

# TU

L A N K I D E



**ANTONIO CANCELOk:**  
"Behar beharrezkoa da  
danon kolaborazioa"

*antzinakoak*  
**CAJISTAS-TIPÓGRAFOS**

**FAGOR ETA VAILLANT-EK**  
**ENPRESA BERRIA**  
**INAUGURATU**

**URSSA PARTICIPA**  
**EN LA CONSTRUCCIÓN**  
**DEL KURSAAL**



# MCC EN 1996

# TU

LANKIDE



**TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),**  
Aita José M.º Arizmendiarietak  
1960.eko irailean sortutako aldizkaria

#### ARGITARATZAILEA:

##### OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azatza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 79 79 99

Faxa: (943) 77 07 88

Posta elektronikoa: lankide1@sarenet.es

#### ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

#### ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

##### Lehendakaria:

José M.º Ormaechea.

##### Kontseilariak:

Rafael Amozarrain.

José Ramón Elorza.

Jesús Goienetxe.

José M.º Larrañaga.

Juan Leibar.

José Luis Rubio.

Carmelo Urdangarin.

#### DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiroz.

#### IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



© AZATZA, S.L. Debekaturik dago kopiaketa, partziala nahiz osoa, janaria eta, bere kasuan, egilearen izena ez bada.

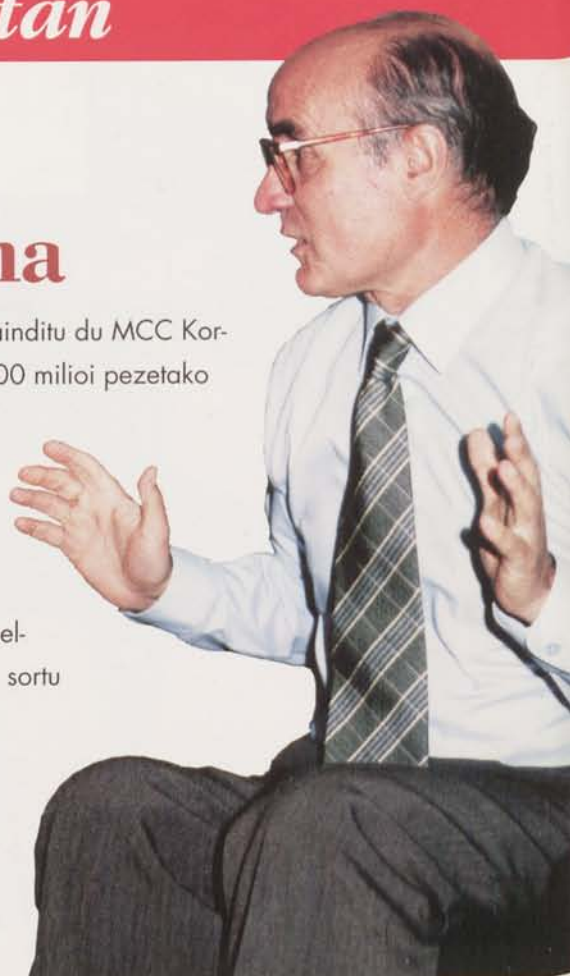
T.U. Lankidearen erredakzio taldeak edukiaren edozein erabilera esanetan eta hitzaren erabilera ez du eragotzi bere gain hartzen.

## bitz gutxitan

# Oro har, ekitaldi ona

1996 ekitaldia modu egokian gainditu du MCC Korporazioak. Industri Taldeak 275.000 milioi pezetako salmentak izan zituen eta 408 lanpostu sortu. Finantza Taldeak ekitaldi bikaina burutu zuen; eta Banakuntza Taldeak nahiz eta kontsumo pribatuaren bilakaeraren eraginez ez zituen fakturazio helburuak lortu, halere 1300 lanpostu sortu zituen.

Guzti horren inguruan balorazioa egin digu Antonio Cancelok eta aurtengorako asmoen berri eman ere.



## ANTZINAKOAK

### CAJISTAS-TIPÓGRAFOS

A medida que los hombres se han ido organizando socialmente, han creado sistemas cada vez más perfeccionados para transmitir información escrita.

Los cajistas o tipógrafos, con manguitos en los brazos y bisera calada, han sido tradicionalmente profesionales destacados y su figura ha sido muy popular durante décadas.



## Fagor-Vaillant, calentadores a todo gas

# 28

El pasado mes de enero se inauguró oficialmente en Bergara la nueva fábrica de calentadores a gas Geyser Gastech. Fagor y la firma alemana Vaillant han invertido 1000 millones con el firme propósito de liderar el sector europeo de calentadores a gas.

## URSSA en el Kursaal

La cooperativa URSSA tomará parte en la construcción del Centro Kursaal de Donostia. Recientemente le ha sido confirmada su participación en la adjudicación de uno de los lotes de este edificio por un importe que alcanza los 700 millones de pesetas.



## “Victorio Luzuriaga errentagarria izango da”



Horixe da Juan Mari Uzkudun, Automozio Dibisioko lehendakariordearen ustea.

1996 ekitaldian, azken urteotako tradizioari eutsiz, galarak izan zituen V. Luzuriagak.

Halere Juan Mari Uzkudun baikorra da. Azken bostpasei hilabeteko emaitz onak itxaropentsu izateko modukoak omen dira.

## Telebanka, un servicio al alza

El servicio de banca telefónica de Caja Laboral experimentó durante el pasado ejercicio un total de 14.600 nuevas altas, cifra que supone haber rebasado los 51.600 clientes, lo que a su vez, confirma la gran aceptación de este servicio entre los ciudadanos vascos.



45



## Mondragón Unibertsitatea ofrecerá 13 titulaciones

Si todo transcurre según lo previsto, a partir de setiembre se comenzarán a impartir los nuevos títulos oficiales.

*editorial* 4

**Aportación inteligente**

*en portada* 5

**El Grupo industrial en 1996**.....5

**Un ejercicio extraordinario**..9

**La distribución en 1996**.....12

**Entrevista**

**a Antonio Cancelo**.....15

*3ª edad* 21

*aula cooperativa* 22

*antzinakoak* 24

*estrategias de empresa* 28

*begi belarri* 30

*kooperatibetako berriak* 34

**T**ranscurrido un nuevo ejercicio es posible hacer una primera valoración global del mismo, aún conociendo las cifras finales sólo de modo aproximado. La resultante final se puede calificar de positiva, pese a que el entorno económico se ha mantenido en un tono de crecimiento moderado y el consumo privado se ha comportado con la misma atonía que viene manteniendo en los cuatro últimos años.

La actividad ha crecido de modo aceptable, teniendo en cuenta el comportamiento económico, con índices modestos en el mercado interior y un mayor afianzamiento en los mercados internacionales. Precisamente, en la línea de la internacionalización, dentro del capítulo de implantaciones productivas, se han incorporado cuatro nuevas instalaciones dentro del ejercicio, dos en América del Sur, una en Europa del Este y otra en el Norte de África. Son avances todavía tímidos, aunque en la dirección adecuada.

Los Excedentes superarán en conjunto los objetivos planificados y, aunque con una distribución muy irregular, se ha avanzado hacia la consolidación de la rentabilidad en los niveles mínimos necesarios para hacer frente a las inversiones precisas y reforzar asimismo la solidez de los balances.

Desgraciadamente, y en términos de rentabilidad, quedan aún asignaturas pendientes que no se pueden olvidar, ni deben quedar enmascaradas por los resultados globales, y que exigirán todavía importantes esfuerzos hasta conducirlos a la situación deseada. En esa dirección se camina.

El ejercicio ofrece otros acontecimientos destacados en el terreno de la colaboración con otras entidades e instituciones. Es particularmente destacable el acuerdo firmado entre la Corporación y la Consejería de Industria del Gobierno Vasco, mediante el cual se establecen

mecanismos de colaboración perfectamente definidos y cuantificados.

Se firmó también un acuerdo con Elkargi, Sociedad de Garantías Recíprocas, que además de ser un instrumento para garantizar las operaciones crediticias de las cooperativas, sirve como ejemplo de la necesaria colaboración interempresarial, más allá de la figura jurídica de las sociedades.

La aprobación del Modelo de Gestión Corporativo ha

sido un acontecimiento importante y va a posibilitar a las cooperativas el enriquecimiento de la gestión a medida que su implantación y desarrollo se vaya generalizando.

La formación ha sido históricamente el pilar básico en el que se ha asentado toda la historia de las cooperativas y su importancia lejos de decrecer se ha incrementado con el transcurso del tiempo. Era el momento preciso para que aquella iniciativa precursora, iniciada en el lejano 1943, alcanzara la madurez que hoy se necesita dando lugar al nacimiento de Mondragón Unibertsitate, cuyos primeros pasos constitutivos han tenido lugar dentro de este ejercicio.

Siendo todos los acontecimientos importantes en sí mismos, es necesario señalar como la aportación más notoria de 1996 la capacidad de creación de empleo mostrada por la Corporación. En la situación actual no hay contribución más positiva, no hay compromiso de mayor entidad, que la creación de puestos de trabajo.

En estos momentos de recapitulación hay que dejar constancia de que lo alcanzado es fruto de la aportación inteligente y continuada de todos los socios y trabajadores y si algún mérito existe en lo realizado a ellos les pertenece.

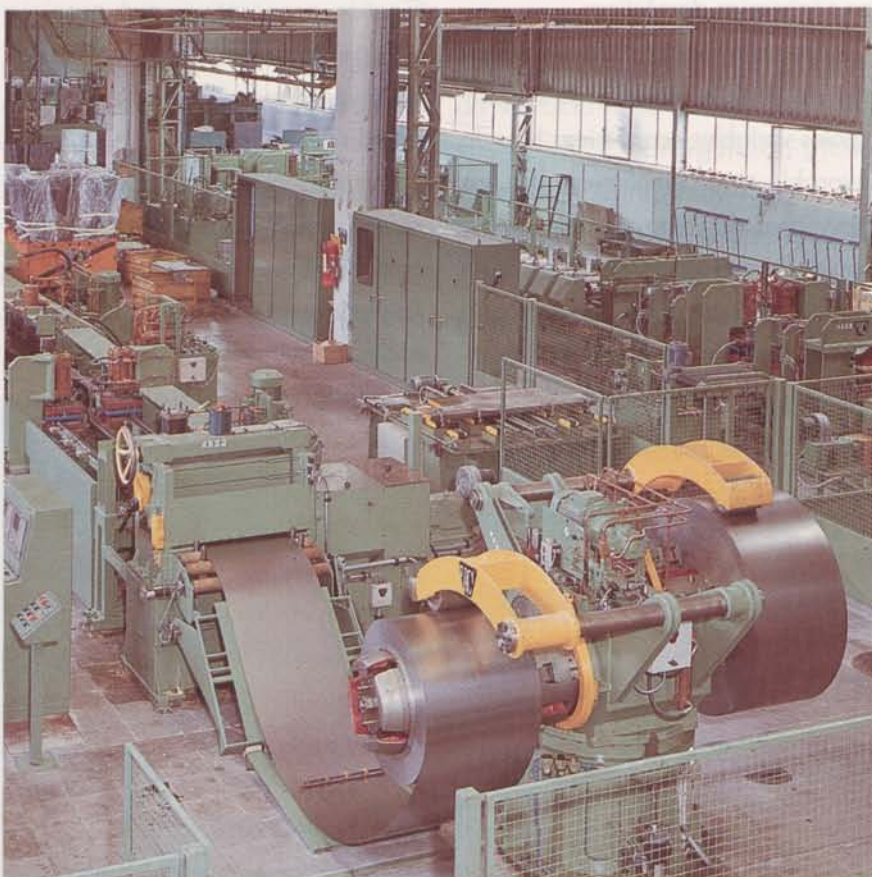
Pero 1996 es ya historia, la tarea continúa y el compromiso, colectivo e individual, sigue siendo necesario. **TU**

## Aportación inteligente

El Grupo Industrial de MCC ha evolucionado favorablemente en 1996. En conjunto, se cumplieron las previsiones de ventas, crecieron de forma notable las exportaciones y se creó un buen número de puestos de trabajo.

# El Grupo Industrial en 1996

JAVIER SAGASTA, UNIDAD DE ANALISIS ECONOMICOS DE MCC



**R**ecién finalizado el ejercicio 1996, parece oportuno echar un vistazo a lo que ha dado de sí, y efectuar una síntesis de los aspectos más relevantes relacionados con la evolución de las cooperativas de MCC, centrándose la exposición de este artículo en la andadura del Grupo Industrial en dicho ejercicio.

En el **plano macroeconómico** el pasado ejercicio se ha caracterizado por el absoluto protagonismo de la convergencia hacia la Unión Monetaria Europea, con una política económica orientada a limar los desequilibrios que secularmente han acompañado a la economía española.

En este sentido los logros han sido

bastante estimables, ya que si bien el crecimiento del PIB no ha sido muy intenso (aproximadamente un 2,2%) ha sido superior al de los principales países del entorno; la inflación se ha reducido hasta el 3,2%, el índice más bajo desde hace 28 años; la balanza de pagos por cuenta corriente muestra un saldo positivo de 457.000 Mptas hasta Noviembre, con una importante recuperación de las reservas de divisas; y se han creado 250.000 empleos.

Los descensos de la inflación y del déficit público han permitido rebajar los tipos de interés hasta cotas desconocidas, 6% el tipo de intervención del Banco de España y, lo que es más importante para animar la inversión empresarial, por debajo del 7% los tipos a largo plazo.

En el **ámbito más próximo a las empresas** y a la evolución de la demanda, pueden citarse como rasgos más significativos del año el buen tono de la inversión en bienes de equipo, que contrasta con el estancamiento de la inversión en construcción, siendo también muy fructífero el papel jugado por las exportaciones. El consumo privado



ha proseguido su tendencia a la recuperación, aunque a un ritmo bastante lento, habiendo quedado superado su desarrollo durante el pasado año a la mayor propensión al ahorro de la que han hecho gala las economías domésticas.

En lo que respecta al **Grupo Industrial de MCC**, la evolución de sus principales variables económicas ha sido favorable, con cumplimiento de sus previsiones de venta, notable expansión de las exportaciones, creación de empleo en una considerable proporción y utilización de la capacidad pro-

ductiva a niveles similares a los registrados durante el año anterior.

Entre los principales objetivos básicos corporativos cabe destacar el avance que se ha producido en la implantación del Nuevo Modelo de Gestión corporativo, que propicia una gestión más integrada y participativa cuyos frutos ya se están recogiendo en el Grupo Industrial.

En relación al objetivo de Internacionalización, durante 1996 se han comenzado a fabricar frigoríficos en Argentina, en las dos plantas industriales adquiridas por Fagor Electrodomésticos a McLean, se ha constituido la sociedad Zerco para la fabricación de componentes de electrodomésticos en la República Checa, en una "joint-venture" de Copreci y Orkli con el socio local Moravia, y se ha firmado un acuerdo entre Irizar y DAF Industries Maroc para producir autocares en Marruecos.

Asimismo también han cuajado otros proyectos de colaboración con firmas extranjeras para fabricar pro-

**“La facturación alcanzada en 1996 por el Grupo Industrial ha quedado cifrada en 275.775 millones de pesetas, con un incremento interanual del 9,5% sobre las ventas definitivas del año anterior”.**

ductos en el País Vasco, entre los que cabe destacar la creación de una empresa conjunta entre Fagor Electrodomésticos y Vaillant para la producción de calentadores de agua a gas, el acuerdo de Fagor Ederlan con ITT para la fabricación de piezas para frenos de automóviles, y la asociación de Maier y MGI Coutier, que en 1996 han comenzado a producir componentes de plástico en Ulzama (Navarra).

Muchas de estas iniciativas de expansión, a las que cabe añadir otras inversiones de envergadura acometidas en solitario por cooperativas de MCC, cuentan con el apoyo del Gobierno Vasco, en base al convenio de colaboración firmado para el período 1996-99, que observa la realización por parte de MCC de unas inversiones de 83.000 Mptas y la creación de un total de 3.100 puestos de trabajo, así como la promoción conjunta de una Entidad de Capital Desarrollo.

Otro acontecimiento destacable de 1996 es la firma de un acuerdo entre MCC y Elkargi, S.G.R., por el que se posibilita el acceso de las

## El empleo

**Durante 1996 se ha reproducido, aunque a menor escala, la favorable evolución del empleo del Grupo Industrial, habiendo estado ocupadas a lo largo del ejercicio una media de 15.694 personas, frente a las 15.286 registradas en 1995, lo que supone un apreciable aumento del colectivo industrial de 408 puestos de trabajo (2,7%).**

**El crecimiento más sustancial de su plantilla media se ha producido en las cooperativas fabricantes de componentes de automoción, gracias a su solidez exportadora y a los aumentos de capacidad productiva derivados de las importantes inversiones realizadas.**

cooperativas a las líneas de financiación preferente que Elkargi, a través de su intermediación, ofrece a sus empresas socias.

También en 1996 se ha proseguido gestionando la consecución de los certificados ISO 9000 otorgados por AENOR como refrendo de la calidad de los productos y procesos de las empresas. A lo largo del pasado ejercicio doce nuevas cooperativas de MCC consiguieron dicho reconocimiento, con lo que ya ascienden a 59 las que se encuentran en posesión de tan preciado galardón.

En cuanto a las variables cuantitativas más significativas (que se presentan a pie de página), debe puntualizarse que los datos que se presentan seguidamente no son todavía los definitivos, aunque no se esperan variaciones sustanciales en las cifras finales del ejercicio, las cuales se plasmarán en el Informe Anual corporativo.

## Ventas

La facturación alcanzada en 1996 por el Grupo Industrial ha quedado cifrada en 275.775 Mptas, con un incremento interanual del 9,5%

### Evolución de las principales variables empresariales en el Grupo Industrial

Concepto	1996	1995	% Variación
<b>Ventas Totales (Mptas.)</b>	<b>275.775</b>	<b>251.877</b>	<b>9,5</b>
Interiores	<b>160.192</b>	<b>153.363</b>	<b>4,5</b>
Exportaciones	<b>115.583</b>	<b>98.514</b>	<b>17,3</b>
<b>Inversiones (Mptas.)</b>	<b>14.796</b>	<b>13.050</b>	<b>13,4</b>
<b>Puestos de Trabajo Medios</b>	<b>15.694</b>	<b>15.286</b>	<b>2,7</b>

sobre las ventas definitivas del año anterior.

