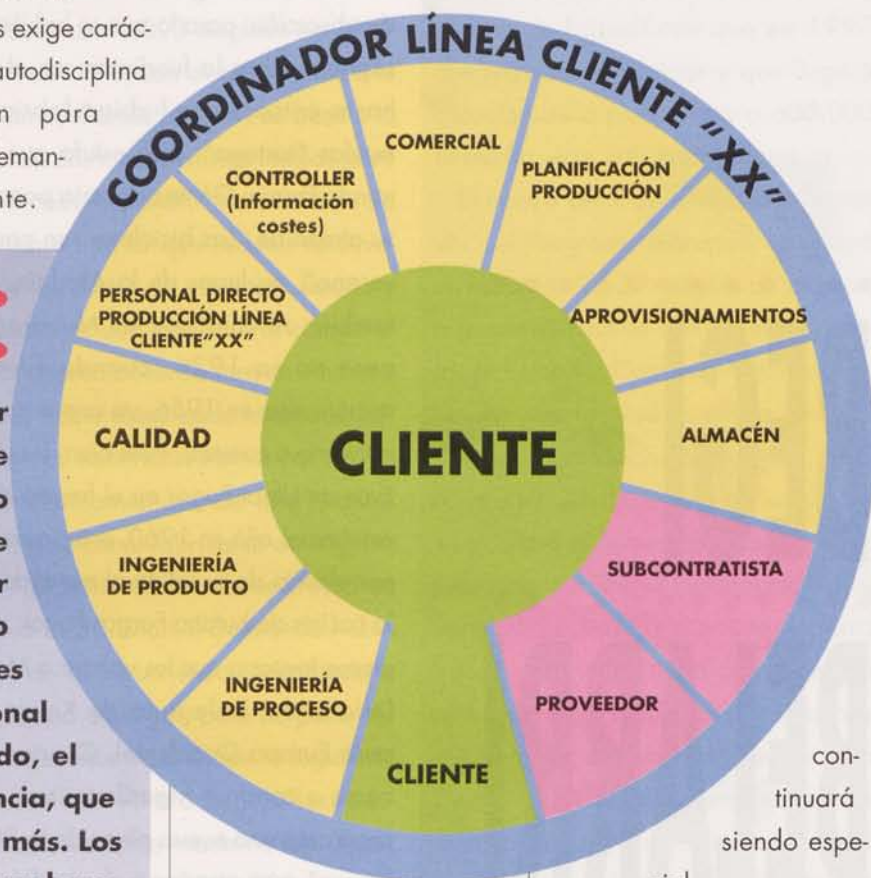
Ya se han creado varios equipos autogestionados cuyo eslogan es: confianza en uno mismo, voluntad autónoma para correr riesgos, propensión al cambio y

creatividad. A los miembros de estos equipos se les pide que piensen, se comuniquen, obren con su propio criterio y tomen decisiones.

Asimismo se les exige carácter, iniciativa, autodisciplina y motivación para hacer lo que demanda el cliente.

PROCESO DE PEDIDO DE CLIENTE A ENTREGA DE AUTOBÚS

EQUIPO LÍNEA CLIENTE "XX"



El reto del cambio

A las 11,30, en un antiguo comedor habilitado austeramente al efecto, se reúne uno de los equipos de trabajo (llamados equipos línea cliente) de Beheko Soroa, la planta donde Irizar recibe los chasis de autobuses. Lo integran una veintena de trabajadores de personal directo, ocho de personal indirecto, cuatro proveedores, Koldo, el gerente, y Menchu, del staff de gerencia, que ejerce de coordinadora. Es el no va más. Los operarios, cara a cara con los proveedores, someten públicamente a estos a exámenes de calidad, plazos, costes,... Y los proveedores ofrecen sus argumentos ante todos, para seguidamente retirarse de la reunión, después de exponer sus necesidades.

A continuación, el equipo habla entre sí de los problemas internos de gestión diaria. Participan todos, nadie se "corta" a la hora de hablar, se echan en cara de todo y se comprometen ante los demás a poner solución a sus problemas. Se pasan más de hora y media discutiendo los temas, arreglando el mundo, el de IRIZAR por supuesto, y al final de la sesión se levantan como si tal cosa, como si el cambio radical que se ha producido en su empresa no fuera con ellos.

¿Resultado? "Los trabajadores tienen una mayor sensación de desarrollo y realización, se comparten los retos y objetivos, cuya meta final es el cliente", asegura Koldo Saratxaga.

Las cosas no pueden ir mejor en Irizar. Según las previsiones para este año, la productividad se incrementará un 40 % más; las ventas por persona llegarán a 25 millones de pesetas; las totales se aproximarán a 12.000 -un 400 % más que en 1991- y la gente de Irizar

continuará siendo especial.

Pero hay que decirlo todo: para hacer gente tan especial como ésta se han consumido 18.000 horas en reuniones formativas, se han convocado asambleas extraordinarias, se han limado asperezas y encontrado puntos de encuentro,...

El resultado es elocuente: trabajadores motivados, identificados con su empresa, una empresa que en 1991 estaba en la cuerda floja y que hoy en día es líder en el grupo industrial de nuestra Corporación. **TU**

DE LA FRESQUERA A DAEWOO

En 1960 casi no había frigoríficos en las viviendas. Y los que los tenían, que eran unos privilegiados, habían adquirido un Westinghouse americano en el que enfriar la fruta y la leche. En Cerrajería-Roneo en 1955 se inició la fabricación del frigorífico Electrolux (Suecia), de absorción, para lo que se habilitó un espacio sobre la fundición, en el que hasta entonces se habían fabricado estufas "tortuga". (Esa estufa que Fernando Fernán Gómez debería poner en su atrezo de "Las bicicletas son para el verano", en lugar de la Aladdin, que también se construyó en Mondragón, pero no en 1936, cuando sitúa la acción, sino en 1956, ya con el cooperativismo a cuestas). Pues bien, los directivos de Ulgor-Fagor en el frenesí de su existencia, allá en 1960, entusiasmados por el éxito de su salida al mercado con la cocina de butano Fargas-Fagor, decidieron invitar a que les visitara a Marcel Delalande, Delegado de Kelvinator para Europa Occidental. Querían lanzarse a construir frigoríficos, unir a su programa una nueva pieza de la "línea blanca", y se atrevían incluso a fabricar el motocompresor Americold, corazón esencial del aparato. Reinaba la fresquera que era como una jaula de madera en la que se almacenaban los alimentos que se querían enfriar aunque para ello tenía que permitir, a través de una tupida malla en una de sus caras, el paso del aire fresco, para lo que se colocaba cercana a una ventana.

Pues bien, había que dar el paso al invento americano que ya se venía generalizando en Italia. El Sr. Delalande visitó la empresa, fue muy cordial y correcto, pero apreció que el umbral tecnológico de Ulgor no daba la talla para que Kelvinator se aviniera a arriesgar su prestigio y envió al poco tiempo

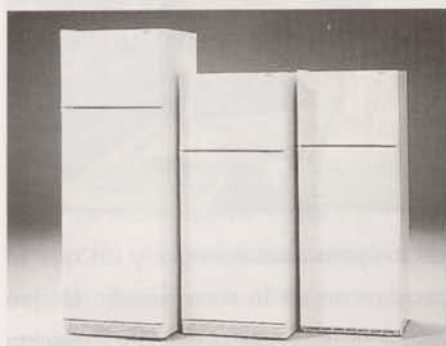
una carta por la que declinaba el ofrecimiento de Ulgor con palabras de aliento que fueron un estímulo. Pero en Ulgor era obligación seguir alimentando sueños, y en 1961 se visitó en Vercelli -recuérdese la zona donde por esos días Silvana Mangano interpretó "Riso Amaro"- una planta de fabricación de frigoríficos de S.A.E.R. de la mano de Orazio Rosa. Se impulsó el acuerdo y el 31 de enero de 1962 se firmó una licencia de fabricación, económica y plenamente satisfactoria, para que Ulgor, no más allá de 1963, fabricara frigoríficos en Mondragón. Le valió a Ulgor que Arrasate, al mismo tiempo, se hiciera con la tecnología de Olma en Abbiategrosso (Italia) y que con ella pudiera apoyar a Ulgor en el lanzamiento, con carácter urgente, del frigorífico aplicando la mejor tecnología conocida entonces. Urssa construyó el pabellón en San Andrés, y ya en 1965, Ulgor vendería unos 30.000 frigoríficos y sumaba ya más ventas que toda clase de aparatos de butano.

La primera absorción de empresas que realizó Ulgor se remonta a octubre de 1969. Ya en ese año las empresas productivas de energía eléctrica se habían dado cuenta de que su estrategia de vender aparatos domésticos eléctricos para aumentar el consumo de electricidad no les daba grandes resultados y que, por el contrario, les causaba trastornos de sus afanes diarios. Sepsa (Suministros Eléctricos Peninsulares, Sociedad Anónima) era una empresa de Hidrola (Hidroeléctrica Española, ahora unida a Iberduero y habiendo creado Iberdrola) que vendía bajo la marca Aspes. El negocio no le iba bien y se lo tuvo que vender a Ulgor, que sumó la cuota de mercado de Aspes a la suya de Fagor: Sepsa había decidido aplicarse el refrán aquel de: "zapatero a tus zapatos".

BEGI BELARRI

por Uribe

Más adelante, el día 2 de febrero de 1983, después de más de doce años de absorber Aspes, época en la que era Ministro de Industria Carlos Solchaga y Director General de Industria Eduardo Santos, ocurría algo parecido con Edesa, firma que había creado Iberduero para fabricar y vender aparatos eléctricos para el hogar y que, ya en 1983, se había transformado en Fabrelec. La idea que transmitían era que "... hasta ahora [con la UCD] no ha habido una auténtica reconversión industrial, una política de activos, de productos, de inversiones, de integración empresa-



rial. Lo que se ha hecho hasta ahora ha sido una política de saneamiento de pasivo, financiero y laboral. La política industrial debe sanear el activo de las empresas, el activo de los sectores y, en definitiva, el activo de la industria nacional". Proponían crear tres grupos de electrodomésticos de "línea blanca". Uno lo encabezaría Zanussi con Super-ser y Kelvinator. Otro Philips y su entorno. Y el grupo nacional lo capitanearía Fagor-Ulgor debiéndose entender con Fabrelec -como sucesión de Edesa, ya enajenada por Iberduero, que también había logrado, como Hidrola, dejar el negocio de electrodomésticos que antaño le fue próspero- y Otsein-Mayc. De este modo sería posible que Ulgor entrara en la reconversión y en los beneficios que de tal reestructuración pusiera en juego el Ministerio. "¿Porqué no estudiarlo aun contando con que Ulgor es una cooperativa y Fabrelec y Otsein son

sociedades anónimas? decían.

