

Auditorías y chequeos

A nadie se le ocurriría hoy aprobar las cuentas sociales de una empresa sin que antes hubiera emitido un juicio sobre ella un experto auditor externo. Lo haría, además, de acuerdo a normas o leyes **generalmente aceptadas**. La validación de las actividades que conciernen a la empresa en relación a reglas previamente convenidas se está generalizando.

Del examen de la gestión económica mediante el auditorio contable, se ha pasado a la verificación de la calidad de los productos y de los sistemas seguidos en su fabricación; ahora se va a implantar, con un rigor impensable sólo hace diez años, la **"ecoauditoría"** que medirá si cada empresa cumple, conforme a la ley, las normas de respeto al medio ambiente. Y es tradición, cada vez más extendida, la de establecer controles de ratios de productividad, coste, ventas por empleo y grado de competitividad, para lo que nos apoyamos en parámetros previamente seleccionados que nos permitan conocer el estado de eficiencia de nuestras empresas en relación a las que pertenecen al mismo sector.

El **chequeo**, o reconocimiento obligatorio y periódico de nuestra salud, es también un ejemplo en vivo de la importancia que se da al contraste que lo que se es, se tiene, o realiza en relación a lo que, actuando sobre nuestras capacidades, deberíamos ser en el inevitable impulso hacia la perfección o a la buena salud.

También hay, recordémoslo, en nuestra estirpe cooperativa unas raíces humanistas esenciales que en cuarenta años han producido una riqueza que hoy exhibimos con orgullo: el modelo de sociedad de personas, particularmente democrático, cuya fortaleza se objetiva en los resultados obtenidos y que ha sido eficaz para el desarrollo de empresas vigorosas emuladoras con éxito de otras que iban en vanguardia.

Sin embargo este clima cooperativo que ha propiciado el éxito, quizás porque la gestión de empresa en sus variables técnicas satura y desborda nuestro tiempo, no ha sido sometido a examen ni se ha auditado la **temperatura** de su pretendido **humanismo**.

Las referencias, para tomar el pulso y establecer con fidelidad el análisis, las hallaríamos en los Principios Básicos, las propias Leyes, los Estatutos y los Reglamentos, además de en la doctrina y magisterio de Arizmendiarieta y en el poso de hábitos y costumbres que, como pautas de conducta, han guiado desde sus raíces nuestra vida social.

Esta **verificación de lo básico** salvo que -lo que sería gravísimo- haya dejado de serlo, nos permitiría conocer cómo evoluciona la implantación cotidiana de ese modelo de convivencia en la empresa, participativo y justo, que decidimos crear y que nos agrada consignar como una de las aportaciones capitales a la solidaridad en el trabajo.

No sería difícil hacer al final de cada año un balance para conocer en qué medida hemos sido leales a nuestros principios o en qué ocasiones le hemos sido infieles.

El tiempo endurece las arterias de cualquier organismo que no se ejercite, y de ordinario aquello que comienza a ser fresco y original se resiente igualándose a la baja con lo que le rodea.

Vaclav Havel, ahora Presidente de Chequia, que además es escritor, y por eso lírico, decía hace poco en un luminoso artículo que *"la democracia -valor ético al fin- es como una planta que no se puede estirar para que crezca con más rapidez, pero que siempre es posible regarla para que sea más vigoroso su desarrollo natural"*.

Se trataría de examinar la frescura de nuestros principios y, si viéramos que se van marchitando, nos veríamos obligados a regarlos. Las auditorías y los chequeos nos deberían servir también para eso. □

16 Entrevista: Javier Mongelos



Auditorías y chequeos

Editorial

2

Recuperación a la vista

José M^o Ormaechea

5

1994: reactivación del Grupo Industrial

José Ignacio Gárate

10

El Grupo Financiero mantiene el tipo

Juan Mari Otaegui

14

ENTREVISTA: Javier Mongelos

Javier Marcos

16

¿Caminamos hacia el post-cooperativismo?

José M^o Mendizabal

22

Antzinakoak: MAQUINISTAS Y FOGONEROS

José M^o Izaga/Koldo Lizarralde/Carmelo Urdangarín

25

Euskal Kultura: JUANJO SAN SEBASTIAN

Javier Marcos

30

Begi belarri

Por Uribe

34

Kooperatibetako berriak

36

22 Antzinakoak:
MAQUINISTAS Y FOGONEROS



30 Euskal Kultura:
JUANJO SAN SEBASTIAN



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

CONSEJO DE REDACCION
Presidente: José M.^o Ormaechea.
Consejeros: José M.^o Larrañaga. José M.^o Mendizabal. Jesús Goienetxe.
Rafael Amozarrain. Jesús M.^o Herrasti.
Carmelo Urdangarín. José Luis Rubio.
Juan Letbar. José Ramón Elorza.

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

En este número...

Como suele ser habitual en nuestras Cooperativas, los albores del nuevo año constituyen una cita inexcusable con los números. Es tiempo de balances, de hacer cuentas para saber como evolucionaron nuestras Cooperativas a lo largo de 1.994.

Este ejercicio ha sido bueno para la economía estatal, en tanto en cuanto se ha iniciado una senda clara de reactivación que definitivamente hace suponer que entramos en un nuevo ciclo económico.

La **Corporación MCC**, en sintonía con esta situación, ha sabido responder positivamente y los resultados en su conjunto han sido excelentes. Es de destacar la evolución del Grupo Industrial, que ha llegado a vender un 20% más que el año anterior, alcanzando los 225.000 millones de pesetas.

El Grupo financiero y el de Distribución, en un ejercicio de enorme dificultad, han conseguido cumplir sus planes de gestión y superar el año con beneficios.

La segunda parte de la revista se completa con las secciones y colaboraciones habituales. Mientras **José M^a Mendizabal** hace balance de 1.994 y se pregunta si caminamos hacia el post-cooperativismo, **Karmelo Urdangarin**, **José M^a Izaga** y **Koldo Lizarralde** detallan las particularidades de una profesión que llegó al País Vasco con el ferrocarril: maquinistas y fogoneros de máquinas de vapor.

Las páginas de **Euskal Kultura** recogen las impresiones del alpinista vasco **Juanjo San Sebastian** sobre su última expedición al mítico K2. T.U. Lankide estuvo con él cinco meses después de la tragedia en la que perdió a su amigo Atxo Apellaniz y en la que sufrió graves congelaciones en las manos que se han saldado con amputaciones en ocho dedos.

Y como siempre, la sección **Kooperatibetako berriak** pone el punto final a la revista de este mes con las noticias ocurridas en nuestras Cooperativas.

Ale honetan...

Gure Kooperatibetan ohizkoa izaten denez, urte berrian sartzeak zenbakiekin derri-gorrezko zita ekartzen du. 1.994an zehar gure Kooperatibek izandako ekonomi bilakaera eza-gutzeko balantzeak, kontuak, egiteko garaia da.

Urtealdi hau ona izan da estatuko ekonomiarentzat; izan ere, ekonomi ziklo berrian sartzen garelara pentsarazteaz duen susperraldia hasi baita.

MCC Korporazioak, egoera honekin bat eginez, positiboki erantzuten jakin du eta emaitza bikainak lortu ditu. Azpimarratzekoa da industri taldearen bilakaera, 225.000 milioira iritsiz, iaz baino %20 gehiago saltzera heldu da eta.

Finantza eta Banaketa Taldeek, urtealdia zailtasun izugarrikoa izan bada ere, beren gestio-planak betetzea eta urtea irabaziekin bukatzea lortu dute.

Aldizkariaren bigarren zatia ohizko atal eta kolaborakioekin bete da. **Jose M^a Mendizabalek** 1.994ari buruzko balantzea egin eta post-kooperati-bismorantz goazen galdetzen duen bitartean, **Karmelo Urdangarin**, **Jose M^a Izaga** eta **Koldo Lizarralde** Euskal Herrira trenbidearekin batera heldu zen lanbide baten xehetasunak azaltzen dizkigute, lurrin-makineta makinari eta sugigena alegia.

Euskal Kulturari eskeinitako orrialdeek **Juanjo San Sebastian** euskal alpinistaren K2 ospetsurako bere azken espedizioari buruzko iritziak jasotzen dituzte. T.U. Lankide berarekin egon zen, Atxo Apellaniz lagunak heriotzarekin topo egitea eta zortzi hatzamar galtzea ekarri dion ezbéharretik 5 hilabete igaro direnean.

Eta beti bezala, **Kooperatibetako berriak** sailak ematen dio amaiera hilabete honetako aldizkari gure Kooperatibetan gertatutakoen berri emanez.

En opinión del autor, el pasado ejercicio 1994 ha puesto el punto final a un ciclo recesivo y ha dado inicio a una nueva etapa de recuperación. Las previsiones para 1995 son halagüeñas, tanto en ventas como en excedentes, lo que conllevará un crecimiento del empleo.



Recuperación a la vista

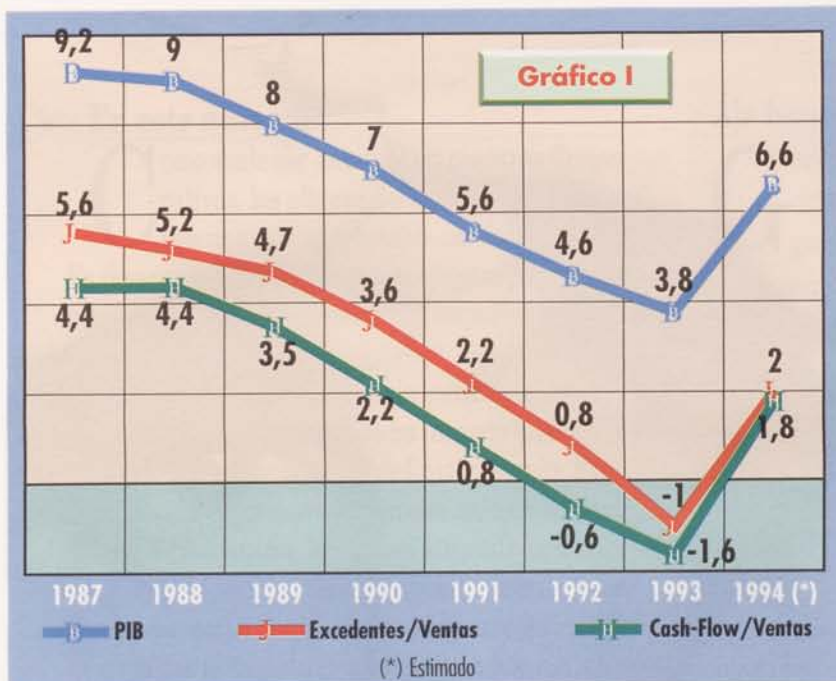
José M^a Ormaechea

El ciclo económico que comenzó a ser **recesivo** en 1989, y experimentó una **fuerte depresión** en 1993, ha iniciado en 1994 la senda de la recuperación. El Ministro Sr. Solbes ha calificado esta fase final de *profunda pero corta* al punto que, a su juicio, no ha permitido a la economía española avanzar lo que hubiese sido necesario para alcanzar las cotas de competitividad que se consideran aconsejables.

Me dictaba la experiencia que nuestro grupo industrial, el más sensible a los avatares cíclicos de la economía, no era -no podía ser- inmune a la fuerza de los acontecimientos macroeconómicos: aquéllos que afectan al comportamiento de los agentes económicos en grandes agregados de la demanda, la oferta y otras magnitudes, particularmente el producto nacional y la inflación, por ejemplo.

Cuando separo el sector industrial del resto -el financiero y el de distri-

bución- lo hago convencido de que su análisis puede ser realizado cuando se aísla, con mayor hondura y precisión, y porque la suma de los tres sectores de MCC con diferentes comportamientos en el mercado y en su capacidad de reacción a impulsos microeconómicos -los inherentes al comportamiento individual de cada empresa- hubiesen enmascarado nuestro deseo de comprobar la situación que cada 6 ó 7 años se produce sobre todo, repito, en la industria.



Evolución gráfica

Ahora que estamos entrando en la fase de **auge** del ciclo económico, hemos realizado un gráfico comparativo para analizar el comportamiento de la rentabilidad del grupo industrial cuando el PIB (producto interior bruto) evoluciona describiendo, como principal índice agregado, la situación de la economía.

El gráfico I refleja esta evolución teniendo en cuenta que de los excedentes ya se ha deducido, como coste necesario, la retribución fija al capital.

Las observaciones que nos permite hacer este gráfico, descritas sumariamente, son las siguientes:

- La parte más alta del ciclo se produjo en 1987 cuando el "cash-flow" (beneficio + amortizaciones) llegó al 9,2%, alcanzando los beneficios el 4,4% sobre ventas.
- El punto más depresivo -ciclo en

fase más baja- se produjo el año 1993, en el que para un PIB de -1% los excedentes sobre ventas fueron negativos: -1,6%.

- El PIB, a lo largo de los 8 años, siempre ha sido superior a los excedentes. (Véase cuadro I).

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994 (*)	Total (**)
PIB en %	5,6	5,2	4,7	3,6	2,2	0,8	-1,0	2,0	2,9
Excedentes/ventas	4,4	4,4	3,5	2,2	0,8	-0,6	-1,6	1,8	1,9
Diferencia	1,2	0,8	1,2	1,4	1,4	1,4	0,6	0,2	1,0

(*) Estimado (**) Medio

La diferencia media entre los años 1987 y 1994 que vamos considerando equivale a 1,0 pp (puntos porcentuales) casi exactamente.

- Cabe hacer la observación de que este diferencial -entre el PIB y el porcentaje de excedentes- es menor en la medida que el ciclo entra en la fase recesiva más

aguda donde se observa un 0,6 pp en 1993 y va a ser 0,2 pp, casi nulo, en 1994, según se puede estimar ahora.

Incidencia de los costes de personal

Los costes de personal aparecen como claves en la incidencia de esta evolución y, éstos, -los costes de personal- son a su vez tributarios de la demanda, es decir, de la cartera de pedidos que hayan podido captar las cooperativas. Cuando la demanda se debilita, bien en productos de consumo o en bienes de inversión, decae a su vez la producción y el valor añadido producido por cada puesto de trabajo, al no poder forzar la actividad.

Durante el ejercicio 1993 las ventas, atenuadas por la escasa demanda, sólo alcanzaron el 97,5% de las logradas en 1992: de ahí que los excedentes se hundieran en ese -

vés de los mecanismos que ofrece nuestro particular sistema de cobertura del desempleo, último resorte para paliar el exceso de plantillas cuando se reduce la demanda.

Al amparo de la corriente favorable de **beneficios = excedentes**, que transcurrió en momentos de auge económico, los incrementos de coste de personal por puesto de trabajo fueron los que se desglosan en el cuadro II.

Cuadro II	
89/88	10,6%
90/89	11,4%
91/90	10,3%
92/91	12,0%
93/92	5,4% (*)
94/93	(**)

(*) ejercicio con crecimiento negativo del PIB
(**) pendiente de ser conocido

A su vez, sólo durante 1988 a 1993 la incidencia del coste de la mano de obra, guiada por los crecimientos descritos, ha ido subiendo de forma ostensible, pasando del 26% al 28% sobre ventas con un incremento de 2

pp, margen que es superior al que en 1994 se obtendrá como excedentes totales sobre ventas, como hemos ya **estimado**.

Lo que ocurrió en 1992 y en 1993, años en los que se produjeron pérdidas -una vez deducidos los intereses que se retribuyen al capital- es que no podían ajustarse ni los costes de personal, ni otros gastos estructurales pese a que caía la demanda. Por el contrario, subieron, sobre todo, por el incremento básico anual de los

Social a través de Lagun-Aro.

En 1994 se ha desarrollado una política de contención de costes, y el diferencial, entre el PIB y los excedentes, será casi nulo. Estos resultados sin duda han sido favorecidos por la drástica contención de la subida de los anticipos laborales a lo largo de 1994 cuyos resultados, al menos en su mitad, aflorarán en la cuenta de resultados agregada del grupo industrial, gracias a esa responsable decisión.

Cuadro III		Va a ser 1995	Ha sido 1994	Δ
1. Consumo privado		2,3%	0,1	2,2
2. Consumo público		0,5%	0,3	0,2
3. Formación Bruta de Capital(*)		5,3%	-0,5	5,8
3.1. Construcción		4,7%	0,5	4,2
3.2. Bienes de Equipo		5,7%	-2,3	8,0
4. Exportaciones		10,7%	16,5	-4,8
5. Importaciones		9,5%	8,2	-1,3
6. PIB (a precio de mercado)		2,8%	1,7(*)	1,1

(*) Ahora se está rectificando al alza y en Euskadi podría llegar al 2,2%.

anticipos, por el deslizamiento al alza del índice medio y por el aumento de los costes de nuestra Seguridad

Es evidente que la contención de las remuneraciones no puede ser siempre el método a seguir para corregir la pérdida de excedentes, y sin embargo, cuando la demanda se reduce, teniendo como referencia agregada el PIB se plantea la alternativa de, o bien se sigue el ritmo de crecimiento de coste de personal y se entra en pérdidas o, conscientemente, se ajusta el crecimiento de los anticipos laborales de todo el personal comprometido en el empeño, para

“El ciclo económico que comenzó a ser recesivo en 1989, y experimentó una fuerte depresión en 1993, ha iniciado en 1994 la senda de la recuperación”.

salvar la estabilidad financiera de la cooperativa.

Pedir que se generen mayores ventas en momentos en los que el ciclo económico es recesivo es, a corto plazo, imposible.