El comportamiento comercial de las diferentes divisiones ha sido dispar, localizándose las expansiones más dinámicas en aquéllas más directamente relacionadas con la inversión empresarial, ya que tanto Ingeniería y Bienes de Equipo (26,8%) como Máquinas-Herramienta (16,1%) ostentan crecimientos de ventas muy superiores a la media del Grupo Industrial.

También han conseguido incrementos de dos dígitos las divisiones de Automoción (12,3%) y Componentes (12,4%), habiéndose beneficiado la primera de ellas del avance experimentado por las ventas de automóviles, tanto en el mercado español (8,9%) como en la Unión Europea (6,3%), mientras que el crecimiento de la segunda se explica más por el impulso de sus exportaciones que por la tracción ejercida por el sector nacional del electrodoméstico, bastante estancado en 1996.

Las divisiones que han tenido una evolución más moderada en relación a 1995 han sido Hogar, que muestra un crecimiento de ventas del 4,4%, y Equipamiento Industrial (1,9%), habiéndose resentido en ambos casos de la escasa vivacidad del consumo, especialmente en lo tocante a la demanda de sus respectivos productos de electrodomésticos y artículos de ocio y deporte.

## Exportaciones

A pesar de que la economía de los principales países europeos ha crecido por debajo de lo previsto, la



penetración de los productos de las cooperativas en los mercados externos ha continuado progresando a buen ritmo, habiendo aumentado la cuota de las ventas dedicadas a la exportación desde el 39% de 1995 al 42% registrado en 1996.

Esta eficacia exportadora se ha traducido en la consecución de unas ventas exteriores de 115.583 millones de pesetas, con un significativo aumento del 17,3% sobre las logradas en 1995, incremento que hay que valorarlo debidamente teniendo en cuenta que en dicho ejercicio ya se había alcanzado una excelente tasa de crecimiento del 32,1%, en términos de cooperativas homogéneas.

Prácticamente todas las divisiones han conseguido expansiones muy estimables de su actividad exportadora, correspondiendo los avances más relevantes a Ingeniería y Bienes de Equipo (39,1%) y Construcción (56,6%), si bien resulta igualmente destacable la actuación de Hogar (20,8%), que ha buscado compensar la atonía del mercado interior con una mayor presencia en el extranjero.

## Inversiones

La favorable fase del ciclo económico que atraviesa el Grupo Industrial y la mejora de sus expectativas empresariales, junto a los descensos

de los tipos de interés han propiciado que por tercer año consecutivo sus inversiones hayan sido crecientes, habiendo alcanzado en 1996 una cifra de 14.796 millones de pesetas, con un aumento del 13,4% sobre las adquisiciones de equipamiento realizadas en 1995.

En este sentido cabe resaltar que más de la tercera parte del total invertido (5.124 millones de pesetas) se han destinado a la ampliación y mejora de instalaciones y productos relacionados con el servicio al sector del automóvil, constatándose en los últimos años un fuerte desarrollo de las cooperativas vinculadas al mismo.

## Rentabilidad

Finalmente, y como colofón a esta síntesis de la evolución del Grupo Industrial en 1996 cabe efectuar una obligada referencia a la rentabilidad del ejercicio.

Reiterando la advertencia sobre la provisionalidad de los datos, ya que al escribir estas líneas las cooperativas todavía estaban realizando los cierres contables del ejercicio, puede estimarse que los Resultados del Grupo Industrial, previos a los intereses al Capital Social, se situarán en torno a 11.500 Mptas.

Por su parte, el "cash-flow" generado ascenderá aproximadamente a 22.000 Mptas, importe que permite autofinanciar holgadamente las inversiones realizadas, con una cobertura del 149%, contribuyendo los recursos excedentarios a reforzar la estructura financiera del Grupo Industrial.

TU



**El Grupo Financiero ha experimentado una evolución extraordinariamente positiva a lo largo de 1996. A tono con la marcha del sector, los negocios del grupo Financiero han superado las previsiones del Plan de Gestión y han culminado el ejercicio de forma brillante.**

# Un ejercicio excelente

JUAN MARI OTAEGUI, VICEPRESIDENTE DE LA DIVISION FINANCIERA DE MCC

**E**l ejercicio de 1996 se ha caracterizado principalmente por el descenso del precio del dinero. El Banco de España, tras bajar el precio en 8 ocasiones, lo ha situado en 6,25 en diciembre, 3 puntos porcentuales (pp) por debajo del 9,25 de diciembre de 1995.

Esta favorable evolución del precio del dinero, unida a una asimismo favorable evolución de la inflación, cuyo incremento en el año fue de 3,2%, -se situó por debajo del 3,4% estimado por el Gobierno-, ha originado un clima de confianza creciente en la economía española, así como en la probabilidad de la entrada de España en el Euro en la primera fase de la Unión Europea Monetaria

(UEM). Esta situación ha generado una euforia en los mercados de inversión, con una importante revalorización de las carteras tanto de renta fija como de renta variable. De hecho, el índice de la Bolsa de Madrid se ha revalorizado en un 37,6%, consiguiendo la mayor rentabilidad entre los países desarrollados.

Esta cara positiva de la moneda ha tenido la contrapartida no tan positiva en la intensificación del estrechamiento de los márgenes en el Sector Financiero, así como en trasvase del ahorro, desde los depósitos tradicionales a los fondos de inversión y los productos de Banca-Seguros, habiendo sido un ejercicio histórico para los fondos de inversión que comercializan las entidades financieras.



Tratando de hacer una apreciación síntesis, se puede señalar que 1996 ha sido, en sí mismo, un buen año para el conjunto del Sector Financiero.

Y dentro de este comportamiento positivo general, hay que calificar de extraordinaria la evolución de nuestro Grupo Financiero.

### Caja Laboral

Caja Laboral ha rebasado ampliamente todos sus objetivos básicos del Plan de Gestión.

- Ha situado sus excedentes brutos en 14.020 millones de pesetas para los 13.320 previstos, con un incremento sobre los de 1995 del 16,3%.

- Los recursos intermediados totales han crecido en 92.162 millones de pesetas para 85.000 previstos, con un incremento sobre saldos del 14,3%.

- También en el ámbito de la inversión se han superado los objetivos con un incremento del 12,9%.

- Y en este contexto de importantes crecimientos es de destacar que los costes de transformación han quedado al 98% de la previsión conteniéndose su incremento en un 4,3% sobre los de 1995.

Para no cansar más con cifras, ter-

minamos resaltando una calificada referencia externa sobre nuestra Entidad.

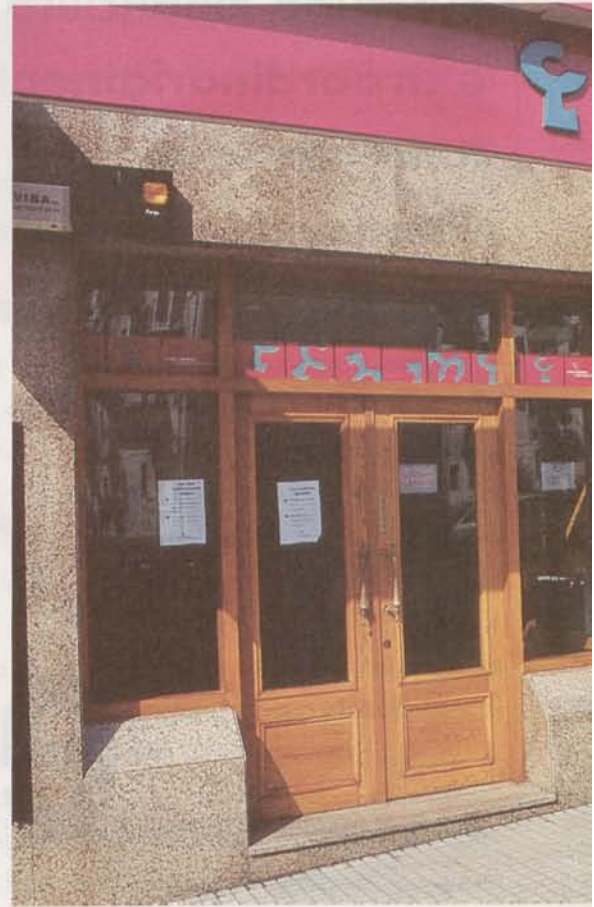
- La calificación que Caja Laboral ha obtenido de la Sociedad de Rating IBCA y que sitúa en el máximo nivel concedido a Bancos y Cajas del Estado Español, A/B, compartiendo esta clasificación con tan sólo otras 5 entidades financieras dentro del Estado.

### Lagun-Aro

El excelente posicionamiento de Lagun-Aro en su cartera de renta fija, y la buena evolución de la renta variable, han conducido a unos rendimientos de inversiones de 17.500 millones de pesetas para 14.800 previstos, con una desviación positiva del 18%.

Este dato resume una acertada gestión de Lagun-Aro, que ha permitido aprovechar las oportunidades derivadas de la bajada del precio del dinero y de la favorable evolución de los mercados de inversión.

Tras la correspondiente dotación a las reservas técnicas de 12.000 millones de pesetas, quedan del orden de 5.500 millones de pesetas



de resultados a destinar a la reserva de estabilización, prácticamente el doble de la previsión del Plan de Gestión que fue de 2.739 millones de pesetas.

Como resultante, se refuerza la situación del fondo patrimonial de Lagun-Aro que al finalizar el año estuvo a punto de alcanzar los 200.000 millones de pesetas (se superaron en el mes de enero), constituyendo una sólida garantía para dar respuesta a las prestaciones de capitalización de sus mutualistas.

En el ámbito de las prestaciones de reparto, la evolución ha sido globalmente positiva, habiendo quedado éstas al 97,5 de las previsiones del Plan de Gestión. Hay que destacar la favorable evolución de la prestación de ayuda al empleo (al 80% del

**“Caja Laboral ha rebasado ampliamente todos sus objetivos básicos del Plan de Gestión. Sus excedentes brutos superaron en un 16,3% los de 1995”.**



gasto previsto), con una disminución del déficit en 1.643 millones de pesetas en el año para situarse en diciembre en 1.676 millones que serán finalmente resueltos a lo largo de 1997, dando paso a la creación de un fondo positivo en previsión de ciclos económicos desfavorables.

Y no puedo dejar de señalar la evolución más negativa de la prestación de IT, al 108% del gasto previsto, debido en parte a un cierto voluntarismo en la previsión y en parte a un crecimiento del nivel de absentismo sobre la realidad del año 1995. Es una prestación sobre la que Lagun-Aro centrará especialmente su atención en 1997.

Finalmente, merece la pena resaltar el incremento de mutualistas en 405 (2,21%), rompiendo la tenden-

cia a la baja que venía registrándose en años precedentes.

Pasando a las entidades que denominamos participadas, Aroleasing y Seguros Lagun-Aro, resaltaría que su nivel de resultados comienza ya a tener importancia, ya que en 1996 el Excedente Bruto Agregado antes de Impuestos de estas sociedades prevé superar los 1.000 millones de pesetas.

### Aroleasing

En Aroleasing el año ha sido extraordinariamente positivo. Su nivel de facturación, medido por la inversión nueva realizada, ha sido de 9.288 millones de pesetas frente a los 8.000 previstos en el Plan de Gestión, con una desviación positiva del

16%.

Su nivel de resultados ha sido de 490 millones de pesetas, frente a una previsión de 256 millones, achacable en parte al buen comportamiento de la inversión nueva ya comentada y en parte a una rigurosa gestión de la dudosidad, cuyo índice ha mejorado de 7,91% al 31.12.95 a 4,48% al 31.12.96, reduciéndose, como se puede apreciar, casi a la mitad.

Durante 1996 ha tenido lugar la compra por parte de Caja Laboral de las acciones en poder de Lagun-Aro y Arocartera, pasando a ser único propietario de la Compañía, que, si bien mantendrá su personalidad jurídica y capacidad operativa, inicia un proceso de integración parcial en Caja Laboral para mejor aprovechar las sinergias del conjunto.

### Seguros Lagun-Aro

Seguros Lagun-Aro, en su doble vertiente de generales y vida, ha superado también las previsiones del Plan de Gestión.

Para un nivel de primas previsto (vida más generales) de 29.973, la facturación real ha sido de 35.770 millones de pesetas, influyendo principalmente en esta desviación la mayor actividad de Banca-Seguros de los productos comercializados por Caja Laboral.

Se ha continuado con el Plan de Desarrollo Comercial con la apertura de seis puntos de venta, contándose al cierre del ejercicio con 36 oficinas propias de actuación y venta directa de seguros, además de las más de 235 oficinas de Caja Laboral que comercializan productos específicos de seguros de Vida, Hogar y Accidentes Individuales, ofreciendo entre todos ellos la gama completa de productos demandados por las economías particulares y empresas (PYMES). Se ha consolidado una plantilla de 190 trabajadores, con un crecimiento de 12 personas con relación al 31.12.95, y que viene a representar un 7% de incremento.

En el parámetro de resultados, para una previsión de 371 la realidad ha sido de 595 millones de pesetas, en parte debido al incremento de primas señalado y en parte a la mejora del margen técnico de seguros generales.

El ejercicio de 1996 ha sido un ejercicio de clara consolidación de la Compañía, que en el ramo de vida se sitúa en el número uno en el País Vasco.

TU

**Al igual que ocurriera el ejercicio precedente, la atonía del consumo interno fue el protagonista en la evolución de la División de Distribución y Alimentación durante 1996. El Grupo Eroski, a pesar de no alcanzar sus objetivos de facturación, superó los 24.000 millones de pesetas de inversiones, y creó más de 1300 empleos. La agrupación ERKOP obtuvo unos resultados excelentes y avanzó notablemente en el impulso de sus negocios de cara al futuro.**

# La distribución en 1996

**CONSTAN DACOSTA**, VICEPRESIDENTE DE LA DIVISION DISTRIBUCION-ALIMENTACION DE MCC

**E**l año 1996 ha transcrito para la distribución, y en los aspectos económicos, como una fiel prolongación del precedente. Los mejores augurios para el consumo en el segundo semestre han quedado frustrados. Pese a los superiores recursos económicos en manos de las familias, el gasto en productos alimentarios y de gran consumo para el hogar no ha crecido, seguro que debido a las causas unánimemente señaladas (incertidumbre

sobre el futuro, debido a la precariedad en el empleo o a unas rentas de jubilación inseguras). Y tal vez el consumidor tampoco se haya animado a mayores gastos, porque sus costumbres han ido variando en los últimos años; sus decisiones están ahora más racionalizadas que en el pasado y le llevan a un menor consumismo, y a una conducta más economicista también en la esfera privada. Y estas condiciones, que hay que darlas por consolidadas, nos acompañarán, ya en adelante.

El balance desde la perspectiva sectorial presenta un hito insoslayable: 1996 ha sido el primer ejercicio con una nueva ley de ordenación del comercio minorista. Nacida para defender el pequeño comercio frente a las grandes superficies, viene resultando efectivamente un freno al incremento de la cuota de mercado captada por las empresas de hipermercados, pero no queda claro cuál sea en esta historia el beneficio del comercio tradicional. Pero no hay duda sobre quién ha perdido: el con-

sumidor, al que se le ha privado de los beneficios de una oferta más competitiva. Y existen buenas razones para identificar a las grandes empresas de fabricación como las primeras beneficiarias de una cierta regulación del mercado de precios en los productos de marca.

El crecimiento en volumen, además de en calidad, es un elemento esencial en la estrategia competitiva de la distribución. En un escenario restrictivo como el descrito, las empresas más potentes han acentuado los movimientos de crecimiento externo, esto es, la compra de mercado por adquisición o dominio sobre otros comercios instalados. Y en el capítulo de compras de empresas el año 1996 ha sido fructífero, tanto en el estado como en Europa. Y continuará la concentración.

### Grupo Eroski

La Agrupación de distribución ha logrado en el ejercicio 1996 unos beneficios relativos semejantes a los de años anteriores, pese a las dificultades implícitas en un consumo contraído y una oferta más abundante y agresiva. La debilidad del consumo y el haber abierto un número menor de nuevas tiendas de las



previstas, ha supuesto quedar por debajo en nuestros objetivos de facturación. Pese a todo, hemos crecido más del 9% sobre el año anterior en términos absolutos y una tasa superior al 2% a condiciones constantes. Este último ratio resulta particularmente positivo, si lo comparamos con el retroceso relativo advertido en los líderes de las grandes superficies del estado español.

Pese a estos buenos crecimientos, la cuota de mercado del Grupo en los productos que distribuye, y en el

área de mayor densidad -el País Vasco y Navarra-, no supera el 12%. Y nuestro peso es irrelevante si la referimos a todo el estado. Algunos de los competidores de la cooperativa Eroski, aunque sólo tuvieran una o dos tiendas en Euskal Herria, pueden gobernar el 15% de todo un país, o el 5% del mercado europeo. Y, como bien sabemos, la capacidad competitiva de una empresa de distribución no se alcanza por las ventas de un establecimiento en una localidad o en una región, sino que se obtiene por el volumen total de compra controlado en una sola mano y por el peso de esa empresa en el mercado mundial.

### Inversiones y creación de empleo

El número de nuevos establecimientos ha seguido creciendo en el año pasado, sobre todo en el forma-

**“El esfuerzo inversor del Grupo Eroski ha superado en 1996 el importe de 24.000 millones de pesetas. El 50% de esas inversiones se han llevado a cabo en Euskal Herria”.**

to de supermercados y autoservicios, estas últimas, tiendas de barrio; una parte de ellas propias y otra, regentada por comerciantes independientes que operan bajo la enseña de una franquicia del Grupo.

El esfuerzo inversor del Grupo, elevado en los años recientes, ha superado en 1996 el importe de 24.000 Mptas. El destino han sido nuevas tiendas y la gestación de centros que deberán abrirse en los próximos años. De este importe, casi la mitad corresponde a inversiones en Euskal Herria y el resto fuera de ese ámbito.

El Grupo ha abierto tres hipermercados Eroski y más de una veintena de supermercados Consum.

El ejercicio pasado la cooperativa Eroski ha cerrado la compra de parte de los activos de dos empresas del sector, con el paso a socios de trabajo de la cooperativa de los empleados de estas empresas (en el entorno de 300).

A finales del ejercicio 1996 el Grupo Eroski supera los 11.000 empleos, de los que más de 1.300 se han creado en el año pasado.