Ya en 1984, un año más tarde, se llegó al acuerdo y en 1989, 20 años después de que hubiese adquirido Aspes, Ulgor integró en su proyecto, por este plan de reestructuración, a Fabrelec, la antigua Edesa, que ahora ha recuperado su antiguo nombre, ya como cooperativa. Ulgor compró Fabrelec-Edesa con 1.023 empleos en 1989 y 831 en 1990, con un gran tributo a la gestión confiando obtener, en base a la suma de dos masas críticas medias para el mercado español, una posición de liderazgo con la que reducir relativamente los costes de estructura básica y proyectarse, con más umbral competitivo, a operaciones de mayor envergadura, y hacia el mercado internacional. Entretanto Kelvinator había nacido en Madrid a comienzos de 1961, antes que Ulgor, como fabricante de frigoríficos y prácticamente desapareció en torno a 1980. Marcel Delalande había hecho en 1960 un juicio ajustado de la capacidad de Ulgor, pero no pudo ver que los sueños trascienden la lógica de lo inmediato. Ahora Fagor Electrodomésticos, variante moderna de Ulgor, S.C.I., fabrica unos 500.000 frigoríficos al año, de los que exporta 160.000 y los 340.000 restantes los vende en España ocupando una cuota del 30% del consumo interior.

Ya no existe S.A.E.R. en Italia que le concedió la licencia, ni Kelvinator en España que se la negó. Y Aspes es una marca de Ulgor, lo mismo que Edesa que existen con sus empleos en el seno de Fagor. Fagor ha montado una fábrica en Marruecos; prepara otra en Egipto y pretende hacer una incursión de gran calado en Argentina. Entretanto, 36 años más tarde del inicio de esta peripecia, aparece en el horizonte la casa Daewoo, que es una empresa coreana de gran envergadura industrial

-línea blanca, electrónica, coches, etc.- y que multiplica por 20 la cifra de negocios de Fagor Electrodomésticos. Pero Fagor tiene 3.300 trabajadores y es una de las más grandes industrias de Euskadi que, como país, registra 200.000 empleos industriales. El proyecto que tiene es de invertir 10 millardos de pesetas para construir una planta de frigoríficos que en 1997 comenzarán a fabricar y que llegará cuando esté a pleno ritmo a 600.000 unidades, con 400 trabajadores.

El apoyo del Gobierno Vasco, a través del Programa Garapen, consistirá en facilitarle 2.500 millones de pesetas, a razón de más de 6 millones de pesetas por empleo. Cuando preguntamos si parece que ha sido buena la decisión del Gobierno Vasco, la respuesta, reiterada e inmediata, es ésta: "Peor hubiese sido que se hubiera instalado en otra provincia. De venir a España, mejor que venga a Euskadi". Un asunto de tanta trascendencia requiere una reflexión más detenida. En Euskadi pocas empresas se hallan sobradas de fuerzas para asumir retos de gran envergadura. Además, los problemas que se pueden presentar a largo plazo hay que comenzar a tratarlos inmediatamente porque, lo mismo que las enfermedades, las intervenciones precoces son determinantes en el éxito de las medidas preventivas. Las acciones que inicia Daewoo van a enfrentarle a Fagor Electrodomésticos. Ambas son capaces, cada una, de poner 600.000 frigoríficos en el mercado al año y, en conjunto, pueden fabricar el 100% del consumo español. De ahí se adivina que alguna de las dos va a quedar perjudicada en el plazo de unos cinco años, o menos. La acción emprendida por el Gobierno Vasco se inscribe en su denodado esfuerzo por reforzar el tejido industrial y el empleo de Euskadi. Pero ¿se podría dar un

paso más para que puestos sobre la mesa los planes de Fagor y Daewoo -a media hora de distancia- se obtenga un beneficio recalcado del que y de espaldas una y otra sociedad, esperan obtener?. Estamos trabajando en una economía de mercado muy aderezada de reconversiones y apoyos con cargo al erario público, que trastocan la libre competencia en la que intervienen factores que la perturban. Por eso es conveniente ir más allá de la lógica que surge a la primera ojeada y profundizar más, porque las ideas más fértiles nunca se ven a primera vista. Y si no que se lo pregunten al Sr. Delalande cuando hizo su juicio en 1960 sobre Talleres Ulgor.

BBV: PENSIONES Y DESEMPLEO

En noviembre de 1995 el Ministerio de Trabajo y Seguridad social publicaba el "Estudio Económico Actuarial" bajo el título "La Seguridad Social en el umbral del siglo XXI" del que hacíamos una escueta referencia en el TU-LANKI-DE correspondiente al mes de enero. Señalábamos que, además, había salido a la luz en enero de 1995 otro estudio del Círculo de Empresarios de Madrid, con los que eran tres los análisis que se hacían sobre tema tan importante, complejo y difícil de predecir -porque debe tratarse sobre hipótesis a muy largo plazo- pero a su vez de gran actualidad porque afecta al Estado del Bienestar de todos los ciudadanos de un país. Entretanto, ha surgido otro estudio financiado por la Caixa y éste de la Fundación BBV que se denomina "Pensiones y Prestaciones por Desempleo", y aún está pendiente de que se divulgue -si llega esa circunstancia- el que realiza José Piñera (Chile) para la Bolsa y el Círculo de Empresarios de Madrid en la búsqueda de alguna fórmula que per-

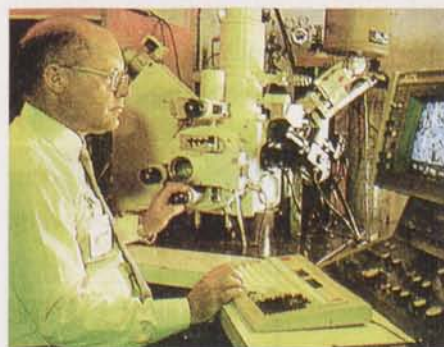
mita trasladar el actual sistema "de reparto" al "de capitalización". Pero esta batalla ya se considera perdida a favor de la fórmula "de reparto" porque todos los cálculos llevan a que esta hipótesis exigiría un "stock" de capital que equivale a más del doble del PIB (Producto Interior Bruto), lo que desmoraliza a cualquier ministro de economía y, además, sólo en Chile se sigue ese procedimiento entre todos los regímenes de la Seguridad Social administrados por los Estados.

En esta ocasión, y en vista de la disparidad de conclusiones que, como resumen de los análisis efectuados resultase, nos ha parecido conveniente hacer una escueta referencia a los diferentes planteamientos de las prognosis del Ministerio de Trabajo y el actual estudio de la Fundación de BBV. Quizás sea oportuno advertir de la prestigiosa nómina de técnicos que han efectuado el estudio para la Fundación BBV, entre los que se encuentran: José Barea Tejeiro y José Manuel González-Paramo, Co-Director de Trabajo (el primero ya dirigió el que editó en enero de 1995 el Círculo de Empresarios de Madrid) y hasta cuatro miembros de la Comisión de Estudio: Manuel Alonso Olea, José Antonio Fernández Cordón, Alfonso Pérez-Agote Poveda y Juan Velarde Fuertes, todos de gran solvencia profesional y académica, y otros 23 "miembros del equipo de investigación" que, en diferentes materias, incluyeron sus trabajos para incorporarlos al conjunto del estudio presentado por la Fundación BBV.

Datos de partida. Probablemente los resultados finales a los que se llega tienen su origen en los datos de partida que sirven para el cálculo de todo el proceso. Estos, los vamos a referir, porque así lo hacen el Ministerio y el BBV (por simplificar la referencia al trabajo de su Fundación) a diferentes pará-

metros que forman parte del "escenario" que cada estudio formula.

1. Ministerio de Trabajo. El Ministerio prolonga su estudio hasta el año 2030. Considera que el "índice de precios al consumo" será el 3,4% en 1996, el 3,3% en 1997, y ya en 1997 hasta el año 2030 será el 3%. Calcula además que la revalorización de pensiones será siempre equivalente al incremento del "índice de precios al consumo", es decir, manteniendo el poder adquisitivo



de las pensiones en vigor y las que se produzcan en lo sucesivo. En lo que atañe al incremento del PIB (Producto Interior Bruto) establece dos hipótesis: un crecimiento medio del 2% anual y otro por el que este crecimiento puede ser el 2,5%. No podemos adentrarnos más en otros datos más complejos, como pueden ser el aumento de la población activa y la incidencia de las prestaciones no contributivas -las que el Estado se propone pagar a quien no haya cotizado-. El estudio del Ministerio, finalmente, calcula que para que el sistema cambie "de reparto" a "de capitalización" harían falta 144,8 billones de pesetas que equivalen a 2,11 veces el PIB de 1995.

2. Fundación BBV. Este estudio no sólo analiza el comportamiento de las pensiones, que es el que trata el Ministerio, sino que, además tiene en cuenta los costes que han de acarrear al Estado las "prestaciones por desempleo" que a efectos comparativos no nos sirve para los objetivos de simplificación que veni-

mos efectuando. Efectivamente, las hipótesis de BBV son que la inflación se sitúe en 1996 por debajo del 4% y del 3% a partir de 1997 y, suponiendo que se constituya la Unión Económica Europea "con presencia española", a partir de 1999 "se alcanzará una mayor estabilidad [de precios] que puede cuantificarse en un porcentaje de inflación no superior al 2%". En cuanto al PIB, calcula que crecerá el 3,2415% de 1993 al año 2000 y el 3% desde el año 2000 hasta el año 2020. Por cuanto a las "provisiones matemáticas" para pasar del sistema "de reparto" al "de capitalización" el montante "colosal" -como lo calificaría de 152,426 billones de pesetas con interés real del 3%, "como diferencia entre un nominal del 6 al 7% menos una inflación entre el 3 al 4% referidos al 31 de diciembre de 1994".

Déficit. Al final ambos estudios, el del Ministerio y el de BBV concluyen en calcular la incidencia que sobre el déficit público van a representar el pago de las pensiones si se producen con mayor o menor certeza, con los diferentes datos de partida con que cada equipo ha efectuado sus respectivas hipótesis.

1. Ministerio de Trabajo. El Ministerio tiene muy claro que para el caso de que el PIB se eleve el 2,5% anual, el coste de las pensiones pasará de ser el 9,06% en 1995 al 9,52% en el año 2030 y advierte que sólo con que se aumentasen las pensiones en un punto por encima del IPC el coste alcanzaría el 13,3% del IPC: aumentaría 4,24 puntos porcentuales. Contrariamente, si se aplicasen los supuestos del Pacto de Toledo -hacer proporcionales las pensiones a las cotizaciones de toda la vida laboral del causante de la prestación- se produciría un recorte de 0,58 puntos del PIB, con lo que el 9,06% que representaron las pensiones contributivas sobre el "producto interior bruto" en

1995 podrían ser inferiores en el año 2030: $9,06 < 9,52 - 0,58 = 8,96\%$, porcentaje que prevé el Ministerio de Trabajo que, dentro de 35 años, representarán las pensiones contributivas sobre el PIB nacional, dando por seguro que nunca rebasarán el 10%.