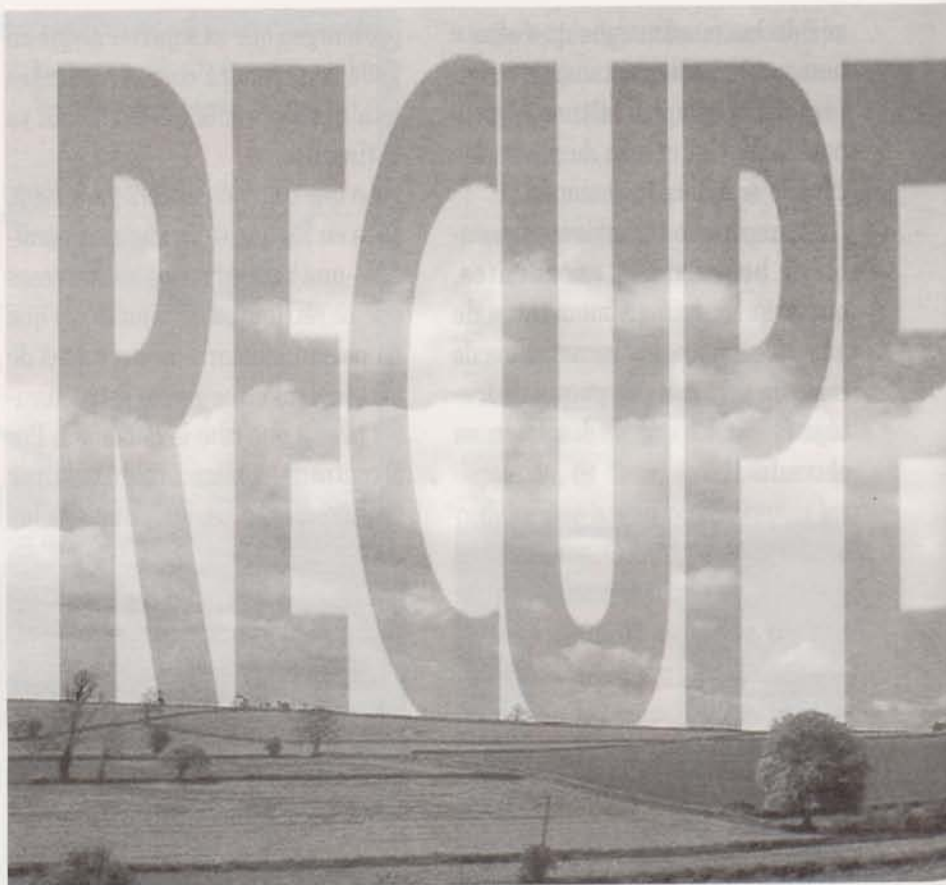
Qué nos depara 1995

En el ejercicio que viene el PIB (producto interior bruto agregado de toda la economía del Estado) se va a mover entre el 2,8%, previsto por el Gobierno en sus Presupuestos Generales, y el 3,4% que prevén otras firmas que observan y predicen el comportamiento próximo futuro de nuestra economía.

Para alcanzar ese PIB tan reiterado, el Gobierno ha previsto su particular cuadro macroeconómico. (Véase cuadro III).

Con relación a la influencia que estas previsiones pueden causar a nuestras cooperativas y, de acuerdo con las consideraciones hechas en este breve recorrido que venimos realizando, las previsiones agregadas en el grupo industrial para 1995 pueden ser las siguientes:

- Las **ventas** crecerán nominal-



mente -por el incremento acumulado del PIB y de los precios- al menos un 10%, intensificándose más en el sector de bienes de equipo, sobre todo en la máquina herramienta.

- Los **excedentes netos** -una vez deducidos los intereses del capital- se hallarán en torno al 3%, tasa

que seguramente se superará. En términos absolutos los excedentes se hallarán entre 7.000 y 8.000 millones de pesetas para unas ventas cercanas a los 245.000 millones de pesetas. (Siempre refiriéndonos sólo al sector industrial).

- No aumentarán las ventas con las tasas de 1994 que han sido superiores al 20% de las logradas en 1993 y han corregido el retroceso sufrido en ese año. En 1993 y 1994 el crecimiento anual medio ha sido del 9,5% anual aproximadamente.
- Los **excedentes** de 1995 podrían superar al porcentaje que crezca el PIB ese año por primera vez en los 9 años de la serie examinada, y será debido, en tal caso, a que se

“Una reducción de mano de obra sólo se controla y detiene mediante el acceso a nuevas actividades: dando a la promoción industrial más vigor”.



ha producido una contención de los costes de personal. Este ajuste, de mantenerse, aun creciendo los anticipos en 1995 en tasas que permitan recuperar al menos la erosión monetaria sufrida en 1994, (entre 4,2 a 4,4%), va a ser decisivo en 1995, para aprovechar económicamente el comienzo del auge del ciclo.

Recuperación a la vista

1995 va a ser, por tanto, un año de despegue, y las cifras macroeconómicas, guiadas por la influencia del mayor consumo privado (+ 2,3%) y una mayor inversión (+ 5,3%) auspician que el desenvolvimiento de la economía va a ser más dinámico y,

sobre todo, va a crecer el empleo entre el 1,2% y el 1,8%, generando unos 150.000 a 200.000 nuevos puestos de trabajo.

Este es el momento preciso para plantear, si se hallasen, las estrategias que impidan en momentos de recesión, y aun depresión, que al caer la demanda se entre en pérdidas y se reduzcan las plantillas de forma notable.

No es tarea fácil y sólo se me ocurre actuar en dos direcciones:

- **Hacer que los excedentes crezcan** a lo largo del próximo trienio a tasas del 7 al 8% sobre ventas, llegando el "cash-flow" al 11 y el 12% para propiciar la renovación de equipos, productos y tecnologías,

como se hace necesario. Y esto se logra sólo mejorando la capacidad competitiva, una de cuyas claves es la reducción de costes, y otra, el aumento de la productividad.

- **Crear nuevas actividades** que compensen, no sólo la caducidad de algunos de nuestros productos, sino la reducción de plantillas y el aumento de costes de personal. Esta es la situación a la que en cada ciclo recesivo nos vemos abocados porque la búsqueda competitiva nos arrastra necesariamente a producir más con menos efectivos humanos liberando empleo. Y la reducción de mano de obra sólo se controla y detiene mediante el acceso a nuevas actividades: dando a la promoción industrial más vigor. Este es el momento marcado por el **auge** que se percibe y cuya duración y profundidad pueden, en esta ocasión, ser más breves.

No se podrá confiar en que las ventas al exterior crezcan tanto como en 1994, ejercicio influido por el reajuste de la paridad monetaria en 1993, por el dinamismo exterior urgido a su vez por la debilidad de la demanda nacional.

La cuota exportadora se mantendrá en ese 35 al 36 % de 1.994 sobre el total de ventas, creciendo un 10 % como lo harán las cifras de negocio del mercado interior.

Los tipos de interés se mantendrán cercanos a los que han regido en 1994. □

Inmersas en un escenario confuso y al mismo tiempo esperanzador, las Cooperativas de los Grupos Industrial y de Distribución han tenido en su conjunto una evolución favorable a lo largo de 1.994. La noticia del año ha sido la recuperación del Grupo Industrial cuyos excedentes, todavía en cifras estimadas, se situarán en torno a los 5.400 millones de pesetas.

Las ventas del Grupo Industrial se incrementan un 20 % con respecto al año anterior, alcanzando los 225.000 millones de pesetas mientras el Grupo de Distribución llegará a los 292.000 millones de pesetas.



1994: reactivación del Grupo Industrial

José Ignacio Gárate, Secretario Técnico de MCC

Cuando estamos próximos a cerrar el ejercicio de 1994, podemos constatar que aquel atisbo de recuperación económica que parecía intuirse al finalizar 1993, o quizás en nuestro entusiasmo queríamos pronosticarla como derivación de las sucesivas depreciaciones de la peseta, se ha confirmado e incluso desbordado durante este

último año, lo que ha permitido un crecimiento progresivo del Producto Interior Bruto (PIB) español hasta alcanzar cotas cercanas al 2% en el tercer trimestre.

Como es bien sabido, la reactivación económica española se ha apoyado principalmente en el sector exterior, con un comportamiento muy dinámico de las exportaciones,

traccionadas por el tirón expansivo de los principales países integrantes de la Unión Europea. Lamentablemente, esta situación que ha provocado un crecimiento de la producción industrial española cercano al 7% y una contención de nuestra preocupante tasa de desempleo en el 24% de la población activa, no se ha dejado sentir en el consumo privado,

GRUPO INDUSTRIAL

Crece un 20 % en ventas sobre el año pasado y cubre los objetivos comerciales establecidos en el Plan de Gestión al 109 %.

Se han generado 725 nuevos empleos; la plantilla "industrial" a noviembre de 1.994 registraba 14.900 puestos de trabajo.

Los excedentes previstos rondarán los 5.400 millones de pesetas.

estancado en los mismos niveles de 1993, y sólo ha conseguido frenar los alarmantes descensos interanuales de la inversión, tanto de bienes de equipo como en la construcción.

Durante todo este último año hemos asistido al comportamiento contradictorio de los indicadores económicos; mientras en sentido favorable, descendían los tipos de interés a corto plazo, igual que el déficit comercial e incluso el déficit público, crecía la matriculación de vehículos incentivada por el Plan Remove, y mejoraban las carteras de pedidos y

el clima de confianza de los empresarios; en el otro sentido, resultaba sumamente difícil contener el crecimiento de los precios y la tendencia alcista de los tipos de interés a largo plazo, se perdía buena parte de la competitividad conseguida con la devaluación monetaria, y se deterioraba preocupantemente la estabilidad política y social sacudida por una serie ininterrumpida de escándalos económicos fruto de lo que ya se conoce como la "cultura del pelotazo".

GRUPO DISTRIBUCION

Alcanzará los 292.000 millones de pesetas, un 20 % más que el año anterior.

Se han creado 930 nuevos empleos y la plantilla se sitúa ya por encima de los 10.000 empleos.

Se prevé que los excedentes rondan los 4.000 millones de pesetas.

En este escenario, confuso y esperanzador, es donde se han visto obligadas a actuar nuestras cooperativas de los Grupos Industrial y de Distribución durante 1994, con resultados que, si bien son dispares por Divisiones según la realidad de sus respectivos sectores, en su conjunto sin duda podemos calificar de excelentes. Calificación que no deberíamos entender como triunfalista, ni tampoco como finalista de una etapa de esfuerzos colectivos necesarios para situar a nuestra Corporación en el lugar que le corresponde en el entramado económico mundial.

El Grupo Industrial

Los 225.000 millones de pesetas de ventas estimadas al cierre del ejercicio en la última evaluación correspondiente al control de gestión del pasado mes de noviembre, representarán un significativo crecimiento del 20% sobre las conseguidas un año antes y una excelente cobertura de los objetivos comerciales del Plan de Gestión del 109%.

De entre las Divisiones que han aportado mayores ritmos de crecimiento al conjunto del Grupo Industrial destacan: Componentes de Automoción con un 34%, Componentes de Electrodomésticos y Electrónicos con un 24% y Componentes y Servicios Industriales con un 22%. Igualmente resulta notorio en estas mismas tres Divisiones el grado de cobertura de sus objetivos de ventas para 1994, que se sitúan en el 113%,

115% y 117% respectivamente.

Fiel reflejo de la situación económica general, también en el Grupo Industrial será el comercio exterior el principal protagonista de la expansión de 1994; así los 78.000 millones de pesetas de exportaciones aportarán un crecimiento del 31% sobre las realizadas el año anterior frente al 14% de incremento de las ventas interiores. Con este diferente ritmo de desarrollo, las ventas dirigidas al exterior pasarán de representar el 32% de la cifra de negocio en 1993 al 35% en el último año.

Cuatro Divisiones ponen el acento en su actividad exportadora y consiguen superar ampliamente la participación media del Grupo en relación a las ventas totales: Bienes de Equipo I con el 45%, Componentes de Automoción con el 51%, Bienes de Equipo II con el 55% y Componentes de Electrodomésticos y Electrónicos con el 61%, con lo que demuestran su capacidad tecnológica y su adecuada posición competitiva en los mercados internacionales.

Como fruto de esta mayor actividad, en el transcurso del año se han generado 725 nuevos empleos y la plantilla total registra 14.900 puestos de trabajo, lo que representa un crecimiento del empleo del 5% en relación al 20% de la expansión de la cifra de ventas. Con ello, nuestra productividad industrial, medida en términos de ventas por persona en pesetas constantes, se ha incrementado en un 11%, situación que nos ha permitido absorber la pérdida de

Evolución del Plan Estratégico Corporativo

Finalmente, cuando contrastamos esta realidad con los objetivos de Plan Estratégico Corporativo 1994-1996, podemos comprobar que se ha dado una excelente respuesta a los cinco Objetivos Básicos:

Desarrollo: Las ventas se han situado ya en 1994 en la previsión proyectada para los negocios actuales en 1996.

Internacionalización: Igualmente las exportaciones realizadas este año alcanzan los objetivos fijados para 1995.

Rentabilidad: También los Excedentes y el Cash-Flow generado han alcanzado los objetivos fijados para el segundo año de PEC.

Satisfacción del Cliente: La interrelación de este objetivo y del siguiente con los resultados de los tres anteriores, mas fácilmente cuantificables, demuestra que el nuevo modelo de gestión basado en la vivencia del cliente, servicio y calidad, es el camino correcto para mejorar nuestras ventajas competitivas. Buen ejemplo de ello lo tenemos en los cinco años de garantía Fagor o en el esfuerzo realizado de la mano de Aenor para conseguir la "certificación de empresa" en mas de 20 cooperativas.

Implicación Social: De la misma forma que programas como el Hobekuntza de Maier o de Copreci, y el TPM de Fagor Ederlan no son ajenos a los citados logros en materia de calidad y productividad.

medio punto porcentual de valor añadido sobre ventas provocada por la fuerte presión competitiva existente en los mercados que, no han consentido trasladar en su integridad los incrementos de precios de las materias primas y los servicios a los clientes finales, y mejorar finalmente la rentabilidad de explotación.

Como cifras provisionales, lógicamente en estos momentos no se conocen los resultados finales auditados, los Excedentes, deducidos los intereses a las Aportaciones de Capital, se pueden situar en el entorno de 5.400 millones de pesetas que, suma-

dos a las amortizaciones nos permitiría una generación de recursos financieros (Cash-Flow) de 15.000 millones de pesetas, duplicando los recursos generados el año anterior.

Rentabilidad satisfactoria, tanto desde la perspectiva de autofinanciar los 11.000 millones de inversiones realizadas en 1994 como en su evolución interanual, pero insuficiente en términos relativos sobre la cifra de ventas, ya que fácilmente podemos comprobar que los Excedentes justamente representan el 2,4% de la facturación, posicionándose por debajo del 3% de rentabili-

dad mínima exigible a un conglomerado industrial de nuestras características.

Esta exigencia de rentabilidad mínima no resulta gratuita si nos paramos a considerar que la situación patrimonial de nuestro Grupo Industrial se ha deteriorado por efecto de la reciente recesión económica, hasta el punto de que el Ratio de Independencia, que mide la relación entre recursos propios y recursos ajenos, se situaba al finalizar 1993 en 0,39 cuando la prudencia financiera nos aconsejaría situarlo por encima de 0,80. Por otra parte nuestro compromiso de desarrollo y creación de empleo demanda recursos para financiar inversiones en nuevas actividades.

El Grupo de Distribución

Pese a estar muy próximos al cierre del año natural, no resulta fácil hacer pronósticos muy ajustados del comportamiento del Grupo de Distribución, y ello por dos motivos: en primer lugar porque su ejercicio económico termina a efectos contables el 31 de enero del año siguiente, y en segundo lugar por que los hábitos de consumo concentran más de un 22% de las ventas anuales en estos dos últimos meses.

A pesar de que durante todo el ejercicio se han venido observando dificultades para alcanzar los objetivos de ventas del Plan de Gestión, motivadas por el retraimiento del consumo privado en los mismos niveles de 1993, se puede anticipar que



El Grupo de Distribución liderado por Eroski, alcanzó los 289.000 millones de pesetas en ventas.

esta variable se situará en un entorno de cobertura del 100%, equivalente a 292.000 millones de pesetas. Dimensión que representa un crecimiento de un 20% sobre el año anterior.

El principal motor del desarrollo de este Grupo lo constituye la apertura de nuevos puntos de venta dentro de su programa de expansión por el territorio español y sur de Francia, de entre los que destacan en 1994 la apertura de los hipermercados de Barakaldo y Camargo (Santander) en ámbito del Proyecto Max-Center junto a los de Agen (Francia), Córdoba, y Cornella.

De la mano de esta fuerte expansión se han creado 930 nuevos empleos, con lo que la plantilla se situará puntualmente al término del ejercicio por encima de los 10.000 puestos de trabajo, registrándose al mismo tiempo un incremento de productividad en términos de ventas por emple-

ado en pesetas constantes del 4%.

Si bien los Excedentes consolidados se resentirán de las dificultades para rentabilizar a corto las nuevas aperturas, situación que suele ser bastante habitual en este sector, cabe esperar que finalmente sobrepasen los 4.000 millones de pesetas, generando un Cash-Flow de 11.000 millones de pesetas, con lo que se habrá superado un año crítico para el Grupo Eroski, en el que se ha conjugado con habilidad el retraimiento del consumo privado con la continuidad del ambicioso programa de expansión territorial.