### Programa de fidelización de clientes: Travel Club

A finales de 1996 hemos puesto en marcha, junto con otras firmas líderes en su sector, un programa de premios y recompensas a sus clientes, probado con éxito en otros países. Sin solicitar cambios en los hábitos de compra o consumo de los clientes, éstos pueden acumular puntos por las compras realizadas en las tiendas del Grupo y transformarlos en viajes, ocio o regalos. **TU**

## Excelente ejercicio de ERKOP

Erkop, Agrupación constituida por Auzo-Lagun, Barrenetxe, Behi-Alde y Miba ha logrado en 1996 un excelente ejercicio. Tanto desde el punto de vista de los resultados económicos (que han sido excelentes), como desde el impulso dado a la fortaleza de los negocios de cara al futuro.

Este último aspecto, tiene su expresión en iniciativas como la de una organización por negocios en Auzo-Lagun, juntamente con la incorporación de nuevas tecnologías al tratamiento de los alimentos, o el aseguramiento de la calidad en los procesos internos. También lo refleja el hecho de que varias cooperativas de la Agrupación han superado el ámbito geográfico tradicional de actuación y comienzan a operar en las regiones limítrofes.

Elevadas inversiones buscando procesos más productivos y respuesta a las nuevas necesidades de los clientes han cosechado un crecimiento superior al 20% en facturación sobre el año anterior. Y, al mismo tiempo, reafirman la posición de líderes en ventas y en iniciativas de desarrollo que las cooperativas del sector agroalimentario representan para el sector en Euskal Herria.

## Red de establecimientos del Grupo Eroski

ENSEÑA	1996
<b>EROSKI (Hipermercados)</b>	<b>24</b>
<b>MAXI (Hipermercados)</b>	<b>17</b>
<b>CONSUM (Supermercados)</b>	<b>212</b>
<b>Autoservicios propios</b>	<b>137</b>
<b>Autoservicios franquiciados</b>	<b>333</b>
<b>Oficinas de Viajes</b>	<b>45</b>
<b>Gasolineras</b>	<b>17</b>
<b>TOTAL ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>785</b>

(\*) Al 31-01-97

# entrevista a Antonio Cancelo

**Una vez concluido el ejercicio 1996 y entrados en el correspondiente a 1997, Antonio Cancelo, Presidente del Consejo General de MCC, nos ha desgranado los aspectos más importantes del ejercicio superado y avanza las estrategias para el año en curso.**

Por Javier Marcos



## ¿Qué valoración general se puede hacer del ejercicio 1996?

En su globalidad 1996 ha sido un ejercicio positivo para la Corporación. La cifra de ventas ha estado a tono con las previsiones y los excedentes, según las primeras estimaciones, serán muy superiores a los estimados. Las cosas han marchado bien en relación con los objetivos que se habían fijado en el Plan Estratégico 94-96. Pero también en relación a objetivos más cercanos, como son los del Plan de Gestión, la evolución en su conjunto ha sido positiva. Y principalmente en el ámbito de la rentabilidad y de la generación de empleo. El empleo es una cuestión que a mí me parece de primer orden, y el hecho de conseguir crear más de 2.000 empleos por segundo

año consecutivo es una aportación que nos sitúa entre los agentes activos más importantes en la respuesta a un problema tan grave como es el desempleo.

## La generación de empleo dependerá de la propia rentabilidad de nuestras empresas. ¿No es así?

Así es. Nuestra filosofía será más creíble en la medida que sea capaz de ofertar en el mercado productos o servicios competitivos. Y eso al final se mide de manera fundamental mediante la rentabilidad, porque ello a su vez permite mejorar los recursos de las cooperativas, afrontar nuevos proyectos de inversión, generar optimismo...

Pero además de la rentabilidad es imprescindible la

voluntad de hacer, basada en el compromiso solidario con el entorno.

**Cuantitativamente la evolución experimentada por MCC ha sido positiva. ¿Y desde el punto de vista cualitativo?**

Probablemente, la valoración del ejercicio sea mejor desde un punto de vista cualitativo. En este sentido cabe reseñar varios aspectos. Por una parte la definición, aprobación y puesta en marcha del Modelo de Gestión Corporativo. Es, que duda cabe, un logro de gran envergadura. Se trata de un Modelo que se sustenta en dos bases fundamentales como son la satisfacción del cliente y la satisfacción de las personas. Si tenemos clientes y personas satisfechas tendremos con toda seguridad actividades rentables.

Otro factor cualitativo de extraordinaria magnitud es el esfuerzo que han hecho todas las cooperativas y las agrupaciones en la formulación de la nueva estrategia que tiene que gobernar nuestra actuación hasta el año 2000.

Asimismo, los planes de formación es otro aspecto destacable en el plano cualitativo. Creo que hoy podemos decir que ya están universalizados, que todas las cooperativas tienen planes de formación perfectamente definidos con objetivos claramente marcados.

Complementariamente, a mi me produce una especial satisfacción el desarrollo experimentado en el terreno de la gestión medioambiental, porque en el futuro será un elemento diferencial competitivo importante y porque además la conservación de la naturaleza es una obligación ética.

## Objetivos Básicos

**La internacionalización es uno de los objetivos básicos de MCC. A lo largo de 1996, ¿cuál ha sido el ritmo de Internacionalización de MCC?**

El incremento de la actividad que se ha producido este año a nivel global y particularmente en el grupo industrial se ha centrado en los mercados exteriores. El mercado interior no acaba de despegar y el crecimiento ha estado soportado básicamente en el mercado exterior. Las ventas internacionales han crecido con respecto al año anterior en un 20% y ello ha posibilitado que las expectativas que se habían trazado en el Plan Estratégico se hayan visto ampliamente superadas. Concretamente, en el capítulo de la internacionalización los logros conseguidos en 1996 han superado en un 38% los que para ese año se habían previsto en el Plan Estratégico.

Así, las ventas internacionales en 1996 han alcanzado la cuota del 43,7% sobre las ventas totales en el Grupo Industrial, cuando tan sólo hace dos años representaban el 35%. Además, se han instalado cuatro nuevas plantas productivas en el exterior, dos de Fagor Electrodomésticos en Argentina, la de Irizar en Marruecos y Copreci-Orkli en Chequia.

**Antes mencionabas que con clientes satisfechos la rentabilidad de las actividades vendrá por añadidura. ¿Qué iniciativas se han llevado a cabo en 1996 para garantizar la satisfacción del cliente?**

Todas las Divisiones tienen incorporada como área de excelencia la satisfacción del cliente y ello ha puesto en marcha una dinámica de medición directa sobre cómo nos ven los clientes. También se ha avanzado en la certificación de calidad. En este momento, 59 actividades tienen el registro y durante el 96 se ha dado un salto importante. En la agrupación de distribución se han llevado a cabo programas de control integral y de mantenimiento preventivo cuyo objetivo es la eliminación de productos extraños en la carne y en otros productos. Y en el Grupo Financiero se han implantado sistemas de aseguramiento de la calidad en sus actividades.

**“EL HECHO DE CONSEGUIR CREAR MAS DE 2.000 EMPLEOS POR SEGUNDO AÑO CONSECUTIVO ES UNA APORTACIÓN QUE NOS SITÚA ENTRE LOS AGENTES ACTIVOS MÁS IMPORTANTES EN LA RESPUESTA A UN PROBLEMA TAN GRAVE COMO ES EL DESEMPLEO”.**



**Y desde el punto de vista del desarrollo empresarial, ¿cómo ha ido el ejercicio?**

Ha sido un año notable en lo que respecta al ritmo inversor de los tres grupos y se han producido avances reseñables en el desarrollo de nuevos proyectos o nuevos negocios, tanto en el exterior como en nuestro entorno. Se me ocurre citar nuevas promociones en "joint-venture" como son las de frenos de Fagor Ederlan-ITT; calentadores entre Fagor-Vaillant; plásticos, entre Maier y MG Coutier... Pero también ha habido desarrollos notables que no han dado lugar a nuevas sociedades y que al no ser una actividad diferente desde el punto de vista societario no se le da la notoriedad que tiene, como es, por ejemplo, el caso del proyecto de focos de vitrocerámica de EIKA.

Asimismo, también se puede destacar el desarrollo de las calderas de Fagor Electrodomésticos, la viga laminada en la División de Construcción, la actividad de informática en Ingeniería-Consultoría... Por otro lado, en 1996 se han inaugurado nuevas instalaciones productivas, como es el caso de Oiarso, Kide o Urola y también se han definido proyectos de ampliación que todavía no se han materializado pero que están en camino, como es el caso de Irizar y Ederfil. Por último la expansión del grupo Distribución que ha mantenido el ritmo de los últimos años y también la de Caja Laboral y Seguros Lagun-Aro en la División Financiera.

**1996 también fue un año especialmente pródigo en el terreno de las relaciones institucionales. El acuerdo con el Gobierno Vasco y el firmado con Elkargi son buena muestra de ello.**

Este tipo de acuerdos nos permiten abordar el futuro desde bases de mayor estabilidad. El fir-



mado con el Gobierno Vasco posibilita a las cooperativas tener acceso a todos los programas de desarrollo industrial, de manera que podrán abordar los nuevos proyectos con mayor cobertura. Asimismo, el acuerdo MCC-Elkargi es importante por un doble motivo: por un lado porque Elkargi puede avalar las operaciones de las cooperativas, y por otro porque demuestra la posibilidad de colaborar entre empresas cooperativas y no cooperativas.

### **¿Algo más que destacar?**

El desarrollo que ha tenido el proyecto Mondragón Unibertsitatea que se encuentra en una fase avanzada, y que confío se materialice este mismo año. Otro elemento importante es el plan de gestión de riesgos laborales, que ya se ha puesto en marcha en 30 cooperativas en el año 1996, así como la implantación de sistemas de gestión medioambiental; o el análisis que se ha realizado para la mejora de la comunicación interna que ya este año 97 se confirmará con la puesta en marcha de un proyecto de comunicación desde el centro corporativo hacia las cooperativas. Y por último, otro hito a señalar ha sido el diseño de un esquema que persigue que los trabajadores de las sociedades no cooperativas participadas por Eroski pueda participar en esas sociedades con un esquema muy interesante y de gran valor desde el punto de vista ideológico.

## **Los "puntos negros"**

### **¿Cuáles han sido los "puntos negros" de 1996 y cómo se prevén abordar de cara a próximos ejercicios?**

Todas las actividades que tienen relación con el consumo privado se han visto dificultadas durante el ejercicio en el logro de sus objetivos. Es un comportamiento general que también a nosotros nos afecta en todas aquellas actividades que tienen que ver con la evolución del consumo de los hogares. Ya es el cuarto año en el que el consumo no mejora, e inevitablemente crea problemas en todas las actividades relacionadas con el mismo.

### **¿Y qué medidas se van a adoptar para reconducir los negocios afectados?**

Hay que afrontar esos problemas con procesos de cambios importantes, estructurales, organizativos, con



nuevas maneras de gestionar... Esperemos que el mercado ayude en el futuro, pero no se puede confiar que esas expectativas de evolución del entorno sean las que propicien la mejora de nuestra actividad. Por otra parte tampoco nos preocupa mucho que sea un mal de todos, porque eso no nos resuelve las cosas. Los problemas son nuestros y somos nosotros los que tenemos que mejorar esa gestión. Las cooperativas afectadas a título individual, la agrupación a la que pertenezcan y desde luego el conjunto de la Corporación, tenemos que estar dispuestos a realizar los esfuerzos necesarios para la potenciación de esas actividades.

### **Pero es que hay actividades que en los últimos años, y a pesar de los esfuerzos realizados, siguen sin ser rentables.**

La empresa que más problemas de rentabilidad tiene es V. Luzuriaga. Y lo cierto es que tampoco en 1996 hemos alcanzado los objetivos que pretendíamos. No obstante, se han corregido de manera sustancial los malísimos resultados del ejercicio 1995. Hay planes concretos en todas las actividades que tienen problemas y

1997 espero que sea un año en el que se recojan los frutos de las medidas adoptadas, con una repercusión importante en la cuenta de resultados. Incluso en el caso de V. Luzuriaga espero que el año 97, aún sin alcanzar resultados positivos, marque un punto de inflexión definitivo, cuyos primeros síntomas se vienen ya observando en los últimos meses del ejercicio 1996.

#### **Parece por tanto que se pueden reconducir.**

Así es. Son situaciones dominables. Pero interviniendo en ellas con rigor y con energía. Además, me gustaría remachar la idea de que para subsanar los problemas es necesaria la aportación de todos los implicados. La Corporación en su conjunto está muy sensibilizada con estas situaciones, pero tienen que preocupar con más intensidad todavía a los directamente afectados. Y desde luego habrá que tomar las decisiones que sean necesarias, aunque resulten duras, lógicamente con la aprobación de los órganos en quienes recaigan las facultades correspondientes.

## **Ante 1997**

### **¿Con qué expectativas hemos comenzado 1997? ¿Qué se prevé para este ejercicio?**

1997 es el primer ejercicio del nuevo PEC, y apunta a crecimientos del orden de los alcanzados en el año 96 en términos de actividad, pero mantiene unos objetivos más ambiciosos en el terreno de la rentabilidad a pesar de que en la mayoría de las actividades se ha producido una importante mejora en el pasado ejercicio. Pues bien, todavía se piensa dar un salto adicional en el grupo industrial; el grupo financiero mantiene su buena tónica y el grupo de distribución va a dar un giro importante en la propia concepción del proyecto y eso supone que en primera instancia los resultados se mantienen en términos contables, aunque en condiciones equivalentes sigan progresando.

Será un año en el que se continuará avanzando de manera notable en el terreno de la internacionalización

mejorando la participación de la misma respecto a la actividad total. Y previsiblemente formalizaremos la implantación de la delegación corporativa en China y trabajaremos por conseguir la implantación de una nueva delegación corporativa en el Cono Sur.

### **¿Y en relación con el empleo?**

El objetivo de continuar aportando empleo a esta sociedad es irrenunciable, y por tanto vamos a continuar avanzando y reafirmando la tesis de que para generar empleo lo fundamental es querer hacerlo. Y si se quiere, se ponen instrumentos, y cuando existe voluntad firme y además se ponen instrumentos acaba lográndose el objetivo. No se crea empleo cuando nadie sabe quién es responsable en la sociedad de su creación, porque para alcanzar cualquier objetivo siempre tiene que haber responsables claramente definidos, ya que de lo contrario no se va más allá de la mera definición de un principio.

### **Y la Corporación hace suya esa responsabilidad.**

Con todo rigor. Creo además que en la sociedad se entiende que nosotros estamos haciendo un esfuerzo en este sentido, pero que creo que es obligado. No podemos admitir la existencia de esta sociedad dicotómicamente superada en grupos de los que tienen y los que no tienen trabajo.

### **Esa idea está muy en sintonía con lo que decía Dn. José María: "todos somos deudores de los demás mucho más de lo que imaginamos".**

Siempre somos deudores. Todo lo que conseguimos lo recibimos de otros. Por tanto estamos obligados a devolverlo. Y es verdad que ha sido una constante en nuestra historia, pero creo que todavía tenemos que potenciarlo y adquirir compromisos de mayor entidad en la creación de empleo. Y lo digo cuando estamos sosteniendo la tendencia de creación de 2000 puestos de trabajo al año. Pues aun así, tenemos que hacer nuevas cosas.

**"SI BIEN LO PRIMARIO ES LA APORTACIÓN AL EMPLEO HEMOS DE PREGUNTARNOS POR QUÉ GENERALMENTE LAS NUEVAS ACTIVIDADES QUE ESTAMOS REALIZANDO NO SE PUEDEN HACER EN RÉGIMEN COOPERATIVO".**

### ¿Por ejemplo?

Esperamos que este sea el año del comienzo de la nueva Mondragón Unibertsitatea. Nuestra base principal está en la educación y en la formación. Las empresas cada vez más van a diferenciarse en función de la cantidad de conocimiento acumulado y en la capacidad de transformar ese conocimiento teórico en aplicaciones prácticas. Necesitamos gente muy formada y con actitudes positivas. Y Mondragón Unibertsitatea está en perfecta sintonía con esa idea.

### **Antonio, hace algunos años que no creamos empleo cooperativo.**

Sí estamos creando empleo cooperativo, aunque no nuevas cooperativas. No obstante es cierto que si bien lo primario es la aportación al empleo hemos de preguntarnos por qué generalmente las nuevas actividades que estamos realizando no se pueden hacer en régimen cooperativo. Es una pregunta muy de fondo que no se puede responder de manera simple. Espero que en el Consejo General y en la Comisión Permanente hagamos en 1997 una reflexión seria en ese sentido. La tendencia natural a la hora de poner en marcha nuevas actividades, surjan de donde surjan, es que no sea en régimen cooperativo. El hecho de crear empleo en sí mismo es suficientemente retante, pero nosotros deseáramos crear empleo cooperativo. Y si no se hace es por alguna razón. En fin, tendremos que reflexionar sobre el tema.

### El futuro

#### **D. José María decía que "el presente, por espléndido que fuere, lleva la huella de la caducidad en la medida que se desliga del futuro". ¿Qué planes tiene MCC de cara al futuro?**

Ser fieles a esa máxima de Dn. José María con la que me encuentro plenamente identificado, aun admitiendo que es muy dura si se quiere aplicar con rigor. En el fondo reclama una actitud de inconformismo permanente, de búsqueda de nuevas formas, de nuevos caminos adecuados a las circunstancias, al pensamiento y a las necesidades de la comunidad, entendida además en sentido amplio.

En el futuro más próximo destacaría cuatro centros de interés. Por un lado, la satisfacción de las personas,



reformulando los sistemas de gestión de modo que permitan superar las barreras entre pensamiento y acción.

Por otro lado, el reforzamiento del compromiso con el entorno, fundamentalmente mediante el apoyo a todas las iniciativas, no sólo las propias, orientadas a la creación de empleo.

En tercer lugar, la orientación a la gestión por negocios, entendiendo que la configuración jurídica no se corresponde frecuentemente con el marco idóneo para responder a los requerimientos de los mercados.

Y por último, recordar que el tradicional mercado interior ha dejado de ser la referencia válida y el mundo es el único campo de acción para nuestras actividades.