2. Fundación BBV. El análisis que efectúa la BBV prevé que ya en 1993 existe un déficit del 0,40% del PIB en el sistema de pensiones de jubilación contributivas, que será de "unos 0,9 puntos" entre los años 2000 y 2005, para pasar a "un valor próximo a un punto del PIB en el año 2020, límite de la proyección". Pero hace una extrapolación hacia todas las pensiones, suponiendo que las pensiones contributivas sólo representan el 53,2% del gasto total por pensiones con lo que, ya en el año 2000, el déficit total del sistema de pensiones público se situará en torno al 1,6%.

A modo de resumen. El estudio del Ministerio de Trabajo concluye en sus hipótesis en que el sistema es equivalente al de los distintos países europeos donde los gastos de protección social se hallan en torno al 10% de la riqueza que producen -PIB- y que de darse los supuestos macroeconómicos de convergencia del Tratado de Maastricht y un crecimiento de tal riqueza del 2,5% anual, el futuro es consistente y estable, sin que se deba modificar la legislación salvo la repetida idea de hacer que las pensiones se calculen en función del esfuerzo contributivo efectuado por cada pensionista a lo largo de toda su vida cotizante, tal como se prevé en el Pacto de Toledo. Este pacto parece que lo va a desempolvar el PP -partido que probablemente gobernará- y en ese caso, al menos teóricamente y según preconiza el Ministerio, se reduciría el porcentaje aludido.

En cuanto a la Fundación BBV resume

su preocupación diciendo que "el déficit total del sistema de pensiones públicas se situará en torno al 1,6% del PIB en el año 2000, ampliándose de forma lenta, aunque sostenida, en los años siguientes". Al añadirle el déficit que se produce en las prestaciones por desempleo ya en el año 2000 el conjunto del desajuste presupuestario se elevaría al 2% del PIB, con lo que haría imposible cumplir los compromisos de Maastricht que limitan al 3% la totalidad del déficit público.

No parece que ninguno de los estudios haya preconcebido los resultados. Pero lo cierto es que según el Ministerio no haría falta la puesta en vigor de otros sistemas complementarios, entre los que el ahorro privado entraría en escena, pero sí para los redactores del estudio del BBV.

Para LAGUN-ARO: El estudio del BBV reconoce que el sistema de financiación adecuado es el de capitalización que el Estado español, como ningún otro europeo, puede poner en práctica. Y éste es el que tiene implantado Lagun-Aro que, por otra parte, es la única forma que le sirve a un seguro privado. Pero en su análisis va más allá y critica la falta de equidad "intrageneracional" -las distintas eficiencias económicas que se producen entre los regímenes Especiales y el General-. Y es que así como en el régimen General el 74,5% de los pensionistas ha cotizado 35 años o más años, en el de Autónomos sólo lo hace el 3,47%: "... se detecta un uso intenso de la capacidad de graduar el período propio de cotización, para beneficiarse de la normativa del sistema de pensiones". Y éste podría ser un tema que podía afectar, no tanto a los socios de Lagun-Aro que tienen un férreo control desde que comienzan a trabajar en una cooperativa, sino a los "autónomos autónomos".

Los sistemas de prevención

Julio Cantón

Cómo gestionar la seguridad

Aunque la reflexión del mes pasado en este mismo espacio del TU salió a la luz gravemente mutilada por accidente (no laboral), damos por asentada una idea fundamental: los accidentes se pueden evitar, eliminando o controlando los riesgos. En esto consiste la **gestión preventiva** de la seguridad.

Gestionar es actuar para conseguir un objetivo determinado. El lenguaje vulgar dispone de abundantes expresiones para definir diversos modos de actuar o de gestionar: "por intuición", "por impulsos", "a tontas y a locas", "sin ton ni son", "dando palos de ciego", etc. Pero, si queremos ser eficaces a toda costa, porque la importancia del asunto lo requiere (como es el caso de la seguridad en el trabajo), debemos actuar con un buen método.

¿Con qué método debe hacerse esta gestión preventiva de la seguridad para asegurar su eficacia? Esta es la cuestión que pretendemos responder hoy.

Mediante un sistema de gestión

La gestión de la seguridad y salud en el trabajo ha de llevarse a cabo mediante un sistema de gestión específico: un Sistema de Prevención de Riesgos Laborales.



El concepto de sistema de gestión es preciso y bien definido. Pertenece ya, por derecho propio, al campo semántico de los conceptos de la Calidad.

El Sistema General de Gestión de una empresa es el conjunto coherente, organizado y documentado de los elementos (físicos, económicos, tecnológicos, humanos, etc.) que esa empresa pone en juego para cumplir su misión, en continua mejora y adaptación al entorno.

Un Sistema de Gestión Específico (como el de fabricación, compras, seguridad, etc.) es una parte integrada del sistema general. Propiamente hablando, no hay más que un sistema de gestión. Los sistemas específicos son subsistemas, sistemas parciales integrados, orientados también al cum-

plimiento de la misión empresarial.

Este principio de la **unidad** del sistema de gestión es de suma importancia: cuando se resquebraja esta unidad y se dan sistemas de gestión parciales deficientemente integrados, con un grado excesivo de independencia o estanqueidad, se produce, en la misma medida, la ineficiencia de la gestión empresarial, que se manifiesta en el despilfarro de medios y recursos y en la baja calidad de los productos.

La dirección de la empresa -que es también una- es la responsable de la unidad del sistema de gestión y de su eficiencia.

Implantación de los sistemas de prevención

A pesar de la aparente abstracción

de estos conceptos, (a veces la estrechez del espacio obliga a una mayor abstracción), las empresas, especialmente las que están avanzando en la cultura de la calidad, han empezado a implantar sistemas de prevención integrados. Son empresas de todo tipo y tamaño, porque los sistemas son adaptables a la realidad de cada organización.

Los principios de la nueva Ley de Prevención de Riesgos Laborales

adquieren un significado pleno en este marco conceptual de los sistemas de gestión. Seguramente, los reglamentos que desarrollan la ley serán explícitos en la referencia a los sistemas de prevención.

En nuestro ámbito doméstico de MCC, 24 Cooperativas, grandes y pequeñas, han implantado o están en proceso avanzado de diseño e implantación de sus respectivos sistemas de prevención a partir de 1994. He aquí

la relación de las mismas: Irizar, Danona (Mueble), Fagor Arrasate, Fagor Electrodomésticos (Plantas de Calentadores y de Menaje), Fagor Ederlan, Orona, Urssa, Soraluze, Dikar, Cikautxo, Matz Erreka, Maier, Orbea, Kide, Danobat, Ederfil, Batz, Copreci, Fagor Electrónica, Auzo Lagun, Eroski (Hiper Bilbondo), Coinalde, Kendu y Latz.

Será interesante escuchar en este mismo espacio la opinión de algunos protagonistas de esta experiencia. **TU**

El sistema de Prevención

Por tanto, el Sistema Específico de Prevención debe integrarse en el sistema general de la empresa como condición necesaria para que sea eficaz él mismo y para que contribuya a la eficacia de la gestión empresarial.

Se podría resumir la descripción de un sistema de prevención en los siguientes rasgos esenciales.

- **Un punto de partida:** *la identificación y evaluación de los riesgos.* Lo primero es conocer los riesgos concretos derivados de los procesos de la actividad empresarial. *Evaluar* la probabilidad de que ocurran accidentes, la gravedad de sus consecuencias y las posibilidades de eliminar o controlar estos riesgos.
- **Cuatro elementos nucleares del sistema:**
 - o **La política** de la empresa en relación con la prevención de accidentes o daños para la salud. Es el compromiso de la dirección adquirido ante la propia comunidad empresarial y ante la sociedad.
 - o **La definición de funciones y responsabilidades** de los diferentes niveles de la organización para asegurar el cumplimiento de la política de prevención. Todos debemos integrar en nuestras funciones la específica de seguridad.
 - o **Los procedimientos de trabajo.** La gestión de la seguridad y la salud forma parte de los procesos de trabajo y debe ser tenida en cuenta explícitamente en el diseño de los procedimientos. Además, han de diseñarse los procedimientos especiales de la acción preventiva, como las inspecciones programadas, el análisis de los accidentes e incidentes, la formación, etc.
 - o **La planificación de objetivos y planes de acción** a largo y corto plazo, con indicación de responsables y plazos.
- **Un requisito general importante:** *la documentación del sistema.* Los elementos esenciales del sistema (los inventarios de riesgos, la política, las funciones y responsabilidades, los procedimientos, los objetivos, los resultados, etc.) deben ser documentados conforme a procedimientos e instrucciones precisas. Este requisito es absolutamente imprescindible para fundamentar y hacer posible el control del propio sistema y la mejora continua. La documentación no implica necesariamente el vicio de la burocracia.



dical. Este país es transitoriamente el paraíso de la inversión real y uno de los polos emergentes, uno de los nidos del capitalismo del siglo XXI.

Cual panal social, Bangkok atrae a enormes contingentes de personas que huyen del dogal de la pobreza rural en dirección única. Y los resultados son los esperados: densificación y caos. Ciudad sin límites, pero con ley. La seguridad por las arterias centrales es total.

la era asiática

En alta expansión

Cada nueva visita al área asiática es de asombro, de perplejidad por la acelerada fiebre constructiva, por el enorme desarrollo industrial y financiero, preludio de un asalto en bloque al mercado global. Si antaño los países occidentales avanzados se sentían inmunes a la infiltración masiva de productos de los países emergentes por su reconocido diferencial tecnológico, han cambiado las tornas y estos países se muestran tan agresivos como peligrosos por su innata capacidad imitativa, por su gran espíritu de trabajo.

Esta vez son Tailandia y Singapur los países que nos sirven de referencia. Bangkok es la quintaesencia de la contradicción y la paradoja, emporios de riqueza junto a rincones de pobreza extrema. Majestuosos rascacielos que brotan de la noche a la mañana, espec-



taculares moles que invaden una ciudad atestada de coches, saturada de polución, atrofiada, encasquillada en la impotencia.

Es el coste del feroz crecimiento que no conoce barreras, la loca concentración de capitales en búsqueda del Dorado Asiático, el señuelo de los bajos salarios, y la nula oposición sin-

Al menos eso es de agradecer.

La calle es viveza y flujo, gente y mercancías. La calle es hervidero de compradores de naderías, de todo falso. La copia es habilidad ancestral de los orientales y hoy es el centro de la imitación. Nadie es capaz de acabar con el vértigo copiante, y las marcas mundiales se sienten acosadas, incapaces para acabar con los astutos imitadores. Ni leyes ni patentes son freno alguno. El único remedio es inventar y cambiar, pero cuesta. El poder político hace la vista gorda y tolera el gran negocio de la falsificación.