Para terminar, y a pesar de su pequeña dimensión relativa dentro del Grupo de Distribución es necesario hacer una mención especial al buen ejercicio de la Agrupación Agroalimentaria que conseguirá cubrir los objetivos de ventas y superar las previsiones de excedentes del Plan de Gestión de 1994. □

Ante un contexto de enorme dificultad en el sector, las empresas integradas en esta División han reaccionado acertadamente. Caja Laboral alcanzará unos excedentes cercanos a los 10.600 millones de pesetas; Lagun-Aro, una vez cubierto el Interés Técnico, obtendrá 600 millones de resultados; y Seguros Lagun-Aro y Aroleasing lo han hecho bien en 1.994.

En un ejercicio de altísima dificultad para el sector, el Grupo Financiero cumplirá globalmente las previsiones del Plan de Gestión.



El Grupo Financiero mantiene el tipo

Juan Mari Otaegui, Vicepresidente de la División Financiera de MCC

Si algo se puede decir del ejercicio 1994 en el Sector Financiero es que ha sido particularmente movido. El problema es que esta movida no se ha producido en la dirección que casi por unanimidad pronosticaban los analistas al comienzo del año, sino justo en la dirección contraria.

Naturalmente ello ha repercutido de forma manifiestamente negativa en el sector, tal y como veremos a continuación.

Probablemente el aspecto más negativo para el conjunto del sistema financiero ha sido la evolución de los tipos de interés que, frente a una previsión generalizada de que iban a bajar, han hecho

todo lo contrario.

La consecuencia ha sido la de una alta volatilidad en los mercados de Deuda, que han afectado muy negativamente a los Fondos de Inversión y a las Carteras de Inversión del Sector.

Los Fondos de Inversión han pasado en pocos meses de tener su mejor año (1993) a registrar las peores oscilaciones de su reciente historia.

Las estimaciones para el año que termina indican que el Sector Financiero español habrá perdido en los Fondos de Inversión 100.000 millones de pesetas. Y si elevamos la referencia al mercado de los Bonos de EE.UU., las pérdidas rondarán el billón de dólares.

Es evidente que este hecho ha afectado negativamente a las Cuentas de Resultados del Sector, pudiendo estimarse que la gran banca tendrá beneficios globales inferiores al año 1993 y que los bancos medianos tendrán un serio tropezón con caídas de los resultados que superarán con creces el 15%.

En este contexto de dureza general nuestro Grupo Financiero va a cumplir globalmente las previsiones del Plan de Gestión.

Caja Laboral

En el caso de Caja Laboral, y contra la caída generalizada de resultados del Sector, se cumplirá el presupuesto de

“Caja Laboral cumplirá el presupuesto de incremento del orden del 8,5%, alcanzando un Excedente Bruto cercano a los 10.600 millones de pesetas”.

incremento del orden del 8,5%, alcanzando un Excedente Bruto cercano a los 10.600 millones de pesetas.

Este buen comportamiento, sin embargo, encierra un año duro en la gestión de Caja Laboral, que ha tenido que dar respuesta a frentes de actuación problemáticos como:

- La delicada gestión con la clientela derivada de las pérdidas de los Fondos de Inversión.
- La dureza en la captación de pasivo donde la lucha con la competencia es casi de “cuerpo a cuerpo”.
- La dureza también en el mercado de Créditos Hipotecarios, donde ha coincidido un incremento de la agresividad de la competencia con una ralentización de la demanda de estos créditos.
- La continua atención y gestión sobre la morosidad que sigue siendo el caballo de batalla del sector y que se ha visto endurecida por los criterios establecidos por el Banco de España en la última inspección en Caja Laboral.
- El incremento de la productividad y de la calidad de servicio que ha exigido un importante esfuerzo de la plantilla.

Lagun-Aro E.P.S.V..

Pasando al ámbito de Lagun-Aro, hay que destacar en cuanto a su gestión glo-

bal la realización del Plan Estratégico que en fechas próximas pasará a las Cooperativas para su conocimiento y análisis de manera que pueda finalmente ser tratado en la Asamblea General de Lagun-Aro.

Pero remitiéndonos a la faceta de Lagun-Aro ligada al Sector Financiero, es decir, a la gestión de sus inversiones, cabe señalar en primer lugar que se ha movido en ese escenario caótico de los Fondos de Inversión junto a una evolución de la Bolsa que, como consecuencia de la tendencia creciente de los tipos de interés, ha dado más sustos que alegrías.

La previsión de Lagun-Aro para 1994 era la de obtener unos resultados de 600 millones, una vez de haber cubierto el interés técnico del 9% que supone 12.934 millones.

A la altura de escribir estas líneas (mediados de diciembre) y pensando que en lo que queda de año la cotización de la Bolsa no vaya a jugar una mala pasada, la previsión de Lagun-Aro es la de cubrir el interés técnico (los 12.934 millones) y acercarse a los resultados del Plan de Gestión significativamente.

Creo que hay que seguir constatando el buen hacer de Lagun-Aro en esta variable tan básica, que precisamente se pone a prueba en ejercicios de alta difi-

cultad e incertidumbre como el que acaba de transcurrir.

Seguros Lagun-Aro y Aroleasing

Yo creo que tanto Seguros Lagun-Aro como Aroleasing lo han hecho bien en el ejercicio 1.994..

Seguros Lagun-Aro ha mantenido su trayectoria de alto crecimiento (que será un 17% en Primas sobre 1993), consolidando la situación de resultados positivos y consolidando también su posición como una de las compañías de cabecera del Sector Seguros Generales en el ámbito de Euskadi.

Aroleasing por su parte tenía un objetivo de asentamiento del nuevo modelo empresarial tras la crisis sufrida en 1993, dentro del contexto de la crisis general de las actividades de “leasing”.

En el Plan de Gestión, principalmente por la incógnita que suponía los efectos de la morosidad histórica, habíamos previsto unas pérdidas de 100 millones, que suponían un profundo cambio de tendencia sobre los resultados negativos de 1.200 millones contabilizados en 1993.

Podemos decir que las previsiones actualizadas y el objetivo de la dirección de Aroleasing es conseguir resultados equilibrados, es decir, no negativos, lo que supone confirmar el asentamiento de la Sociedad sobre bases que nos llevarán ya a resultados positivos en 1995 y años venideros.

En conjunto, pues, en un año de altísima dificultad para el Sector Financiero, nuestras empresas han mantenido el tipo con dignidad. □

Javier Mongelos, Presidente del Consejo General de Mondragón Co

T.U. Lankide: ¿Cuál ha sido la evolución económica de MCC en 1994 y la valoración que haces de los resultados?

Javier Mongelos.: Este ha sido un ejercicio en el que se ha comenzado a recoger los frutos de muchas decisiones que se han ido tomando en años anteriores. El modelo empresarial corporativo de MCC nos ha dado acceso a nuevas opciones de mercado a corto plazo y a alianzas estratégicas que de forma progresiva se van a consolidar con el lanzamiento de nuevos negocios y consiguiente generación de empleo.

Se ha seguido gestionando el acceso al mercado de capitales lo que dará sus frutos en la primera mitad del año 1995, poniendo así en marcha un nuevo instrumento que permitirá acelerar los ritmos de desarrollo económico.

En otros ámbitos, la Política de Internacionalización se va convirtiendo en vector de consolidación de los negocios de las cooperativas en el mercado mundial.

Se ha acelerado el ritmo de desarrollo tecnológico, y el nuevo modelo de gestión apoyado en la gestión de procesos y la mejora continua está repercutiendo positivamente

en la productividad y como consecuencia en la capacidad competitiva de las cooperativas; y para muestra valen los fuertes crecimientos de las ventas de exportación, con saltos espectaculares de algunas cooperativas, y un incremento del 31% en el Grupo Industrial.

En fin, el año 1994 ha sido testigo de la aceleración económica tanto en el grupo industrial como en el de distribución, mientras el grupo financiero ha dado respuesta a los retos que recogía su Plan de Gestión, en un año especialmente complejo para el sector de intermediación financiera.

Grupo Industrial

T.U. Lankide: MCC es un grupo empresarial de gran tradición industrial. ¿Qué crecimiento ha experimentado el grupo industrial en relación al ejercicio anterior?

J.M.: El Grupo Industrial ha incrementado sus ventas un 20% con respecto a 1993 y el empleo ha crecido un 5%. Se ha conseguido pues despegar de la situación de crisis, a mayor ritmo que el de nuestro propio encuadre económico. La generación de cartera de pedidos se ha acelerado a lo largo del año, pasando de posiciones de gran debi-

“El futuro de MCC dependerá de su capacidad para competir en el ámbito internacional”

lidad a posiciones positivas que se han ido consolidando desde el mes de mayo, hecho desconocido en los últimos cuatro años.

Como antes decía, un factor fundamental ha sido la progresiva incorporación de los negocios de las coopera-

Corporación Cooperativa

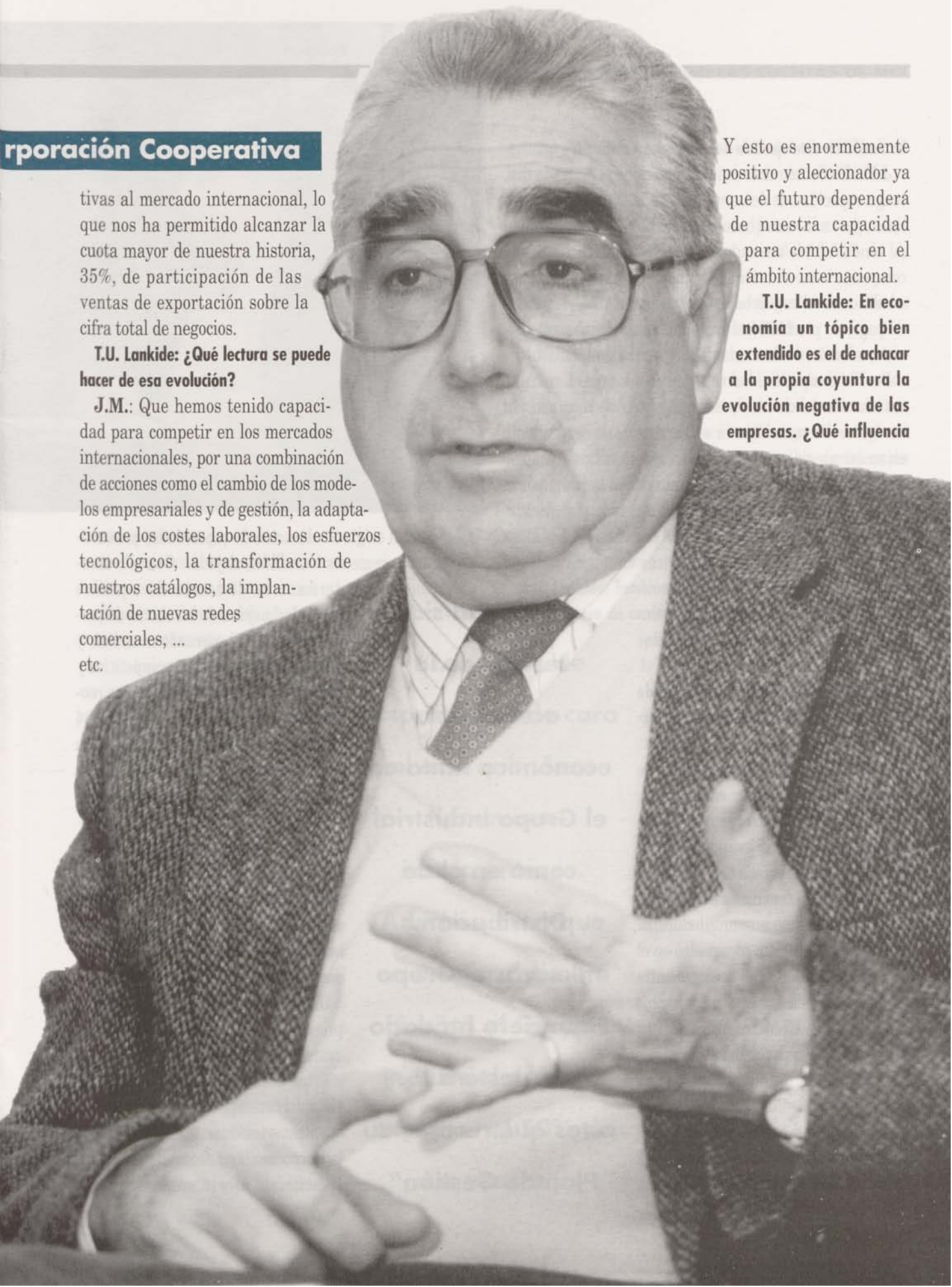
tivas al mercado internacional, lo que nos ha permitido alcanzar la cuota mayor de nuestra historia, 35%, de participación de las ventas de exportación sobre la cifra total de negocios.

T.U. Lankide: ¿Qué lectura se puede hacer de esa evolución?

J.M.: Que hemos tenido capacidad para competir en los mercados internacionales, por una combinación de acciones como el cambio de los modelos empresariales y de gestión, la adaptación de los costes laborales, los esfuerzos tecnológicos, la transformación de nuestros catálogos, la implantación de nuevas redes comerciales, ...
etc.

Y esto es enormemente positivo y aleccionador ya que el futuro dependerá de nuestra capacidad para competir en el ámbito internacional.

T.U. Lankide: En economía un tópico bien extendido es el de achacar a la propia coyuntura la evolución negativa de las empresas. ¿Qué influencia



ha tenido en este ejercicio de resultados positivos?

J.M.: Evidentemente es importante que el mercado tire, tenga capacidad de demanda, que ya la está empezando a tener, pero a la vez se hace imprescindible tener capacidad de vender en ese mercado en el que nos enfrentamos a la competencia internacional. Un mercado que reclama unas condiciones de venta, cada vez más exigentes, en formas de pago, de prestaciones y calidad de productos y de servicio, además, evidentemente, de precios competitivos.

Pero la competitividad está generando otras formas de satisfacción del cliente, que exige del proveedor capacidad de desarrollo tecnológico a su servicio, y de seguimiento en su estrategia internacional. Estas nuevas coordenadas de la competencia van a ser definitivas en la lucha por la subsistencia de los negocios en el mercado globalizado. Para dar respuesta a este nuevo escenario la fortaleza empresarial en todas sus vertientes va a ser condición necesaria, y la consolidación corporativa la que nos de credibilidad y confianza ante los mercados internacionales.

T.U. Lankide: ¿Se prevén tasas de exportación tan elevadas de cara a ejercicios venideros?

J.M.: Las tasas de exportación de cara al año que viene tienen que incrementarse. Además, creo que en un plazo de 4 ó 5 años el grupo industrial debería exportar el 50% de sus ventas. En realidad no tenemos otra alternativa, habremos de aumentar nuestra base de sustentación, soportados en el mercado mundial, ello será garantía de futuro para la supervivencia de las Cooperativas. El mercado interior es demasiado estrecho y sometido a vaivenes que hacen difícil la marcha de las empresas.

No obstante habremos de acostumbrarnos a superar el concepto exportación, hacia el de internacionalización,



que nos va a exigir la ubicación de capacidades productivas en otras regiones mundiales alejadas. Con ello atenderemos la demanda de aquellos

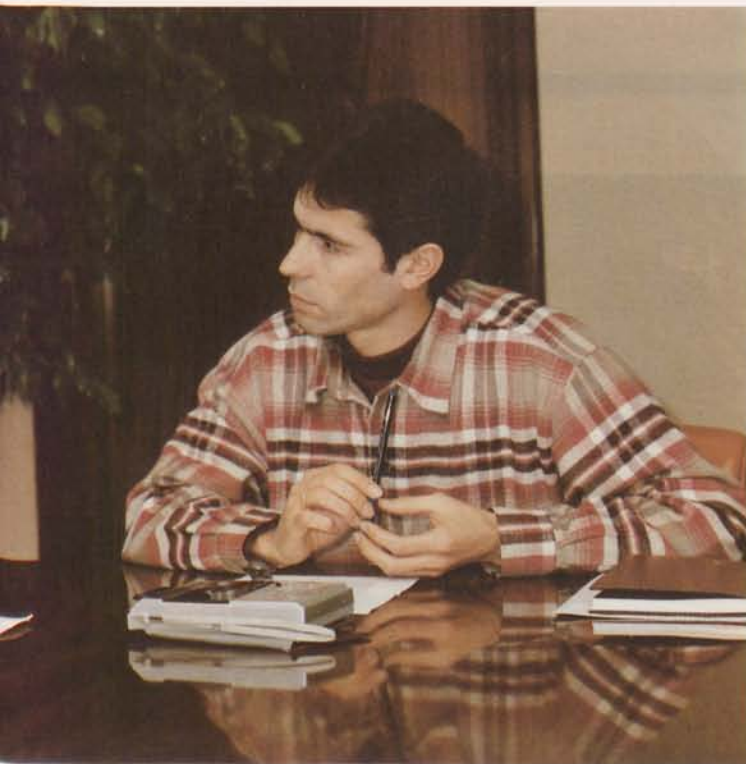
mercados mejorando las cuotas de participación en el mercado mundial, y fortaleciendo la posición competitiva y de capacidad de desarrollo de las cooperativas. De hecho en el año 1994 hemos dado ya un avance en esta estrategia que seguirá los próximos ejercicios.

“1994 ha sido testigo de la aceleración económica tanto en el Grupo Industrial como en el de Distribución, mientras el Grupo Financiero ha dado respuesta a los retos que recogía su Plan de Gestión”.