#### **Para terminar, ¿algún comentario en especial para nuestros socios y trabajadores?**

Quizás merecería la pena reforzar la idea de que la construcción del futuro necesita la aportación de todos y cada uno de los que componemos la Corporación. No es posible desarrollar todas las opciones que el futuro ofrece si se cree que el esfuerzo compete a un grupo determinado. Si todos ponemos nuestro grano de arena no sólo alcanzaremos los ambiciosos objetivos que nos hemos trazado hasta el año 2000, sino que los podremos superar. Pero insisto, la colaboración de todos es el único camino posible.

# 3ª Edad

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

## A disfrutar del agua

**T**ras los rigores del invierno y para poner de nuevo a tono el cuerpo nada mejor que una "cura de aguas"; esto es, disfrutar de alguno de los numerosos balnearios existentes en el Estado. España es un país que resalta por su riqueza en aguas minero-medicinales: existen registrados más de 2.000 manantiales.

La humanidad ha aprovechado siempre las virtudes y cualidades terapéuticas de determinadas aguas. Sin que entonces pudieran darse razones científicas que demostraran que unas aguas estaban dotadas de propiedades curativas que otras no poseían, la experiencia propia o ajena condujo a los pueblos al convencimiento de que unas aguas eran portadoras de

principios de salud, por lo que su uso fue propagándose hasta llegar a lo que hoy en día conocemos como los Programas de Termalismo.

Basándose en esta experiencia ha surgido el denominado Termalismo Social, que es ofrecido a precios reducidos por la Diputación Foral de Gipuzkoa y el INSERSO a todo pensionista que, por prescripción facultativa lo precise. La Diputación Foral de Gipuzkoa extiende su oferta a los bal-



nearios que tenemos en nuestro entorno, Zestoa (Gipuzkoa), Fitero (Navarra) y Arnedillo (La Rioja), mientras que el INSERSO lo hace a todos los del Estado.

En general en los balnearios se puede encontrar, además de un entorno señorial del siglo pasado remodelado, los siguientes servicios:

- Alojamiento y Manutención.
- Tratamientos de Hidroterapia: baños y duchas termales.
- Toma directa de aguas.
- Tratamiento con Barro.
- Masaje.
- Piscina Termal.
- Sauna, Gimnasio, etc...

Por supuesto todo ello se ofrece bajo prescripción médica, ya que existe un equipo médico que somete a cada visitante a una revisión médica, diseñándole un tratamiento a

medida.

Estos tratamientos termales que se prestan están dirigidos, fundamentalmente, a tratar aquellas afecciones que tanto se resienten durante el invierno como son:

- Aparato Locomotor: reumatismos, traumatismos, artrosis, etc.
- Aparato Respiratorio: bronquitis, faringitis, asma, etc.

Así como otras del aparato digestivo, del riñón y vías urinarias y problemas dermatológicos.

En definitiva que los tratamientos que se aplican son un baño de salud para todo el cuerpo, así como para la mente, ya que los efectos relajantes de estas terapias también se encuentran reconocidos. Con toda esta información ya sólo me queda animaros ¡a disfrutar del agua!

TU

### DISTRIBUCIÓN DE PLAZAS

C. AUTONOMA	Nº DE PLAZAS
Andalucía	8.236
Aragón	2.144
P. De Asturias	1.823
Cantabria	785
Castilla-La Mancha	2.899
Castilla y León	4.584
Cataluña	8.312
Extremadura	1.805
Galicia	4.772
Islas Baleares	1.053
Canarias	1.417
La Rioja	412
Madrid	5.486
Región de Murcia	1.232
Navarra	772
País Vasco	2.487
C.Valenciana	5.157
Ceuta	66
Melilla	58
<b>P.TOTALES</b>	<b>53.500</b>

## Artículo 21. Elementos básicos de la Organización Funcional Interna

José M<sup>º</sup> Larrañaga

### Como globalidad

Si bien las afirmaciones y los compromisos de Cooperación, recogidos sobre todo en los Principios Básicos, precisan de un cauce legal para su aprobación e identificación por los poderes públicos, paralelamente también fijan los parámetros esenciales que deben regular el marco interno de relaciones.

Es obvio que la Administración Pública necesita regular la empresa dado su alto contenido político, social y económico, lo más rígidamente que pueda y evitar así zonas oscuras que dificulten o impidan los controles de los agentes públicos.

Pero no es menos cierto que la empresa es un organismo vivo, en permanente evolución que no puede, a riesgo de quedar anquilosado, apelar constantemente a la Ley General para solucionar sus conflictos internos. A este respecto las Administraciones Públicas son exógenas al cuerpo empresarial.

Un somero análisis de las diferentes formas legales posibles (Sociedad Anónima, Limitada, etc...) nos hace percibir la prevalencia de lo económico en las relaciones contratado-contratante, factor que, indudablemente, es importante pero que en el caso cooperativo no es tan excluyente ni tan rotundo como en aquellas. Entre nosotros el carácter democrático y la primacía del trabajo sobre el capital dibujan un panorama totalmente diferente.

Cabe destacar a este respecto la radical diferencia que introduce en el área de la retribución al trabajo, el que ésta sea contemplada como anticipo a cuenta de los resultados que obtenga el negocio. No se trata de fijar a través de una negociación entre dos partes enfrentadas por intereses que colisionan frontal y permanentemente, sino de deducir los importes que pueden ser abonados y pueden ser calculados partiendo del nivel de acierto o desacierto de la gestión y de los resultados económicos del negocio.

### El anticipo laboral

El concepto de anticipo laboral no es nuevo; en realidad es mucho más antiguo que conceptos como salario, sueldo, jornal. Los primeros pobladores de la tierra trabajaban "contra resultados". Si su esfuerzo era coronado por el éxito disfrutaban de los beneficios, si no soportaban las carencias. También en la actualidad es común este procedimiento en tantos y tantos negocios familiares o



no que autónomamente gestionan los propios beneficiarios. Una pequeña tienda de comestibles o un bar no parten, si están regidas y atendidas por los dueños, de un contrato retributivo ajeno a los resultados económicos del negocio. En estos ámbitos empresariales no tienen cabida los mínimos ni los fijos, sólo hay una base de cálculo y ésta es nada más y nada menos que los resultados económicos del bar o de la tienda.

Si el negocio no da para vivir se cierra, si es rentable se amplía o se asegura. Y es precisamente en esta componente genuinamente empresarial donde se asienta el verdadero sentido del anticipo laboral.

Un concepto que llevado a

la práctica tiene grandes posibilidades para generar oportunidades para la mejora de las relaciones laborales y oportunidades de negocio. Sólo vamos a aportar alguna como muestra.

A) Oportunidad para generar en los socios compromiso con la marcha del negocio.

B) Oportunidad para ajustar con rapidez el costo de la mano de obra a las exigencias competitivas reales del mercado.

C) Oportunidad para crear futuro invirtiendo parte de los excedentes que, de no ser así, puedan ir al más puro incremento del consumismo a asegurar puestos de trabajo, inversiones, etc.

Debemos comprender la fuerte presencia entre nosotros del concepto del sueldo fijado con rigidez en una dura negociación entre dos partes antagónicas, pero en ningún caso debemos admitirlo como argumento permanente y poco menos que indiscutible. Es preciso añadir en los socios al sentimiento de trabajadores el de empresario.

El socio es por igual un empresario y un trabajador. Lo uno no anula a lo otro sino que lo integra en una nueva realidad mucho más poderosa para su crecimiento como persona. Ser co-propietario es el primer peldaño para llegar a ser co-trabajador en una empresa que tiene por divisa compartir responsabilidades y poderes.

Son las personas las que hacen posible la unión. Ni los conceptos ni las leyes pueden sustituir ni lograr lo que sólo puede la voluntad de los individuos, pero tener los conceptos claros ayuda. Y ayuda mucho.

Hay muchas formas de aplicar la regla del tres de la sinergia:

$$3 - 3 = 0$$

$$3 : 3 = 1$$

$$3 + 3 = 6$$

$$3 \times 3 = 9$$

$$3^3 = 27$$

Aunque no cambien los números base del cálculo los resultados son muy diferentes. También a la hora de plantear como retribuir el trabajo podemos aplicar los mismos números pero en orden diferente. Empezar por saber cuanto se puede repartir y cómo debe hacerse el reparto es vital para lograr resultados que pueden ir del cero, de la nada a la tercera potencia.

TU





Aprendices de cajistas trabajando sobre los chilabebes. En primer término la linothipa (cedida por el Instituto Polité

# *Cajistas ~ tipógr*

**A MEDIDA QUE LOS HOMBRES SE HAN IDO ORGANIZANDO SOCIALMENTE, PASANDO DE VIVIR EN GRUPOS FAMILIARES A HACERLO EN TRIBUS, POBLADOS, ETC., HASTA LLEGAR A LAS ACTUALES CONURBACIONES, HAN CREADO SISTEMAS CADA VEZ MAS PERFECCIONADOS PARA TRANSMITIR INFORMACION ESCRITA QUE JUNTO CON LA PALABRA HABLADA SON LOS MAS UTILIZADOS EN NUESTRAS RELACIONES.**





...ico Salesiano).

# grafos

José M<sup>a</sup> Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

Aunque la invención de la imprenta se atribuye a Johannes Gutenberg (Maguncia, Alemania 1397-1468)

lo cierto es que con anterioridad los chinos ya utilizaban sistemas de impresión y en la época ya se conocían el papel, la tinta y las prensas. Su aportación más importante fue el invento de la Tipografía, que sustituyó a la Xilografía (grabada en madera de un dibujo o texto, para tras entintarlo conseguir su reproducción por presión sobre papel o pergamino), lo que permitió un gran desarrollo de la información escrita.

La genial idea de Gutenberg, hacia 1.440, fue construir en madera cada letra por separado para componer los textos a imprimir, lo que facilitó singularmente su realización y la corrección de errores, al disponer de caracteres móviles. Los trabajadores que “juntaban” las letras recibieron más tarde el nombre de cajitas o tipógrafos, derivado de la caja donde se guardaban.

Aunque los cometidos tradicionales de esta profesión siguen vigentes, la evolución tecnológica permite realizarlos de forma distinta y mucho más eficiente, por lo que únicamente en pequeñas imprentas y para trabajos especiales se utilizaban las técnicas del pasado que sólo conocen los trabajadores veteranos.

## *Las operaciones más importantes*

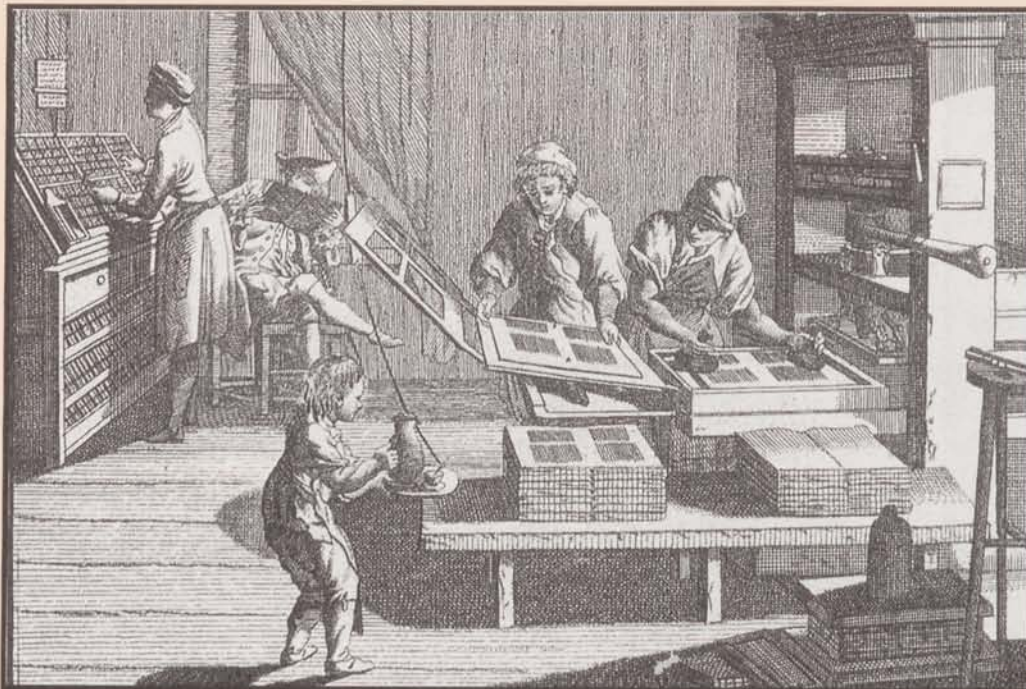
Los cajistas han tenido que reunir tradicionalmente unos conocimientos y habilidades que los diferenciaban del resto de los trabajadores. Su tarea se desarrollaba en pequeños talleres artesanales (salvo en periódicos o grandes imprentas), con un intenso olor a tinta o petróleo y frente a un chibalete, armazón de madera (especie de armario) con una parte superior amplia e inclinada donde se iban montando los moldes.

Hasta hace unos 15 años, el cajista experimentado iniciaba la tarea dibujando con más o menos detalle el proyecto del trabajo a realizar y que iba a servirle de guía en las operaciones posteriores.

En el chibalete se colocaba la galerada (plancha metálica de diversos tamaños) y en ella iba depositando el cajista las diferentes partes del molde que tenía que construir: las líneas de texto necesarias compuestas, las de linotipia -si las había-, espacios en blanco, filete, grabados, etc.; el resultado tenía que ser un molde cuadrangular o rectangular, a veces formado por cientos de pequeñas piezas, con un ajuste perfecto por todos sus lados, pues de no lograrlo había el riesgo de que al introducir el molde en la máquina de imprimir, las fuerzas de presión y arrastre de los rodillos hicieran saltar piezas, lo que podía originar grandes desperfectos en la máquina, además de obligar a elaborar otra vez el molde. Acabada esta operación se ataba con una cuerda, dándole tres o cuatro vueltas a su alrededor para evitar que saliesen las distintas piezas.

El molde, ya atado, se trasladaba en la galerada a una prensa; en ésta se entintaba manualmente, se le colocaba un papel encima y se le pasaba un rodillo giratorio por la parte superior, con lo cual se conseguía una copia que servía para hacer las correcciones necesarias, que solían y suelen ser: correcciones de “casa o tipográficas” y “correcciones del cliente-a o autor-a”. Las primeras, generalmente las realizaba el cajista y en muchas ocasiones también las segundas. Conseguida la prueba se limpiaba la tinta con petróleo.

Una vez utilizado el molde se procedía a su distribución y almacenamiento que consistía en deshacer el puzzle con decenas o centenares de piezas que lo formaban, y colocarlas en los departamentos correspondientes de sus cajas respectivas. Era una operación lenta y desagradable, que a veces efectuaban aprendices u operarios de menor cualificación profesional. Esta tarea había que realizarla con



**Imprenta de finales del siglo XVIII. Al fondo a la izquierda se encuentra el cajista y a la derecha los "maquinistas-impresores" de la época. (Museo Gutenberg, Maguncia, Alemania)**

urgencia, pues se necesitaba el material para realizar otros trabajos. Las imprentas de editoriales almacenaban en pilas las páginas de sus diccionarios, enciclopedias, etc. lo que implicaba ocupar grandes espacios e inmovilizar elevadas cantidades de material y dinero.

### *Profesionales destacados*

Al término del siglo XV la imprenta ya era una conquista del hombre civilizado, evolucionando constantemente desde las aportaciones de Schoeffer, socio de Gutenberg (a quien se atribuye la idea de utilizar los caracteres móviles de metal), hasta la introducción de las máquinas y la aplicación de la electricidad.

La figura del cajista ha sido muy popular durante décadas, pues hasta casi los años ochenta, en todos los pueblos de cierta entidad de nuestro país, había una o varias imprentas en las que era la figura más representativa. El cine y las publicaciones escritas han divulgado su imagen unida a los manguitos que utilizaba para no ensuciar las mangas

y la visera para protegerse del haz vertical de luz que era necesaria para iluminar su lugar de trabajo. Además no pocas imprentas, como las librerías, han sido lugares de encuentro de gentes interesadas por la cultura.

Durante el siglo pasado y hasta mediados del actual en un contexto con una instrucción general muy deficitaria, destacaban los cajistas, a los que su trabajo exigía un cierto nivel de conocimientos y les permitía el acceso a variada información (libros en general, diccionarios, boletines, revistas, periódicos, etc.). Esta circunstancia quizás explique la importancia de los tipógrafos en la gestación y desarrollo de partidos políticos y sindicatos, no solo en España (Pablo Iglesias, Indalecio Prieto, etc.), sino en diversos países europeos y americanos.

Las posibilidades de difusión de estos profesionales de las ideas a nivel popular (sobre todo con folletos, pasquines, etc.) han hecho que fueran mirados con recelo y sujetos a control, en no pocos casos por los que detentaban el poder, en la medida en que se ocuparan de temas religiosos o políticos.

Además este oficio, que tradicionalmente ha estado reservado a los hombres, salvo alguna excepción por vinculación familiar, exigía una gran cultura ortográfica y gramatical y un notable sentido estético y aptitudes creativas para el diseño gráfico.

### *Los materiales utilizados*

A pesar de todo ello, los cajistas siempre estuvieron peor pagados que los especialistas mecánicos (torneros, fresadores, etc.) y mejor que los que trabajaban en la madera. En 1.946, los tipógrafos cobraban unas

170 pesetas a la semana estando afiliados a la



Seguridad Social que dos años más tarde se acercaban a las 200.

Las enseñanzas regladas de las artes gráficas y en consecuencia la de los cajistas-tipógrafos, se iniciaron a finales del siglo pasado en los países industrializados. En España en Octubre de 1.897 se puso en marcha en Barcelona la "Escuela de Artes Gráficas" y a fines de 1.905 en Madrid la de "Aprendices Tipográficos". Tradicionalmente son los Salesianos los que han destacado por su dedicación a la formación de los jóvenes en esta actividad.

Los materiales utilizados por estos especialistas eran numerosos y en general requerían un tratamiento cuidadoso.

Cada letra suelta, a, e, i, o, u, minúsculas,

mayúsculas, números, signos de puntuación, estaban elaborados con una mezcla de plomo, antimonio, estaño y los diferentes secretos de cada fabricante para darles una mayor consistencia; su forma era de una pieza rectangular alargada, en cuya parte superior estaba grabado el dibujo de una letra o signo gramatical; resultaba un material con una dureza aceptable pero que con el paso del tiempo y muchas impresiones, había que reponer con cierta frecuencia; su mayor defecto era su facilidad en rayarse la parte donde iban grabadas las letras que quedaban inutilizadas.

Estas letras se guardaban en unas cajas de madera, de forma rectangular, divididas en departamentos; las letras o caracteres más usados, minúsculas y vocales, se situaban en la parte baja de la caja, por ser la más accesible para el cajista; asimismo, los departamentos de las letras más usadas: vocales, s, d, etc., eran más amplios que los de otras letras

componedor (herramienta metálica, en ángulo recto, con un tope en un extremo y una corredera que servía para controlar la longitud de las líneas; en esta herramienta el cajista iba componiendo los textos que necesitaba para realizar los moldes), tipómetro (era y es la regla para medir los trabajos en la imprenta; la que utilizaban los cajistas consistía en una regla metálica de forma alargada y estrecha, con una escala de cíceros en un lado y una escala de centímetros-milímetros en el opuesto; y las pinzas, galeras, galerines y galeradas de distinto tamaño, donde el cajista iba colocando las diferentes partes de la composición que iba realizando.■

Nota: Nuestro más sincero agradecimiento a los Sres. Jacinto Colomé, Santos Baquedano y Paco Arbillaga del Instituto Politécnico Salesiano de Pamplona, cuyas informaciones y consejos nos han facilitado extraordinariamente la realización de este trabajo..



menos utilizadas: z, x, w, etc., con lo cual cabían más caracteres. Estos eran fabricados por empresas especializadas que además eran las dueñas de su diseño; tenían (y tienen) un nombre propio: Helvética, Aster, Garamond, el cual definía su rasgo o un dibujo en la impresión.

Otros materiales importantes eran los utilizados para "rellenar blancos", filetes, grabados (reproducción de imágenes), el

**Jesús Sánchez, veterano tipógrafo -conocedor de las tecnologías actuales- nos muestra sus habilidades como cajista (foto Julian Azkue).**



**A** Ide batetik FAGOR, eta bestaldetik VAILLANT.

Lehenengoak Arrasaten du egoitza nagusia eta bigarrenak Renania-Westfalia lurraldean dagoen Remscheid herrian. Fagorrek era guztietako elektratresnak

**Fagor eta Alemaniako Vaillant-ek Geyser Gastech izeneko enpresa berria sortu dute Bergaran. Gasezko ur berogailuak ekoiztuko ditu, Europako ekoizle nagusia izango da eta 1998an 400 langile izango ditu.**

**Javier Marcos**

dute Fagor eta Vaillant-ek, nahiz eta proiektua aurrera eramateko eta konsolidatzeko beste 2.000 milioi pezetako inbertsioa egingo den.

Dagoeneko, Bergaran kokaturik dagoen enpresa honek, 35 langilerekin eman ditu bere lehenengo urratsak eta urtarilaren 13an lehe-

# GEYSER GASTECH

## berogailuen enpresa berria

ekoizten ditu eta 1996an 72.500 milioi pezetako salmentak erdietsi zituen. Vaillant-ek berriz galdarak eta berogailuak egiten ditu eta iazko ekitaldian 160.000 milioi pezetako fakturazioa egin zuen. Vaillantek 1924an ekin zion berogailuak ekoizteari eta egun Europako liderra da sektore honetan. Fagor 1956an hasi zen petroleozko sukaldeak egiten eta egunotan Espainiako elektratresnakeko merkatuaren liderra da.

### Bateginik

Enpresa bi hauen ibilbidea ez da bera izan, baina hemendik aurrera bat egin da segituko dute euren bide-



ak. Izan ere pasa den hilean egin zen bion artean eratu duten enpresa berriaren inaugurazioa. Erdi bana eratutako enpresa da, GEYSER-GASTECH izenekoa, elkarte anonimoa, eta aurri-

kusitakoaren arabera gasezko ur berogailuen ekoizle nagusia izango da European datorren urtetik aurrera.

Industri-proiektu berri hau gauzatzeko 1000 milioi pezetako inbertsioa egin

nengo gas berogailua atera zuen. Datorren urterako 800.000 ale ekoiztea eta 11.000 milioi pezetako fakturazioa espero dute GEYSER GASTECH-ko arduradunek. Produkzio honetatik heren bat Espainiako merkatuan salduko da eta gainontzeko bi herenak Europakoetan. Aurtengo fakturazioa 2.000 milioi pezetako ingurukoa izango da.

Hasiera batean berogailuak FAGOR eta VAILLANT markarekin merkataratuko dira, eta bakoitzak bere merkatal sarea erabiliko du euren bezeroengana iristeko.

**200 lanpostu**

Momentuz 35 pertsona ari

dira enpresa berria lanean, baina lanpostuek gora egingo dute VAILLANT-ek bere produkzioa Alemaniatik Bergarara ekartzean. Bide bereetik, Fagorrek gaur egun Arrasaten duen berogailuen plantan diharduten 200 langileak Bergarako plantara aldatuko ditu. Lantegia erabateko martxan jarri orduko 200 langile kontratatuko ditu, guztira 400 izatera iristeko.

### Egun historikoa

Bai Fagor-rentzat eta baita Alemaniako enpresarentzat urtarrilaren 28a egun historikoa izango da. Izan ere VAILLANT-entzat hau da eratzten duen lehenengo "joint-venture" (erdi bana sortutako enpresa) eta Arrasateko enpresarentzat ere Euskal Herrian sortzen duen lehenengoa baita.

Johannsen-Roth, VAILLANT-eko gerenteak inaugurazio egunean esan zuenez oso azterketa serioa egin zuten Europan zehar bazkide bat aurkitzeko asmotan. "Txekia aukerarikoa bat zen, baina egoera geografikoa, inbertsioa egiteko baldintzak, azpiegitura industrialak eta beste arrazoi direla medio, azkenean Euskal Herria aukeratu genuen" esan zuen Roth jaunak.

Inaugurazio egunean, besteak beste, Javier Retegi



## Lehenengo berogailua

**Makina bat berogailu egingo da GEYSER GASTECH enpresa berri honetan; 1998rako 800.000 ale ekoiztea aurrikusten da. Argazki hau ere historiako gelditzen den horietakoa da. Urtarrilaren 13an egin da, lehenengo berogailua egin zen egunean. Eta hori ospatu nahian edo, berogailua hartu eta danok kalera atera dira efemeridea argazki batean gordetzeko asmoz.**



industri sailburua eta Roman Sudupe Gipuzkoakao diputatu nagusia izan ziren. Horrelako ekimen baten aurrean Retegik aipatu zuenez hiru arrazoi zituen pozik

egoteko. "Lehenengoa sailburu moduan, industri-proiektu berria gauzatu delako; bigarrena kooperatibista naizen aldetik, MCC Korporazioak apostu sen-

doa egin duelako proiektu honetan; eta hirugarrenik bergararra moduan, orain arte bereziki jasan duelako inbertsio ekonomikoaren ahulezia".

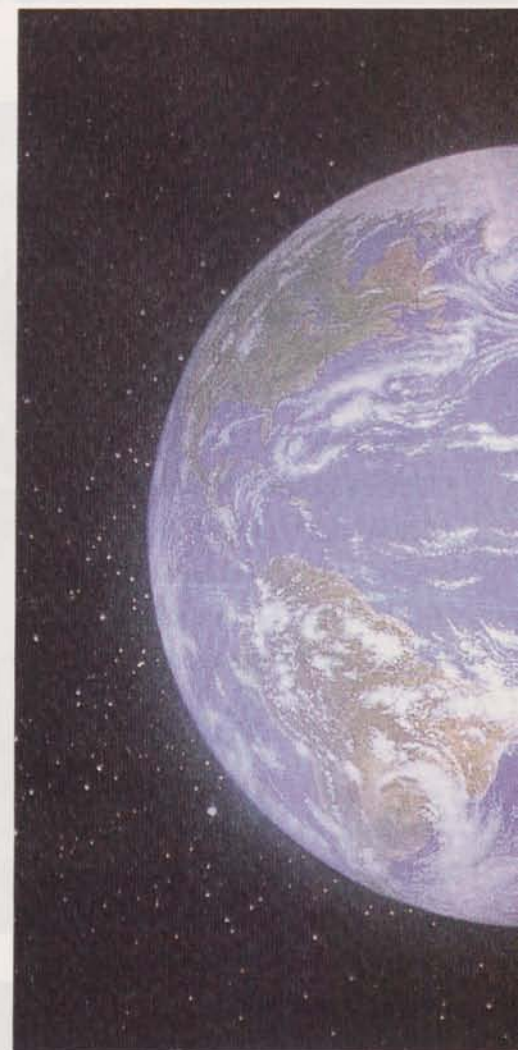
TU

## NUEVAS FRONTERAS

Para cualquiera que se ha asomado a la historia de la economía resulta familiar el gran censo de economistas que nacieron sobre todo en el siglo XIX en Inglaterra, muchos de ellos en Escocia. De ahí es Adam Smith, autor del libro considerado como la "partida de nacimiento de la ciencia económica": "LA RIQUEZA DE LAS NACIONES" que escribió en 1876 cuando tenía 53 años. A Adam Smith le siguieron, más tarde, David Ricardo, Robert Malthus y John Stuart Mill entre otros, antes de que apareciera John Maynard Keynes (1883-1946) que escribió la "Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero" en 1936, y cuya doctrina sobre el Estado, que debe intervenir para resolver los fallos del mercado, estabilizar la economía y garantizar el bienestar, pasó a ser la tesis acogida por la más moderna socialdemocracia.

El análisis de determinados textos de quienes al crear las doctrinas económicas estudiaban las estructuras sociales en esos comienzos del liberalismo, de cuya sordidez e injusticia leímos con arrobo a Charles Dickens, tienen entre sus páginas algunos mensajes que pueden sernos de utilidad, ahora que el cooperativismo, sin perder los valores intrínsecos de su identidad, se viene adaptando a las nuevas fronteras en las que los escenarios conducen a la globalización de la economía, circunstancia que inevitablemente han de tener en cuenta las empresas.

El repaso a la clarividente visión de estos economistas es muy interesante. Al leer a John Stuart Mill afirma como pauta premonitrice que "la sociedad puede organizar la distribución de la riqueza según las reglas que estime mejores: pero [advierte que] los resultados prácticos que han de obtenerse



de esas reglas tienen que descubrirse como cualquier otra verdad física o espiritual, mediante la observación y el razonamiento".

El problema actual de nuestro sistema cooperativo es conjugar la capacidad de adaptarse a la globalización de la economía, mantener el modelo que aplicamos internamente en la distribución y empleo de los derechos sociales y económicos, y atender a las exigencias "físicas y espirituales mediante la observación y el razonamiento", que hoy es tanto como decir que siguiendo las reglas empresariales que optimicen nuestras estrategias en la búsqueda de la competitividad. Es decir, el cooperativismo de Mondragón se halla en un cruce de caminos que ha sobrevenido por deslizamientos de sucesivos escenarios sobre los que nadie tiene control,

# BEGI

# BELARRI

por Uribe



bles, la adaptación al cambio constituye para todos una exigencia insoslayable de las nuevas fronteras que impone el mercado.

## DIKAR EN SHANGHAI

Todo es cuestión de habituarse y aprender de los demás. Dikar que, entre otras cosas, produce "aparatos para hacer gimnasia" se ha decidido a instalar una planta productiva en China. ¡Quién lo iba a decir hace sólo diez años!, porque ha encontrado en ese continente mano de obra y componentes más baratos de los que emplea en Bergara. La idea es que el diseño de los aparatos, de los procesos y la elección de la maquinaria y de las instalaciones se hagan en Bergara, desde donde se le dará cobertura a la nueva empresa y se llevará el control de la gestión.

El proyecto nace bajo los auspicios de la cooperativa, que mantendrá los dos tercios del capital, y MCC Inversiones el otro tercio del millón de dóla-

res que se invertirá completado con un crédito a largo plazo para dar cobertura a todas las necesidades. Se trata de montar en Shanghai una planta productiva de 3.500 m<sup>2</sup> con 500 m<sup>2</sup> de oficinas sobre un terreno de 20.000 m<sup>2</sup> en total, a la que se le dedicarán unos 100 millones de pesetas y otros tantos al equipo productivo.

Cuando la planta se halle en fase de plena utilización dará trabajo a 133 personas de las que 100 se dedicarán a mano de obra directa y 33 a mano de obra indirecta, de los que dos serán directores, entre ellos el Director General que se desplazará desde Dikar y que tendrá a su lado un "vicemanager" local. La producción comenzará en 1997 y estará a pleno rendimiento en el año 2000, momento en el que venderán unos 800 millones de pesetas.

El enmarque estratégico de "DIKAR SPORT" -que ocupa una posición de liderazgo en la comercialización en grandes superficies de aparatos de gimnasia y tiendas de campaña- es seguir un proceso de internacionalización para proveerse de componentes más baratos, con un servicio y calidad estimables como única posibilidad de mantenerse competitivamente y equipararse a fabricantes de Taiwán y China. Y ello obliga a instalarse como fabricante en áreas geográficas en las que los sueldos rondan las 10.000 a 15.000 pesetas mensuales netas -apenas el 10% de lo que cuestan en Euskadi- y donde, por la misma influencia de los costes de mano de obra, también son más baratas las materias primas. Complementariamente, la planta instalada deberá servir como observadora de los avances que se den o puedan darse en esos países, tanto en cambios tecnológicos como en la evolución del diseño, y sería una especie de sensor para que el resto de

ni sobre los agentes que actúan, y hay que comprobar si es posible, en estas nuevas situaciones, obtener los "mismos resultados prácticos", siguiendo con las mismas reglas que se pusieron en juego hace más de cuarenta años.

Stuart Mill que aportó esas afirmaciones, según dicen sus biógrafos, es el economista que prefería las reformas graduales, y expresó un intenso respaldo al sistema de las cooperativas. Vivió entre 1806 y 1873, fue coetáneo de la puesta en marcha de las primeras cooperativas en Rochdale, y quién sabe si cuando hacía sus afirmaciones intentaba darnos algunas claves teóricas del cooperativismo que pueden servirnos como código de conducta para las estrategias futuras de nuestro grupo empresarial. Lo cierto es que salvando la identidad en sus rasgos intransferi-

**El enmarque estratégico de "DIKAR SPORT" es seguir un proceso de internacionalización para proveerse de componentes más baratos, con un servicio y calidad estimables como única posibilidad de mantenerse competitivamente y equipararse a fabricantes de Taiwán y China.**



Vista del puerto de Shanghai, el mayor de China.

la Agrupación "Ocio y Deporte" de MCC pueda estar al día para reaccionar a tiempo ante las previsiones y nuevas apetencias de los mercados.

En Dikar las ventas de aparatos de gimnasia representan el 60% de su facturación; de ahí la importancia crítica de este producto en la fijación de sus estrategias. La idea es exportar desde Shanghai a los países europeos y a Brasil, de modo que bajo la dirección de la sede central en Bergara pueda, asentada internacionalmente, mantener su privilegiada posición que le ha permitido vender 4.200 millones de pesetas en 1996 con 70 personas trabajando en su plantilla y obtener unos magníficos excedentes.

No es fácil encuadrar la imagen de Dikar en Shanghai para quienes el mundo es poco más que Euskal Herria o el Alto Deba. Es el mayor puerto de China, con dos ríos, el Yangzi Jian y el Huangpu, y tiene más de 12 millones de habitantes con 6.000 kilómetros cuadrados (seis veces la población de Euskadi y el 80% de su superficie), lo que nos habla de una superpoblación algo agobiante. Su industria produce vehículos y bicicletas, material ferro-

viario, productos farmacéuticos e industrias alimenticias, además de dedicarse a metalurgia pesada, astilleros navales, industrias químicas y centrales térmicas. La ciudad antigua se halla rodeada de una muralla con el famoso jardín del mandarín Yu, que ha sido restaurado recientemente. Se nos antoja que será un espectáculo para cualquiera de nosotros ver cómo sobre una fábrica de esta urbe viene escrito Dikar en caracteres chinos. Allí, donde hasta hace pocas decenas de años iban misioneros vascos creando misiones religiosas,

**En Dikar las ventas de aparatos de gimnasia representan el 60% de su facturación; de ahí la importancia crítica de este producto en la fijación de sus estrategias.**

ahora, menos espirituales y más pragmáticos, se crean fábricas y se da trabajo a quienes actúan como catecúmenos bien aprovechados de las industrias manufactureras.

## ORDENACIÓN DEL TERRITORIO

En la redacción del TU nos ha parecido que ha pasado desapercibida la reciente aprobación -el 30 de enero de 1997- en el Parlamento Vasco, a propuesta del Gobierno, de las DIRECTRICES DE ORDENACIÓN TERRITORIAL que van a afectar decisivamente a la conformación urbanística, de equipamiento, comunicaciones y otros factores de singular incidencia para la vida ciudadana de quienes aquí vivimos y trabajamos.

No es fácil hacer una síntesis del documento que resuma los esfuerzos de análisis y propuestas realizadas por varios especialistas y que por su extrema complejidad y criterios abarcadores llegan a las 180 páginas y ocho mapas bien ilustrados sobre asentamientos y flujos de diversa naturaleza orientados hacia el mejor empleo del territorio.

Nos ha parecido magnífico el esfuerzo, seguramente realizado por urbanistas, sociólogos, economistas y políticos avezados que han puesto sobre el tapete sus mejores conocimientos y esfuerzos comprometidos con algo que es esencial para cualquier país: su suelo y su posición geográfica en relación a cuanto le rodea.

Vale la pena espigar en su amplia gama de capítulos que van desde las "bases del modelo" hasta las "claves" y "normas de aplicación" de las DOT (Directrices de Ordenación Territorial). En el Planteamiento Disciplinar que asumen quienes planifican establecen una "escala territorial intermedia" basada



en áreas funcionales del territorio que trata de integrar aspectos de carácter histórico, socioeconómico y físico-ambiental a escala comarcal, lo que resulta apropiado para "conseguir la incorporación de las áreas rurales a los procesos de desarrollo" y para mejorar sus estructuras económicas, sociales y demográficas mediante equipamientos con "criterios de solidaridad, racionalidad y eficacia".

Bajo estas hipótesis, por ejemplo, se considerará a "Mondragón-Bergara" como Area Funcional al territorio que ahora llamábamos comarca del Alto Deba, e incluirá las siguientes poblaciones: Antzuola, Aramaio, Aretxabaleta, Arrasate, Bergara, Elgeta, Eskoriatza, Leintz-Gatzaga y Oñati. (Véase que, por primera vez, Aramaio, que hasta ahora no entraba en la comarca por ser de Alava, rebasa el Territorio Histórico y se crea un Area Funcional supraprovincial). Del mismo modo propone en el capítulo 19 la compatibilización de varios planeamientos municipales y entre los varios pueblos afectados aparecen Aretxabaleta y Eskoriatza, a los que propone "desarrollar mecanismos de compatibilización de planeamientos ... en los suelos industriales contiguos de ambos municipios".

El estudio-directrices, que de esto se trata, no aborda el análisis de los terrenos industriales de forma pormenorizada o específica. Más bien en su enfoque del "modelo territorial en la política de suelo" define a las actividades económicas como las funciones humanas que deben ocupar el suelo, y la política "debe vincularse a la propia política de desarrollo neointustrial propiciando la implantación de zonas tecnológicas siguiendo el ejemplo de Zamudio y la creación de núcleos de excelencia y Parques de Actividades

*Innovadoras para empresas de 'high-tech' y sobre todo de 'middle-tech' o tecnologías intermedias". De este modo, las orientaciones para la política de suelo para actividades económicas se concretan en el análisis de la demanda, el diagnóstico del suelo que existe en el Area Funcional, la propuesta de las operaciones principales -incluso la relocalización de las industrias existentes- y las recomendaciones sobre tipologías para áreas de la actividad económica propuesta en cada caso. Parte de la idea de que las delimitaciones municipales "resultan inadecuadas para el tratamiento de los problemas de suelo para actividades económicas en la sociedad actual" y en consecuencia aunque "se intentará dar respuesta a la demanda de suelo en las Areas Funcionales del Territorio el objetivo del Modelo Territorial [preconizado por] las DOT prevalecerá sobre esa propuesta si cho-*

**Se considerará a "Mondragón-Bergara" como Area Funcional al territorio que ahora llamábamos comarca del Alto Deba, e incluirá las siguientes poblaciones: Antzuola, Aramaio, Aretxabaleta, Arrasate, Bergara, Elgeta, Eskoriatza, Leintz-Gatzaga y Oñati.**

cara con las directrices". Lo que nos ha sorprendido es que entre las Areas de Actividad Económica -léanse como zonas en las que debe instalarse la industrial entre otras actividades económicas- no se halle el enclave del Alto Deba (Mondragón-Bergara), ni en el capítulo 9 sobre Implicaciones del Modelo Territorial, ni en el mapa que refleja gráficamente la posición de los Parques Tecnológicos de Bilbao (Zamudio), Vitoria (Miñano) y San Sebastián (Parque de Miramón), y las Principales Areas de Actividad Industrial del Modelo Territorial. De ahí que en el centro de Euskadi aparezca una zona gráficamente desierta de industria o actividad económica de la que las zonas de Actividad Industrial del Modelo Territorial se hallan, al norte, en Amorebieta, en Bizkaia, y, al sur, en torno a Salvatierra, en Araba.

El documento, francamente interesante, dedica su capítulo 15 al enfoque a largo plazo de los residuos sólidos y, en el "14: Agua", se lee que Euskadi dispone 5.200 hectómetros cúbicos por año de aportaciones medias pero que para todos los usos -urbano, industrial y agrario- sólo se utiliza el 10%, es decir, 520 hectómetros cúbicos. Y lo curioso es que la vertiente mediterránea, seca, realiza trasvases a la húmeda, cantábrica, por lo que las DOT proponen que se evite mediante la "optimización de sus recursos hídricos, mucho más abundantes que en la vertiente mediterránea" (aquella que vierte sus aguas al río Ebro).

Hemos traído esta glosa brevísima al TU y no sería malo que todos los ciudadanos de esta tierra tuviesen, aunque fuesen sintetizadas, las normas que han de regular el uso del suelo en el futuro, porque nos van a afectar decisivamente, desde ahora, en nuestra vida futura.

TU

Se adjudica un lote de 700 millones de pesetas que comprende la estructura metálica, la cubierta y el tratamiento de protección al fuego del edificio.

## URSSA participa en la construcción del Kursaal de Donostia



La cooperativa URSSA, integrada en la División de Construcción de la Corporación, tomará parte en la construcción del Centro Kursaal de Donostia. Recientemente le ha sido confirmada su participación en la adjudicación de uno de los lotes de este edificio por un importe que alcanza los 700 millones de pesetas, y que comprende la estructura metálica, la cubierta de panel arquitectónico y el tratamiento de protección al fuego.

### Edificios emblemáticos

Con su participación en la construcción de este edificio, URSSA corrobora su trayectoria de participación en la ejecución de edificios emblemáticos diseñados por arquitectos de reconocido prestigio como son Rafael Moneo, Santiago Calatrava o el propio Frank Gehry (arquitecto que diseñó el Museo Guggenheim de Bilbao).

La estructura metálica de los dos singulares edificios del Centro Kursaal alcanza las 2136 toneladas de acero y

representará para la cooperativa una carga de trabajo de más de 70.000 horas de dedicación entre ingeniería, fabricación y montaje.

La cooperativa alavesa desarrollará a partir de los planos de proyecto la ingeniería de detalle y los planos constructivos mediante el sistema BOCAD-sistema avanzado de diseño y dibujo de estructuras metálicas-, también utilizado en el proyecto del Museo Guggenheim de la capital vizcaína.

## Un centro polivalente

El Centro Kursaal será un espacio polivalente, abierto y participativo en el que se podrá disfrutar de los grandes eventos artísticos y culturales dentro de unas modernas instalaciones y estructuras arquitectónicas perfectamente adaptadas para ello. Se compone de dos edificios principales que albergarán un auditorio con capacidad para 1850 personas, una sala de congresos para 580 personas, una sala para distintos usos de más de 600 metros cuadrados, un área de exposiciones de más de 1000 metros cuadrados, una sala de banquetes con capacidad para 650 comensales y otra serie de salas de reuniones de diversas capacidades y superficies.

Está llamado a ser uno de los edificios emblemáticos de la capital donostiarra y ha supuesto el esfuerzo conjunto de varias instituciones que han aportado al proyecto una financiación próxima a los 6000 millones de pesetas.

El arquitecto encargado del diseño del edificio ha sido el navarro Rafael Moneo, cuya concepción ha estado basada en el equilibrio natural entre la desembocadura del Urumea y el Centro Kursaal, entendiendo éste como dos gigantestacas rocas que quedaron varadas en la desembocadura del Urumea.

En 1996 captó pedidos por valor de 15.000 millones de pesetas, superando los 12.000 que consiguió en 1995

## FAGOR ARRASATE bate sus propias marcas

La cooperativa FAGOR ARRASATE alcanzó en 1996 los 15.000 millones de pesetas en captación de pedidos, superando así el récord histórico de 1995 en el que obtuvo pedidos

millones de pesetas; otra línea de corte en Argentina para procesar chapa de exteriores de automóvil por valor de 1000 millones de pesetas; y dos instalaciones de corte de piezas de carrocería para la



por valor de 12.000 millones. Este elevado volumen de pedidos consolida a FAGOR ARRASATE como la primera empresa de Máquina-Herramienta del Estado español y como la tercera europea del sector.

De los 15.000 millones captados en 1996 el 80% se produjo en el extranjero, principalmente en Alemania, Francia, China, Brasil, Argentina y Japón.

### Sector siderúrgico

Entre los pedidos adjudicados en el sector siderúrgico y del automóvil destacan dos líneas automatizadas de corte para Francia por un valor conjunto de 900

planta que Rover/BMW tiene en la localidad inglesa de Swindon, y cuyo valor asciende a 1250 millones de pesetas.

### Sector electrodoméstico

En el sector del electrodoméstico, FAGOR ARRASATE fue elegida por las multinacionales Bosch-Siemens y Maytag para el suministro de líneas automatizadas dedicadas a la fabricación de piezas. Asimismo, también fue seleccionada por un importante fabricante iraní para el suministro de dos líneas avanzadas destinadas a fabricar frentes y cuerpos de lavadora y cuyo valor ascendió a 300 millones de pesetas.

**Pasa a denominarse LKS Auditores y abre un nuevo centro de trabajo en el Parque Tecnológico de Zamudio**

## AUDILAN estrena nombre e instalaciones



La apertura de este nuevo centro de trabajo es la respuesta al importante crecimiento que LKS Auditores ha experimentado en Bizkaia con el fin de ofrecer una mejor atención y servicio a sus clientes.

Con la implantación en el Parque Tecnológico de Zamudio LKS Auditores se acerca más a sus clientes vizcaínos ofreciendo las inmejorables condiciones del Parque, como amplias salas de reuniones y conferencias, cómodo aparcamiento para vehículos y otros servicios.

Asimismo, próximamente está prevista la apertura de un nuevo centro de trabajo en el Parque Tecnológico de Miramón, completando de esta manera su red de infraestructuras con el fin de optimizar el servicio a sus clientes.

**L**a empresa AUDILAN, integrada en la División de Ingeniería y Bienes de Equipo de MCC y cuya actividad se centra en la auditoría de cuentas y asesoría, es noticia por doble

motivo. En primer lugar porque ha pasado a denominarse LKS Auditores; y en segundo lugar porque ha estrenado sus nuevas oficinas en el Parque Tecnológico de Zamudio, en Bizkaia.

### ORONAKO BAZKIDEEN BISITALDIA

“San Sebastián” eguna zela eta ORONAn jai hartu zuten. Baina eguna aprobetxatu nahian edo, hainbat bazkidek -gehienak ORONako produkzio saileko langileak- ibilaldia egin zuten Arrasate aldera hemengo esperientzia kooperatibaren berri izateko. Arrasateko inguruan dauden hiru lantegi bisitatu zituzten, MCCko bulego nagusietan ere izan ziren eta bazkaria Otalora hezkuntzetxean egin zuten -argazkia bertan hartutakoa da-.

Impresio ona hartu zuten Arrasate aldean ikusitakoaz.



## ON JOSE MARIAREN SENITARTEKOEN BISITALDIA

Pasa den hilean ere Otxaloran izan zen On Jose Mariaren senitartekoen ordezkaritza. Gure Esperientzia Kooperatiboren sortzaileari buruz bideo bat egiten ari dela eta gure asmoen berri eman genien eta euren komentarioak jaso genituen.

Bide batez Otxaloran dagoen On Jose

Mariaren museoa bisitatzeko aukera eduki zuten eta bertan bazkaltzeko aukera ere bai. Guk ere ez genuen auke-



rarik galdu eta argazkia atera genien On Jose Mariak sortutako aldizkari honetan argitaratzeko.

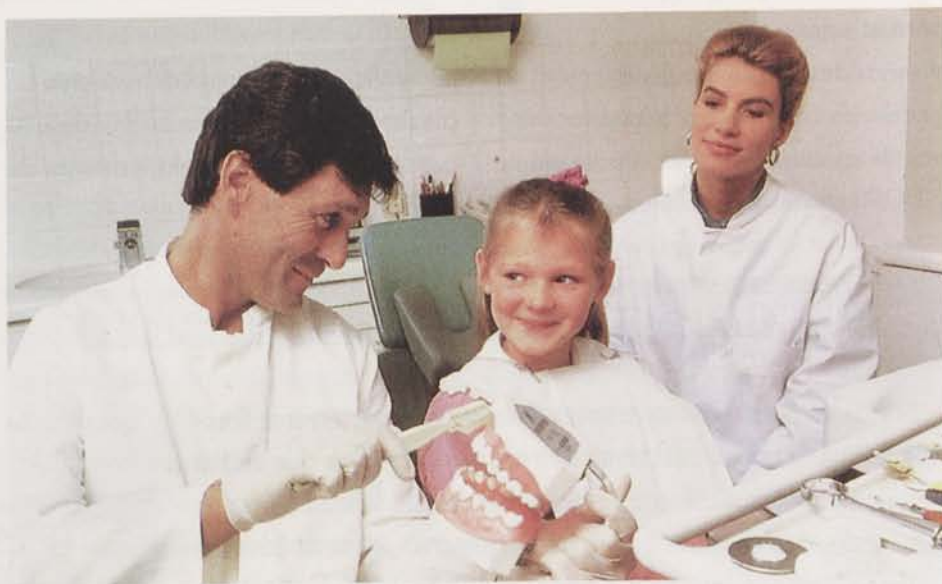
Es extensible a todos los beneficiarios de LAGUN-ARO

## Osakidetza pone en marcha una campana de salud dental para escolares

**E**l Servicio Vasco de Salud, Osakidetza, ha iniciado una campaña de asistencia odontológica dirigida a escolares nacidos entre 1983 y 1990. El objeto de dicha campaña es la de potenciar entre los niños los hábitos en el cuidado de la boca y se hace extensiva a los beneficiarios de Lagun-Aro cuyas fechas de nacimiento estén comprendidas en el referido período.

Este programa de salud cubre todos los tratamientos odontológicos, excepto aquellos que se realicen sobre piezas dentales de leche -no definitivas-, y los tratamientos ortodóncicos.

Para recibir esta cobertura se entregará uno de los talones que el mutua- lista habrá recibido directamente en su domicilio junto con la publicidad de la campaña, en la que, además, figura-



rán los odontólogos a los que se puede acudir.

Para más información sobre esta campaña, estos son los teléfonos a los que podéis llamar para realizar cualquier tipo de consultas:

Delegación Gipuzkoa  
943 - 27 81 33  
Delegación Bizkaia  
94 442 12 11  
Delegación Alava  
945 - 28 62 87

# kooperatibe

**Caja Laboral supera los 51.600 clientes acogidos a este servicio.**

**En 1996 se registraron 13.400 nuevas altas.**

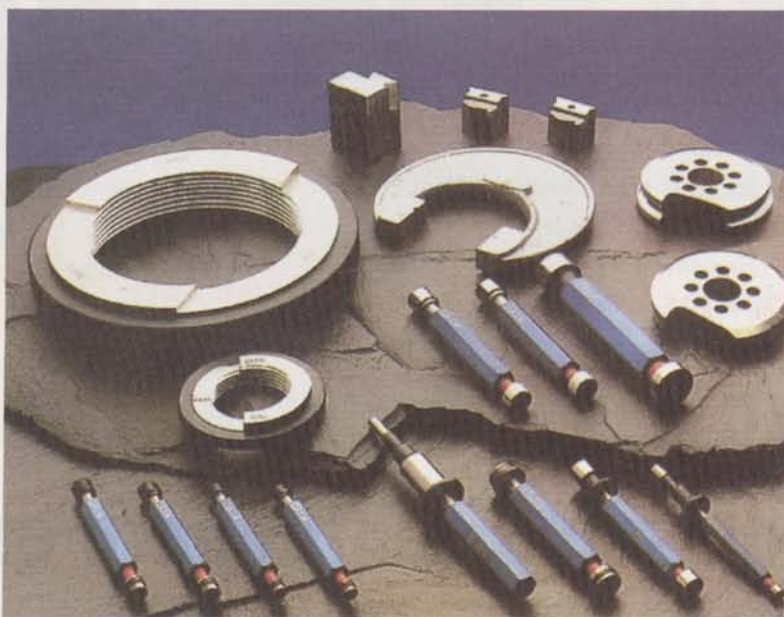
## **DOIKI se suma a las empresas con Certificado de Calidad ISO 9001**

**L**a cooperativa DOIKI, situada en la Localidad vizcaína de Mallabia e integrada en la División de Máquinas-herramienta de MCC, ha obtenido recientemente el Certificado de Calidad ISO 9001 que otorga AENOR.

La Certificación ISO 9001 es la más exigente de la serie 9000 e incluye áreas tan importantes para la empresa como el

diseño/desarrollo, la producción, la gestión de compras, las auditorías internas de calidad y el servicio postventa.

DOIKI desarrolla utillajes y sistemas



de verificación y control dimensional de piezas y efectúa mecanizados de alta precisión (piezas de vuelo, patrones de medida, etc.).

Además de la ISO 9001, DOIKI obtuvo en 1996 el Certificado EAQF (Evaluación de Aptitud de Calidad como Proveedor) por parte del Departamento de Calidad y Diseño Industrial de la central de Renault en Francia.

Asimismo, la cooperativa vizcaína logró una serie de pedidos para el grupo Delphi Francia, líder mundial en el sector auxiliar de automoción,

por valor de medio millón de dólares. Para el presente ejercicio, DOIKI prevé que el 25% de sus ventas correspondan a exportaciones.

### **BANAKUNTZA MASTERRAREN HASIERA**

**Argazkian ikusten ditugun hauek Banakuntza-masterraren ikasleak dira. Eroskiko bazkideak dira eta modu egokian ekin zioten antolatzen den masterraren hirugarren edizio honi. 240 orduz luzatuko den ikastaro honen aurkezpenaren egunean Eduardo Bueno Campos jauna izan zen, Madrileko IADE institutoko zuzendaria. Hemendik eta uztaila bitartean honako hauek izango dira jorratuko dituzten moduloak: gestio estrategikoa, gestio ekonomikoa, pertsonen politika eta organizazioa eta sistemak. Animo eta gogoratu inportateena ez dela nola hasten den bai-zik eta nola bukatzen den!**



## Libros

**ORGANICE  
SU TIEMPO**  
Sally Garratt



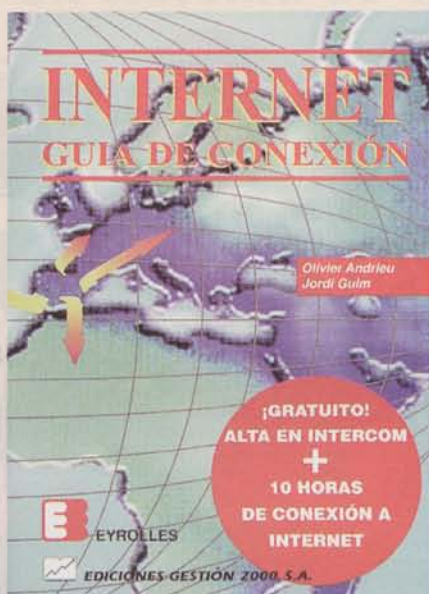
**L**a jornada laboral es demasiado corta... Nunca tengo tiempo suficiente".

Esto se puede curar. Resolver sus problemas de organización del tiempo no sólo le hará ser más eficiente día a día, sino que le permitirá además planificar con mayor eficacia el futuro de su empresa, y dedicar más tiempo a disfrutar de su vida privada.

En este libro se examinan todos los aspectos de la organización del tiempo: el teléfono, las reuniones, y la delegación de responsabilidades.

Práctico, realista y repleto de ejemplos extraídos de la vida misma, este libro le abrirá las puertas a una mejor organización del tiempo.

**INTERNET,  
GUIA DE CONEXION**  
OLIVIER ANDRIEU  
Jordi Guim



**E**l acceso a Internet está al alcance de todos, ya sean particulares o empresas. Pero la diversidad y desconocimiento de la oferta no facilita la entrada del potencial usuario.

Este libro le ayudará a resolver exitosamente su proyecto de conexión a Internet. En él se analiza la oferta de los principales proveedores de acceso a "la red".

Asimismo encontrará en esta obra una lista actualizada de las utilidades de Internet disponibles, así como un extenso listado de direcciones útiles.

Además, al adquirir este libro se le entregará un kit completo de software y el alta gratuita en Intercom para disfrutar de una conexión completa a la red Internet durante 10 horas.

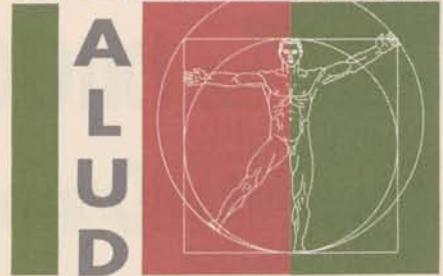
**EXCELENCIA:  
UNA FORMA DE VIDA**  
Heberto Mahón



**L**a idea que proclama como imperiosa la necesidad de que las empresas comiencen a trabajar para llegar a La Excelencia o la Calidad Total está suficientemente difundida. Este es un proceso que las induce a optimizarse por sí mismas, para poder complacer de la mejor manera al cliente, como medida imprescindible para sobrevivir y eventualmente, crecer.

Herberto Mahón desarrolla en este libro los elementos básicos que permiten a una empresa ponerse en marcha hacia la excelencia, en lo posible, con sus propios hombres y mujeres, haciendo hincapié en los items más significativos en este terreno.

## OSASUNA



# Hoy tengo partido...

**E**n las siguientes líneas trataremos de realizar una reflexión sobre la multitud de campeonatos que se organizan en nuestro entorno. Ante todo hemos de concienciarnos de que estamos ante una nueva actividad física. Los que sois lectores asiduos de esta sección ya sabéis lo que esto supone; aquello que hemos repetido tantas veces, pero en lo que insistimos: no debemos realizar un esfuerzo físico sin un previo reconocimiento médico que nos asegure que nuestro cuerpo está preparado para soportar la carga a la que lo vamos a someter, no dar comienzo a la actividad sin un calentamiento previo,...

### Campeonatos para todos los gustos

Afortunadamente en nuestro entorno existen multitud de campeonatos de diferentes modalidades deportivas. ¡Quién no ha tenido alguna vez la posibilidad de participar en algún campeonato de squash, baloncesto, pala, fútbol sala, tenis...! ¡Son tantas las opciones!



nado suelen pecar de falta de continuidad, bien en cuanto a la organización del propio campeonato en sí, -no tenemos más que darnos cuenta de cuántas actividades darán comienzo con la llegada de la primavera y el buen tiempo y que han estado totalmente olvidadas durante los meses de invierno-, o falta de continuidad igualmente por parte de los propios participantes, que tomando parte en campeonatos de larga duración reduce su única actividad física al partido semanal.

### Más vale prevenir...

Quizás muchos de los que leáis este artículo os identifiquéis con esta forma de practicar deporte, y estéis pensando que somos un

No vamos a descubrir aquí las posibilidades que nos brindan de relación con gente que de otra forma no veríamos tan a menudo, de hacer nuevos amigos con aficiones comunes,...Sin embargo, desde el punto de vista del desarrollo físico y en relación con nuestra salud vamos a tratar seguidamente diferentes aspectos a tener en cuenta.

Generalmente las actividades que se organizan de cara al deportista aficio-

tanto alarmistas o exagerados a la hora de plantear los posibles problemas que nos puede acarrear una actividad física inadecuadamente realizada. Sin embargo nuestras apreciaciones están basadas en datos objetivos. Para ello, no tenéis más que remitiros al nº 406 ( Octubre de 1996 ) de esta revista en el cual podemos observar el gráfico de una persona que ha tomado parte en un partido de fut-



bito aficionado y comprobamos como la mayor parte del tiempo de juego se mantiene en el intervalo entre 170 - 190 pulsaciones por minuto. Esta frecuencia se nos antoja muy alta a pesar de que tenemos en cuenta que se trata de una persona habituada a la practica deportiva.

Espero que con esta lectura no se os quiten las ganas de participar en cualquier tipo de campeonato, -jno es ésa nuestra intención!. Nosotros desde aquí os animamos a ello. Pero eso sí, siempre tomando las oportunas medidas de precaución que, al fin y a la postre, redundarán en una mejora de nuestro estado de salud.

## Consejos

- No deberíamos tomar parte en ningún campeonato sin tener la certeza de que nuestra condición física es la adecuada para ello.
- Hemos de ser conscientes de nuestras posibilidades; ninguno de nosotros tenemos la capacidad de Sabonis, la velocidad de Ronaldo o el golpeo de Steffi Graft.

## Errores

- Debemos considerar como tal el hecho de dar comienzo a la competición sin haber realizado un calentamiento previo.
- No deberíamos de limitar nuestra actividad física a las competiciones exclusivamente. Es importante realizar "entrenamientos" adaptados a nuestras posibilidades y si fuera posible supervisados por un técnico en actividades físicas y deportes.

**Este sistema permite obtener información sobre la utilización y disponibilidad de los medios de producción, así como de la eficiencia de las distintas áreas productivas.**

## FAGOR SISTEMAS desarrolla un sistema de control de producción para FAGOR EDERLAN



**L**a nueva planta de inyección de componentes de automoción es el escenario elegido por FAGOR EDERLAN para la próxima implantación de un novedoso sistema de control de producción que FAGOR SISTEMAS desarrolla en la actualidad. El proyecto persigue la implantación de un entorno software modular de captura de datos y seguimiento de producción de la planta que en una fase de implantación piloto, se pondrá en marcha en las áreas de moldeo, rebabado y control de calidad de producto terminado.

Con la instalación de este sistema, FAGOR EDERLAN pretende dotarse de una herramienta práctica para el análisis,

la gestión y la supervisión de los recursos productivos a partir de la captura de datos realizada por la sensórica de planta y diversas pantallas táctiles, efectuando la supervisión en tiempo real de las líneas productivas.

De igual manera, se pretende que el novedoso sistema de control de producción sea una herramienta de taller que proporcione información en detalle y en tiempo útil sobre la evolución del programa de fabricación.

FAGOR SISTEMAS cuenta con amplia experiencia en la instalación de este tipo de sistemas, área en la que ha colaborado con empresas como Cristalería Española, Avicu, Tetra Pack o Alcatel.

# kooperatibe

Su objetivo es transmitir la política de MCC en esta materia y sensibilizar a los participantes sobre la importancia de la comunicación interna en la empresa

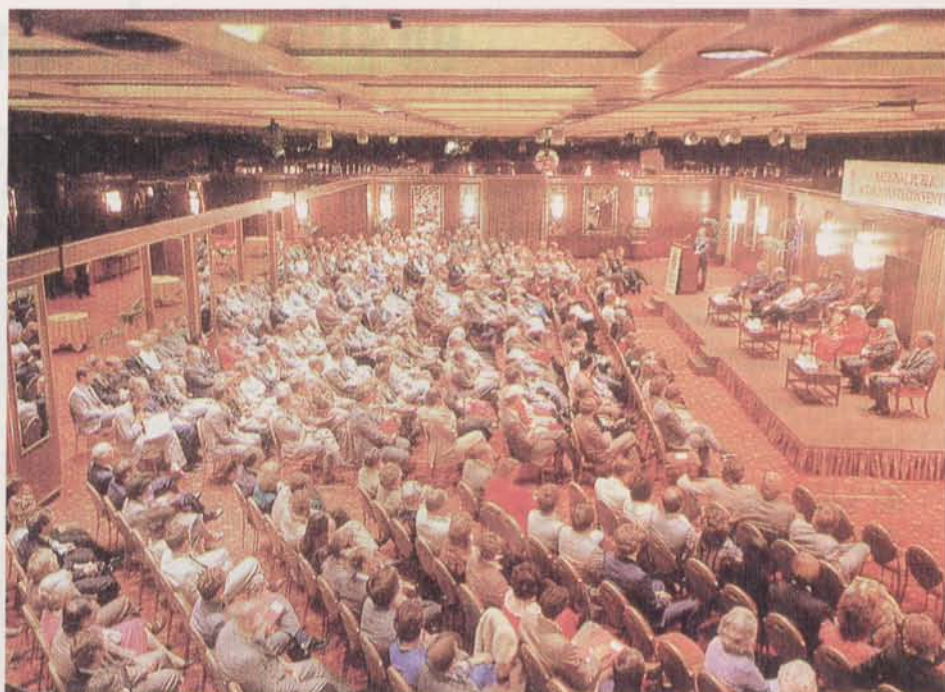
## MCC convoca una "Jornada sobre Comunicación Interna"

**E**l próximo día 26 de febrero se llevará a cabo una "Jornada sobre Comunicación Interna" organizada por el Departamento de Gestión Social del Centro Corporativo de MCC. Esta jornada se enmarca dentro de las actividades programadas por el recientemente constituido Foro de Comunicación Interna de MCC cuyo objeto es ayudar a la creación, el desarrollo y la mejora de los medios de información y comunicación de las empresas de la Corporación MCC.

### Programa

La jornada comenzará con la intervención del Presidente del Consejo General de MCC, Antonio Cancelo, que realizará algunos apuntes sobre la misión y las actividades del Foro de Comunicación Interna de MCC. A continuación Don José María Alonso, de Bossard Consultans ofrecerá una conferencia sobre "La comunicación interna en la empresa actual: su campo y su organización".

Posteriormente se realizará un trabajo en grupos para debatir las principales inquietudes de los coordinadores de la comunicación interna en las empresas. Se realizará un trabajo de puesta en común de las conclusiones obtenidas a lo largo del día. El listado de estas conclusiones constituirá el programa de trabajo del foro a lo largo de 1997. La jornada concluirá con la intervención del Director del Departamento de Gestión Social de MCC, Jesus Goienetxe.



### Barne komunikazioa: indartu beharreko arloa

MCCren Kontseilu Orokorrak eta Kongresuaren Batzorde Iraunkorrak oneritzia eman zioten 1995eko irailean "Barne komunikazioa MCCn" izeneko dokumentuari. Eta era berean, 1996 eta 1998 bitartean barne komunikazio sistemak inplantatzeko konpromezua ere azaldu zuen.

Sortu berri den "MCCko Barne Komunikaziorako Foroak" horixe du helburu: barne komunikazio sistemak inplantatzeko elementu laguntzaile eta bultzatzaile izan, eztabaidarako gunea sortu barne komunikazioarekin zerkusirik duen edozein gaiari buruzko hausnarketak egin ahal izateko.

Oraingo ihardunaldi hau Foroak antolatzen duen lehenengo ekitaldia da, baina dagoeneko bada aurrakusi den besteren bat, izan ere barne komunikazio arloan aurrerapauso nabarmenak eman nahi dira Korporazio barruan datozen urteotan.

Se trata de un nuevo y revolucionario concepto de aire acondicionado a gas. Ofrece las mismas prestaciones que el sistema eléctrico y su mantenimiento es menor.

## FAGOR e IKERLAN

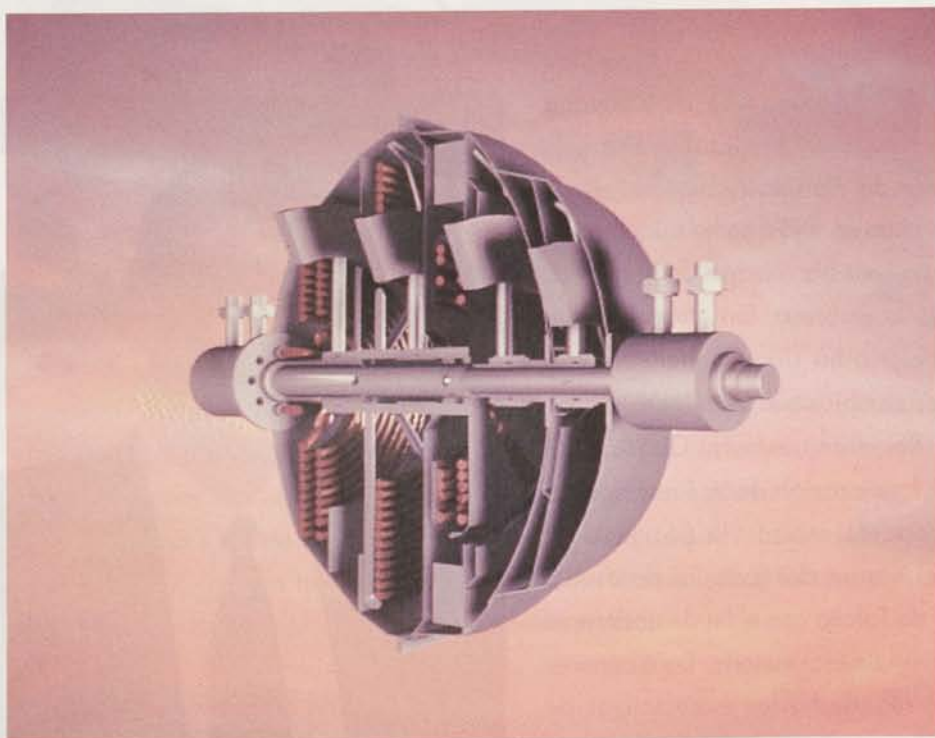
# inician el programa de demostración de la nueva tecnología INTEROTEX

**D**urante los tres últimos años, British Gas, Gas Natural SDG, Caradon, Lennox Industries y Fagor-Ikerlan han desarrollado un nuevo concepto en aire acondicionado a gas, que presenta como novedad la interacción mecánica sobre un proceso químico de absorción.

La absorción es una técnica ya conocida en la que, quemando gas natural, se transfiere este calor a una mezcla de líquidos de distinta volatilidad que los separa, y, después de una serie de procesos, el absorbente vuelve a absorber el refrigerante cerrando el ciclo. Sin embargo, esta tecnología no había dado sus frutos hasta el día de hoy debido a su carácter pesado, caro e ineficiente. Con las innovaciones introducidas en el Interotex, se ha probado que este sistema es equiparable a los sistemas eléctricos de aire acondicionado en eficiencia y precio, además de presentar un bajo mantenimiento.

### Programa europeo Thermie

El proyecto de demostración iniciado forma parte del programa europeo Thermie y tiene por objetivo verificar de forma experimental los prototipos ya diseñados y probados en el laboratorio. Para ello, los participantes en el pro-



yecto British Gas, Gas Natural SDG y Fagor-Ikerlan, contando con la colaboración de Gaz de France e Italgas, instalarán en diferentes localidades europeas 9 prototipos de bombas de calor a gas natural de aire acondicionado y calefacción, que servirán para presentar a todas las partes interesadas (compañías de gas, instaladores y usuarios) la alternativa real que este desarrollo presenta a los sistemas eléctricos de aire acondicionado.

La creación de un sistema de aire acondicionado a gas natural se ha con-

vertido en objetivo estratégico para todas las compañías de gas del mundo con vistas a uniformizar el consumo de gas a lo largo del año, y también está moviendo a los gobiernos y a las compañías eléctricas a considerarlo como alternativa para reducir los picos de potencia eléctrica tan agudos que se producen en verano en gran cantidad de países. Fagor, con la colaboración de IKERLAN, sigue apostando por este mercado estratégico con la vista puesta en un posible nuevo producto que incorpore esta tecnología innovadora.

**JUAN MARI UZKUDUN,  
VICEPRESIDENTE DE LA DIVISION DE AUTOMOCION DE MCC**

## **“Estamos íntimamente convencidos de que V. Luzuriaga va a ser rentable”**

**U**n año más, V. Luzuriaga en pérdidas. La aplicación del Plan de Viabilidad llevado a cabo en 1996 se ha traducido en una sensible mejoría de la marcha de la empresa. Sin embargo, esta mejoría ha sido insuficiente para los cambios que se exigen.

Recientemente, el Consejo de Administración de V. Luzuriaga ha decidido escindir la Sociedad en base a sus dos factorías de Usurbil y de Tafalla con el fin de acelerar el ritmo de esta mejoría. Para conocer la realidad y las expectativas de futuro de la empresa, hemos charlado con Juan Mari Uzkudun, Vicepresidente de la División de Automoción de MCC, que afirma estar convencido de que V. Luzuriaga es una empresa con futuro.

### **Juan Mari, V. Luzuriaga concluye otro ejercicio con pérdidas.**

V. Luzuriaga ha tenido pérdidas en 1996, pero, así y todo, y sin que sirva de consuelo, ha perdido la mitad que el año pasado. Además, las pérdidas/mes en los últimos 5 meses han sido la tercera parte de lo que fueron



en los primeros seis meses del año. Es un dato importante y esperanzador.

### **Por plantas, ¿cómo ha ido el ejercicio? ¿han tenido el mismo comportamiento la de Usurbil y la de Tafalla?**

La planta de Usurbil ha alcanzado el umbral de rentabilidad; y ahora parece adecuado un proceso de cooperativización y de convergencia con Fagor Ederlan. Serán los trabajadores y órganos pertinentes quienes tengan que decirlo.

### **¿Y la de Tafalla?**

Todavía no es rentable; pero estamos íntimamente convencidos de que va a serlo. De hecho, la razón más importante de la desviación en sus resultados es sin duda el incumplimiento de las previsiones de venta. De hecho, el Plan de Gestión y el Plan de Viabilidad, elaborados como continuidad en la línea de mejora real de 1996, ponen de manifiesto que esta empresa tiene futuro y su aportación puede ser muy positiva para el resto de la Agrupación.

### **Recientemente se ha acordado escindir la sociedad en dos empresas independientes. ¿Por qué?**

La motivación principal de la escisión ha sido la de afrontar los problemas con más proximidad y eficacia. Son dos negocios totalmente diferenciados, que requieren de soluciones distintas y protagonismo directo de los agentes más implicados. Sin embargo, a pesar de la escisión, los accionistas participarán en las empresas emergentes en la misma proporción que lo hacen ahora en su conjunto.

**Caja Laboral supera los 51.600 clientes acogidos a este servicio.  
En 1996 se registraron 13.400 nuevas altas.**

## TELEBANKA, un servicio en alza

**E**l servicio de banca telefónica de Caja Laboral TELEBANKA experimentó durante el pasado ejercicio un total de 14.600 nuevas altas, cifra que supone haber rebasado los 51.600 clientes. Asimismo, durante el pasado mes de diciembre fueron atendidas un total de 22.218 consultas, lo que viene a confirmar la gran aceptación de este tipo de servicio bancario entre los ciudadanos vascos.

### Servicio integral

TELEBANKA es una iniciativa implantada por Caja Laboral durante 1995, y a través de ella los clientes de esta entidad pueden realizar desde su propio domicilio no sólo transacciones económicas, sino consultas de viajes, estudios y últimamente información sobre el Servicio Vasco de Colocación LANGAI.



Precisamente sobre este último servicio, implantado el pasado 17 de octubre, el número de consultas atendidas hasta el 31 de diciembre fue de 29.920.

TELEBANKA integra también otros servicios que como Telemarketing, han

incrementado notablemente su actividad durante 1996. A ello ha contribuido de manera determinante la formación específica recibida por más de 100 socios de Caja Laboral con el fin de optimizar este servicio.

## Kutzazain automatikoen erabilpenak ere gora egin du

**E**uskadiko Kutxak emandako datuen arabera Kutzazain automatikoen erabilpenak ere gora egin du

azken ekitaldian. Guztira 273 kutxazain ditu Euskadiko Kutxak Euskal Herrian, Madril, Bartzelona eta Errioxan banaturik. Kutzazain horietan 1996an eginiko eragiketak aurreko urtean eginikoak baino milioi bat gehiago izan dira, hau da %14ko hazkundera izan dute. Konkrétuki, 1996an dirua eskuratzeko buruturiko eragiketak 8.901.000 izan ziren, hauetatik %78a Euskadiko Kutxako txartelarekin egin zirelarik. Gaur egun Euskadiko Kutxako bezeroek kutxazain automatikoen erabiltzearen aldekoak dira dirua eskuratzeko orduan, izan ere hamarretik zazpi modu horren bidez jasotzen baitute dirua.

Bestaldetik, aipatu behar da geroz eta gehiago direla kutxazain automatikoen "hitz egiterakoan" euskara erabiltzen duten bezeroak.

## SEI FAGOR informatizará la gestión de la Asociación de Minusválidos de los Altos Pirineos

**A**DAPEI, la Asociación departamental francesa que gestiona la atención especializada a niños minusválidos y la actividad de los centros de trabajo protegido de los Altos Pirineos, ha confiado a SEI FAGOR, empresa perteneciente al Grupo Informático de MCC, el desarrollo e implantación de un nuevo sistema informático distribuido con el propósito de gestionar la actividad global de los centros federados a dicha asociación.

A través de los softwares aplicativos X-Negocio y X-Compta de SEI FAGOR, se gestionará tanto la contabilidad general de 13 centros de atención, así como la gestión comercial de 24 centros de trabajo protegido, uniéndolos telemáticamente con la sede central de ADAPEI en Pau.

Por último, cabe reseñar que SEI FAGOR cuenta con una notable experiencia y numerosas referencias de informatiza-



ción de la actividad de establecimientos escolares y en la automatización de centros de atención psicopedagógicos, ámbito en el cual se han abordado proyectos en los departamentos franceses de los Pirineos Atlánticos y de Indre et Loire.

## El Grupo DANOBAT abre una nueva delegación en Brasil

Ana Urkiza

**S**iguiendo con la marcha política de internacionalización de los ejercicios anteriores, el grupo DANOBAT ha abierto recientemente una delegación propia en Brasil. De esta manera, se añade una nueva oficina a la extensa red comercial que el Grupo DANOBAT tiene repartida por todo el mundo. La ciudad elegida para ubicar la nueva delegación ha sido Sao Paulo.

A través de esta delegación y con el objetivo de consolidar la presencia de la marca DANOBAT en el mercado brasileño, el Grupo DANOBAT desea abordar, además del sector de Automoción, los sectores de Bienes de Equipo y Aeroespacial.

Para ello, la delegación de Brasil se ha dotado de una red de ventas profesionalizada que ofrecerá asistencia técnica desde allí mismo con el fin de incrementar su presencia directa con los clientes.



## Otalorakoak



### Programa de Perfeccionamiento Directivo

El Centro de Formación Otalora tiene previsto impartir a partir del próximo 7 de abril un Programa de Perfeccionamiento Directivo orientado a directivos de cooperativas que sienten la necesidad de adaptar sus capacidades profesionales al entorno actual cambiante.

El curso, que se prolongará hasta el próximo 29 de julio, pretende ayudar a los directivos a plantear con rigor e imaginación las diversas facetas de la gestión empresarial, al tiempo que estimula la búsqueda de soluciones eficientes, innovadoras y prácticas. No en vano, las

Programa de Perfeccionamiento Directivo (PPD)  
7 Abril - 29 Julio 1997



OTALORA

que se impartirá en Otalora, serán las siguientes: Gestión Estratégica y Marketing, gestión Económico-Financiera, Liderazgo y Dirección de Personas, Gestión de Producción y Tecnología. Además, con el fin de poner en práctica los conocimientos que se van adquiriendo a lo largo del programa se utilizará un simulador de gestión empresarial y se realizará un trabajo final, en grupos, analizando los sistemas de gestión avanzados que ya se han implantado en algunas cooperativas.

Como siempre, podéis solicitar información más detallada sobre este curso en el teléfono (943)

empresas actuales tratan de ser organizaciones cuyas personas aprendan continuamente, tanto de los cambios

del entorno como de los que se den en su interior.

Las áreas de estudio de este curso,

79 79 99 de Otalora.

**Invierte para su apertura 750 millones y crea 47 nuevos puestos de trabajo.**

## El Grupo Eroski abre dos nuevos supermercados CONSUM

**E**l Grupo Eroski ha abierto recientemente dos nuevos supermercados CONSUM en Barcelona capital y en Santurce (Bizkaia). Con estos dos nuevos establecimientos, el Grupo Eroski ha abierto en el ejercicio económico correspondiente a 1996 un total de cuatro hipermercados EROSKI, 13 supermercados CONSUM, una gasolinera y 6 oficinas de la agencia de viajes.

El establecimiento CONSUM de Barcelona tiene 980 metros cuadrados de sala de ventas y está equipado con siete cajas scanner de pago. La inversión realizada para su puesta en marcha ha superado los 350 millones de pesetas y ha posibilitado la creación de 20 nuevos puestos de trabajo.



Por su parte, el CONSUM de Santurce tiene 1100 metros cuadrados de superficie de ventas y 8 cajas scanner

de pago. La inversión ha superado los 400 millones y se han creado 27 nuevos puestos de trabajo.

Los supermercados CONSUM se definen como establecimientos de proximidad, con gran oferta de productos frescos incluidas la pescadería y panadería, tarjeta comercial gratuita y propia.

La red de supermercados CONSUM del Grupo Eroski está a la cabeza de las

empresas de distribución en el Estado español en número de establecimientos propios.

## BECODIS se incorpora a EROSKI por acuerdo mayoritario de sus trabajadores

**E**n asamblea celebrada el pasado mes de enero, los trabajadores de la empresa alavesa BECODIS decidieron aceptar la propuesta de la dirección de incorporarse a la Cooperativa Eroski. Esta decisión conlleva adquirir la condición de socios cooperativistas de los trabajadores de Becodis, al igual que los más de 3.500 trabajadores de Eroski que la ostentan por la naturaleza cooperativa de la empresa.

De esta manera, se cierra favorablemente el acuerdo que el pasado día 18 de octubre de 1996 suscribieron la Fundación Laboral San Prudencio y la Cooperativa Eroski para ofrecer una

salida al futuro de Becodis, S. A. garantizando los puestos de trabajo existentes. La Dirección y los trabajadores de la Fundación, al igual que el comité de empresa y los sindicatos se han mostrado satisfechos por la decisión adoptada.

Este acuerdo supondrá la integración de los inmuebles, instalaciones y existencias al igual que la prestación del servicio de economato a los beneficiarios de la Fundación por parte de la cooperativa Eroski, haciendo extensible este servicio a todos los establecimientos CONSUM actualmente existentes en Vitoria-Gasteiz.



# ako berriak

Los clientes de los establecimientos del Grupo Eroski acumulan puntos en la tarjeta Travel Club que pueden canjear por estupendos viajes y fantásticos regalos.

## TRAVEL CLUB: premios seguros por su compra diaria



**E**s bien sencillo. Usted hace sus compras y dependiendo del importe gastado se le asigna una cantidad de puntos que se acumulan en su tarjeta Travel Club. Cuando alcance 1250 puntos los puede canjear por una entrada gratis a Port Aventura. ¿Que tiene 1500? Dos entradas de teatro gratis. Y así toda una amplia oferta de viajes y premios que usted podrá conseguir por realizar sus compras en los establecimientos adheridos a este innovador programa.

Pues bien, sólo en el mes de diciembre más de un millón de pasos por caja

en los establecimientos del Grupo Eroski han enseñado la tarjeta Travel Club. El número de puntos que Eroski ha distribuido entre sus clientes equivale, en su conjunto, a 3000 vuelos a Nueva York, 7000 fines de semana en Baleares con vuelo incluido y 25.000 entradas a Port Aventura.

La valoración del programa Travel Club realizada por la propia organización es extraordinariamente positiva. Los datos así lo avalan. Casi se ha triplicado la participación de Travel Club en las compras de Eroski de la primera a la octava semana incluida.

### Irakurle agurgarria:

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

### 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:

**TU LANKIDE,**

**Aozaraza  
Auzoa z/g**

**20550  
Aretxabaleta.**

**GIPUZKOA**



complementarias del tipo de Saiolan en Promoción de Empresas, Iraunkor en Formación Continua y Goier en Cooperación Internacional.

Por último cabe reseñar que los imperativos académicos al uso hacen que se tengan que cambiar los nombres de las instituciones, de tal forma que MEP pasara a llamarse "Escuela Politécnica Superior", ETEO será la "Facultad de Ciencias Empresariales", e IE se denominará "Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación".

## MONDRAGON UNIBERTSITATEA ofrecerá 13 titulaciones oficiales

**D**ado el visto bueno que el proyecto de la nueva Universidad recibió de todos los partidos políticos tanto en 1995 como en el '96, es de esperar que pase el trámite parlamentario sin dificultades esta primavera, y ya en Setiembre se comiencen a impartir los nuevos títulos oficiales.

Alguno será nuevo, pero la mayoría son similares a los que se imparten actualmente (ver cuadro adjunto).

Se trata de trece titulaciones oficiales, cuatro de las cuales son Licenciaturas o Ingenierías de segundo ciclo, que comenzarán a impartirse ya en el curso 1997/98. Pero por otra parte, Mondragon Unibertsitatea ofrecerá también otras enseñanzas conducentes a títulos propios, como estudios de Postgrado, Masters, cursos de Formación Continua, etc. Y seguirá desarrollando actividades

### TITULACIONES OFICIALES DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

#### AREA TÉCNICA

- Ingeniero en Automática y Electrónica Industrial (de sólo Segundo Ciclo)
- Ingeniero en Organización Industrial (de sólo Segundo Ciclo)
- Ingeniero Técnico Industrial en Mecánica
- Ingeniero Técnico en Electrónica Industrial
- Ingeniero Técnico en Informática de Sistemas
- Ingeniero Técnico en Informática de Gestión
- Ingeniero Técnico en Diseño Industrial

#### AREA DE CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS

- Licenciado en Administración y Dirección de Empresas
- Diplomado en Ciencias Empresariales
- Maestro: Especialidad de Educación Infantil
- Maestro: Especialidad de Lengua Extranjera
- Maestro: Especialidad de Educación Especial

#### AREA DE HUMANIDADES

- Licenciado en Humanidades para la Empresa

## CARTAS

### Como agradecimiento

A través de un joven cooperativista ha llegado a mi poder la revista cooperativa T.U. del mes de Noviembre junto con un libro-catálogo de la historia de las Cooperativas impreso el 29 de Noviembre del 96, los cuales he leído de principio a fin.

Hacia mucho tiempo que estaba desconectado en directo del mundo cooperativista, aunque sigo siendo asociado de Caja Laboral. En este mundo de hoy a cada cual nos absorbe el tiempo nuestras respectivas ocupaciones. Yo todavía no estoy jubilado. Trabajo en Función Pública.

Pasé en activo cerca de 20 años en las Cooperativas (10 en la Cooperativa Lana y 10 en Caja Laboral). Fueron años de trabajo e ilusión en las décadas de los años 60 y 70.

He leído con especial atención el artículo relacionado con la situación de Ulgor. A mí como mondragonés y como asociado a Caja Laboral me interesa que Ulgor siga vivo y enseñando los dientes.

Eramos vecinos, lo mismo que con los de Arrasate. No puedo olvidar lo mucho que nos ayudaron en todos los sentidos. Hacíamos nuestras Juntas Generales al principio en Ulgor (no teníamos locales). Más adelante en la Escuela. Nosotros en aquellos años andábamos sin poder arrancar. Ulgor iba muy bien. Chuleábamos de tenerlos como amigos. Personal de Ulgor nos ayudaba también técnicamente (Vicente Arregui), administrativamente (Antonio Murua, Azua, etc.), en publicidad (Sagasta), en transportes tanto camiones a Barcelona (Isacelaya y cia) como en nuestros desplazamientos a Madrid

(Mora y cia). También nos ayudaban los de Arrasate (Victor Altube en la distribución de la leche), Félix González (en múltiples asesoramientos), Leandro, etc. Siempre tuvimos un trato preferente.

Nosotros salimos adelante y prueba de ello es cómo dos de las Cooperativas (Lana y Behi-alde) que aparecen en el libro-catálogo siguen vivos todavía. Eso me ha causado una enorme satisfacción. Sin embargo también es cierto que mayor satisfacción me hubiera producido ver a otro par de Cooperativas más junto a ellas.

Sin embargo, para salir del atolladero tuvimos que apretarnos primero nosotros los socios el cinturón. Estábamos convencidos de que después ya vendrían otras ayudas, y claro que vinieron y ahí están los resultados: más de 150 cooperativistas trabajando en las dos Cooperativas antes citadas.

Quisiera, en agradecimiento por todo lo que Ulgor hizo por nosotros (nuestro pago era una media docena de botellas de leche para los de la sección de pintura), que sus socios actuales acertaran de la mejor manera posible en la solución de sus problemas. Pienso que si ellos mismos no generan las soluciones, otros no les van a solucionar. Nosotros así hacíamos las cosas y tuvimos libertad para hacerlo.

¡Ah!, en el catálogo aparece la asociación de LANA como Industrial. Entiendo que mejor hubiera sido ponerlo como COOPERATIVA LANA siendo esto más objetivo y se hubiera respetado mejor a todos los socios y dirigentes que lo formaron, al mismo tiempo de servir de una mejor proyección hacia el futuro como otra alternativa y sino al tiempo. GRACIAS.

**José M<sup>e</sup> Tellería Olañeta**

¡Uff! ¡Cómo habla! Mucho y bien. Esta entrevista, que se lee en dos minutos, es el resultado de hora y media de conversación. ¡Había tantas cosas que preguntarle!

J. M. F.

Iraní, 43 años, residente en Vitoria, políglota, casado y padre de dos hijos ¿puede valer?

Falta que trabajo para MCC desde 1994 y que una de mis asignaturas pendientes es el euskera.

Seguro que faltan más cosas.

Las experiencias vitales no se pueden resumir en dos líneas.

Cuenta, cuenta...

He pasado la revolución y la guerra en Irán; y he vivido en países distintos. Y eso marca.

¿Lo de la guerra sería durísimo?

Sí, especialmente porque a mi entender en las guerras nunca hay un vencedor.

¿Cómo comenzó?

Fue en octubre de 1980. Irak, creía que podía atacar nuestro territorio y anexionar una parte importante del sur de Irán, la zona de pozos petrolíferos. Tras 8 años de guerra no lo consiguieron.

¿Estuviste en el frente de batalla?

Me presenté, pero hubo tanta gente dispuesta a luchar que se planteó un problema de organiza-



# Saeed M. Feyz

Socio fundador de Mondragón Zagros

ción logística importante. Me liberaron de esa tarea.

¿Qué perdiste en esa guerra?

Familiares lejanos y amigos.

Volvamos al presente. ¿A qué te dedicas?

Mi función es mantener nuestra presencia, la de MCC, en el mercado iraní, detectar oportunidades para nuestras cooperativas, y cerrar negocios. Todo ello lo hacemos a través de Mondragón Zagros S.A..

¿Y cómo marchan las cosas?

Bien. Ahora tenemos proyectos en cartera que confirman los objetivos que nos marcamos.

¿Hay similitudes entre vascos e iraníes?

Filológicas desde luego que sí. Los meses "Abendua" y "Azaroa" en persa son "Azar" y "Aban".

La palabra "goxoa" en iraní es "gobara", o sea, algo delicioso. "Jauna" también existe en Irán y tiene un significado similar.

En persa "bere-bia" se denomina a lo que va y a lo que viene. Creo que en euskera "berebila" significa coche.

¿Qué tal entre nosotros?

Muy bien, como uno más.

¿Y la familia?

También. Yo no podría funcionar bien si mi familia no está bien.

¿Vaya desafío!

El simple hecho de andar es un desafío a la gravedad. La vida en sí es un desafío continuo.

¿Qué lees en los periódicos?

Información económica y opinión.

¿Escuchas la radio?

Todas las mañanas. Hay que estar al día.

¿Aficiones?

Leer, jugar al ajedrez, practicar deporte, familia...

¿Qué valoras más en la gente?

En general, la integridad, la eficacia y la compasión.

¿Sabes quién era Arizmendiarieta?

Le conocí el día 17 de marzo de 1994 a través de sus pensamientos. Me identifiqué plenamente con sus postulados.

**“La vida es un desafío continuo”**



MONDRAGON  
CORPORACION COOPERATIVA