En "Patpong Road" reina la noche, la seducción hirviente de insinuantes fantasías eróticas, el griterio de los "maître" callejeros, ofreciendo succulentos platos carnales. Los laterales de la calle inundan de luz y color, lanzan ráfagas de coreografía placentera, de insinuantes y explosivos cuerpos de ensueño al natural.

Si Bangkok es la ciudad del ruido y de la pesantez del tráfico, Singapur es la contramoneda del orden y la limpieza. Ciudad-Estado ajardinada y exquisita, perfecto y aburrido. Es el paradigma de la pulcritud, el colmo de la finura. En cuatro décadas ha cambiado de ser un estado mendicante y sujeto a ayuda, a ser el emporio del capitalismo moderno, el de las altas tecnologías, y plataforma financiera del

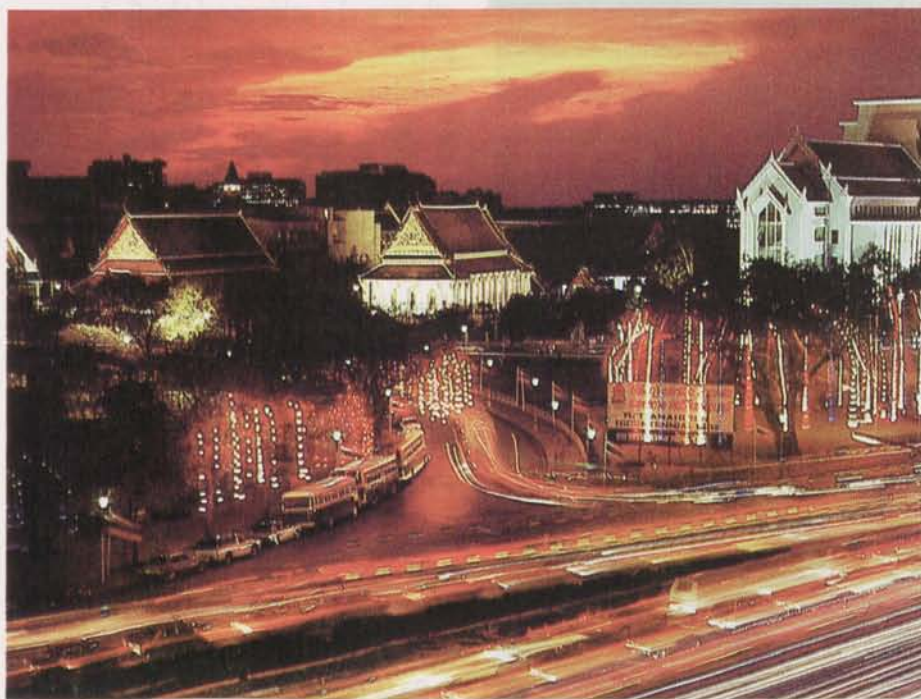
hica

El despertar asiático

Toda Asia está en ebullición capitalista. La fe marxista está en declive, y los más duros, como el Vietnam, acaban de introducir el sutil mecanismo del mercado y de la inversión extranjera. Se acuña la idea de socialismo de mercado y se bendice el nuevo camino de salvación capitalista bajo eufemismo de socialismo de mercado. Astuta maniobra de los dirigentes, renuentes a abandonar la ideología que garantiza su poder.

Más está por ver si tan obligada ruta no les lleva al mismo destino final: el imperio del mercado, y la postre al cambio político. El efecto imitación está haciendo estragos ideológicos en los países en proceso de apertura como el Vietnam. Según me describía una francesa en el viaje de retorno desde Bangkok, Vietnam está en plena ebullición, en total viraje de apertura. Corteses y amables, ansían entrar en el gozo de las cosas, olvidarse de las desgarraduras de la guerra y disfrutar. Se miran en el espejo de los otros países, en el modelo a imitar.

Mutación de coordenadas ideológicas y políticas, reestreno de los valores de realización a través del trabajo y del éxito en los negocios. Los asiáticos se redescubren fuertes, capaces de acortar y superar a los diferenciales competitivos, para codearse con los grandes países occidentales.



... mundo. Una Ciudad-Estado de 3 millones de habitantes con menos superficie que Madrid, cobija más de 1000 empresas multinacionales de la más avanzada tecnología. Es el modelo al que aspiran todos los asiáticos

Los pronósticos de John Naisbitt

John Naisbitt conocido "tendenciólogo" americano, predice en su libro "Megatrends Asia", el papel capital de los países asiáticos en el siglo venidero

y explica el fenómeno de expansión y la inexorable conquista del poder mundial en el próximo siglo XXI.

Deduca a través del análisis de 8 "megatendencias", la razonable probabilidad de que Asia con sus países más significativos se sitúe en el centro y sea referencia del capitalismo mundial próximo. De obviedad descriptiva lo califican ciertos críticos del libro, pero la detallada identificación de los signos del futuro lo avalan como un libro proyectivo.

Señala el autor que estas ocho megatendencias cambiarán el mundo.

1. De nación Estado a red.

Países del área asiática en ósmosis relacional, en tecnología y mercado, y activa presencia inversora de la etnia china, que hoy vive en los países capitalistas.

La competitividad del futuro va a

depender más que del estado nación -ejemplo de estado nación dominante ha sido el Japón-, del tejido o red de interrelación, del intenso intercambio mercantil y tecnológico por áreas o regiones.

Pero lo más destacado de esta nueva era no es la centralidad conductora de futuro de China en el Pacífico, sino la red de chinos esparcidos por el mundo, inversores y dominadores de la economía del área asiática. Se divisa el horizonte de la "asiatización capitalista". Controlan en Thailandia el 81 % de las empresas, en Singapur el 81%, y en Indonesia el 73%.

2. Conducido por la exportación a conducido por el consumo interior.

La palanca de la expansión y desarrollo histórico, ha estado fundamentada en la exportación de productos de bajo nivel tecnológico, bajo nivel salarial, austeridad de vida, dureza en el trabajo y dirección política autoritaria. Son patentes los ejemplos de Corea, Taiwan y Singapur.



Al hilo de la expansión económica, se está formando una fuerte clase media. Se calcula que el año 2000 Asia tendrá 500 millones de personas catalogables como clase media, de clase con alta capacidad de consumo.

Excepcional fuerza motriz para un mercado ávido de cosas, hambriento de gozo y confort.

Las multinacionales de la industria automotriz se avalanzan sobre estos mercados emergentes, pero en su política arrastran y condicionan a los proveedores. No sólo las multinacionales deberán ser globales, sino que los suministradores seguirán idéntico camino. Las empresas del sector de automóvil del MCC tienen el desafío de ser empresas globales. Esfuerzo y finanzas en cuantías desconocidas será el coste de la supervivencia.

3. Desde la influencia occidental a la vía asiática.

Han autodescubierto que es posible la convivencia entre modernidad y el cultivo de sus valores y creencias. Se habla de que sus valores incubados por la historia, por la tradición, han ayudado a la acelerada conquista de los mercados. Se estima que en Occidente el calvinismo fue la raíz del capitalismo moderno, y se temía que las creencias

asiáticas pudieran retardar el proceso. No ha sido así, sino más bien las creencias "confucianas" han favorecido, por su flexibilidad interpretativa, las virtualidades del éxito en la vida terrena, el trabajo en equipo, y la sumisión o



aceptación natural de la jerarquía.

Valores que son decisivos en la moderna economía para avanzar por el camino de la participación, la calidad y la mejora continua.

Pero lo que se creía era un factor diferencial y protector, la tecnología, se ha transformado por el arte de las comunicaciones, la informática y la educación abierta en las Universidades -son miles los asiáticos que estudian en las escuelas y universidades americanas y europeas- en producto transferible, en mercancía inteligente al alcance de los países emergentes.

4. De la conducción desde el gobierno a la conducción por el mercado.

En occidente, y así lo confirman los hechos, la intervención del estado, ni ha gozado de buena prensa, ni ha dado los resultados esperables. La planificación ha sido seriamente atacada, se ha identificado intervención con burocracia y adocenamiento. En estos



países o en algunos de ellos, Japón, Corea y Taiwan son paradigmáticos los resultados de la connivencia entre el gobierno y las grandes empresas privadas. Los gobiernos han sabido fijar las rutas estratégicas y utilizar todo el poder del estado en materia formativa, logística e infraestructuras al servicio de las grandes corporaciones, de las grandes marcas o banderas de imagen en la conquista de la exportación. Han amurallado en tiempo discrecional sus mercados internos, casi hasta hoy, pero han logrado afirmarse y ceder el juego - en parte impuesto, por la Organización Mundial del Comercio -, al mercado.

5. Desde los pueblos a la gran ciudad.

El ejemplo de Bangkok, quizá sea un tanto singular, por el hecho de que es prácticamente la única gran ciudad de Tailandia, las siguientes están a gran distancia numérica, pero es extrapolable con algunas diferencias a todo el Asia. Es intenso e imparable el proceso emigrador de las aldeas rurales hacia la gran ciudad. Sueño de los pobres, reclamo atraccional de las áreas de desarrollo. Espontáneo/forzado, caótico/brutal, el cambio hacia la modernidad. Dramático éxodo de la sociedad rural a la sociedad urbana, desde la economía agrícola a la economía industrial y financiera.

Fenómeno de alcance mundial, que es particularmente acelerado e indomitable en Asia. De la intimidad relacional personalizada a la abstracción solitaria de la gran ciudad, coste obligatorio del recorrido existencial hacia lo que se dice es la modernidad. ¡Pero

a qué costes, Dios mío!

6. Desde el trabajo intensivo a la alta tecnología.

El desarrollo en base al trabajo intensivo en mano de obra, ha dado paso a la incorporación progresiva de la tecnología del proceso, en la obsesiva batalla por mantener la competitividad de los precios. La estrategia de precios ha sido el arma de penetración en el mercado norteamericano. Estrategia de éxito, básico para la siguiente fase de consolidación a través de la investigación y de la novedad hecho producto. La masificación productiva no es neutral, sino que es, desde que se afianza en un gran mercado, beligerante e impulsor de la fase de autoafirmación creativa. Basta observar la trayectoria de las empresas coreanas, como San-

El antes citado John Nasbitt aporta amplia información del irresistible acceso de la mujer a la vida económica y social. Pone de ejemplo a China, donde el 25% de los empresarios son mujeres, pero quizá el dato más revelador es que en casi todos los países el acceso a la educación de la mujer volquetea las antiguas relaciones de poder y aunque pausadamente, se desliza hacia la igualdad. Afirma caústicamente el autor que es más aparente que real el dominio de los hombres. Sin embargo el proceso tiene delante un largo pedregal que recorrer.

8. Del oeste al este

A juzgar por el despliegue de potenciales subyacentes en el área asiática, es predecible el desplazamiento de la centralidad económica del oeste hacia



sung, Daewoo, Hunday, de gran actualidad entre nosotros. Son auténticas potencias investigadoras, y productoras. Asia es lugar de concitación de centros de investigación de las multinacionales, en la nueva estrategia de acercar la innovación a los grandes mercados, tanto por su especificidad como por la disponibilidad de personal preparado.