El empleo

T.U. Lankide: También la evolución del empleo en 1994 ha sido positiva, lo cual habrá sido una auténtica inyección de moral.

J.M.: La situación del empleo en el primer trimestre de 1993 y la situación actual son bien distintas. El primer trimestre del 93 fue desde el punto de vista del desempleo la etapa más difícil que hemos tenido en toda la historia de la Corporación en el ámbito del Grupo Industrial. Afortunadamente esta



situación ya se ha superado e incluso se han generado 725 nuevos puestos de trabajo. Ahora bien, en el sector industrial las estrategias futuras tienen que tender a incrementar la actividad económica a base de mejorar productividad y consiguientemente competitividad, lo cual no quiere decir que se vaya a dar un incremento notable de puestos de trabajo, que en todo caso vendrá de la mano de la ampliación de los mercados.

T.U. Lankide: ¿Se puede avanzar algún dato para el ejercicio 1995 en relación a la evolución del empleo?

J.M.: Todavía estamos confeccionando los planes de gestión, y por lo tanto es demasiado pronto para adelantar datos en este sentido. Lo que sí se prevé es un crecimiento de la actividad económica que en el Grupo Industrial apunta a un incremento de las ventas del 10-12%, y las exportaciones de un 15-16%. Así, las ventas en el grupo industrial se situarán entre 245.000 y 250.000 millones de pesetas.

El grupo de distribución, consolidará su posicionamiento en el mercado después de un proceso de abundantes

apertura de nuevos puntos de venta en el año 1994; ello le llevará a un crecimiento aproximado del 15-16% en su cifra de negocio.

Finalmente el grupo financiero, particularmente Caja Laboral, apuntará a un crecimiento del 13-14% de los recursos acreedores.

T.U. Lankide: En el área de lo social, ¿cuáles han sido los eventos más relevantes del ejercicio 1994?

J.M.: Sin duda el aspecto fundamental ha sido la reconducción del problema del desempleo del año 93. En este sentido creo que hay que aplaudir los esfuerzos realizados para superar esa situación. Es digno de elogio el esfuerzo realizado con calendarios móviles y contención de los anticipos laborales, además de las gestiones realizadas por Lagun-Aro con las cooperativas en los procesos de reubicación, lo que ha permitido una salida de la crisis anterior a otras empresas.

T.U. Lankide: También durante este año se ha continuado con el proceso de configuración de la Corporación MCC. ¿En qué estado se encuentra en este momento?

J.M.: Se puede hacer el análisis desde dos vertientes: la externa y la interna.

Cuando hablo de la configuración externa, me estoy refiriendo a la aceptación por parte de los clientes, las instituciones y los entes económicos en general que ha sido realmente positiva, lo que nos da cada vez mayor credibilidad y proyección de futuro, con especial énfasis en el contexto internacional.

En la vertiente interna, desde que se aprobó el proyecto MCC, en diciembre de 1991, se inició un proceso que nos encaminaba en una dirección determinada. Todavía hoy continuamos inmersos en ese proceso de configuración de MCC. Las Agrupaciones Sectoriales ya son una realidad desde 1993, y ahora

“Las tasas de exportación de cara al año que viene tienen que incrementarse. Además, creo que en un plazo de 4 ó 5 años el Grupo Industrial debería exportar el 50% de sus ventas”.



estamos perfeccionando su organización interna y consolidando sus planes estratégicos. Unas han avanzado más que otras, lo cual es algo normal porque la situación de partida de cada cooperativa ha sido diferente. No obstante el avance en la gestión empresarial de las Agrupaciones es ya un hecho real.

T.U. Lankide: ¿Se ha previsto algún plazo límite para la configuración definitiva de estas Agrupaciones Sectoriales?

J.M.: No. Y no se ha hecho precisamente porque las situaciones de partida eran de lo más variopintas, de manera que no se podía construir un proyecto con un objetivo único y limitado en el tiempo. En este tipo de procesos, que conllevan cambios culturales, y de compromisos intercooperativos muy consolidados, las prisas no suelen ser buenas consejeras. Tengamos en cuenta que el anterior proyecto de organización comarcal en 25 años no ter-

minó de consolidarse. En éste llevamos tres años y ya se ha dado un avance importante, pero todavía hay que tener un poco de paciencia porque hay situaciones que requieren su tiempo.

T.U. Lankide: Pasamos al ejercicio 1995. ¿Cuáles son las directrices del Plan de Gestión de MCC para 1995?

J.M.: No habrá grandes novedades en ese sentido. Las líneas básicas a seguir son las derivadas del Plan Estratégico Corporativo. Es decir la gestión en el marco de la calidad total, y la satisfacción del cliente que ya está dando sus resultados; la internacionalización como vector de desarrollo en los próximos 4 ó 5 años, avanzando en acuerdos y alianzas estratégicas hacia nuevos segmentos de mercado, con la dedicación de los equipos humanos y recursos que sean necesarios para ser competitivos internacionalmente; agilización de los procesos de I+D dotando a las

cooperativas desde la Corporación de recursos financieros; procesos de formación a todos los niveles; y aceleración de la inversión.

Además en el ámbito financiero se iniciará el acceso al mercado de capitales con el lanzamiento de la Sociedad de Cartera; y se pondrá en marcha el instrumento adecuado de garantías recíprocas de las cooperativas.

T.U. Lankide: Javier, sirvan estas páginas de T.U. Lankide para transmitir a los socios de las Cooperativas de la Corporación el mensaje que estime oportuno en este momento.

J.M.: Simplemente decirles que MCC es un proyecto común en el que cada uno tiene una tarea que cumplir y que gracias al esfuerzo que hemos hecho todos y cada uno de nosotros estamos alcanzando los objetivos previstos.

Y de cara al futuro nuestro proyecto cooperativo seguirá siendo válido desde el punto de vista social y económico en tanto en cuanto sea capaz de adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado internacional.

Afortunadamente en nuestras cooperativas tenemos un factor empresarial de valor incalculable, que es la implicación de nuestros socios en la vida de la empresa, lo que posibilita afrontar las crisis con otro talante y adaptarnos al nuevo contexto económico y competitivo. Creo que sinceramente se puede dar un mensaje de optimismo, porque estamos en el buen camino.

T.U. Lankide: En el terreno de lo estrictamente personal éste es el último año de tu

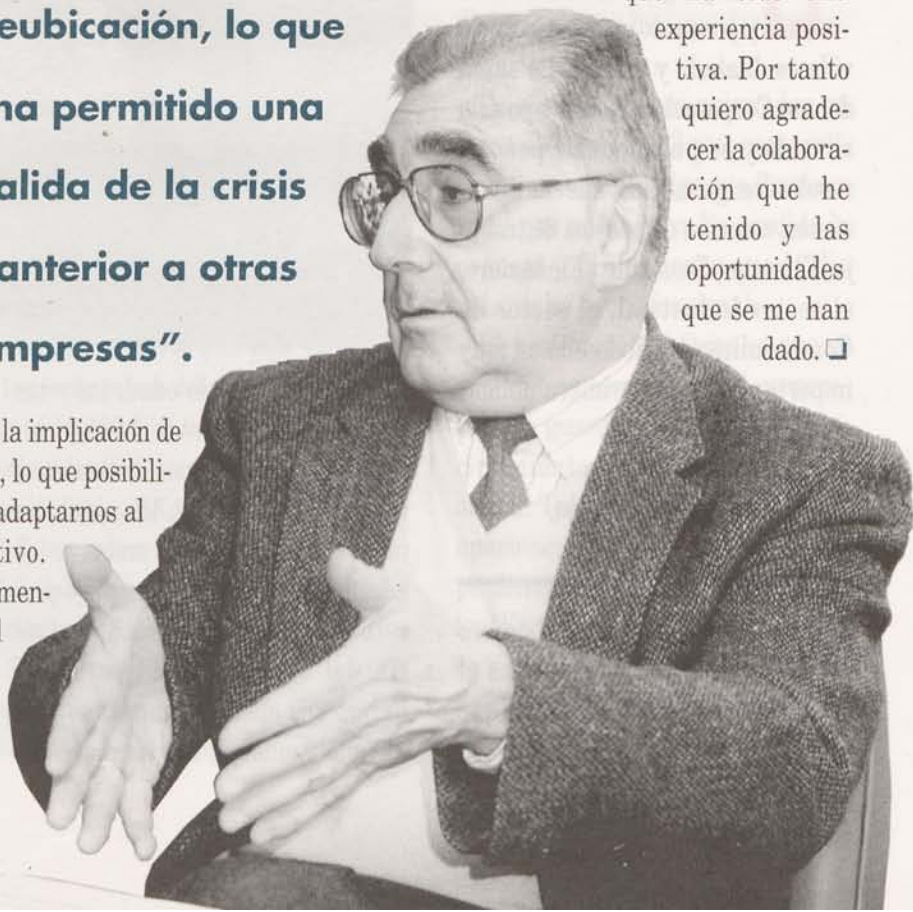
“Es digno de elogio el esfuerzo realizado con calendarios móviles y contención de los anticipos laborales, además de las gestiones realizadas por Lagun-Aro con las cooperativas en los procesos de reubicación, lo que ha permitido una salida de la crisis anterior a otras empresas”.

mandato como Presidente. ¿Qué ha significado para Javier Mongelos estar seis años al frente de la Corporación MCC y qué valoración haces de esta etapa?

J.M.: Yo no soy la persona indicada para hacer mi propia valoración, de eso se encargarán otros. Yo, como otros, he cometido errores y he tenido aciertos; espero que a la hora de valorarme sean suficientemente benévolo.

¿Qué ha supuesto para mí?. Ha sido una satisfacción participar en un proyecto de este calibre con un grupo de colaboradores de alta calidad humana y profesional, implicados en el mismo. Ha sido una etapa de culminación de mi trayectoria laboral en la que he podido volcar todos mis conocimientos y la experiencia acumulada en años anteriores. Ha habido momentos amargos, situaciones desagradables, pero en sentido genérico tengo que reconocer

que ha sido una experiencia positiva. Por tanto quiero agradecer la colaboración que he tenido y las oportunidades que se me han dado. □



José M^º Mendizabal realiza en este artículo un balance atípico de 1994. Afirma que la primera obligación de MCC es obtener

resultados positivos, pero considera que no podemos descuidar valores sociales como la solidaridad, la cooperación, la verdad, la justicia, el espíritu de trabajo y la implicación y el compromiso personal.

¿caminamos hacia el post-cooperativismo?

José M^º Mendizabal

El presente número de T.U. Lankide intenta conocer un poco mejor lo que M.C.C. ha hecho en 1994. Sospecho que se nos va a presentar como un organismo saludable que goza de buena salud y por tanto su esperanza de vida es dilatada y grande. La salud de una Corporación de este tipo solo se mide y se puede medir por sus resultados: ganancias, nuevas inversiones, creación de puestos de trabajo. El sector Económico Financiero, el sector Industrial, el sector de Comercialización. Todo ello es muy importante y es la primera obligación de M.C.C.

De la abundancia del corazón, habla la boca

Lo que más preocupa al hombre en estos tiempos parece que es el dinero. Es una de las cosas de la que más oigo hablar. Supongo que debe



ser un problema de edad; los y las adolescentes hablan de chicos y chicas guapas; los jóvenes de deportes, vocación y proyectos; los niños, de juegos; los novios, de amor; y, los adultos, de dinero. Hay un viejo proverbio que dice que "De la abundancia del corazón habla la boca". Parece que el sueño americano, que es "make money", nos ha mareado.

La cultura de lo económico aquí donde yo vivo y el interés por cómo se hace dinero ha nacido y ha crecido en torno a este mundo de nuestras cooperativas. Existe una fuerte cultura popular económica que valora y quizás sobrevalora el dinero.

Es cierto que el dinero tiene sus tendencias y sus sensibilidades. Como el agua corre cuesta abajo, el

“Lo que más preocupa al hombre en estos tiempos parece que es el dinero. Es una de las cosas de la que más oigo hablar. Supongo que debe ser un problema de edad”.

dinero se alinea con la seguridad. Lo que le gusta es no perderse. El dinero siempre se desliza hacia lo que es fácil. Rehuye la dificultad: Si la especulación financiera gana ¿por qué invertir en negocios de riesgo? La única razón será que pueda ganar más. El dinero nunca mira al bienestar de la gente. El dinero nunca ha sido amigo de los pobres o altruis-

ta, y esto también debe pasar en M.C.C. que debe velar por quienes trabajan en M.C.C. y esa es su obligación y cumple perfectamente su misión si defiende a quienes trabajan en la corporación. Lo que sí parece claro es que en el seno de M.C.C. ha habido un cambio de perspectiva y orientación.

También parece que M.C.C. ha

perdido universalidad de mensaje. El mensaje que transmitía y la ilusión que despertaba hace unos años era más amplio que el de hoy. El cooperativismo era algo ilusionante para mucha gente. Por muchas razones el mensaje de M.C.C. es sólo para los que trabajan en M.C.C. o pertenecen a la corporación. En otros momentos el mensaje de la cooperación se exteriorizó más y se extendió más. Era como el anuncio de una buena noticia. Ha perdido su dimensión de anuncio de solución a problemas de personas de fuera de la Corporación. El peligro de “guetización” es evidente. El grupo se defiende, se alimenta de las ideas que genera, y vive de sí mismo. Se pierde el impulso “misionero”. Eso no está muy de acuerdo con que “el bien es difusivo”, no es sólo para el disfrute propio; hay que darlo y propagarlo.

De alguna manera quiero dar un toque de atención. El post-cooperativismo es o parece algo que funciona igual que antes, pero ha perdido la esencia y fundamento que le dio vida, se ha hecho funcional.

El post-cooperativismo es que se superó o se terminó con el cooperativismo guardando las formas, funcionamiento, leyes y maneras de actuar. Todos los “post” guardan las apariencias de lo que fueron, pero perdiendo sus esencias fundamentales. Eso es lo que se trata de evitar en nuestro caso. Hay que moverse, hay que evolucionar sin perder identidad. M.C.C. debe presentar todos

¿Vivimos mal o vivimos bien?

Con todas las limitaciones de acción que le podemos asignar a M.C.C. los que trabajan en M.C.C. creo que viven dignamente. Aunque siempre hay alguien a quien no se trata bien.

Como todo es relativo seguramente nos compararemos con otros y encontraremos gente, por arriba y por abajo.

La población se ha estancado. No subimos de población ni 100.000 al año en todo el estado. La tasa de paro debe estar en el 24,5 %. El PIB crece algo. Caritas dice que hay 8.000.000 de pobres-pobres. Los medio pobres deben ser otros 10.000.000. Los medio ricos debemos ser otros 18.000.000. Deben quedar 3.500.000 que son los ricos de verdad en todo el Estado.

Lo que más preocupa de todo eso es la tasa de Paro. ¿M.C.C. debe hacer o no tiene que hacer nuevas industrias? Solo M.C.C. no puede resolver el problema. El problema desborda, está por encima de M.C.C. Habrá una cuota de responsabilidad, pero también tienen responsabilidad, los Sindicatos, el Gobierno, el Ministerio de Industria, los Empresarios etc. etc. etc. M.C.C. no es ente público. No hay que pedirle lo que no se le puede pedir. Nadie da lo que no tiene.

“Todos los “post” guardan las apariencias de lo que fueron, pero perdiendo sus esencias fundamentales. Eso es lo que se trata de evitar en nuestro caso.”

sus logros, realizaciones, sectores, pero el mensaje fundamental de la cooperación debe animar a las personas que trabajan en la corporación. Se deben cargar las tintas de la cooperación tanto como las de la corporatividad.

Desiderata

Siendo todo eso verdad me atrevería a expresar algunos deseos para 1995, para cada una de las personas que ahí se mueven. Un crecimiento en la dimensión personal, y no precisamente en la cartera.

- Tensión por la verdad y la justicia. En el mundo hay desgracias y hay injusticias. Desgracia es un mal del que no le podemos echar la culpa a nadie. Injusticia es la presencia del mal por la voluntad de hombres malos. La tensión tiene que ser por tratar de ser bueno y hacer el bien.
- Crecimiento de valores de solidaridad y de cooperación. Que valoremos la democracia; la dignidad



inalienable de cada persona; la igualdad fundamental de cada hombre y mujer en su calidad de persona. Ser más consciente de ser persona; sujeto de derechos y obligaciones; exigir los derechos pero también, asumir las obligaciones.

- Crecimiento del espíritu de trabajo. Parece que en Europa hay más

espíritu de trabajo que entre nosotros. Esto es lo que más ha decaído en los últimos 20 años. No sé como se recuperará el espíritu de no mirar al reloj y hacer lo que se debe hacer.

- Crecimiento de la implicación y el compromiso personal. Los hombres y mujeres más potentes son quienes están entre los 25 y los 40 años, y parecen que están replegados a la vida privada. Llamo vida privada a casarse, crear una familia, ir a esquiar de enero a abril; de mayo a setiembre al mar y de setiembre a diciembre a cazar y a buscar setas.

Llamo vida pública: a la reunión de un partido político, de un sindicato, asociación de vecinos, los O.N.G., Caritas, Justicia y Paz, Grupos pro Pace. Actividades de formación, cristiana, social, artística, etc. Hay que implicarse y comprometerse con otras gentes para la expresión organizada de algo que promueva el bien para el pueblo.