7. Desde la dominación del hombre a la emergencia de la mujer.

el este asiático. La "asiatización" será la palabra de moda, como lo ha sido la "occidentalización". Son la expresión del poder en cada momento histórico, y el nuevo que viene se vaticina estará orbitando sobre la centralidad asiática. La economía globalizada pivotará sobre ejes continentales, y el eje China-Japón será el asiático sobre los que se engancharán el resto en intensa metástasis comercial y tecnológica.

TU



El pasado 29 de marzo tuvo lugar la firma del acuerdo entre ELKARGI S.G.R. y MCC. Participaron en el acto por parte de Elkargi su Presidente, Victoriano Susperregui y su Con-

mediación financiera, ofrece a sus socios, en condiciones preferentes de tipos de interés y plazos de amortización.

Acuerdo entre Elkargi y MCC

sejero Delegado, Jesús Alberdi. Por parte de MCC, el Presidente del Consejo General, Antonio Cancelo; el Director de Secretaría Técnica, José Ignacio Gárate y el Director de Gestión Financiera, Miguel Angel Lazpiur.

El acuerdo tiene como objeto posibilitar el acceso de nuestras Cooperativas a las líneas de financiación preferencial que Elkargi S.G.R., a través de su inter-

Límite de los avales para MCC

El hecho de que las necesidades de financiación de nuestras Cooperativas excedan en muchos casos los límites máximos establecidos por Elkargi, ha propiciado la firma de este acuerdo, por el que se establecen unos límites máximos de aval específicos para las empresas de MCC que quedan fijados en:

- 300 millones para avales financieros

- 300 millones para avales técnicos
- 400 millones para la suma de avales financieros y técnicos

El acuerdo estipula que, los riesgos que Elkargi S.G.R. asume con las empresas de MCC por encima de los límites habituales establecidos por Elkargi en 100 millones de pesetas para cada tipo de aval técnico y financiero, van a estar siempre totalmente contraguarantizados por MCC, a través de su Sociedad de Promoción MCC Inversiones. Este reafianzamiento se reforzará

con la constitución de un Fondo dinerario como garantía prendaria a favor de Elkargi.

Financiación de hasta 8.000 millones

En tres años este Fondo alcanzará 800 millones de ptas. Y posibilitará el acceso a unas líneas de financiación de 8.000 millones. De este modo, la colaboración con Elkargi permitirá aplicar un importante coeficiente multiplicador a los recursos cooperativos de la Sociedad de Promoción MCC Inversiones.

El acuerdo entre Elkargi S.G.R. y MCC supone para nuestras Cooperativas una nueva fuente de financiación muy profesionalizada, está acorde con la política de dispersión de riesgos financieros iniciada por la Corporación en 1992 y con la necesidad de financiar en condiciones preferenciales parte del fuerte desarrollo industrial previsto para el trienio 96-98, que contempla unas inversiones de 55.000 millones de ptas. Y la creación de 2.000 nuevos empleos

Jubilazioari buruzko ihardunaldien amaiera ekitaldia Coprecin

Pasa den martxoaren erdi aldean burutu zen Copreci Kooperatiban Jubilazioari buruzko II Ihardunaldien amaiera ekitaldia.

Ihardunaldi hauen bidez, jubilatutako pertsonak edota laster erretiroa hartuko dutenek, esperientziak, iritzi zein komentarioak elkartrukatzeko aukera eduki zuten, eta era berean interesaturik dauden gaiei buruzko informazioa eta aholkularitza jasotzeko ere bai.

Honako hauek lirateke ihardunaldi



hauekin lortu nahi izan diren helburuak: bakarkako nahiz taldeko erreflexioa eragin jubilatutako pertsonen familia eta gizarte ingurunean jokatzen duten eginkizu-

na aztertzeko; pertsona bakoitzaren etorkizuna planifikatu ahal izateko zerbitzu, erakunde eta baliabide instituzionaleri buruz informazioa eskuratu; eta jubilatutako pertsona batzuk euren denbora zertan ematen duten ezagutu, jubilatutako pertsonen beste erreferentzia batzuk ezagutzeko.

Hamar modulotan banatu dira ICTE eta Copreciko Pertsonal sailak antolatutako ihardunaldi hauek. Euren artean arlo ekonomikoa, osasuna, lege arazoak, eta bestelako gaiak jorratu dira.

Euskal Herriko enpresa mailan iniziatiba berria den honetan, nahiz eta Coprecin II edizioa izan, parte hartu zuten 30 lagunek oso balorazio positiboa egin zuten ihardunaldi hauei buruz.

Nos han visitado...



Nafarroako Industri-Sailburua

Pasa den martxoaren 21ean Nafarroako Industri, Merkataritza eta Turismoko Sailburua den Iñaki Cabasésen bisitaldia izan genuen Korporazioan. Berarekin batera Antonio Martín, José Miguel Gamboa eta José Antonio Montón departamentukideak izan ziren Arrasaten. Bisitaldiaren arrazoia gure Korporazioa gertutik ezagutzea izan zen eta horretarako MCC-ri buruzko ikusentzunezkoa ikusi zuten LK-3 edifikazioan (argazkia bertan hartutakoa da), jarraian Ikerlan ikerketa zentroan izan ziren, eta Fagor Ederlanek Eskoriatzan eta Arrasaten dituen bi plantak ere bisitatu zituzten.



Consejero de Industria de la Comunidad de Castilla y León

El pasado mes de marzo recibimos la visita de Tomás Villanueva, Consejero de Industria de la Comunidad de Castilla y León, y de Rafael Delgado, Secretario General de la Consejería. Junto a ellos también acudieron Marcos Fernández Feroselle y Alfonso Ortiz, Consejero Delegado y Director de Promociones Inmobiliarias de Parquesol respectivamente. Fue una visita institucional, de toma de contacto de la Consejería de Industria con la realidad de nuestra Corporación. Por lo que respecta a Parquesol, cabe reseñar que se trata de un grupo empresarial de carácter inmobiliario, cuyo proyecto más importante es el desarrollo de la ampliación de Valladolid, donde ya se han construido del orden de 7000 viviendas, y se tienen previsto construir otras 5000 y cerca de 1500 chalets.

Jendea borondatezko lanari ekin diezaion animatzea eta borondatezko lanari buruzko informazioa zabaltzea dira argitalpen honen helburu nagusiak

Euskadiko Kutxak borondatezko lanerako gida argitaratu du

Euskadiko Kutxak, EDE Fundazioa eta Campus izeneko elkarte kulturalarekin batera, "Borondatezko lanerako gida" aurkeztu berri du.

Argitalpen honek helburu bikoitza bete nahi izan du: alde batetik jendea borondatezko lanari ekin diezaion animatzea, eta bestaldekik borondatezko lanaren zeregina, bolondresen eskubide eta betebeharrak, dauden erakunde eta jarduera-eremuak eta parte hartzeko baldintzak jakinaraztea.

46 orrialde ditu gida honek eta bertan ondoren-

go gaiak jorratzen dira: borondatezko ekintza edo lana, bolondresa izateko arrazoiak, bolondresaren izaera eta horretarako motibazio eta baldintzak, erakundeekin harremanetan nola jarri...

1996an Euskadiko Kutxak, EDE Fundazioak eta Campus Elkarte Kulturalak hainbat zentro eta fakultatean hitzaldiak emateko asmoa du gai honen inguruan. Interesik izanez gero hitzaldi



horietan parte hartzeko 900. 200 000 telefonoan egingo dira erreserbak.

Gida honen argitalpena Alde-Voluntariado izeneko giza erakundearen lehenengo urteurrenarekin batera dator. Euskadiko Kutxak eta EDE Fundazioak sortutako erakunde honetatik 4000 pertsona baino gehiago pasa ziren joan zen urtean era guztietako kontsultak eta informazioa eskatuz gai honen inguruan.

Se trata de una misión de consultoría tecnológica para identificar las necesidades de información y comunicación de las distintas funciones y servicios de EDF.

Nueva colaboración de SEI FAGOR con Electricidad de Francia

El Servicio de Tratamiento de la Información de Electricidad de Francia (EDF), empresa pública detentadora del monopolio de la producción y del transporte de energía eléctrica y gas en Francia, ha contratado una misión de consultoría tecnológica con el propósito de identificar las necesidades de información y de comunicación en las diversas funciones y servicios de EDF. Esta

Hong-Kong-eko Metroaren prototipoak Beasain aldera

Proiektu honetan ia urtebete lan egin eta gero, pasa den hilean eraman zituzten Beasain aldera Diarak eginiko bi prototipo hauek.

Caf enpresa beasaindarrak bereganatu zuen hango metroa egiteko kontratua eta honek Diara kooperatibari eman zion bagoien barnealdea diseinatzeke ardura.

Hauze izan da Diara kooperatibak burutu duen proiekturik garrantzitsuene-

colaboración ha evidenciado las oportunidades de aplicación y de negocio ofrecidas por las nuevas tecnologías y por la desaparición del monopolio de las telecomunicaciones en el marco de la Unión Europea.

Varios expertos del departamento de ingeniería informática de SEI FAGOR han colaborado en la realización de dicha misión, la cual se encuadra en un proyecto denominado RETINA 2000 (Red Tele-Informática Nacional), impulsado por EDF con el propósito de establecer la arquitectura que, a la luz del año 2000, permita la conexión entre las 140.000 personas y las centenares de aplicaciones que la referida compañía posee en los más de 1.000 establecimientos con los que cuenta a lo largo de toda la geografía nacional gala y en las islas de ultramar.

La labor confiada a SEI FAGOR en este proyecto ha sido la definición de un modelo de estructuración de la oferta de servicios RETINA 2000 en ejes y planos de atención a las distintas tipologías de clientes internos y externos de EDF.



tarikoa, eta dudarik gabe ikusgarriena. Jende asko ibili da proiektu honen inguruan eta egia esateko, Beasain aldera irten ziren egunean satisfazio aurpegiak somatzen ziren Diarako jende horren artean. Ez zen gutxigorako. Zorionak bada, Diarako langile guztiei!

La Cámara de Comercio de Gipuzkoa elige al Grupo Danobat empresa exportadora del año 1995 en a IV edición de los premios a la industria guipuzcoana.

El Grupo Danobat, empresa exportadora del año



para la empresa Marie Brizard.

El galardón que acredita al Grupo Danobat como empresa exportadora del año fue recogido por Agustín Aranbarri, director gerente de Danobat S.Coop.

Lider nacional

El Grupo Danobat, integrado en la División de Bienes de Equipo I de MCC, constituye el primer grupo de empresas

El Grupo Danobat, integrado por las Cooperativas Danobat, Lealde y Soraluece, -y recientemente Estarta Rectificadoras- se hizo con el galardón a la empresa exportadora del año 1995 en la IV edición de premios a la industria guipuzcoana organizada por la Cámara de Comercio de Gipuzkoa.