- Hacer un programa grande o pequeño, según mi medida, para:
 - a) formación personal: lecturas, silencio, montaña. Por aquello de que “a mis soledades voy, de mis soledades vengo, que para estar conmigo, me bastan mis pensamientos.
 - b) formación social: reuniones y actividades, implicarse en la vida social del pueblo.
 - c) formación en otras dimensiones: religiosa, artística, deportiva.
- Que nos sea fructífero el 1995. □



El maquinista y el fogonero, "la pareja", con sus auxiliares en la máquina de vapor cuidada como algo propio.

Maquinistas y fogoneros

Carmelo Urdangarín/José M^o Izaga/Koldo Lizarralde

La llegada del ferrocarril al País Vasco en 1863 y su posterior desarrollo, conllevó la creación de un notable número de profesiones y oficios, que en aquellas fechas supusieron una gran novedad, empezando a ser familiares en las poblaciones por las que pasaba el nuevo medio de transporte, entre otros, los jefes de estación, los maquinistas y fogoneros, los revisores y los guardas de barreras, agujas, vías y frenos así como los agentes de recorrido y ensanchadores.

Los oficios relacionados con el ferrocarril, por las circunstancias en que se realizaban, tenían características singulares que acababan diferenciando netamente a los ferroviarios de las restantes actividades profesionales de la época.

Entre los oficios que llegaron con el tren, uno de los más característi-

cos y calificados fue el de los maquinistas y fogoneros de máquinas de vapor. Aunque ambas pertenecían a categorías profesionales distintas, trabajaban siempre en equipo formado lo que en el argot ferroviario se conocía como “pareja”. Su actuación tenía tanta importancia que cada Compañía Ferroviaria tenía un reglamento específico para estas dos profesiones, con más de cincuenta artículos, donde de manera detallada se fijaban sus numerosas obligaciones.

Gran responsabilidad

Las funciones del maquinista eran conducir la máquina de vapor y atender a su conservación y puesta a punto. Las del fogonero, que siempre debía acompañarle, entre otras de menos entidad las de alimentar con carbón la caldera de la locomotora, atender al freno, así como engrasar y limpiar la máquina, siempre bajo la supervisión del maquinista.

Los maquinistas debían poseer un conocimiento básico de los órganos y del funcionamiento de su máquina y ascendían a esta categoría desde el puesto del fogonero, generalmente después de varios años de práctica y tras superar los exámenes pertinentes.

El reglamento de las Compañías Ferroviarias establecía, a fines del siglo pasado, que para ser fogonero era preciso “saber leer y escribir, tener de 22 a 35 años, ser robusto, poseer buena vista y buen oído”, así

como “ser herreros, caldereros, torneros o ajustadores”.

pagadas por los propios maquinistas y fogoneros, se ocupaban de infor-



El maquinista prueba la locomotora de vapor antes de iniciar el recorrido.

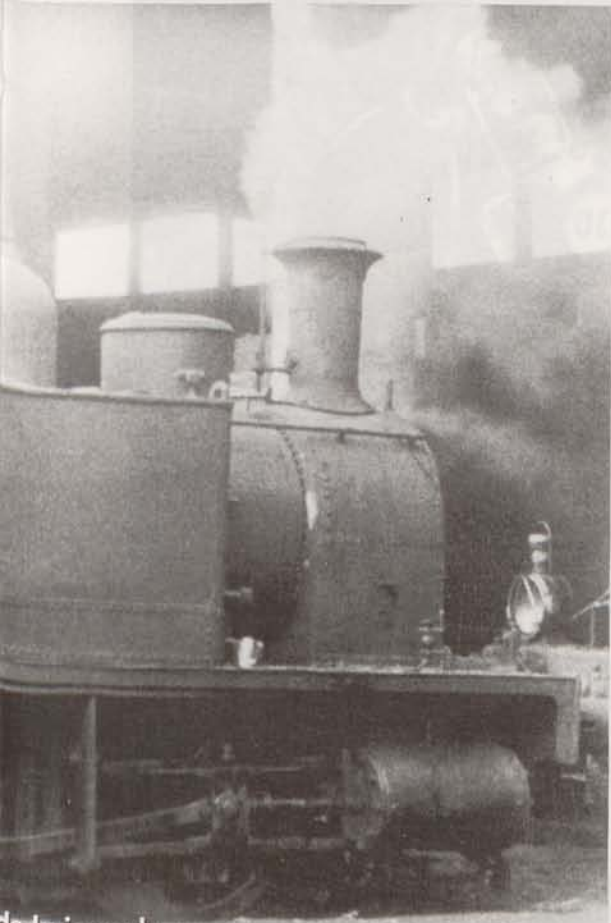
La asignación de los distintos servicios y horarios de trabajo se publicaba diariamente en un tablón de anuncios del respectivo depósito de máquinas, siendo frecuente que cada maquinista y fogonero tuviera asignada la misma locomotora la que cuidaban y protegían como algo propio. Para evitar desplazarse hasta la instalación ferroviaria a informarse del horario de comienzo de trabajo, era frecuente la existencia de “avisadores”, personas que,

mar a los afectados del horario y jornada asignados.

La jornada de trabajo comenzaba, presentándose en el depósito de máquinas dos horas antes de la partida del tren, el fogonero y una hora el maquinista.

El primero debía proceder a aumentar la presión de la caldera, hasta la necesaria para la salida. El maquinista debía “cerciorarse de que todas las partes del mecanismo de su máquina estuvieran en buen estado,

que las provisiones de agua, carbón y aceite y los útiles necesarios se halla-



de la jornada.

ran completos y que el freno trabajaba convenientemente”.

Una vez en camino, el maquinista, vigilaba la vía. Su imagen, asomado a la ventana, con medio cuerpo fuera de la máquina, para tener un mínimo de visibilidad, y su mano permanentemente sobre el regulador o mando que daba paso al vapor, constituyeron una imagen habitual. En esta posición, a lo que le obligaba el reglamento, debía soportar las inclemencias del frío y la lluvia, redu-

ciéndose en este caso aún más la visión del trayecto, lo que exigía a una mayor atención. Mientras tanto su compañero, bajo sus instrucciones, alimentaba la caldera a paladas con carbón de hulla.

En las paradas debían revisar y engrasar los órganos móviles de la maquinaria. El perfecto conocimiento del trayecto era imprescindible, pues los maquinistas debían prever con suficiente antelación las pendientes en las que iban a utilizar mayor potencia, para lo que precisaban alimentar la caldera más de lo habitual, para llegar al inicio de la cuesta con la presión adecuada y seguir paleando combustible con intensidad mientras durara la ascensión, dejándolo de hacer antes de llegar al alto para economizar todo lo posible en la bajada.

El carbón disponible para cada recorrido y tren, estaba

predeterminado con precisión por las Compañías Ferroviarias, estableciéndose primas por su ahorro y penalizaciones por consumos superiores a los previstos.

Ocasionalmente, una apreciación errónea del carbón necesario, que se regulaba “a ojo” y por la experiencia, o un tren más cargado de lo habitual, daba lugar a no poder subir una cuesta, situación en las que se veían obligados a desenganchar el tren, avanzar sólo con la locomotora varios cientos de metros para, con la corriente de aire avivar el fuego. Una vez con la presión necesaria, volvían al tren, y tras engancharlo subía hasta el final de la cuesta.

El descenso de los puertos constituía otra preocupación de los maquinistas y fogoneros, pues al no poseer los trenes de sistema de frenos centralizado, debían reducir la marcha del comboy desde la máquina, actuando el fogonero sobre el freno de mano y el maquinista dando instrucciones mediante pitidos a los diferentes guardafrenos distribuidos en los vagones, para que cada una

“ Los maquinistas debían poseer un conocimiento básico de los órganos y del funcionamiento de su máquina y ascendían a esta categoría desde el puesto de fogonero. ”

actuara sobre el freno manual de su correspondiente vehículo y de esta manera mantener al tren a la velocidad adecuada.

Tan rudimentario sistema de frenado dio lugar a accidentes, como el de la línea de Bilbao a Lezama en 1.894, a las pocas semanas de su inauguración en la que el maquinista no pudo reducir la velocidad de su tren excesivamente cargado, que se lanzó pendiente abajo entre Bilbao y Begoña, descarrilando y, originando 13 muertos y 18 heridos, entre ellos el maquinista que, aferrado a la manivela del freno, quedó bajó la máquina. El fogonero murió abrasado.

La instalación en los trenes del sistema de frenado por vacío accionados desde la locomotora en las primeras décadas de nuestro siglo, redujo notablemente el número de accidentes y el riesgo del maquinista y del fogonero. La calidad del carbón disponible y, como consecuencia, la posibilidad de obtener más o menos potencia, de mantener la velocidad y los horarios previstos y de economizar el combustible, factores que afectaban de forma importante a su remuneración, eran, así mismo, motivo de atención para estos profesionales.

Trabajo muy duro

Además de la dureza que exigía la conducción de la máquina, sobre todo en invierno, a lo que nos hemos referido anteriormente, el trabajo de



El guardavías aseguraba la buena situación del recorrido por el que tenía que circular el tren.

fogonero era especialmente penoso al tener que realizarlo en la boca del

fuego de la caldera, paleando unas 4 toneladas de carbón al día, en las

“
El carbón disponible para cada recorrido y tren, estaba predeterminado con precisión por las Compañías Ferroviarias, estableciéndose primas por su ahorro y penalizaciones por consumos superiores a los previstos.
 ”

líneas de vía estrecha y del orden de 11 en las de vía ancha.

La vida del maquinista y el fogonero se desarrollaba alejada de su casa, con largas jornadas de trabajo, que llegaban a 12 y 14 horas diarias, alimentándose en la propia locomotora, sin poder abandonarla y con continuos cambios de horarios de trabajo. Frecuentemente tenían que dormir fuera de su domicilio, en lugares colectivos habilitados por las Compañías Ferroviarias, para lo que disponían de 8 horas. Las sábanas necesarias debían llevárselas ellos mismos, guardadas en carteras de cuero para preservarlas de la suciedad.

En los tiempos muertos, el maquinista y el fogonero aprovechaban para su comida, que la preparaban en la misma máquina, para lo que disponían de unas ollas metálicas de doble pared. En su hueco se introducían los alimentos a cocinar y, por medio de un tubo empalmado a la caldera, se inyectaba vapor a alta temperatura en el espacio interme-

dio. El calor del vapor cocinaba los alimentos y a decir de quienes recuerdan, el procedimiento debía dar lugar a muy sabrosos guisos, que eran incluso esperados por el personal fijo de las estaciones. Con frecuencia, una chapa sobre las brasas sacadas del hogar de la caldera, servía para asar sardinas en la propia cabina de conducción.

En los trenes a vapor del último tercio de siglo pasado y primera mitad del actual, los retrasos e incidencias eran muy frecuentes, dando lugar a que la hora de finalizar la jornada fuera muy incierta, por lo que habitualmente, salían de su casa con la cesta de mimbre repleta de alimentos.

En general, ambos oficios debían estar bien retribuidos, pero sólo se alcanzaban los salarios habituales a base de muchas horas y con la suma de diversos incentivos y primas, entre ellos el ya mencionado ahorro del combustible, a los que había que añadir los de economía en el aceite y puntualidad en los horarios estable-

cidos. De la misma manera, existían penalizaciones por retrasos o averías debidas a descuidos o deficiente atención a la máquina.

Como consecuencia de todo ello, la posesión de un reloj de cadena era imprescindible para acceder al puesto de maquinista e inicialmente eran los propios trabajadores los que tenían que comprarlo a su costa, alcanzando su precio un valor del orden del salario de tres meses. Posteriormente y por orden gubernativa, las Compañías Ferroviarias fueron obligadas a entregar a cada maquinista, un reloj, con el anagrama y la inscripción de la propia empresa, y que se debía devolver al final de cada jornada.

La electrificación de los ferrocarriles del País Vasco, que se inició en 1.929 en las líneas de Alsasua a Irún y de Bilbao a San Sebastián, hizo que fuera desapareciendo paulatinamente la figura del fogonero y que mejorara notablemente las condiciones de trabajo de los maquinistas, estableciendo jornadas y horarios de trabajo y reduciéndose el tiempo de presencia en la máquina.

En los años sesenta, se sustituyó el carbón por el fuel-oil como combustible en las pocas locomotoras de vapor existentes, desapareciendo totalmente la tracción a vapor en 1975. □

Nota: Nuestro agradecimiento a Juanjo Olaizola, profundo conocedor de la historia de nuestro Ferrocarril, por la información que nos ha facilitado.



Bere lagun Atxo Apellanizek bizia galdu zueneko K2rako bere azken espediziotik 5 hilabete geroago, Juanjo San Sebastian bizipen latz horren ondorioetatik sendatzen ari da. Morala goi-goian zuelarik hartu gintuen urteko kirol-balentria saritzen duen Gesta 94 saria jaso ondorengo egunean.

juanjo SAN SEBASTIAN 94ko gesta

Javier Marcos

Juanjo San Sebastian, joan zen abuztuan Atxo Apellanizekin batera K2ren gailurrera iritsi zen euskal alpinista da. Nolabait mendi honekiko bere iraganak bultzatuta -laugarren aldia zen igotzen saiatzen zena-, zorigaitzoko bihurtuko zen abenturan abiatu zen. Atxo Apellanizek heriotza aurkitu zuen jaitsieran neke fisikoaren eta eguraldi ezin gaiztoagoaren ondorioz. Juanjo San Sebastianek zorte hobea izan zuen, baina hala eta guztiz ere, zortzi hatzamar kendu behar izan dizkiote eskuetan jasan zituen izozteak kausa.

Orain, bost hilabete igaro ondoren, omenaldi eta komunikabideentzako elkarrizketa artean, Juanjo San Sebastian bere onera itzultzen ari da.

T.U. Lankide: Aspaldian, hainbeste

omenaldi eta ekitaldiren artean lanpetuta ibiliko zara, ezta?

Juanjo San Sebastian: Egia esateko, bai. Elkarrizketa, omenaldi, ekitaldi, zita eta beste hainbaten artean denborak ihes egiten duela dirudi.

T.U.: Zibilizaziora itzultzearen ondorioa.

J.S.S.: Horrela onartu beharko da.

T.U.: Zer moduz zaude osasun eta animo aldetik?

J.S.S.: Oso ondo. Egia esateko, beti egon naiz oso animatuta. Zauriak orbanduta daude; agian pare bat hatzamarretako hezurak urratu beharko dizkidate, baina bide zuzenetik doa dena.

T.U.: Zenbat hatzamar dauzkazu izozketak kaltetuta.

J.S.S.: Denak daude nolabait kaltetuta, baina guztira kendutakoak bederatzi izan dira; zortzi hatzamar

eta eskuineko oineko behatz bat.

T.U.: Nola gogoratzen duzu une hura?

J.S.S.: Gailurrera nahiko berandu iritsi ginela gogoratzen dut, arratsaldeko 7.00ak edo izango ziren eguzkiaren orduan, eta ordurako ez zegoen argi nahikorik ez argazkirik ateratzeko ez ezer filmatzeko. Azkeneo planoak gailurretik gutxi gorabehera 20-30 metrora filmatu nuen. Gora berandu heldu arren, ordua nahiko normala zen, bide horretatik igo duen jendeak antzeko denbora emanda duelako. Jose Carlos Tamaño eta Sebastian de la Cruzek izan ezik, bide honetatik igo duten alpinista guztiek egin behar izan dute gutxienez gau bat jaitsieran eta badago igotzean ere egin behar izan duenik.

T.U.: Baina oso arriskutsua da ezta?

J.S.S.: 8.000tik gora gaua egiteak

"No soy supersticioso"

T.U.: Además de la montaña ¿qué aficiones tienes?

J.S.S.: Me gusta escribir y también el cine. Hacer una película y escribir un libro forman parte de mis proyectos de futuro.

T.U.: Tras esta expedición al K2 ¿han cambiado tus ideas sobre la montaña?

J.S.S.: Sí. Estoy algo aburrido de montaña. En adelante, si estoy entrenado haré algo fuerte, y si no lo estoy me meteré en proyectos menos ambiciosos.

T.U.: ¿Eres supersticioso?

J.S.S.: No, pero a esta expedición llevaba un mal presentimiento; lo que pasa es que tampoco puedes pensar mal siempre que tienes un mal presentimiento.

T.U.: Lo que sí eres es algo más popular que antes.

J.S.S.: Hombre, la verdad es que se te llena un poco el ego, aunque a veces sea algo pesado. Sin embargo tengo que agradecer todas estas muestras de apoyo, porque he perdido un amigo al que quería mucho y porque me he quedado sin buena parte de mis manos, y esto va a cambiar mi vida.

arrisku asko dauzka, oso zaila da izozketek minik ez eragitea eta ez da batere arraroa bertan geratzea.

T.U.: Eta zuek zenbat aldiz egin zenuten?

J.S.S.: Nik bi eta Atxok hiru aldiz. Baina bost egunez egon ginen 8.000tik gora eta hori gehiegizkoa da. Inork ez du bizirik iraun hainbeste denboran.

T.U.: Horrelako egoerek ba al dute parekorik eguneroko bizitzan?

J.S.S.: Altuera horretan zure ohizko aukerak % 20ra murrizten dira. Funtzionamendu fisikoaren aldetik,



Urberoak, gutxitan disfrutatu daitekeen plazerra.

aireko oxigenoaren % 80 kenduko balizute bezala da.

T.U.: Eta hori jakinda, zer da aurrera egiteko indarra ematen dizuna?

J.S.S.: Indarrak heltzea hiltzearen edo ez hiltzearen menpe dago. Kontua ez da gailurrera igotzeak eskatzen duen ahalegina, ezta eskalada berak sortzen duen tentsioa ere.

Baldintza txarretan jaitsi behar izatean eta zure bizitza tartean egotean dago koska. Eta, nik neuk, bizirik jarraitzearen edozer egiten dut.

T.U.: Juanjo, zehatz-mehatz bete al ziren segurtasun-neurriak eta gailurrari aurre egiteko une egokiaren hautaketa?

J.S.S.: Bai. Guk 18 ordu eman genituen azken kanpamentutik (7.950 metrora) gailurreraino heltzen. Egun horretan 4-5 bat minutuz filmatu nuen. Minutu horiek filmatzeak ordu t'erdi edo bi ordu atzeratuko ninduen, baina telebistarako lan bat egiten ari ginen eta ondo egin nahi genuen.

Eguraldia gailurretik metro gutxira hasi zen okerrera egiten. Zailtasun tekniko guztiak gaindituta genituenez, aurrera egitea erabaki genuen.

T.U.: Horixe izan zen une erabakiorra, ezta?

J.S.S.: Ekaitza txikia zen eta oso gutxi geratzen zitzaigun gailurrera heltzeko. Erabaki hori hartu genuenean guztiz jabe ginen zeuden arriskuez. Ezer ez pasatzea espero genuen, baina, jakina,

ondotxo genekien gerta zitekeela. Gainera, erabakiaren ondorioak nozituko zituzten bakarrak geu ginea jakinda hartu genuen erabakia.

T.U.: Eta zer gertatu zen gero?

J.S.S.: Elurrak indarra hartu zuen eta igoeran utzitako urratsak ezabatu egin zituen. Jaitsi ahal izateko, gune zehatz batera heldu



7.000 metrotara, aurreko espedizio batean.

behar genuen, jaitsierarako gure erreferentzi puntua zen korridore estu batera, alegia. Puntu hori aurkitzen ez bagenuen, ezinezkoa zen jaitea. Eta ez genuen aurkitu. Gaua egitea eta berriro saiatzeko egun-sentira arte itxarotea erabaki genuen. Fisikoki ordurako nahiko ukituta geunden. Hurrengo egunean ez genuen zorte handirik izan, elur-bisuts izugarria sortu zen eta gero elur-jausi batek banandu egin gintuen, hau da, hainbat gorabehera, dagoeneko ia gehienok ezagutzen duzuen emaitza izan zutenak.

T.U.: Lau hilabete igaro dira ezbeharra gertatu zenetik. Egon al da astirik esperientzia honen alde positiboa ateratzeko?

J.S.S.: Oso positiboa izan da niretzat lehen egunetik jaso genuen solidartate handia. Gure bide beretik gailurrera heltzen saiatzen ari zen espedizio italiarrak bertan behera utzi zuen espedizioa guri laguntzearen. Gure espediziokideek, Pekine-

ko enbaxadakoez, ospitaleko mediku eta erizainez, lagun eta familiakoez ere laguntza handia eskaini digute. Istorio oso polita izan da, baina nahiago nukkeen bizi ez izatea guzti hau pasa ez zedin.

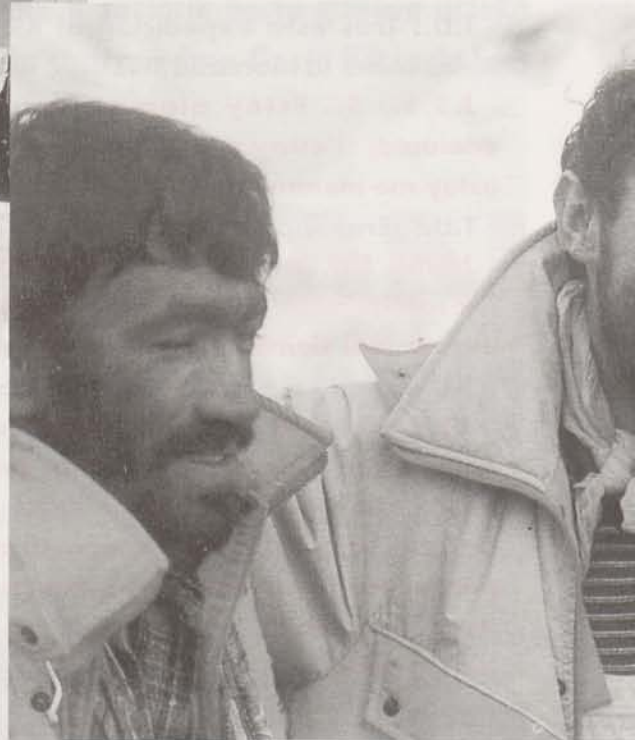
T.U.: Mendi handietan alde batera arrakasta eta bestera zoritxarra dituzun sokan mugitzen zarela esaten dute. Zer trebetasun izan behar da orekari zuzen eusteko?

J.S.S.: Ez da oso erraza izaten. 8.000 metrotik gora zaudela, eguraldiaren menpe egoten zara eta hori kontrolatzerik ez duzun faktorea da. Gainera, zailtasun tekniko guztiak gaindituta gailurretik hurbil zaudenean, oso zaila da burua hotz izatea eta eguraldiak txarrera egiten hasi duelako atzera egitea.

T.U.: Espedizio hau komunikabideetan tratatzeko moduak harritu egin al zaitu?

J.S.S.: Barajasko aireportura

heldu nintzen une berean harritu ninduen komunikabideek espedizioari egindako jarraipenak. Nire ustez arrazoi bigatik izan zen. Batetik, abuztuan izan zelako, hizpide han-



dirik ematen ez duen hilabetea; eta bestetik ezbehar bat gertatu zelako. Baina egia esateko, idatzizko prentsan aspalditxotik ari dira mendiaz maiztasun handiagoz hitz egiten eta ez giza ezbeharren bat gertatzen denean bakarrik.

T.U.: Orduetik milaka elkarrizketa egingo zizuten.

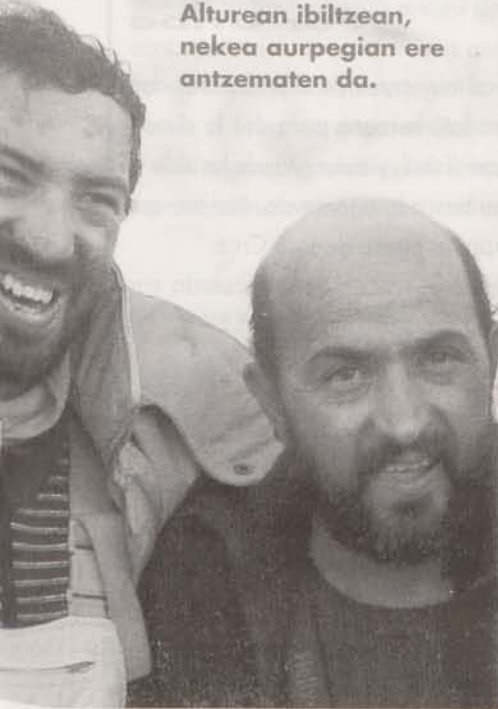
J.S.S.: Kontatzen ari natzaizkizun guzti hauek gutxienez ehun mila milioi aldiz kontatu ditut. Hau azkenetakoa izatea espero dut.

T.U.: Omenaldi eta sariez ere asper-tuta egongo zara.

J.S.S.: Eskertu egiten diren gau-

zak dira, zalantzarik gabe. Nik beti izan dut morala goi-goian, baina behean izan banu, omenaldi-ekintza guzti hauek lagundu egingo zidaten arintzen. Oraintsu, Bizkaiko kirol-

Alturean ibiltzean, nekea aurpegian ere antzematen da.



kazetarien elkarteak ematen duen Gesta 94 saria eman didate eta niretzat esanahi berezia izan du, kirol-meritua saritzeko baino gehiago, oraingoan solidaritateari eginda-ko omenaldia izan delako, gaur egun nahiko indarge dabilen baloareari, alegia.

T.U.: Zer deritzozu euskal alpinisten artean sortu den indar berriari?

J.S.S.: Alpinismoaz iritziren bat emateko, aditu-hitza ematearen aldetik, pixka bat jubilatuta nagoela uste dut. 89an euskal alpinismoaren historiari buruzko erreportaia bat egin nuela gogoratzen dut eta horrek une horretan egiten zenaren berri zuzen aizatera derrigortu ninduen, baina orain denbora asko da giro horretatik kanpo nagoela.

T.U.: Baina ziur iritziren bat baduzula.

J.S.S.: Nire ustez, maila ona dugu

kirol-eskaladan eta oso jende gutxi da mendi garaien saltsan sartzen dena. Inurrategi anaiak, Iñaki Otxoa de Olza eta beste batzuk, alpinista bikainak dira. Oso maila altuko himalayismoa egiten dute, baina salbuespenak dira. Mendia- ren inguruko "boom" osoa kirol-eskaladak hartu du, mendi handiak duen arrisku eta konpromisorik ez duenak.

T.U.: Bukatzeko konta iezaizkidazu etorkizunerako dituzun asmoak.

J.S.S.: Oraingoaz mendiaz ahaztu egin nahi dut, mendian baino pentsatzen ez duen alpinista aktibo izatearen aldetik, behinik behin.

Zinea asko gustatzen zait eta egunen batean pelikula bat egitea gustatuko litzaidake, nahiz eta oraindik asko ikasi beharra daukadan. Idaztea ere gustatzen zaidanez, baliteke libururen bat idaztea. □

Karl Herrligkoffer, alpinismoaren gizon handia ezagutu zuen egunean.



BEGI BELARRI



Por Uribe

José Cruz Etxebarria (q.e.p.d.)

El día 3 de diciembre falleció una referencia irreplicable del cooperativismo. En estas mismas páginas lo citamos hace tres meses cuando rememorábamos el comienzo de TALLERES ULGOR el 2 de noviembre de 1955 en Vitoria. Allá estuvo José Cruz desde el primer día en unión de su gran amigo Jesús Bengoa, ambos precursores del cooperativismo que vendría después. Había sido enviado por Arizmendiarrieta como alumno, ya maestro industrial, aventajado.

Lo recordamos con emoción en su incansable trabajo. Serio, responsable, infinitamente seguro de lo que hacía envuelto en eficacia y honradez. Tras pasar el año de transición en Vitoria vino a Mondragón el 12 de noviembre para ser hombre de taller.

Su vida, ligada indisolublemente al cooperativismo, le aupó a la dirección del departamento de aprovisionamientos de Ulgor, S. Coop. (después Fagor Electrodomésticos).

Pasó más tarde a la gerencia de Auzo-Lagun y cuando dejó esta cooperativa ya, prácticamente, se jubiló (el 31 de octubre de 1990). Ahora, al fallecer, tenía 65 años.

Otros se han encargado de hacer una breve reseña de José Cruz en la prensa recordando que también fue alcalde de Aretxabaleta, en una época cruzada por la transición democrática, puesto que desempeñó sin dejar de trabajar en Ulgor, S.Coop.

Integro, sobrio, apenas proyectaba sus emociones que sabemos las tenía. Resulta penoso que estos tránsitos por la vida queden en ese retablo de personas que pasan imperceptibles y que el olvido hace después efímeros.

Sólo los que estuvimos muy cerca de él podríamos describir cómo fue su anécdota humana para dar la dimensión exacta de su personalidad, y cuán grande ha sido el valor incalculable de su buscado anonimato. Por eso quizás admiraremos siempre al bueno de José Cruz.

A Clara Axpe, su esposa, vaya nuestro recuerdo con los mejores sentimientos.

Norberto Rozas (q.e.p.d.)

El día 7 -víspera de la festividad de La Inmaculada- cuando tenía 58 años falleció Norberto Rozas. Había comenzado a ser cooperativista allá por el año 1965 -hace unos 30 años- pero lo dejó hace unos 7 años después de una vida cooperativista e intensa.

Se unió al equipo de Antxon Ayestarán (q.e.p.d.), gerente y fundador de Orona que, recordará el lector, compatibilizó esta responsabilidad con la dirección del Orfeón Donostiarra.

Rozas vivió la primera fusión de dos cooperativas -Mastrera que se integró en Orona- al proyectarse la planta de ascensores que, con licencia Sabiem de Bolonia (Italia), se asentó hacia 1969 en el Polígono Lastaola de Hernani.

Precisamente fue Norberto Rozas quien dirigió las obras y la construcción de las primeras naves compatibilizando con la jefatura de compras en Orona.

Al cesar Antxon Ayestarán como gerente de Orona hacia 1972 le sucedió en el cargo Norberto Rozas, puesto que cubrió hasta ser nombrado en 1978 Director General del Grupo Comarcal Orbide, que agrupaba a las cooperativas Berriola, Industrias Guría, Latz, Orona, Vicon, Biurrarena, Litografía Danona, Guría Obras Públicas, Oiarso y Tajo. En 1986 las cinco últimas cooperati-

vas, desde Biurrarena a Tajo, se separaron para crear el Grupo Comarcal Mugalde.

El entrañable recuerdo que guardamos de él nos acerca la imagen de un hombre recio, incansable y tremendamente respetuoso con la filosofía y métodos cooperativistas.

La evidencia del respeto y admiración que nos produjo siempre su figura quedó puesta de manifiesto en la gran concurrencia de cooperativistas que se sumaron a su familia en el postrer homenaje de la parroquia de Lasarte, donde vivía con su gran familia.

A su esposa Miren Elizalde e hijos le expresamos nuestra condolencia y respeto.

Cobertura de desempleo

Me refiero al Decreto que en el número de setiembre del TU-LANKIDE pronosticábamos que saldría a la luz a comienzos de otoño. No ha sido así. Se ha demorado tres meses porque ese ha sido el tiempo que el Consejo de Estado ha tardado en emitir su informe preceptivo que da vía libre para su aprobación en Consejo de Ministros.

Se pondrá en vigor, por tanto, al comenzar 1995. Los cooperativistas afectados en toda España -en MCC son las cooperativas Ona Pres y Mapsa- deben recordar que éste era un tema cuya resolución, una vez asumida su gestión por la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, ha tardado en hacerlo el tiempo inesperado, por lo dilatado, de quince meses.

No es para menos. El INEM, órgano que administra esta prestación, a lo largo de 1994 ha necesitado un crédito suplementario de 45.780 millones de pesetas para cubrir la protección del paro que le está encomendada. El coste total alcanzará los 2,016 billones de pesetas, de los cuales el 43% se cubrirá con aportaciones directas provenientes del Presupuesto del Estado. Esta es, probablemente, la rúbrica de gastos que más quebraderos ofrece a la Administración.

Supongo que ésta ha sido una de las razones que el Ministerio ha tenido en cuenta para poner en práctica este decreto con tanta demora.

Porque, aunque los gastos adicionales que le podrían causar al INEM la cobertura de los socios de las cooperativas se han calculado que van a ser mínimos, la férrea posición del Ministerio de Economía y Hacienda para no aumentar el déficit público ha podido ser determinante de este último retraso en la publicación del decreto.

De todos modos, no hay que olvidar que lo injusto del trato hacia los cooperativistas se venía produciendo desde el mes de junio de 1985.

Planes de Gestión "para 1975"

Copiamos del TU-LANKIDE del mes de enero de 1975:

"Las dificultades que se cernían sobre 1974 hace un año, a la hora de establecer sus previsiones, eran muy serias, sin embargo, el año pasado se ha conseguido una tasa de crecimiento muy superior a la esperada".

"Las ventas [del Grupo Industrial] realizadas en 1974 alcanzaron la cifra de 16.068 millones de pesetas, y para 1975 se planifican 20.222 millones. Aun cuando las previsiones de las distintas cooperativas difieren sustancialmente, en conjunto el Grupo planifica una tasa de crecimiento del 25,85%, realmente insospechado por lo que va a ser el ejercicio".

"Las inversiones previstas para 1975 se elevan a 3.542 millones, lo que constituye una cifra 'récord'".


"Es de destacar que mientras en el trienio 1971/1973 la autofinanciación o el "cash-flow" fue muy superior a las inversiones, en 1974 y 1975 va a suceder justamente lo contrario, en parte porque se trata de emplear los recursos acumulados en la etapa anterior y en parte porque, finalmente, los proyectos de inversión se están ejecutando".

"El número de socios incorporados a las cooperativas industriales asociadas a Caja Laboral ascendió al 31 de diciembre de 1974 a 12.491. La previsión de nuevas incorporaciones para 1975 es de 673, lo que supone un incremento del 5,38% y se alcanzan los 13.184 socios".

A los efectos de corregir las cifras del efecto inflacionario, hay que multiplicar por 8 las que aquí se han recogido. □

3.000 milio pezetako inbertsioa egin da erosi eta barruko nahiz kanpoko birmoldaketa lanak egiteko. Gipuzkoako Lurralde-Zuzendaritza bertan izango da.

Euskadiko Kutxak edifizio berria inauguratu du Donostian


CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA

Pasa den hilean inauguraturik gelditu zen Donostiako Askatasunaren hiribidean Euskadiko Kutxaren edifizio berria. Estreinaldian pertsona ugari bildu zen, besteak beste, Eli Galdos, Gipuzkoako Diputatu Nagusia, Donostiako alkatea den Odon Elorza, eta Euskadiko Kutxako Juan Jose Arrieta, zuzendari nagusia, Juan M^{te} Otaegi, lehendakaria, eta Ricardo Aristondo, Lurralde-Zuzendaritzako zuzendaria. Guzti hauek izan ziren hizlari lanak bete behar izan zituztenak, baina pertsona horietaz aparte bertan izan ziren baita ere finantza, politika, industri eta komunikazio munduko hainbat gonbidatu.