En esta edición también se hizo entrega del premio al mejor empresario del año, que recayó en Javier Berasategui de la empresa de Tratamientos Térmicos TTT de Bergara, así como el premio a la inversión exterior en Gipuzkoa, que fue

fabricante de máquinas-herramienta del Estado español.

A lo largo de 1995 el Grupo Danobat logró unas ventas de 10.500 millones de pesetas, doblando las conseguidas en el año precedente, de las que se exportaron 7250, el 190% más que en 1994.

Precisamente la División de Bienes de Equipo I ha sido la más dinámica de las siete divisiones que integran el grupo industrial de MCC, que en conjunto logró vender en mercados exteriores el 39% de sus ventas totales.

Nuestras Cooperativas en

GRUPO DANOBAT



Inolako zalantzarik gabe Biental honetako izarririk nagusienetariko bat Danobat Taldea izan zen. Egia esateko, Bilbokoa oso azoka garrantzitsua da talde honetarako, eta eszenifikazioa horrelakoa izan zen: 1300 metro karra-

tuko stand-a, dozena bat makina ikusgai, eta tekniko mor-
doazalpenak emateko prest.

Bisitari gehien jaso zuenatarikoa izan zen Danobat Taldeko erakustokia, kontinente guztietako bisitariak gainera.

Nahiz eta rektifikadorak, fresadorak, eta serrak oso onarpen onan izan zuten, produkturik berriztatzaileena CBN izeneko makinak izan ziren, superfiziek gogorrak torneatzeko nahiz errektifikatzeko Danobat Taldeak asmatutako makinak hain zuzen. Bereziki automozio sektoreari begira sortutako mota honetako 3 makina ikusgai izan ziren.

Bestaldetik ere aipamen berezia merezi du "Estarta Rectificadoras" kooperatibak, izan ere hauxe izan da bere lehenengo azoka Danobat Taldearekin batera.

FAGOR AUTOMATION



También el stand de Fagor Automation fue uno de los más concurridos, tanto por el agradable diseño del mismo, como por los productos que exponía.

Además de sus Controles Numéricos y visualizadores digitales de cotas, la novedad principal que presentaba era el Sistema Digital de Accionamientos Fagor, un sistema pionero basado en un "chip" desarrollado por un consorcio de empresas europeas -40 en total- y diseñado por un instituto alemán.

El abaratamiento de los costes por el hecho de unirse 40 empresas para el desarrollo de este chip y sus excelentes prestaciones hace que previsiblemente habrá un antes y un después en este tipo de actividad.

la Bienal

Durante los pasados 11 al 15 de marzo se celebró en Bilbao la Bienal de la Máquina-Herramienta, una feria internacional que reunió a más de 100 expositores de todo el mundo en la que se mostraron las últimas novedades en el diseño y construcción de máquina-herramienta. Nuestras cooperativas estuvieron presentes en este acontecimiento.

GOITI



Su stand de 130 metros cuadrados estaba ocupado casi en su totalidad por una línea flexible de punzonado y cizallado con almacén para chapas que es el no va más en este tipo de máquinas.

Equipada con tecnología punta a nivel europeo, fue otra de las grandes atracciones de la feria, ya que concitó el interés de numeroso público que se acercó a preguntar por las características técnicas de la máquina.

IKERLAN



Makina-Irramenta industria-rako zerbitzu hornitzaila izanda, beharrezko zita zuen Ikerlanek azoka honetan.

Ohizkoa baino handiagoa zen aurtengo standa, eta bertan, industri honetarako eginiko hainbat proiektu ikusgai zegoen.

FAGOR ARRASATE



Presentó a través de un stand audiovisual multimedia las últimas novedades en lo referente a instalaciones para fabricar piezas de automóvil y electrodoméstico, así como para procesar bobinas siderúrgicas. Se podían apreciar aspectos tecnológicos de grandes prensas transfer, líneas de prensas, líneas de corte transversales y longitudinales computerizadas, etc.

Numerosos clientes de los sectores del electrodoméstico, siderurgia y automóvil visitaron el stand para hacer numerosas consultas y peticiones de oferta.

En la intimidad del silencio

Jesús Larrañaga

El azar de unas sesiones de trabajo nos llevan hasta el Monasterio de Leyre, en Navarra, regentado por los monjes benedictinos. Se yergue en lo alto de una colina, justo en los albores del pantano de Yesa. Atalaya por la que se divide la planicie recortada por el perfil azulado del agua de Yesa. Sosiego y quietud tan sólo alterados por el repicar de unas campanas, la rotundidad horaria del reloj, que marca el inexorable caminar del tiempo.



rige la vida conventual. Detallada descripción de los puestos de trabajo que para sí quisieran las empresas, pero con una particularidad: el poder absoluto del Abad. La capacidad de mando y decisión es total, y el monje sometido al yugo amoroso del padre se siente al abrigo de la responsabilidad, liberado de las ataduras de los problemas de la vida, entregado a la espiritualidad trascendente.

Las 73 reglas articulan la vida cenobítica que gira en torno a la oración, el trabajo y el silencio. Como botón de muestra de las citadas reglas baste señalar que llegan hasta doce las humillaciones que han de soportar los monjes, para así domeñar toda tentación de personalización, de saberse el último y entregado a la autoridad del Abad.

Inquieto y expectante toco el timbre. Sale el hospedero, personaje de perfil muy definido en las reglas de San Benito. Me recibe con suma cordialidad, tratando de alejar sombras de recelo e incertidumbre a quien por primera vez entra en recinto reservado, en zona conventual secreta, en lugar sagrado, pleno de silencio y oración.

La habitación para huéspedes es modesta, pero cómoda, con abundantes libros de oración comunitaria, escritos en latín y con pentagramas sintéticos propios del cancionero gregoriano desde Maitines a Completas, cual es el recorrido oracional diario de los monjes. Se reúnen en comunidad hasta 7 veces al día con el Abad al frente para orar cantando. También comen siempre juntos.

Un pequeño manual de las Reglas de San Benito escritas en el Siglo VI, casi sin cambio alguno,

Para el hospedero, su mundo es fascinante, excepcional. Feliz en la rutina litúrgica, transportado al cielo por los cantos gregorianos y elevado por el silencio hacia Dios. Totalidad y perfección.

Les pregunto ¿tienen televisión, radio?. Sí, las tenemos, pero no las usamos, salvo excepciones. Por ejemplo, la última vez que vieron la TV fue con motivo de la visita del Papa a la Catedral de la Almudena, de Madrid. ¿Prensa?: Sí. Lo de la prensa, como letra impresa, encaja con la tradición. Fueron en su tiempo los amanuenses y transmisores de la ciencia y de la cultura. Si antes estaban al tanto del mundo, no podían hoy renegar de, al menos, conocer lo que acontece en torno suyo. En caso contrario, su enorme biblioteca sería un museo.

Silencio y ocupación de la mente en todo momento son las armas de la espiritualidad activa, ni espacio para las fugas ensañadoras, ni huecos banales para la mente, ni conversaciones que excedan y rompan la intimidad del silencio, garante de la santidad personal y colectiva, que bien pudiera verse alterada si se entrase en resonancia conversacional, en intercambio de ideas.

San Benito, conocedor de su tiempo y de la psicología colectiva, debió de pensar a fondo las condiciones en que una comunidad de personas podía convivir de por vida y sin ruptura. Y estimó muy inteligentemente que el silencio, unido a la autoridad, eran las formas de relación segura, capaz de mantener a una comunidad unida bajo la idea de un Dios al que entregarse.

Vivimos laicos y monjes en un solo edificio. En una sala bailan las cifras, se especula sobre los trazados logísticos, los esfuerzos de investigación, la presión de la competitividad. Agresividad, fechas, desafíos, prisa y lucha. Lenguaje de guerra, de eliminación del débil, búsqueda de la mejor posición de mercado. Éxito o fracaso, supervivencia o el declinar de los pueblos, es el lenguaje natural del grupo humano sumergido en la salsa de las estrategias de ataque.

Al lado opuesto, silencio estabilizado, rasgado por la media voz del relator que nos sitúa en paisaje bíblico, en soliloquio espiritual e intimista, en ese irse por las hondonadas del alma, en búsqueda de contestación a interrogantes sin respuesta, salvo el recurso a la fe en alzada última e irrefutable.

Elevación por la fe, a la que se resiste la razón, y a vueltas con lo imposible. Suena el gregoriano, la música plana, que en su dulce monotonía relaja e inertiza las crestas de una vida alienada por la dramática carrera en pos de más cosas y de más poder.

A las horas estamos en nuestro mundo; el de siempre: atosigante, estresado y enloquecido. Lo suyo aparenta ser duro y plácido, paradoja de lo humano y discutible en un mundo de dolor y miseria, pero es de libre elección.

¿Qué cambios se han producido en United Airlines tras adquirir los empleados el 55% de las acciones de la compañía?

La expectativa que United Airlines (UAL) tiene para el futuro está basada en el compromiso contraído por el empleado cooperativista y la participación de los trabajadores. Sin duda esta nueva realidad ha generado cambios sustanciales en nuestra forma de pensar, de resolver los problemas y de interactuar. Esto se debe a que en este momento el propietario es quien pilota el vuelo, quien controla los billetes, quien carga los equipajes y quien contesta al teléfono.

Joseph Gareffa Piloto De United Airlines



para distribuir información y recopilar opiniones de los empleados sobre temas relevantes. Y el tercero la puesta en marcha de un plan de formación para los 80.000 empleados de UAL.

¿Toman parte los trabajadores en las decisiones de UAL?

Los empleados eligen a tres de los doce miembros de la junta directiva de la corporación, ostentando derechos especiales de voto mayoritario en cuestiones esenciales. Además, la junta directiva consta de cinco representantes de los accionistas exteriores y cuatro independientes. Nosotros, los trabajadores, mantendremos al menos hasta el año 2015

“El futuro de United Airlines está en manos de sus trabajadores”

¿Cómo fue el proceso?

En UAL hay tres sindicatos principales: el de pilotos, el de maquinistas y el de asistentes de vuelo. Estos sindicatos no estaban de acuerdo con el estilo de dirección de la empresa y formaron una coalición para optar a la compra de la empresa. Finalmente, tras dos intentos fallidos, en 1989 y en 1991, en 1993 los empleados, liderados por los pilotos, adquirieron el 55 % de las acciones de nuestra compañía.

¿Y qué logros se han conseguido hasta la fecha?

Especialmente tres. El primero ha sido la estructuración de varios equipos de trabajo integrados por empleados de todos los niveles para dar respuesta a los problemas existentes. El segundo es la celebración de mesas redondas

A.S.L.E., Agrupación de Sociedades Anónimas Laborales de Euskadi, ha concedido el Premio Txemi Cantera de Economía Social 1995 a la compañía aérea United Airlines (UAL).