Inaugurazioaren ekitaldia arratsaldeko 7ak aldera hasi zen; ohizko hitzaldiek, Euskadiko Kutxak gure garapen sozio-ekonomikoan izan duen eragina azpimarkatuz, eta eraikin berriaren bedeinkapenak osatu zuten ekitaldiaren lehenengo zatia.

Bigarrena, berriz, Maria Cristina hotelean burutu zen, izan ere bost izarretako hotel honetan Ainhoa Arteta soprano tolosarrak ordubeteko saioa eskeini zien gonbidatu guztiei. Bere ahots zoragarriak ahozabalik utzi zituen bertan bildutakoak.



Eta bukatzeko, solasaldirako aukera erraztu nahian edo, 9ak aldera koktel bat eman zen Maria Cristinak duen areto elegante horietako batean.

Lurralde-Zuzendaritza

Beraz, Euskadiko Kutxak badu Donostian, Euskal Herriko gainontzeko hiriburutan duen bezala, edifizio enblematikoa. Edifizio honek berreskuratu egiten du Donostiak bere erdialdean duen arkitektura erromantikoaren estiloa.

Bestalde, instalazio berri hauetan Gipuzkoako lurralde-Zuzendaritza izango da eta baita ere, beheko solairuan, publikoari zabalduko bulegoa.

Azkenik aipatu behar da edifizio honek 8 solairu dituela eta 5.400 metro karratu. Euskadiko Kutxak egin duen inbertsioa bere atek zabaltzeko 3.000 milioi pezeta ingurukoa izan da.

Está dotada de avanzadísimos elementos de automatización y tiene un peso que ronda las 800 Tm.

Fagor suministrará la mayor prensa mecánica construida en España

Fagor Arrasate, el fabricante líder en el suministro de prensas y sistemas para procesar banda metálica, suministrará a un importante fabricante de la República Popular China una gran prensa de 40.000 KN.

La prensa tiene una distancia entre montantes de casi 11.000 mm, lo que unido a su altísima capacidad de 40.000 KN la convierte en la mayor fabricada hasta ahora en todo el Estado español.

Asimismo, está dotada de importantes elementos de automatización como control por autómatas programables de última generación, mesas móviles para el cambio rápido de útiles, dispositivo antisobrecargas hidráulico de alto rendimiento y regulación fina de la posición del carro.

Fagor Arrasate es uno de los pocos fabricantes mundiales que puede abordar este tipo de productos ya que las capacidades de diseño, fabricación, manipulación y logística requeridas son muy extremas.

La prensa tiene un peso total cercano a los 800.000 Kg. y para su transporte y manipulación será

FAGOR

precisa una detallada planificación en la que colaborarán las autoridades chinas.

Por segundo año consecutivo la empresa inglesa designa a Fagor Ederlan "Proveedor Excelente"

ROVER premia a FAGOR EDERLAN



El fabricante inglés de automóviles Rover concedió el pasado mes de noviembre a Fagor Ederlan el premio "Proveedor Excelente" correspondiente al año 1.994. Este premio es de concesión anual y significa un reconocimiento al proveedor que más ha mejorado en relación al ejercicio anterior según puntuación concedida cada año en función de los parámetros recogidos en el programa RG

2000, herramienta que trata de evaluar la gestión y la eficacia de los proveedores Rover y su evolución anual.

Además de ser un premio que reconoce la labor desarrollada por Fagor Ederlan durante el pasado año con el fin de mejorar sus productos y procesos como proveedor estratégico de Rover, es al mismo tiempo, un distintivo de relación con el Grupo Rover que premia el servicio, la calidad y los procesos puestos en marcha en su excelente colaboración.

La obtención de este trofeo tiene si cabe más mérito, ya que en su edición anterior también fue a parar a las vitrinas de Fagor Ederlan.

La foto recoge el instante en el que Ian Harnett y Clive Hudson, Director de Aprovisionamientos y Senior Buyer del Grupo Rover, hacen entrega del trofeo y el certificado que acredita dicha concesión a Iñaki Maruri, Director Gerente de Fagor Ederlan.

No hay dos sin tres. Zorionak!



Otalora recibe año tras año un sinfín de visitantes

De visita



La Experiencia interesa

Eludiendo entrar en estadísticas, e identificaciones, baste señalar que nuestros visitantes proceden en ocasiones de nuestro país, pero el alto número de visitantes de otras tierras nos permite señalar que el interés aparece en todo el mundo.

Han oído o leído que existe un movimiento cooperativo que está respondiendo a la transformación empresarial con resultados mejores a la media de las empresas de su entorno.

La constitución de MCC, Mondragón Corporación Cooperativa, ha generalizado informaciones periódicas del conjunto de cooperativas sobre logros y proyectos que sorprenden en una coyuntura de pesimismo.

Reconocido el valor de la participación de los protagonistas en el desarrollo de las empresas, se preguntan cuál es el secreto de nuestro éxito. ¿es la participación de los trabajadores en la gestión empresarial? ¿es la tecnología? ¿la relación y conexión entre cooperativas y las instituciones comunes creadas?

Al terminar el año suele ser tiempo de balances y también de Planes de Gestión.

Hace pocos días analizábamos el ámbito de relaciones que se producen como consecuencia de la visita de un buen número de personas que, desde

distintos países y culturas, se acercan a nosotros para conocer "in situ" la Experiencia Cooperativa, de la que han oído o leído algo que ha despertado su interés.

¿qué es lo que ha despertado ese interés? ¿qué buscan? ¿podemos ofrecerles algo valioso? ¿Se lo damos realmente?

Impresiones

Son muchas las personas que vienen a comprobar "in situ" cuál es la clave del éxito. Entre nosotros no faltan quienes creen que "La Experiencia Cooperativa de Mondragón" es algo irrepitible. Más aun teniendo en cuenta que los condicionantes históricos y personales de sus protagonistas

Interesados por la Experiencia Cooperativa

Las virtudes...

Según los visitantes, nuestros puntos a favor son:

- Espíritu de lucha ante las dificultades.
- Capacidad de adaptación.
- Sacrificios económicos de los socios, otorgando prioridad a la permanencia de nuestras empresas.
- Confianza en las personas para gestionar las Cooperativas entre sus socios.
- Entramado de relaciones intercooperativas con apoyos de entidades de supraestructura (Caja Laboral, Lagun-Aro, Otalora, Ikerlan ...)

Y los defectos

Pero también nos achacan algunas cuestiones negativas a considerar:

- No generar empleos suficientes para la juventud.
- La participación de los socios no es real.
- Poca implicación de los socios en la toma de decisiones.
- Distanciamiento entre prédica y práctica.

son también prácticamente irreproducibles. Y opinan que la experiencia pervive por las reservas generadas y la capacidad de adaptación a los cambios que se ha desarrollado para seguir creciendo en defensa de lo creado.

Hay otros que propugnan que del

¿Qué buscan en Mondragón?

Los que están implicados en empresas cooperativas o autogestionadas, tratan de contrastar sus experiencias y descubrir si hay algo que les ayude a reforzarlas.

Los que se acercan desde su profesión de catedráticos de Economía de la Empresa y explican la cooperativa entre los modelos alternativos tratan de descubrir las claves de nuestra existencia para incorporarlas a sus casos de estudio.

Sociólogos, antropólogos, escritores, periodistas, etc. etc. se acercan a contrastar nuestra realidad con sus propias teorías o comunicar sus observaciones de este fenómeno de la economía social.

Visitantes con responsabilidades de gobierno (estatal, regional, o local), ocupados del desarrollo de sus territorios tratan de ver las posibilidades de implantación del modelo en sus ámbitos de actividad.

Empresarios convencionales, O.N.G. (Organizaciones No Gubernamentales), estudiantes, y un amplio espectro de personas muestran, por su parte, otros puntos de interés que en cada caso se manifiestan y a los que tratamos de dar respuesta.



análisis de nuestra historia y de nuestros proyectos se puede

hacer magisterio. Tanto de la situación actual como con vistas a futuros estados de desarrollo.

Muchos de nuestros visitantes llegan a la conclusión de que no existen fórmulas mágicas, ni claves de éxito que pueden ser aisladas como si de elementos químicos en un laboratorio se tratara.

Hay un gran número de diferentes elementos que relacionados entre sí permiten nuestra existencia y desarrollo, y algunos de esos elementos

existen también en el medio en que ellos se desenvuelven. Lo que tienen que hacer es combinarlos adecuadamente en el momento oportuno.

Se haría interminable seguir citando sus impresiones. A nosotros nos corresponde hacer las nuestras y entre tanto mantener el compromiso de recibirlos, ofrecerles información de lo que somos y cómo lo hacemos, seguros que con su contacto enriquecemos "La Experiencia" y prestamos un servicio a la cooperación.

Nos han visitado...



Japoneko Kontsumo Kooperatiben lehendakariordearen bisita

Joan zen abenduan gure artean izan genuen ICAko (International Cooperative Alliance) kontsumoko batzordearen lehendakari eta Japoneko Kontsumo Kooperatiben lehendakariordea den Masao Ohya jauna. Bisita honen helburua gure esperientziaren berri izatea izan zen eta horretarako 4 egun eman zituen gure ezaugarriak ikasi nahirik.

Berarekin batera 8 milioi aleko tirada duen "Asahi Shimbun" egunkariko zuzendaria ere etorri zen, hemengoa ikusi eta gero erreportaia egiteko asmotan.

Líneas automáticas de Egurko-Ortza para Alemania y Holanda

La Cooperativa Egurko-Ortza, ubicada en Zumaia y Pamplona y dedicada a la fabricación de maquinaria para madera e integrada en MCC, acaba de instalar una línea completamente automatizada para la firma alemana Eggstein & Schulze por valor de 100 millones de pesetas, destinada a la fabricación de encimeras para muebles de cocina e instalaciones de hostelería.

El éxito de esta operación ha supuesto la firma de una segunda con la empresa holandesa Dekker Meubelfabriek, a su vez socio mayoritario de Eggstein & Schulze.

Esta nueva línea, cuya instalación se prevé para junio próximo, es diez veces superior a la de Alemania y se destinará asimismo a la fabricación de encimeras. El importe de esta operación rondará los 1.000 millones de pesetas, cifra récord en el sector de maquinaria para madera.

Ambos proyectos aportan una enorme flexibilidad de producción, posibilitando la fabricación automatizada de piezas con diferentes medidas y características, así como el almacenamiento en distintos lugares con la ayuda de un ordenador central sin necesidad de detener en ningún momento el proceso de fabricación.

Tanto en la operación de Alemania como en la de Holanda participa directamente la empresa azpeititarra Berriak, especializada en la automatización de líneas.

Ikerlanek 20 urte bete ditu

Ikerlan ikerketa zentruak dagoeneko 20 urte bete ditu eta urteurren hori ospatzeko bi motako ospakizun burutu dituzte Ikerlanekoek.

Alde batetik pasa den azaroaren 25ean "Kontratupeko Ikerketa eta Garapena" gaiari buruzko ihardunaldiak antolatu zituzten Donostian. Ikerketa eta industriaren arteko topaketa honetan enpresa munduko pertsona ugari bildu zen, nolabait Ikerlan zentroarekin batera burutu zituzten proiektuen berri emateko eta gaur egungo enpresa munduan ikerketak duen garrantzia azpimarkatzeko.

Ihardunaldi hauek Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Diputatua den Gillermo Etxenikek ireki zituen. Bertan esan zuenez "gure lurraren garapen ekonomikoaren alde 20 urte hauetan egindako lanagatik zoriondu behar dut Ikerlan eta bide batez ere aipatu munduko hainbat ikerketa zentru eta unibertsitateen artean Ikerlanek izugarritzko prestigio duela".

Baina ospakizuna ez zen horretan bakarrik gelditu. Efemeride hau ospatzeko langileak, bekarioak, praktikak egiten ari diren ikasleak eta garbitasuneko langileak, guztira 162 pertsona, bazkaria izan zuten Gure-Ametsa jatetxean.

Ohizkoa denez jai giroan eta umorez pasa zuten eguna. Zorionak eta ea beste horren beste urte betetzen duen.



Walter Maurer, uno de los principales diseñadores plásticos alemanes, impartió un curso en la Cooperativa IRIZAR

El diseño sobre ruedas



El maestro alemán del lenguaje plástico en el diseño con pintura Walter Maurer, impartió a finales del pasado año un curso a un grupo de pintores de la Cooperativa IRIZAR cuyo objetivo era profundizar en las técnicas de diseño y pintura publicitaria para decorar autobuses. A través de este curso se pretendía también que los pintores de IRIZAR se familiarizaran con la búsqueda de ideas, el diseño y la creación teniendo especialmente en cuenta los fundamentos del marketing moderno.

Por la calidad de sus trabajos, Walter Maurer está considerado uno de



los principales diseñadores plásticos alemanes. Utiliza como medio para expresar su arte la pintura, y con una filosofía de "sensibilidad y máxima habilidad manual" transmite su conocimiento del efecto de los colores y los conteni-

dos de la forma plasmándolo sobre el vehículo.

Este maestro del diseño, además de enseñar a combinar colores y formas, manejar volúmenes, espacios... en el curso que ofreció en la centenaria Cooperativa de Ormaiztegui dió a conocer las novedosas técnicas de aplicación



de la pintura utilizando como soporte la carrocería de los vehículos IRIZAR.

GURI DAGOZKIGUNAK

Andoni Zubizarreta y el cooperativismo

"En mi tierra el cooperativismo tiene una importancia enorme. La mayor parte de las empresas que hay, están vinculadas con el cooperativismo. Por ello la dimensión que ha adquirido Mondragón ha sido enorme. Un movimiento cooperativo que tiene su propio banco y su propia compañía de seguros y que tiene una presencia tan grande en el mundo industrial y en el sector de servicios ya se puede considerar como un holding de empresas. (...) La empresa pertenece a los propios trabajadores y las diferencias que existen entre la dirección y el trabajador son mucho menores que las que existen en cualquier otra empresa. También destacaría el concepto de solidaridad y la capacidad de trabajo. En una cooperativa todos van a lo mismo y no importa el tiempo que le dediques, eso es algo muy positivo para la empresa".

Andoni Zubizarreta. Vida Cooperativa. Valencia.

Eroskiren hazkundera

"Merkeago saltzeko lehiakideak baino merkeago erosi behar da, eta hala ere gehiago irabazi; horretarako hornitzailearen aurrean argudioak edukitzeko modua handiagoa izatea da. Bezeroari produktu bera prezio merkeagoan saltzen saiatzen dena desagertu egingo da. Euskal Herrian, Estatuan bezala, prozesua martxan dago, apur bat atzeratuta gabiltza baina adierazle guztien arabera urte gutxi barru Europako biltze tasetara iritsiko gara.

(...) Ez dugu Euskal Herrian helmuga zehatzik. Hazkunde handiena atzerian egiten ari gara, eta bestetik, bertan ere gero eta lehiakide berri gehiago agertzen ari dira. Guzti honekin oraindik kopuru hori apur bat handituko dugula espero liteke. dena den, txikia izango da".

Agustin Markaide, Eroski Kooperatibako zuzendariorde nagusiak ARGIAri.

"Carros de fuego" A la salud por el sudor

Eukeni Olabarrieta

LA PRACTICA DEL DEPORTE ES MUY UTIL PARA EL SER HUMANO: AYUDA EXTRAORDINARIAMENTE A FORTALECER LOS MUSCULOS. POR DESGRACIA, EL CEREBRO NO ES UN MUSCULO

Sergio Ivanovitch Popof
(Inventor del tubérculo nacional
ruso: la patata)



cambiar el formato y el contenido de la revista, y probablemente va a haber una sección de relatos eróticos. Ver para creer.

Retomando el tema, ya en plan serio y con aires de predicador, les diré que el ejercicio físico es una de las mejores recetas no sólo para mejorar el HDL, sino también para otros problemas de salud: tensión arterial elevada, sobrepeso, diabetes,... es un método excelente para combatir el estrés y equilibrar la neuro cada día más desequilibradilla la pobre.

Y no es necesario que vaya usted resoplando y con el hígado en la boca, dejando el pellejo en el asfalto. Caminar a paso rápido puede ser suficiente siempre que lo haga con regularidad, 3-4 horas a la semana en 3 sesiones de entre 1 hora y 1 hora 20 minutos. Si esto lo complementa con unos ejercicios de flexibilidad, miel sobre hojuelas. Como dicen los "yoguis", un cuerpo flexible es un cuerpo joven. Los chicos de Atlon les van a enseñar a conseguirlo.

Pero si usted amigo lector es de los que odia el deporte y el ejercicio físico, actitud tan respetable como la contraria, le recuerdo lo de la hamaca y la mulata. La cuestión es sudar y ejercitar la flexibilidad, y seguro que lo va a conseguir.

Esto del colesterol va de películas, y es que como en aquella titulada "El bueno, el feo y el malo" en el colesterol hay también el bueno, que es el HDL-colesterol, el feo, que es el colesterol total, y el malo, que es el LDL-colesterol. Como el misterio de la Trinidad, tres en uno, pero en plan terrenal.

A lo que parece y después de numerosas estudios por sesudos científicos, lo importante es tener el HDL alto. Incluso con valores elevados de colesterol total si se tiene un HDL alto, se tiene menos riesgo que teniendo un colesterol normal pero un HDL bajo. Por ello al HDL le llaman el buen colesterol o colesterol protector. ¿Y qué hay que hacer para elevar el HDL? Entre otras cosas ejercicio físico.

No hay duda de que sudar se ha convertido en la suprema obsesión de millones de personas. Hasta a las camisetas deportivas se les llama sudaderas.

Hay muchas formas de sudar, pero dos son las más importantes. La primera corriendo como un loco. La segunda sesteando a orillas del mar en una playa caribeña, compartiendo hamaca y anatomía con una mulata fogosa. En el primer caso se produce un sudor maloliente y corrosivo, pero muy sano. En el segundo...bueno no voy a tocar el tema porque el "dire" del TU me ha dicho que se me ve el plumero pornográfico y que esto es una revista seria, que lo deje para más adelante que vienen tiempos más prometedores ya que van a

Otalorako berriak



Catálogo de Formación 1995

Continuando con la trayectoria iniciada dos años atrás, Otalora ha editado el Catálogo de Formación para 1.995 en el que se recoge una amplia

Perfeccionamiento

Directivo y el curso de Gestión de Recursos Humanos para Mandos Intermedios. Asimismo, también se incluyen en este catálogo los diferentes seminarios a impartir -Desarrollo de Directivos; Gestión

Estratégica, Marketing y Ventas; Gestión Económico Financiera; y Mejora Permanente- así como los programas de formación de Consejos Rectores y Consejos Sociales.

Esta previsto que este catálogo, con toda su oferta educativa, se remita en breve a las Cooperativas con el fin de que éstas determinen



oferta de cursos y seminarios seleccionados entre los que se vienen impartiendo habitualmente en los centros de formación permanente.

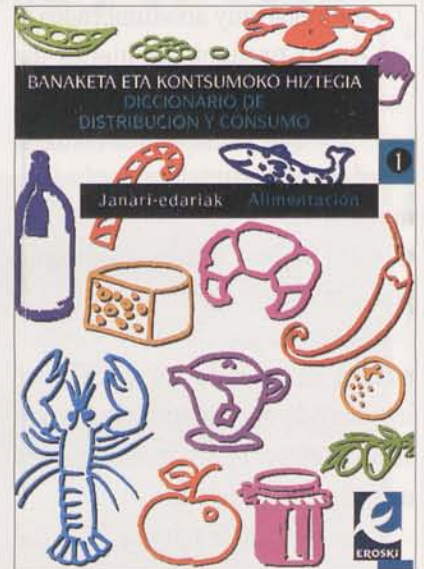
En este catálogo se detallan los programas de larga duración, entre los que se incluye el Máster en Dirección de Empresas Cooperativas, el Programa de

los cursos en los que están interesadas en participar y la fecha idónea para la impartición de los mismos.

Si deseáis información más detallada sobre este Catálogo de Formación 1.995 podéis ponerlos en contacto con Otalora a través del teléfono 79 79 99.

Liburuak

Banaketa eta kontsumoaren hiztegi elebiduna



25. urteurrena ospatzeko burutu dituen ekitaldien barruan, Eroski Kooperatibak banaketa eta kontsumoari buruzko lehen terminologi hiztegi elebiduna kaleratu du oraintsu.

Hiztegi honen burutzapen teknikoaz UZEL Terminologi Zentroa arduratu da eta bere lehen elikadura-seriean 2.350 hitz jasotzen ditu, erabiltzaileei begira, kontsulta eta pedagogi aldetik oso egokia den eskema garatuz. Egokitasun hori are handiagoa da, gainera, eskola-munduak, ikasle eta irakasleek batipat, zerbitzu horien beharra izan dezaketela kontuan hartzen badugu.

Lehen edizio honek 2.500 ale izango ditu eta Euskal Herriko liburu-denda nagusietan eta Kooperatibaren EROSKI eta MAXI hipermerkatuetan egongo dira salgai 1.560 pezetan.

La cuadratura del círculo

Estamos muy acostumbrados a usar productos y bienes de equipo fabricados en Japón. Lo que resulta menos frecuente y prácticamente inimaginable es que empresas de nuestro ámbito suministren equipos al mercado nipón.

Sin embargo, UROLA, Cooperativa integrada en MCC, ha introducido su maquinaria y, consecuentemente, su tecnología en este mercado japonés.

Y es que la fratricida batalla empresarial que se libra en el mercado internacional da lugar a las situaciones más singulares. Y si no que se lo pregunten a los 130 socios de Urola en Legazpi, de los cuales la mitad se encuadra en la división de maquinaria, que han tenido la habilidad de colocar sus máquinas nada más y nada menos que en un mercado tan altamente competitivo como el japonés.

Se trata de equipos para el soplado de envases plásticos, desarrollados con tecnología propia, que han sabido hacerse un hueco y localizar un nicho de mercado en el país nipón. Han transcurrido 3 años desde la entrega del primer equipo, suministrándose ya en 1.994 equipos por valor de 160 millones de pesetas, una cifra que confirma la trayectoria ascendente de las tasas de exportación de UROLA a Japón.



Urola ha participado en varias ferias organizadas en Japón.

Máquinas rotativas

Los equipos UROLA, cuya característica principal es que son máquinas rotativas, están sustituyendo a las máquinas convencionales que ya tienen los fabricantes japoneses, suministrados por firmas alemanas y japonesas.

Hasta ahora, en Japón eran únicamente los grandes fabricantes de envases los que contaban con esta tecnología. UROLA, aprovechando la oportunidad, se ha convertido en proveedor de maquinaria para medianos fabricantes que, de esta manera, además de contar con las ventajas de la tecnología rotativa, se benefician de que son sistemas más flexibles, permitiendo cambios rápidos de moldes.

I+D propio

Esta operación comercial, hace unos años impensable, ha sido posible en gran medida a la intensa actividad de I+D llevada a cabo por UROLA en los últimos años. Conscientes de que la necesidad de innovación es una condición "sine qua non" para subsistir en este mercado, UROLA cuenta con un potente departamento de I+D.

Precisamente en estos momentos UROLA está ultimando los detalles para lanzar al mercado una máquina, -será la primera a nivel estatal- para la fabricación de envases de PET, un nuevo material de envase que está sustituyendo al convencional de PVC, que se emplea fundamentalmente para envasar bebidas como aguas minerales o refrescos.

En el ejercicio 1.994 abrió seis hipermercados EROSKI con una inversión estimada de 29.000 millones de pesetas

El Grupo Eroski completa su plan de aperturas con los hipermercados de Cornellá y Córdoba

Con la apertura el pasado 25 de noviembre en Córdoba y el 1 de diciembre en Cornellá (Barcelona) de sendos centros comerciales, el Grupo Eroski culminó su plan de aperturas previstas para el ejercicio 1.994. En total fueron seis los centros comerciales inaugurados, -Guadalajara, Baracaldo, Agen (Francia), Santander, Cornellá y Córdoba- que unidos a los seis inaugurados en 1.993 hacen un total de 12 hipermercados abiertos en dos años, lo que sin duda marca un hito singular en el hacer de las empresas de distribución en España. A lo largo del ejercicio pasado el Grupo Eroski alcanzó una cifra de inversiones 29.000 millones de pesetas, casi la tercera parte de los 94.000 millones previstos hasta el año 1.997.

HIPER de Córdoba

Ubicado en el Centro Comercial El Arcángel, el mayor de Córdoba, este HIPER cuenta con una superficie construida de 14.500 metros cuadrados y una sala de ventas de casi 10.000. Este centro emplea a una plantilla de 250 personas, dispone de 60 cajas de pago, con sistema escáner para la lectura rápida

del código de barras de los productos, está equipado con 2.000 plazas de aparcamiento y otros tantos

carros de compra. Su sala de ventas incluye las secciones habituales de productos frescos y de autoservicio, textil, electrodoméstico y bazar.



carros de compra.

Su sala de ventas incluye las secciones habituales de productos frescos y de autoservicio, textil, electrodoméstico y bazar.

Hiper de Cornellá

De similares características al anterior, se inauguró el pasado mes de diciembre en el mayor Centro Comercial de Llobregat y segundo en dimensión de toda Cataluña.

Este centro también cuenta con una plantilla de 250 personas, está equipado con 53 cajas de pago, tiene 1.800 plazas de aparcamiento y 2.000 carros de compra. Su sala de ventas está distribuida en dos plan-

textil, electrodoméstico y bazar.

La oferta comercial de ambos centros se completa con los productos Eroski en número de 1.600 y la tarjeta comercial, que a finales de 1.994 alcanzó los 100.000 titulares.

Con estos dos hipermercados EROSKI son ya 20 los establecimientos con esta enseña comercial, a los que hay que sumar otros 17 con la enseña MAXI, hipermercados medianos entre 2.500 y 5.000 metros cuadrados. Por su parte, la red de supermercados CONSUM ha superado el número 200 con las últimas seis aperturas que se han producido en el transcurso del ejercicio 94.

Aula Cooperativa

José M^a Larrañaga

Los estatutos

Hace pocos días me hacía un amigo la siguiente pregunta: ¿Por qué no explicas los Estatutos de una Cooperativa en tus artículos? Porque no es tarea fácil -le respondí-, es preciso pensar mucho para quitarle al articulado de ese documento toda la dureza y la frialdad que se imprime a los Textos Legales. ¡Pero bueno! ¿Acaso escribes para lucirte, para hacer lo fácil? insistió con rudeza.

Bien, pues aquí estoy, dispuesto a recoger el reto. Espero que mis lectores sepan disculpar mis evidentes carencias para explicar con rigor y, al mismo tiempo, con amenidad algunas de las enseñanzas que nos brindan los Estatutos de una Cooperativa.

Como es obligado comienzo por el principio, por el artículo 1 del Capítulo 1, que suele referirse siempre a la Constitución y Denominación de la Cooperativa.

Habitualmente se dice algo así como:

“Con la denominación de ... S. Coop. Ltda. se constituye una Coop. de Trabajo Asociado (u otra fórmula legalmente aceptada) sujeta a los

preceptos legales en vigor, y a los presentes Estatutos”

Conviene saber que una cooperativa no es una empresa que pueda regularse sólo a través del derecho mercantil. Nuestro espacio legislativo presenta complejidades superiores a las meramente mercantiles porque nuestras raíces se hunden en los

campos, ideológico, ético y hasta político, además del permanente empresarial.

Porque el cooperativismo ha nacido en el corazón de los hombres, se ha desarrollado en sus mentes y ha cristalizado en sus empresas; no puede por tanto, limitarse su regulación legal a la fría estructuración

Contenido ideológico	Contenido legal	Expectativas de tiempo
Socialismo Utópico Rochdale (pioneros)	Declaración universal Derechos Humanos	100 años
Principios Cooperativos Alianza Cooperativa Internacional	Constitución	50 años
Principios Cooperativos Experiencia Mondragón	Ley de Cooperativas Vasca Española	25 años
	ESTATUTOS	15 años
	R.R.I.	10 años
	NORMAS	5 años

Cartas al Director

En homenaje a Francisco Portero, fundador de la delegación de Orona en Madrid

Amigo Paco:
 “Nos dejaste para siempre en el mejor momento de tu vida, cuando conseguiste el generato de todo jubilado, ser abuelo, ¡qué mala suerte!, pero en nuestro recuerdo quedaron para siempre, aquellas veces que a fin de mes nos prestabas de tu bolsillo para poder terminar el mes. O esas otras que, alguien se entretenía y llegaba tarde a casa, solíamos decir me ha ido a ver Paco a la obra y con eso ya te echábamos la culpa de la tardanza. Tu fuiste el fundador de ORONA-MADRID. Yo llegué después y fue en mi presentación donde me llamó la atención tu psicología de hombre de la calle, tu saber, abroncar en tono menor al que por algo se equivocaba y felicitar, que antes también se felicitaba en esta casa, al que lo hacía bien.

Amigo, ¡cuánto querías a ORONA!, ¡cuánto siento tu muerte!, pero yo se que allá donde estés nos estarás esperando según vayamos llegando por ley de vida, para retornos en una partida de chinos y preguntarnos si este año hemos ganado o perdido en el Ejercicio, eso sí, después de haber terminado nuestra jornada de trabajo”

Juan Montoro Hernández
 Socio 5116 ORONA (Delegación Madrid)
 Miembro del Consejo Rector desde 1.987

tos

mercantil. Es preciso que añadamos nuestro calor ideológico y nuestra sensibilidad humana al esqueleto legal que nos hemos dado.

Me atrevo a pensar que nuestro interés nace en las más altas cumbres de la Ley. No somos ajenos al enunciado de los Derechos Humanos porque pretendemos, desde nuestra humilde posición, transmitir a las gentes del futuro un mundo más justo y más humano que el que nos ha tocado vivir. Es decir que los Derechos Humanos, para nosotros, son al mismo tiempo “Deberes” que operativizamos en nuestros documentos legislativos. Volamos muy alto para traer hasta el día a día el aliento de tantos hambrientos de justicia que en el mundo han sido.

Porque están los Principios Cooperativos a los que nos adherimos, no por intereses económicos mercantiles sino por convicciones morales. A todos estos estímulos responden los Estatutos, sabiendo que lo que está por encima condiciona lo que está por debajo.

Sabemos y aceptamos que los Derechos Humanos están por encima de la Constitución y esta no puede estar nunca en desacuerdo

con aquellos; y si lo está quedaría automáticamente derogado el de rango inferior.

Como tampoco nuestros Estatutos pueden contradecir ni la Ley de Cooperativas ni los Principios Cooperativos porque, en la parte donde no hubiera concordancia no sería válida legalmente. (Ver gráfico)

Otro aspecto que interesa recordar es que la Ley comienza por lo global, para terminar en lo concreto. Contempla primero lo universal, para descender paulatinamente, escalón por escalón hasta la norma.

Otra manera de ser Universal es transcender la visión del hoy, del ahora fijándose en el futuro, desde la experiencia que da el pasado.

Por eso cada vez la concreción es mayor, cada vez se detalla más y por eso la Declaración de los Derechos Humanos se pensó con la perspectiva de que no tuvieran que definirse cada poco años, la voluntad de estos Derechos Universales, es perdurar siempre, mientras que los Estatutos, el Reglamento Interno, y las normas se hacen con una perspectiva más a corto plazo, más sujetos a los avatares del momento.

EL PERSONAJE

Paco Bengoa

Responsable de la Unidad de Gerencia de Riesgos de MCC

“Soy demasiado prevenido, creo”

Este padre de familia pace en Vitoria pero sus apellidos son del Valle del Deba. Es gestor del riesgo..

J.M.F.



¿Francisco o Paco?

En general Paco, excepto en clases de inglés, que hay otro que se llama igual, y ya sabes, para no confundir, Francisco.

Esta entrevista te hará perder el anonimato. ¿Corres el riesgo?

¿Quieres decir que voy a sufrir los rigores de la fama? ¡Que va! Creo que exageras.

¿Cuál es el eslogan de la Unidad de Riesgos?

El riesgo aleatorio es algo que no se puede anular; puedes agravarlo o disminuirlo, pero no anularlo. Nuestro departamento gestiona el riesgo como una variable más de la empresa.

Osea, más vale prevenir que lamentar.

Se trata en definitiva de decidir qué riesgos se asumen y que riesgos se transfieren. Se corren las consecuencias de los que se asumen.

¿Y los que transfieren?

Se busca una compañía de seguros que mediante la contraprestación del pago de una prima asuma los riesgos que se decide no asumir.

Y las Cooperativas ¿previenen el riesgo?

No ha habido gestión del riesgo como tal. La

gerencia de riesgos es una técnica bastante novedosa, con la que empezamos a estar un poco más sensibilizados.

Pero todavía no lo suficiente.

No hay tanta conciencia ante el riesgo. En general, siempre se piensa que son cosas que pasan a otros. Pero lo cierto es que los siniestros ocurren todos los días.

Oye Paco, ¿y qué pasaba cuando tú no estabas gestionando el riesgo?

Pues que había cierto desorden, esto es, no había unidad de criterio. Ahora hay una política conjunta frente al riesgo, mejor o peor, pero una.

¿Qué riesgo preocupa más?

Aquel que de materializarse ponga en causa la continuidad de la empresa como tal.

¡Ay, las pólizas! A la hora de cobrar si te he visto no me acuerdo.

Suele suceder. El problema se resuelve hacien-

do unas buenas coberturas a priori, antes del siniestro.

Siniestro. ¿Qué palabra tan fea!

Mejor que lo sea, los siniestros también son feos en general.

¿Sabes que Siniestro Total es un grupo musical?

Sí. Es de esos que nació en la época de los nombres de grupos estrambóticos e impactantes, entre los que también se incluyen La Polla Records o Cójón Prieto y los Guajalotes.

¿Cuál es tu reto profesional?

Que no me confundan con un asegurador ni con un broker o corredor de seguros. Yo soy de casa, y me interesa que las cooperativas lo sepan.

Y tú ¿lo tienes todo asegurado?

Prácticamente todo. Coche a todo riesgo, seguro para el hogar, plan de jubilación ... Creo que soy demasiado prevenido, incluso algo maniático.

¿Aficiones?

La bicicleta. Procuo salir todos los domingos si el tiempo no lo impide.

Con casco, claro.

¡Qué va! Soy muy antiguo y no voy con las modas. Lo mío es prevenir. No me interesa bajar a toda velocidad y llevar casco por si me caigo. Lo que hago es bajar suave.

Me han dicho que eres un incondicional de Indurain.

Es verdad. Antes de que hiciera nada yo ya dije que iba a ganar cuatro veces el Tour y dos el Giro. Tengo testigos en Fagor.