La empresa norteamericana se hizo merecedora del galardón porque sus trabajadores, cerca de 80.000, adquirieron el 55% de la empresa en 1993 y consiguieron su relanzamiento. El Capitán Joseph Gareffa, que recogió el premio en Bilbao, charló con TU Lankide sobre la experiencia vivida en United Airlines.

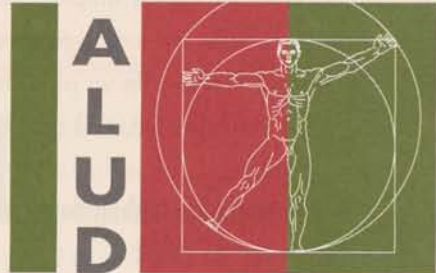
ese nivel de participación en las decisiones de la empresa.

Y de cara al futuro ¿qué?

Nos hemos propuesto cuatro objetivos específicos. El primero de ellos es que los empleados ostenten de forma permanente la mayoría de la propiedad de la empresa. El segundo, que la solidaridad, la confianza y el respeto caractericen las relaciones entre los empleados a todos los niveles. En tercer lugar, continuar con la política de participación en las decisiones; y por último integrar los papeles a jugar en la empresa por los sindicatos y la dirección.

Confío que el Premio Txemi Cantera de Economía Social nos inspire para intentar plasmar en todo lo posible la filosofía con la que él se comprometió.

OSASUNA



"Se hace camino al andar"

Basta con asomarnos a la "reconvertida todavía no rehabilitada" antigua vía del tren en su transcurso desde Mondragón hasta Escoriaza (saludos a "Lurrats") o echar un vistazo al tramo Arrasate - Garagarza para percatarnos de que el único medio de locomoción de la humanidad, junto con los animales, claro está, y el más habitual durante siglos vuelve a "atacar de nuevo".

Como todos habréis adivinado, nos referimos a la actividad de caminar o andar. Decenas de personas se encaminan entre carreteras, senderos y bosques cercanos con el simple fin de "andar".

Bien es cierto, que aunque el desarrollo tecnológico - medios de locomoción cómodos y rápidos para desplazarnos (coche...), actividades sedentarias (ver la tele) - han contribuido en su arrinconamiento, pero vuelve a resurgir de entre las cenizas justamente, y en gran medida, por las consecuencias que dicho desarrollo ha provocado en nuestra salud, tales como el sedentarismo, causante a su vez de las enfermedades "modernas" (colesterol, infartos, depresiones, hipertensión, obesidad...). Al parecer el



hombre "vuelve a sus orígenes, a lo más sencillo y natural".

Es "la marcha"-no precisa de instalaciones ni requiere grandes gastos-precisamente la que va a contribuir a romper con el ritmo agotador de nuestra vida cotidiana, "el tan nombrado estrés", a mantener las articulaciones y

los músculos elásticos y jóvenes, tonificar el corazón, regular las funciones digestivas, además de ayudarnos a consumir calorías y a mantener una relación con los demás y la naturaleza circundante. Como véis, un sin fin de beneficios.

No olvidemos el viejo proverbio que resume por sí solo las venta-

jas que se consiguen caminando:

" MENS SANA IN CORPORE SANO".

Así pues, dejemos a un lado excusas como la falta de tiempo, inclemencias climatológicas...y pongámonos en "MARCHA". Pero ¿ cómo debemos hacerlo ?.

Recomendaciones

- Realizar estiramientos antes y después de la marcha. (Ver TU Julio 95).
- Dejar de caminar ante síntomas de mareo, vértigo, respiración jadeante...
- Duración superior a la media hora, ritmo vivo.
- Ropa ligera (algodón, lana fina) y amplia adaptada a la estación y de fácil transpiración.
- Calzado deportivo a medida, de buena calidad, con suelas flexibles de cuero o goma, de talón estable, pero no rígidas, altura de 2 cm. y disminuyendo hacia la puntera, para evitar torceduras. Eso sí, cómodo, que no produzca rozaduras.

Evitar

- Comenzar con ritmo demasiado elevado, tiene que ser progresivo.
- Terreno asfaltado. Además se respira mucho mejor en plena naturaleza.
- Tacones altos, ya que el pie no descansa sobre el talón.
- Sobre todo "QUEDARSE ANTE LA TELE, SENTADO EN EL SOFÁ...".

¿Cuándo y por qué comenzaste a practicar la actividad física de caminar regularmente?

Desde siempre practico como actividad física el caminar. De pequeño en el campo o alrededores, en el colegio realizábamos salidas y ahora por la necesidad de mantenerme en forma.

Resumiendo por herencia y necesidad.

¿Te sometiste a algún reconocimiento médico previo? ¿Por qué?

Antes no lo veía necesario. Pensaba que era capaz de realizar dicha actividad sin problemas.

Ahora en cam-

bio estoy en el programa de salud de Caja Laboral y tengo un control, un objetivo a conseguir: "la salud" y una práctica semanal de una actividad física diferente. Creo que es de gran utilidad un buen reconocimiento médico deportivo.

¿Has notado algún cambio/beneficio a raíz de practicar dicha actividad?

Todas las mejoras del mundo. Voy a hacer un símil informático: si el cuerpo es el hardware y la mente el

software, he conseguido una interrelación entre ellos, un equilibrio, que sea todo uno.

¿ Con qué regularidad y qué horario reservas para ir a caminar?

En días laborables 1 hora después de trabajar, unos 5 kilómetros.

Ni la climatología me quita esa hora. Los fines de semana las salidas son más largas.

¿ Lo realizas solo o acompañado?

Prefiero ir acompañado. Pero hay días en los que ir solo es muy gratificante.

¿ Qué opinión te merece: no voy a andar porque no tengo

tiempo, es aburrido y además me canso?

Es un pretexto. El que es comodón lo impone en su filosofía.

¿ Qué recomendarías a las personas que "quieren" pero "no pueden" practicar esa actividad?

Por propia experiencia, es una actividad con la que gradualmente notas una mejoría.

El caminar es un medio para llegar a un fin: LA SALUD.

¡¡Que no lo dejen pasar !!

SILVINO RUBIALES

**Socio de Caja Laboral
Sección Informática**



Estatutu Sozialak euskaratzeko zerbitzua eskaintzen ari da Eskoriatzako Irakasle Eskola Koop. E.

Kooperatibetan estatutuak euskaraz!

Eskoriatzako Irakasle Eskola kooperatibak Estatutu Sozialak euskaratzeko zerbitzua eskaintzen ari da azkenotan.

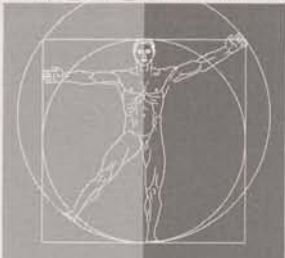
Kooperatiba guztiak Lege berriaren arabera estatutuak egokitzen ari dira une honetan. Irakasle Eskolakoek MCCren eta Euskadiko Kooperatibetako Goren Kontseiluaren eskariz oinarritzko estatutu-ereduak itzuli zituzten hasteko, eta gerora etorri zaizkie kooperatiba konkretuen eskariak. Kooperatiba hauen artean, aipatzekoa da badirela lan-kooperatibak (Behi-alde, Danona,...), bigarren mailako kooperatibak (Ulma) eta baita irakaskuntza-kooperatibak ere (Markinako Teknik-ikastegia,...).

Honela bada, zerbitzu honi esker gastuak merketzea lortzen da, eta, honekin batera, kooperatiben estatutu-tuetako terminologia bateratzea.

Beraz, badakizue, erregistratu aurretik zein ondoren estatutuak itzuli nahi izanez gero, Eskoriatzako Irakasle Eskolako Julen Arexolaleibarekin jar zaitzekete harremanetan (943) 71 41 57 telefonora deituz.

OSASUNA

ALUD



Tertulias radiofónicas, salud y fraude

Se habla mucho de la teleadición y algún día le dedicaré unas líneas, pero casi nadie habla de la adición a las tertulias radiofónicas, cada vez más frecuentes, con índices crecientes de audiencia, y que en muchas se adivina una clara intencionalidad política, y partidista en muchos casos. Los disparates, los improprios, cuando no los insultos, que se escuchan en estas tertulias, están aderezados por esos minutos de publicidad, una publicidad

engañoso, fraudulenta, pero que está siendo un verdadero negocio: aguas imantadas que combaten la fatiga, el estrés, y afecciones renales, pastillas y plantillas que adelgazan sin dejar de comer, ¡qué milagro! almohadas cervicales y emisores de ondas electromagnéticas que favorecen el sueño y eliminan los ronquidos, pinzas en la oreja que combaten el dolor, lociones crecepelos, infusiones para la dispepsia, flatulencia y ventosidades, cremas

rejuvenecedoras, pulseras y colgantes que hacen desaparecer el reuma, elixires y píldoras que despiertan la libido y levantan la potencia sexual adormecida, etc... una interminable lista de productos milagro que en boca de los líderes de audiencia y con la coletilla de "se vende en las farmacias" como reclamo publicitario se venden como rosquillas. Lo realmente preocupante es si se hace el mismo caso de las ideas políticas que lanzan, y que

no son tan inocentes como la mayoría de los productos que anuncian. Y digo la mayoría porque algunos, y en especial los productos adelgazantes, son muy perjudiciales para la salud ya que contienen sustancias activas que no se anuncian, ni llevan registro, ni precinto, y que en ocasiones constituyen un verdadero peligro: son asociaciones de fármacos, psicofármacos, hormonas, .. que pueden tener efectos secundarios graves, a veces con secuelas



M.C.C. QUIERE CREAR SU PROPIA UNIVERSIDAD

Los sueños del padre José María Arizmendiarieta pueden ir cumpliéndose. Aquel cura visionario que en 1943, con el apoyo de la Asociación de Padres de Acción Católica, creó la Escuela Profesional de Mondragón, quizá tenga su propia universidad. Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), un conglomerado industrial, de servicios y de distribución que nació de una idea del sacerdote Arizmendiarieta ha presentado a los partidos políticos vascos, a modo de sondeo, un



anteproyecto para constituir una universidad gestionada por una cooperativa de segundo grado. En la nueva universidad Mondragón Unibertsitatea se impartirán disciplinas académicas de tipo industrial, económico, de recursos humanos y de magisterio, que completarán y ampliarán las que ya se estudian en la Escuela Politécnica de Mondragón (ingeniería superior e ingeniería técnica), en la Escuela de Técnicas Empresariales de Oñate y en la Escuela de Magisterio de Escoriaza. La idea es crear titulaciones orientadas a satisfacer las demandas del mundo empresarial.

El debate, sin embargo, no ha hecho más que empezar. Algunos grupos como Izquierda Unida y Herri Batasuna, sin despreciar el proyecto privado del grupo cooperativo que preside Antonio Canelo, consideran que puede lesionar los intereses de la Universidad del País Vasco. Otros, como PNV, EA, PP y UA destacan, por contra, cuestiones como la finalidad social perseguida y la relación entre el mundo laboral y universitario.

Ahora, MCC deberá esperar a que el proyecto se asiente y a que el Gobierno de Vitoria recoja el guante para remitir al Parlamento vasco el proyecto de ley para su aprobación.

Artículo publicado en
CINCO DÍAS EL 28 DE MARZO DE 1996

irreparables. La mayoría de estos productos son de precio elevado, se expiden por correo, con lo que las reclamaciones sirven para poco.

Hay una Ley de Publicidad que prohíbe la publicidad engañosa, pero no se aplica para nada. Las televisiones públicas y privadas son las primeras en transgredir esta ley y nadie dice ni pío.

Curiosamente la publicidad engañosa, fraudulenta, se suele dar en espacios radiofónicos de alto contenido político. Qué asociación más sospechosa.

Si es usted de los adictos tertulianos, por favor póngase filtro. Yo escucho desde hace muchos años las tertulias radiofónicas, y a pesar de ello no uso adelgazantes, ni pulseras magnéticas, ni crecepelo, ni reguladores iónicos; por la mañana agua sin imantar, mantequilla y café a tope. Y para más inri voto a bríos. No se ni de que va este partido, pero en mi infancia leía las aventuras de Dick Turpin, mi héroe favorito, y éste siempre decía "voto a bríos" y yo sigo haciéndolo al margen de la propaganda que hacen en las tertulias. La verdad es que suelo tener problemas en las urnas porque nunca he encontrado papeletas de este partido, pero me las hago yo y ya está.

Si quieren ustedes tener salud déjense de chanfainas, de productos milagrosos, de pseudoremedios y pastillas fraudulentas, sigan los sabios consejos que les di hace tiempo, las tres C claves de una vida saludable y dichosa: Cafetito por la mañana, Carrerita por la tarde, Corridita por la noche, ¿o lo había olvidado ya?

Este primer año fabricará 100.000 unidades aunque para el año 2000 prevé la fabricación de 500.000 que se venderán en todos los países del Mercosur.

Fagor Electrodomésticos inicia este mes la fabricación de frigoríficos en Argentina

Definitivamente, una vez cerrado el acuerdo de compra de la empresa McLean, Fagor Electrodomésticos comenzará este mes de abril la fabricación de frigoríficos en Argentina. La operación de compra incluye la adquisición del 70% de las acciones y la refinanciación progresiva de la sociedad. Se prevé que en 1997 el capital social de McLean se situará en torno a los 3500 millones de pesetas.

100.000 unidades

Para este primer año de funcionamiento se contempla una producción



próxima a los 100.000 frigoríficos, que serán fabricados en las dos plantas con que cuenta McLean cerca de Buenos Aires y en la ciudad de San Luis, previéndose una facturación superior a los

4000 millones de pesetas.

La producción se irá incrementando hasta alcanzar las 200.000 unidades en el tercer año y llegar a las 500.000 a finales del quinquenio, y se venderá no sólo en Argentina sino en todos los países del Mercosur.

Fagor Electrodomésticos aportará el personal directivo de McLean, que cuenta con una plantilla próxima a los 400 trabajadores. La aplicación de modernas técnicas de gestión permiti-

rán aumentar sensiblemente la producción sin necesidad de incrementos significativos de mano de obra.

Dentro de su estrategia de internacionalización, esta nueva empresa de Fagor Electrodomésticos en

el extranjero se suma a las dos que ya entraron en funcionamiento el año pasado en el norte de Africa: la de frigoríficos en Marruecos y la de lavadoras y calentadores en Egipto.

Estimado lector/a:

Queremos hacer mejor nuestra revista. Y para ello sólo necesitamos tus comentarios, críticas y sugerencias. Nos gustaría saber qué opinas. Escríbenos a:

Irakurle agurgarria:

TU aldizkaria hobeto egitea nahi dugu. Eta horretarako zeure komentario, kritika nahiz sugerentziak beharrezkoak ditugu. Zeure iritzia ezagutzea gustatuko litzaiguke. Idatziguzu hona:

TU Lankide
Aozaraza Auzoa z/g
20550 Aretxabaleta. GIPUZKOA

vuestras **CARTAS**

¿Jubilación o retiro?

Ambas palabras, aplicadas al aspecto laboral, producen idénticos efectos, pero no significan lo mismo, antes bien, a mi modesto entender, pueden marcar indeleblemente a quien se acoja a una sólo de ellas.

La primera guarda relación con la alegría que produce una larga vida de servicio, aunque el mismo haya sido remunerado y, en algún caso, razón única de su desarrollo humano. Pero retirar conlleva connotaciones poco poéticas y denota algo tan negativo como ser apartado o apartarse, que es tanto como darse por vencido o convertirse en un "pasota".

¿A qué viene esta disquisición? Acabo de enterarme de que en algunas de nuestras cooperativas se han iniciado cursillos de preparación para que los socios veteranos vayan ajustando sus mentes a una próxima situación, ni mejor ni peor que la actual, pero sí distinta: se acabará de repente el molesto sonido del despertador, el fichaje al límite de horario, la agotadora tarea diaria, la dificultad para encontrar un hueco que permita resolver problemas domésticos y un largo etcétera que, cada quien, puede completar a su gusto.

Me váis a permitir la osadía que me conceden mis seis años de jubilación para exponeros mi experiencia: primera y principal, pasar de inmediato a ser mi propio jefe. Nadie me marca objetivos inexorables, siendo mi exclusiva voluntad la que fija mi itinerario, algo que suena muy bien pero que encierra un gran peligro: ¿y si de repente me domina la pereza? ¿y si me abandona la ilusión? ¿qué me queda? ¿vegetar el resto de mis días?

Soy enemigo declarado de las divisiones que nuestra sociedad actual establece a culaquier efecto: juventud, feminismo, clase social, política o religiosa, para quedarme con la única calificación de responsable, que ni tiene edad ni sexo, ni color. En tanto habitemos en este cada vez más pequeño mundo, somos ciudadanos iguales en derechos y obligaciones, y por lo tanto, necesarios de todo punto para que la sociedad perviva, porque los imprescindibles yacen

en su totalidad en los campos santos.

Y si hemos de ser fieles a esa responsabilidad obligatoria, sólo podremos hacerlo desde otra premisa no menos imperativa: servir a los demás o servirse de ellos, como única salida.

Pues bien, dejando a un lado los efectos dialécticos, puedo aseguraros que para el bien de la salud física y mental, para un mejor equilibrio espiritual, trabajar después de la jubilación es imprescindible. ¡Ah! Mejor aun si conlleva la gratuidad.

Andoni Perez Cuadrado
Socio de I.C.T.E.

Rigor informativo

Os remito esta carta con el ánimo de que, en lo sucesivo, procuréis constatar con más rigor las informaciones que publicáis en TU Lankide, para que se ajusten más a la realidad.

En el número 399 de la revista, hay un reportaje sobre el "Delta de Plata" concedido a la Cooperativa Diara por el nuevo diseño de la lavadora Edesa.

La realidad de los hechos es que este diseño ha sido llevado a cabo por nuestro diseñador industrial, Sr. Zabala, en colaboración con el Brand-Manager, Sr. Aranguren y materializado por Diara.

Quiero pensar que la omisión de estos hechos ha sido por falta de información, ya que hasta la fecha ningún responsable de Fagor Electrodomésticos, ni de Diara, ha comunicado nada a dichas personas, ni a esta Cooperativa.

Entiendo que con este tipo de actuaciones no se está estimulando la superación en el trabajo, sino más bien que cunda el desánimo por falta de reconocimiento a la labor desarrollada.

José Antonio Angoitia
Socio de Edesa S.Coop.

Pepi lleva 17 años trajinando por la cocina de Irizar. Prepara diariamente rancho para cien comensales. Por eso, y por mucho más, es muy apreciada en su cooperativa.

J. M. F.

Euskeraz edo erderaz?

Erderaz nahiago dut.

¿Algún aviso previo?

No me preguntes la edad ¿eh?

Vale ¿A qué te dedicas?

Soy la responsable de cocina.

¿Cuánto tiempo entre estos fogones?

17 años. Los mismos que tiene esta cocina.

¿Para cuántos comensales cocinas?

Para una media de 140 diarios.

¿Y cómo lo llevas?

Ah, muy bien, sin ningún problema.

Con alegría.

¡Hombre! Eso no se puede perder.

¿Especialidad?

La paella tiene muy buena prensa. La afluencia de público es más notable los días de paella.

¿Habéis encuestado a vuestros clientes?

No, pero las caras de satisfacción que ponen lo dicen todo.

¿A la cocina le ha afectado la reingeniería?

¡Ya lo creo! Nos adaptamos a

Pepi Barón

Responsable de Cocina en IRIZAR



todos los horarios. Ya sabes, lo primero es el cliente.

¿Puedo preguntarte tu estado civil, Pepi?

Sí. Estoy soltera. Y vivo feliz.

¿Y si tuvieras que invitar a tres hombres a comer?

¡Uff! ¡Qué se yo! A mí en mis tiempos me gustaba Charlton Heston, Tenía una dentadura, y un perfil, y un no se qué, que me encantaba.

¿Bendices la mesa?

Aquí no; en casa, casi siempre. Aquí en Navidad pongo el Niño Jesús. Y también tengo a San Pancracio; míralo, ahí está, el Santo de la salud y el trabajo. Le pongo flores,

y el muy agradecido nos ha dado un montón de trabajo. Demasiado, dice alguno.

¿Tienes fe en los santos?

Pues sí. No soy una mojigata, pero pienso que es bueno creer en algo. Me confieso católica practicante.

¿Quién es tu director espiritual en cocina?

Koldo Lasa, del Restaurante Lasa de Bergara. Tengo hilo directo con él para resolver cualquier duda.

En pantalla ¿Argiñano o Subijana?

Argiñano, que es muy "salao", pero me gusta más la forma de cocinar de Subijana. Para la sobremesa también me quedo con Argiñano.

Irizar 1991 e Irizar 1996. ¿A qué se debe el cambio?

El principal ha sido... Koldo (por el gerente). ¡Ojo! Y la gente de Irizar, que sin ella no hubiera hecho nada.

¿Qué otras aficiones tienes?

La jardinería -me encantan las flores- y la huerta, y hacer labores. Tenía pensado dedicarme a eso al jubilarme, pero me gusta tanto...

¿Cuántos años te quedan para jubilarte?

Javier, tienes prohibido preguntarme la edad. Además, no quiero que lo pongas porque a lo mejor lee luego algún ligue mio la entrevista y se lleva una sorpresa.

OK Pepi. Eta eskerrik asko.

“Ya sabes, lo primero es el cliente”



**MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA**