



**TRABAJO Y UNION**

# Lankide

Nº 360 Zb - Julio 1992 Uztaila - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



**Caja Laboral y Lagun-Aro,  
el grupo financiero**



**MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA**

## No a la maleta

**E**l repaso sistemático de las agrupaciones de las empresas, ordenadas por tener intereses afines, nos lleva a tratar en este número de Lagun-Aro y de Caja Laboral Popular. Ambas se inscriben en ese marco áureo de las instituciones financieras cuya materia prima es el dinero, el ahorro, la previsión y la intermediación para la inversión.

En el plazo de un tercio de siglo, en el contexto del cooperativismo de Mondragón, se ha dado un paso gigantesco en el desarrollo de ambas entidades, y probablemente uno de los acontecimientos financieros de mayor importancia, transcurrido en ese período de tiempo, ha sido precisamente el nacimiento y la consolidación de Caja Laboral Popular y de Lagun-Aro.

Ambas -Lagun-Aro al comienzo dentro de Caja Laboral Popular- tuvieron como enseña de ruptura y presentación aquella frase tosca pero lapidaria, y por lo demás premonitoria, de: *O libreta o maleta, o lo que es lo mismo o ahorramos o deberemos emigrar de nuestros pueblos y tierras para poder trabajar allí donde otros nos ofrezcan un empleo.*

Entonces el pueblo lo entendió y el mayor testimonio de la asimilación de ese mensaje se halla en el considerable potencial financiero que ambas han adquirido.

Hoy disponen, en conjunto, entre el 8,5 y el 10% del ahorro acumulado de Euskadi, con un pasivo total de 600.000 millones de pesetas al cerrar el mes de julio.

Se han rebasado los 620.000 ahorradores, en calidad de depositantes en las diferentes ofertas de interés y plazo, y se ha creado una atmósfera de expectativa y confianza singular en torno a este núcleo financiero, cuya ascendencia cooperativa constituye su credencial más distinguida.

Y sin embargo en Euskadi, con cuyo ahorro nos hemos nutrido, el desempleo se ha incrementado hasta el 19,1% (.), con signos amenazantes de que el deterioro de la industria desencadene una mayor depauperación de una economía -la de Euskadi- que en 1975 representaba el 8% del Estado español y hoy apenas alcanza el 6%. En la zona del río Deva, como eje industrial nutrido con mayor densidad cooperativa, ese porcentaje se eleva al 16% aproximadamente y las expectativas no son más alentadoras.

En nuestras cooperativas también han llegado los momentos de escasez, y de menguados resultados, tan bajos que no van a permitir, por sí solos, la renovación de sus equipos tecnológicos, único medio -asociado a otras estrategias- para renacer a estadios de estabilidad en los beneficios.

La necesidad de reducir los costes de personal va a provocar pronto la liberación de plantilla sobrante, y las cooperativas iniciarán progresivamente la reducción de sus empleos industriales en zonas en las que su pujanza es la base de la economía de sus pueblos.

Es la hora de reflexionar en las promesas, las convicciones y en los compromisos, y es hora de invertir en nuevos equipos competitivos por encima del ahorro generado en las mismas cooperativas, y de crear nuevas empresas y negocios que sean capaces de dar empleo a los socios que van a quedar disponibles.

Porque si no el dilema de *la maleta*, con el consiguiente deterioro social, está a la vuelta de dos o tres años.

Sinceramente, *la libreta* funcionó y nosotros ¿vamos a consentir ahora que nuestros hijos tengan necesidad de emigrar por otros países u horizontes, mendigando el trabajo? ■

\* Datos de EUSTAT, al 31 de marzo de 1992

Entrevista a  
Juan Mari Otaegi

22



Aintzinakoak  
Afiladores

26



Gure Kooperatibak,  
COINMA

40



EDITORIAL  
No a la maleta 2

Caja Laboral y Lagun-Aro,  
el Grupo Financiero  
JAVIER MARCOS 5

El seguro, reto del Grupo Financiero  
LAGUN-ARO 8

Las nuevas tendencias en el área de  
productos parafinancieros  
JUAN JOSE ARRIETA 10

CLP y L-A, más que un Grupo Financiero 13

Estrategias de futuro  
JUAN MARI OTAEGUI 18

Entrevista a Juan Mari Otaegi  
JAVIER MARCOS 22

Afiladores  
JOSE MARIA IZAGA/  
CARMELO URDANGARIN 26

Gure Kooperatibak:  
COINMA  
IKERLAN 38

Euskal Kultura:  
Homenaje a los socios fundadores de la  
experiencia cooperativa 45

Kooperatibetako Berriak 49

Cartas al Director 55

Director: Javier Marcos  
Diseño: José Ramón Fdez.  
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 Mendizábal    Jesús Goyenetxe  
Rafael Amozarrain    Jesús M.º Herrasti  
Carmelo Urdangarín    José Luis Rubio  
Juan Leibar    José Ramón Elorza

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

## El grupo financiero

Caja Laboral y Lagun-Aro son protagonistas de excepción en este número de T.U. Lankide. No en vano ambas Cooperativas configuran el Grupo Financiero de la Corporación MCC, objeto de análisis en esta ocasión.

Hemos contado, una vez más, con la colaboración de los expertos de la Corporación en el sector para realizar una aproximación al presente del Grupo Financiero. Las estrategias de futuro corren a cuenta de Juan Mari Otaegui, Vicepresidente del Grupo Financiero, a quién también hemos tenido ocasión de entrevistar. Como ya es habitual Carmelo Urdangarín da comienzo a la segunda parte de la revista con su colaboración sobre oficios antiguos. En esta ocasión nos ilustra sobre los afiladores.

En la sección "Gure Kooperatibak", tres son las Cooperativas de la Corporación que por un motivo u otro ocupan nuestras páginas: COINMA, IKERLAN y ESKOLA POLITEKNIKOA.

Por otro lado, y con motivo del homenaje que se les tributó el pasado mes de junio, cuatro de los socios fundadores de la experiencia cooperativa de Mondragón ocupan con todo merecimiento las páginas de "Euskal Kultura". En este homenaje tuvimos un protagonista de excepción, Jose Antonio Ardanza, con quién T. U. Lankide conversó.

Las actividades concretas que se han realizado en algunas de nuestras Cooperativas y que son noticiables ponen el punto final a la revista de este mes.

Con las vacaciones de agosto de por medio nuestra próxima cita será a mediados de setiembre. Felices vacaciones en nombre de la redacción de T.U. Lankide.

## Finantz taldea

T.U. Lankideren ale honen protagonista bereziak Lan Kide Aurrezkoa eta Lagun-Aro ditugu; izan ere, oraingoan aztergaitzat hartu dugun MCC Korporazioaren Finantz Taldea egituratzen bait dute.

Berriro ere, sektorean adituak diren Korporazioko kideen laguntza izan dugu Finantz Taldearen orainari buruzko hurbilpen bat egiteko. Etorkizuneko estrategia, berriz, Juan Mari Otaegi Finantz Taldearen Lehendakariordea arituko zaigu, elkarrizketatu ere egin ahal izan duguna.

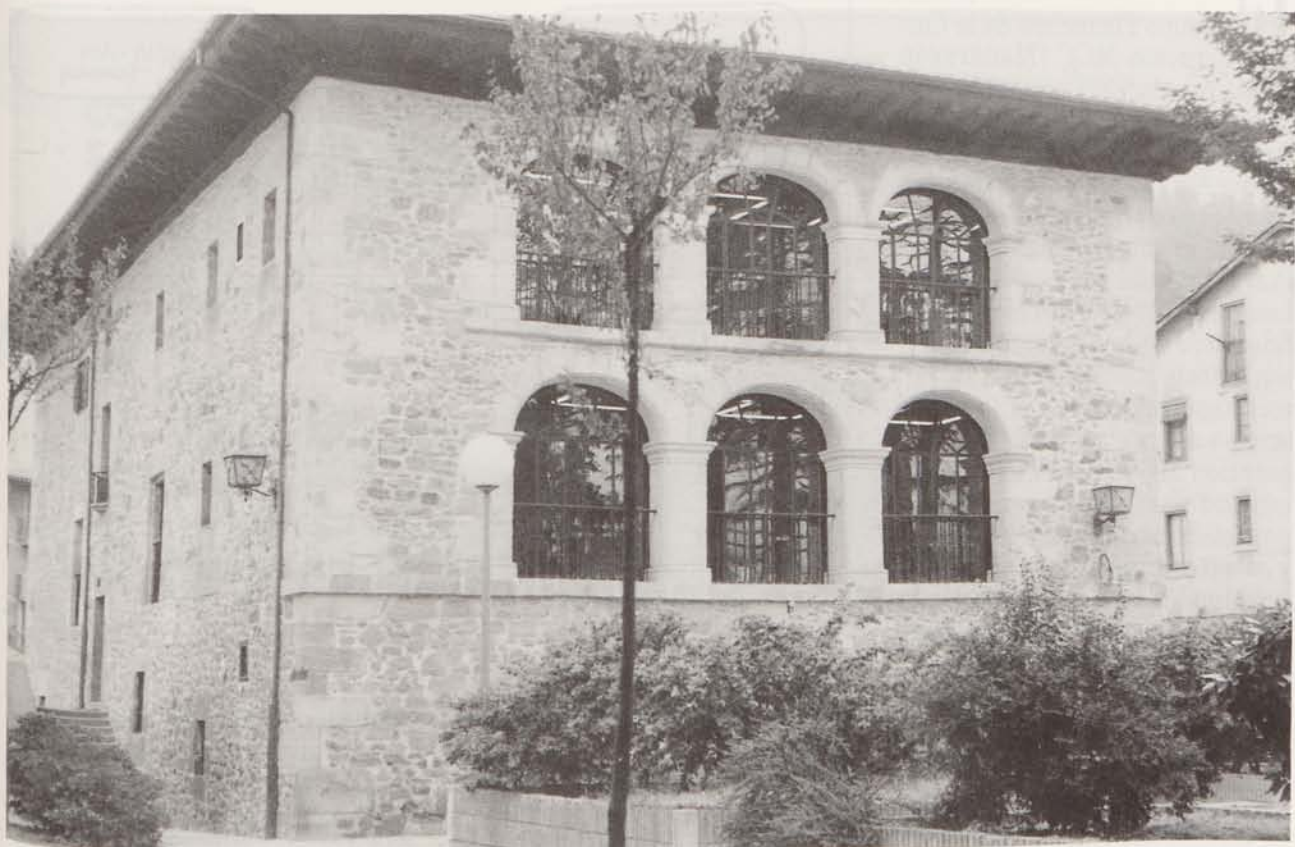
Aldizkariaren bigarren atalari, ohi bezala, Carmelo Urdangarinek eman dio hasiera antzina-ko lanbideei buruzko atalari jarraituz. Oraingo honetan zorroztaileen berri emango digu.

Arrazoi ezberdinak direla eta, 'Gure Kooperatibak' saileko orrialdeetara ekarri ditugun Korporazioko Kooperatibak hiru dira: COINMA, IKERLAN eta ESKOLA POLITEKNIKOA.

Bestalde, eta joan den ekainean egin zitzairen omenaldia dela eta, Arrasateko kooperatiba-espereziaren sortzaileetako lau bazkidek 'Euskal Kultura' saileko orrialdeak beteko dituzte merezimendu osoz. Omenaldi honetan, protagonista berezi bat izan genuen, Jose Antonio Ardanza eta berarekin hitz egiteko aukera izan genuen.

Hilabete honetako aldizkariari amaiera emateko, gure zenbait kooperatibatan buruturiko hainbat ekintza aipagarriren berri emango dugu.

Gure hurrengo zita, tartean abuztuko oporraldia dagoenez, irailaren erdialdera izango da. Bitartean, opor zoriontsuak izan T.U. Lankideren idazlaritzaren aldetik. ■



# Caja Laboral y Lagun-Aro, el Grupo Financiero de la Corporación MCC

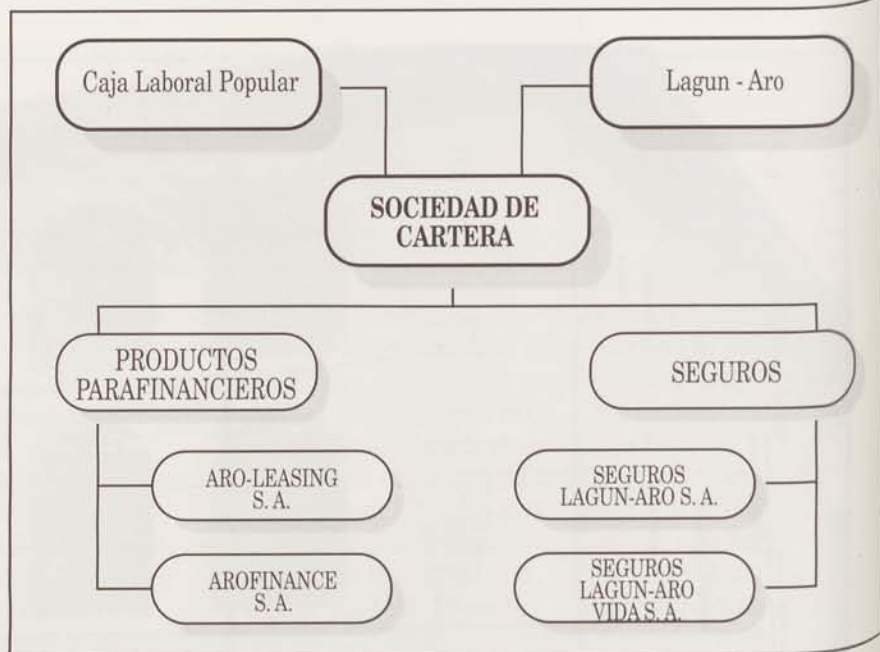
\* J. Marcos

Lan Kide Aurrezkiak eta Lagun-Aroak osatzen dute Arrasateko Korporazio Kooperatibako finantz taldea. Bakoitzak bere iharduerarekin jarraituko du, hau da Lan Kide Aurrezkiak banku-zerbitzuak ematen eta Lagun-Aroak babespen soziala. Hala ere bien artean kartera-sozietatea egin behar dute.

**E**l Grupo Financiero de la Corporación MCC (Mondragón Corporación Cooperativa), se estructura en dos Agrupaciones Sectoriales: Banca y Previsión Social.

Ambas Agrupaciones, se identifican en el caso de la Banca con Caja Laboral Popular y en el caso de la Previsión Social con Lagun-Aro.

Las misiones asignadas al grupo financiero de la Corporación MCC son fundamentalmente tres. En primer lugar promover con fuerza la imagen de entidad ligada a la Corporación MCC. En segundo lugar potenciar la imagen de entidad comprometida con los intereses del País y en tercer lugar dar un servicio preferente al movimiento cooperativo del que forma parte. Tomando como punto de partida estos objetivos, el grupo financiero proyectará una única imagen ante el mercado financiero, tratando de potenciar la línea básica de las entidades que lo constituyen, es decir, la previsión social en Lagun-Aro y el negocio bancario en Caja Laboral.

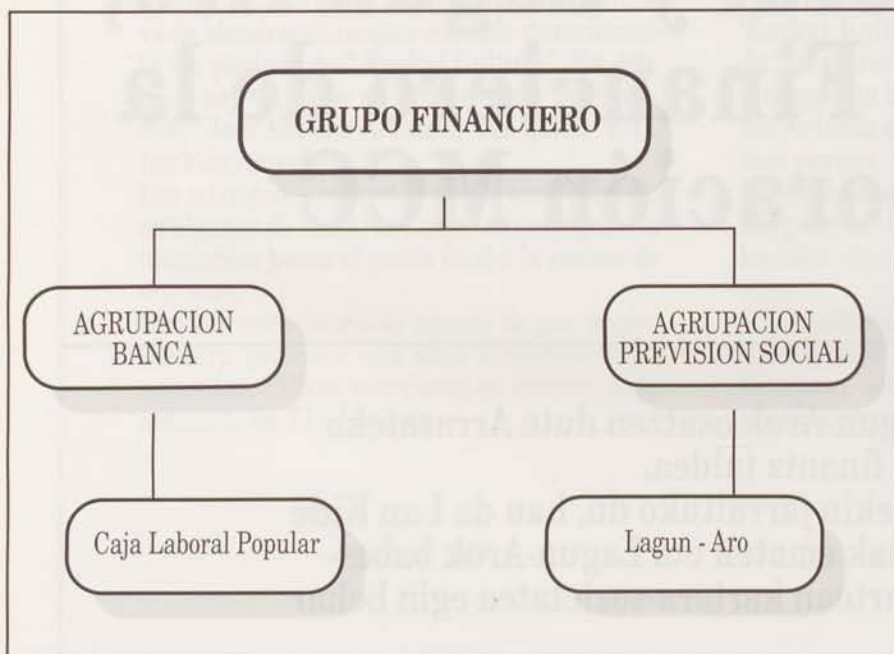


### Aro-cartera

El grupo financiero potenciará al mismo tiempo un desarrollo expansivo del sector seguros y del sector

productos parafinancieros a través de la creación de una Sociedad de Cartera. Como sabéis una Sociedad de Cartera no es más que una Sociedad Anónima cuyo objeto social es básicamente comprar y vender acciones de otras empresas. El activo de una Sociedad de Cartera está constituido por la cartera de acciones que son de su propiedad. En este sentido CLP y L-A han creado una sociedad que se denomina Aro-Cartera en la que participan paritariamente y a través de la cual potenciará el desarrollo expansivo del sector de seguros y del sector productos parafinancieros.

Como se desprende del Gráfico II en el sector de Productos Parafinancieros el protagonismo inicial está confiado a las sociedades participadas Aro-Leasing, S.A. y Arofinance, S.A.. En cambio en el sector de Seguros las empresas participadas que adquieren un protagonismo especial son Seguros Lagun-Aro S.A. y Seguros Lagun-Aro Vida, S.A..



## Caja Laboral



### Agrupación Banca

Neto Patrimonial	43.082
Recursos Acreedores	354.717
Personal	1.357
Excedentes brutos	8.042
Cash-Flow	9.160
Nº de sucursales*	201

(\* ) A 31 de diciembre de 1.991

Ambas entidades presentan como característica singular la presencia de la compañía italiana de seguros UNIPOL compartiendo junto con CLP y L-A la participación en ellas. Al cierre del ejercicio 1.991 el neto patrimonial de ambas agrupaciones, es decir el total de recursos propios

con que contaban, ascendían aproximadamente a 150.000 millones de pesetas.

Los recursos acreedores, es decir el total de los recursos que los clientes tienen en CLP y L-A, ascendían a 354.717 millones de pesetas, mientras que los excedentes brutos de

ambas fueron de 48.545 millones de pesetas.

En relación a los puestos de trabajo cabe indicar que ambas agrupaciones contaban con 1.585 puestos de trabajo al finalizar el ejercicio 1.991. ■

## Lagun - Aro



### Agrupación Previsión Social

Neto Patrimonial	106.910
Recursos acreedores	-
Personal	228
Excedentes Brutos	10.503
Cash-Flow	10.703



En opinión del autor el reto actual del Grupo Financiero de la Corporación MCC está en saber estructurar un modelo de unidades de negocio, en el que se acierte a conjugar el criterio de rentabilidad de cada unidad con una visión de conjunto que responda a los intereses globales de la División Financiera.

El seguro de vida, ¿una forma de ahorro?.

## El seguro, reto del Grupo Financiero

**A** la hora de reflexionar sobre la flexibilidad y complementariedad de los servicios ofertados por la División Financiera de la Corporación MCC, se rememoran una serie de estudios que en 1986 fueron expuestos en un seminario de la Asociación Europea de Cooperativas de Seguros (AECI).

A pesar de la disparidad de criterios existente en la época, se recopilaban éstas y se adivinaban las diferencias conceptuales que norteamericanos y europeos mantenían y que a la postre han marcado vías distintas de actuación.

Mientras los primeros defendían el vendedor especialista en todo servicio y la compra de éstos en una sola parada, a modo de un supermerca-

*La mayor cultura financiera de la clientela bancaria ha roto la fidelidad tradicional de los clientes, lo que estimula la constante creación y oferta de nuevos productos bancarios y parafinancieros.*

do, los segundos, sin renunciar al acotamiento de los espacios, eran partidarios de la venta por especialistas de los servicios crecientemente solicitados por los clientes. Esta última concepción está revolucionando la banca y los seguros en Europa (no tocamos el resto de servicios por no ser objeto de nuestro comentario) y ha supuesto que pasemos de los supermercados financieros a la Bancaseguro o Todafinanza europea, fórmula que ha sabido responder al reto del servicio a los clientes, buscando canales alternativos y propiciando colaboraciones entre entidades bancarias y de seguros, desarrollando las ventas cruzadas, pero respetando criterios de especialización de las diferentes actividades.



Aquel experimento americano, quizás demasiado obsesionado con el vender a toda costa, se saldó por ejemplo con el cierre del supermercado financiero de 'Sears, Roebuck & Company' con aseguradoras vendiendo las compañías de valores que habían comprado y con compañías que recobraban su denominación original como CML Alliance, que volvería a llamarse 'Connecticut Mutual Life Insurance Company'. Mientras, en Europa las fronteras entre banca y seguros se difuminaban, pareciendo que se empezaba a vivir una época caracterizada por la producción de servicios, en que los servicios se convertían en factor de producción.

En nuestro entorno de mercado se advierte cómo se camina en la dirección de generar nuevos servicios 'modelo flexible'. Hoy los líderes de opinión del mundo bancario hablan de abandono del modelo universal integrado y de la implantación de un 'modelo por unidad de negocio' en el que se contemplan, con una estrategia global, distintas actividades relacionadas entre sí, pero contempladas como negocios separados, con su propia estrategia de actuación y cuya existencia se justifica en sí misma.

Por consiguiente, se han impuesto criterios de complementariedad y de especialización reconociendo las limitaciones de unas y otras redes comerciales. Un especialista en banca no es un especialista en seguros, y a la inversa, por tanto, los procesos de venta alternativa deben estar basados en la sencillez y en la general aceptación de los productos, y sobre todo en controlar y deslindar las actividades esenciales de cada entidad. Nada más alejado del servicio al cliente que la confusión que puede acarrear la no especialización.

## Seguros y Grupo Financiero

Hace ya algunos años, el seguro irrumpió en el mundo financiero, con la consiguiente competencia con los bancos por la captación de ahorro. A aquella entrada, propiciada en parte por la modernización de la oferta aseguradora y la agilidad y rapidez para saber aprovechar las oportunidades de negocio, pero también por los cambios fiscales -desaparición del ITE y no imposición del I.V.A. sobre las primas de seguros-, siguió la irrupción de la banca en el mundo del seguro. El seguro de vida y, de una manera notoria, los productos de capitalización, protagonizaron la lucha por la captación y manejo de volúmenes superiores de ahorro.

El desarrollo incontestable de las redes bancarias como canal alternativo de distribución de seguros, y los cambios que se están operando en el mercado, colocan la cuestión de la 'Bancassurance/allfinanz' en un lugar destacado entre las prioridades estratégicas.

El seguro necesita de la banca, por posibilitar ésta una amplia capilaridad de distribución; por su parte, la mayor cultura financiera de la clientela bancaria, que le lleva a buscar la óptima colocación de los recursos, ha roto la fidelidad tradicional de los clientes, lo que estimula la constante creación y oferta de nuevos productos bancarios y parafinancieros. Ello determina que para la banca más dinámica, la integración de los servicios financieros y parafinancieros sea uno de los retos importantes en el mundo bancario internacional. Es por ello que los grandes grupos que poseen negocios de banca, seguros y otros servicios parafinancieros, afinan cada vez más su estrategia y preparan sus cuadros en esa direc-

ción. Y aquellos que carecen de algunas de estas actividades formalizan alianzas con el mismo fin.

En la Corporación MCC tenemos la base necesaria para que, dentro del Grupo Financiero, incrementemos notablemente la colaboración actual entre las distintas áreas de negocio y orientemos nuestra estrategia en la dirección del 'Allfinanz' practica-



El control de la siniestralidad laboral es uno de los objetivos más importantes de las compañías aseguradoras.

do por los más importantes grupos a nivel europeo.

Caminar en esa dirección significa conjugar la globalidad de los servicios financieros y parafinancieros -tanto los actuales de banca, seguros generales, seguros de vida, leasing..., como los futuros de financiación al consumo, fondos colectivos de inversión, etc.- con la especialización en las distintas actividades. Como hemos comentado antes, un modelo de unidades de negocio, en la que se acierte a conjugar el criterio de rentabilidad por unidad de negocio con una visión de conjunto que responda a los intereses globales del Grupo Financiero de la Corporación MCC. Ese es el reto que tenemos ante nosotros, y al que estamos convencidos de que sabremos enfrentarnos con éxito. ■

\*Artículo remitido por Lagun-Aro

Las nuevas tendencias de los servicios financieros hacia la diversificación y sofisticación, exigen un importante esfuerzo de adaptación organizativa. Juan José Arrieta describe en este artículo la realidad actual de Aroleasing y Arofinance, dos compañías que abordan la actividad parafinanciera.



La reducción de los gastos de explotación, determinará la rentabilidad de los productos financieros.

## Las nuevas tendencias en el área de productos parafinancieros

\*Juan José Arrieta, Director General de CLP

Las nuevas tendencias del Sector bancario están exigiendo un importante esfuerzo de adaptación organizativa, de forma que podamos integrar las ventajas de las instituciones especialistas, como Aroleasing, Arofinance, etc., con el mantenimiento y potenciación de las ventajas de Caja Laboral, con sus características de banca de tipo universal.

Este modelo, al que algunos especialistas le han denominado como 'banco federado' permite la formación de holdings en los que conviven bancos universales, bancos especializados, compañías de seguros y otros servicios financieros, posibilitando el aprovechamiento de las

ventajas de la especialización junto a las de dimensión, solvencia, amplia red de distribución, etc.

Por otro lado el arte de la banca actual es atraer nuevos clientes manteniendo los actuales sin incrementar sus gastos generales. Esto ha provocado, en el seno de las instituciones financieras, pasar desde una orientación de negocio dirigida hacia la producción, innovación de servicios, etc., a una orientación del negocio hacia el mercado, en el que el activo más importante es el cliente y el valor más importante de la organización es el cúmulo de sistemas, habilidades y estructuras que se desarrollan para satisfacer al mismo.

De esta manera, aparece una diversificación y sofisticación de los servicios financieros, tanto para los particulares, como para las empresas y para las instituciones, que puedan dar respuesta a medida a los problemas que surgen en los diferentes estratos sociales y profesionales; así como en los diferentes tamaños de empresas y tipos de actividad.

Con estas orientaciones estratégicas es como se pretende desarrollar la actividad parafinanciera dentro de la División Financiera, dos de cuyos exponentes actuales lo constituyen las sociedades: Aroleasing y Arofinance.

## Aroleasing

La compañía se constituyó en octubre de 1986, participada al 100% por Lagun Aro, E.P.S.V., siendo su objeto social el arrendamiento financiero de todo tipo de bienes muebles e inmuebles, empezando sus operaciones en febrero de 1987.

El leasing es un instrumento financiero importado de los países anglosajones, cuyo objeto es la financiación de bienes de equipo a través de un contrato de arrendamiento con cláusula de opción de compra. La sociedad de leasing es la arrendadora, que adquiere del fabricante y quedan de su propiedad, los bienes de equipo con la indicación de que los ponga a disposición del arrendatario, el cual satisface el alquiler. Al término del contrato, la empresa arrendataria puede optar por la compra del equipo objeto de alquiler o su devolución al arrendador.

Las actividades que sobresalen en lo referente a los contratos de leasing son los de bienes de equipo (construcción, maquinaria industrial, etc.), automoción, sector inmobiliario e informático, siendo los segmentos de clientela preferente los de PYMES, profesionales liberales, comerciantes, autónomos, transportistas, etc., a quienes esta fórmula de financiación les reporta ventajas fiscales y les permite cortos plazos de amortización.

El posicionamiento de Aroleasing, situado fundamentalmente en las Comunidades Autónomas Vasca y Navarra, aunque con presencia activa en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla, se sitúa, con su inversión de 12.122 MPTas. en 1991, en el puesto número 19 entre más de 100 compañías a nivel estatal.

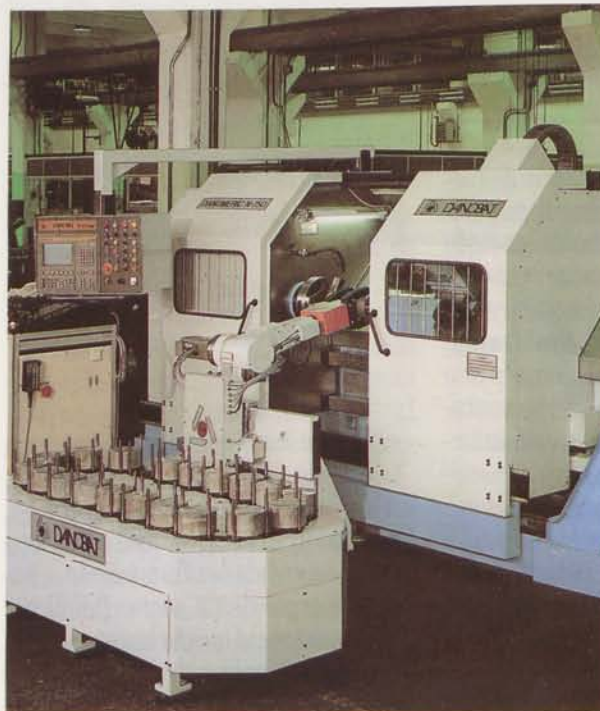
En las Comunidades Autónomas del País Vasco y Navarra nuestra inver-

*El arte de la banca actual es atraer nuevos clientes manteniendo los actuales sin incrementar sus gastos generales.*

sión en el año 91 alcanzó la cifra de 7.595 MPTas, con un crecimiento del 13,5% sobre el año anterior, cuando el conjunto del sector ha descendido el 2,2%. Nuestra cuota de mercado se sitúa en el 13%, con un crecimiento del 18,2%, situándose a la cabeza de las compañías de leasing en esta área de mercado.

A corto plazo dos son los retos a los que debe hacer frente la Compañía. En primer lugar a las exigencias crecientes de las Autoridades Económicas que persiguen su equiparación en cuanto a obligaciones de cobertura de coeficientes y provisión para insolvencias con la banca.

En segundo lugar a la competencia. Superadas las dificultades que supusieron la limitación en el crecimiento del crédito por las autoridades monetarias, la competencia se ha recrudecido por la atonía de la inversión y la falta de operaciones, lo que reclama una más estrecha colaboración con la red de sucursales de Caja Laboral, incorporando el leasing como un servicio más de su oferta de productos a clientes, integrando la concesión y seguimiento del riesgo y su gestión como propia, de tal manera que se pueda mejorar sustancialmente ese 31% de operaciones que actualmente canalizan las sucursales de la Caja y que sirve de complemento necesario a la pro-



El leasing, una práctica cada vez más extendida en la adquisición de bienes de equipo.

ducción que vienen realizando las oficinas y delegaciones de Aroleasing.

No cabe duda que son retos fuertes a los que Aroleasing debe enfrentarse con decisión desde la plataforma que la constitución del Grupo financiero proyecta, incorporando a su posicionamiento de compañía líder a nivel regional y a sus puntos fuertes de calidad de servicio personalizado, rapidez y agilidad en la tramitación de las operaciones y precio ajustado, la red de puntos de venta que le acercan a la clientela, la capacidad financiera que tanto en el mercado minorista como mayorista aportan las dos entidades matrices, así como la fortaleza y solvencia que éstas representan. Y ello en un momento oportuno y necesario, por cuanto que Aroleasing se enfrenta a la primera crisis económica e industrial seria en su corta historia empresarial, con aumentos de la morosidad y de los impagados que sólo una actuación decidida y conjunta podrá resolver convenientemente.

### **Arofinance**

Sociedad para la financiación de bienes de consumo, es la segunda compañía que se crea dentro del área de actividades parafinancieras del Grupo financiero. Se constituyó en 1991, desde la propia Aroleasing, habiendo dedicado ese año y parte del actual a preparar convenientemente el sistema operativo e informático adecuado para las necesidades de este tipo de mercado. Las financieras totalizaban 659 compañías en 1988, habiendo alcanzado las 1599 dos años más tarde. Su especialidad de mercado son los 'prescriptores', fabricantes y distribuidores de bienes de consumo y de



***El carácter deprimido que atraviesa el mercado de consumo en estos últimos tiempos ha hecho que la situación de las entidades de financiación se haya visto resentida en sus resultados y objetivos.***

equipo, a los que ayudan a vender a través de fórmulas de financiación, joint-ventures, etc.. El automóvil es, en cualquier caso, la parte del león en estas entidades financieras, aunque se trata de un sector difícil por la competencia que se hacen entre sí los concesionarios de las marcas de automóviles.

No obstante, el carácter deprimido que atraviesa el mercado de consumo en estos últimos tiempos ha hecho que la situación de las entidades de financiación se haya visto resentida en sus resultados y objetivos. Esperemos que para cuando Arofinance disponga de su maquinaria técnica e informática depurada y pueda lanzarse con fuerza al mercado, las perspectivas de la demanda hayan mejorado significativamente, a la vez que pueda contribuir a mejorar las expectativas y cifras de negocio de nuestras Cooperativas, en especial de aquellas que abordan con sus bienes de consumo (aparatos para el hogar, muebles, ocio y deporte, etc.) mercados generalistas y universales.

No cabe duda que nuevas actividades nos esperan, sobre todo si pretendemos desarrollar esta banca de clientes, en la que a través de una adecuada segmentación de la clientela, queramos ofrecer un servicio integral y completo al mismo. En nuestras manos está el hacerlo y no cabe duda que el Grupo Financiero es un buen instrumento para realizarlo. ■



Lan Kide Aurrezkia eta Lagun-Aroren fundatzailearena da ondorengo artikulua, On Jose Maria Arizmendiarrietarena, alegia. Bere idazkietatik hartutako ideiak bata bestearen atzetik jarriz, jarraian doakizuen artikulua osatu dugu.

## CLP y L-A, más que un grupo financiero

### CAJA LABORAL POPULAR

**C**reemos sinceramente que tenemos un gran potencial económico sin explotar, que hay grandes posibilidades de llegar a crear capitales, pero hace falta que nuestros hombres recuperen la confianza que perdieron en los ahorros o la esperanza de una auténtica emancipación social mediante la acción propia.

Hay que evitar el más mínimo riesgo de defraudar a estos hombres y a

estos pueblos. Hay que llegar por otra parte a aclimatar el esfuerzo de superación colectivo e inspirar una confianza completa reforzando la influencia de la ejemplaridad de los actuales cooperativistas con unas garantías que están situadas al margen de nuestros vaivenes circunstanciales.

La función de Caja Laboral Popular es la de movilizar la capacidad de ahorro del País y darle un empleo productivo que, a su vez, debe favorecer su desarrollo económico e industrial.

Ya puede una empresa dominar perfectamente las técnicas de producción y comercialización. Si sus posibilidades económicas para hacer frente a las necesidades de capital de maniobra o expansión son reducidas, su vida será lánguida y tropezará con inconvenientes serios para sobrellevar el presente, y no digamos nada para ver el futuro.

Una de las soluciones apuntadas es contar con instituciones de crédito afines que garanticen la dotación de capitales en la medida que las necesidades se planteen. La función de la banca, si siempre ha sido de

importancia, en la coyuntura futura va a ser definitiva.

Por diversas circunstancias el cooperativismo necesita su propio instrumento crediticio. De lo contrario corre el riesgo de perder su independencia y de arriesgar su futuro a las necesidades o conveniencias de entidades bancarias ajenas.

La propia CLP ha de tener esta conciencia de que es el mensaje y la convocatoria de una cooperación de amplios horizontes, resuelta a actuar sin defraudar a nadie y a desenvolverse en un plano difícil y delicado cual es el propiamente económico y financiero.

Nuestras comunidades de trabajo han de requerir cada día en mayores proporciones la cobertura de CLP para ir adecuando no sólo su estructura económica interna, sino también la cada día más indispensable proyección de sus mercados a las exigencias progresivas que ha de imponerles la ineludible competencia, cuyas características e índole van a estar determinadas por otros muy distanciados de nosotros, social e incluso geográficamente.

En el momento que se pretende hacer mayoritario nuestro movimiento cooperativo, se impone que vaya por delante la cooperación para el crédito, y a este respecto CLP está destinada ya a ser el heraldo de la futura cooperación, sin renunciar a las responsabilidades contraídas, asegurando las coberturas de quienes la han engendrado y de hecho avalan con su propio prestigio.

CLP está en esa línea, por estructura e implicación propia, sin que la misma tenga otra razón de ser, y lo que se le impone es, no solamente tutelar económicamente a las diversas entidades desde fuera, sino integrarse en su propia proyección, por razón de su carácter institucional, disfrutando a la recíproca de una información y de unas garantías

máximas con probabilidades de acelerar la potenciación de las entidades, mediante el correspondiente proceso de mancomunación a nivel de las propias exigencias.

La dirección de CLP deberá trasladar su punto de mira del plano exclusivo de la empresa al de la sociedad. Esto implica que adquieren rango primario aspectos políticos, sociales, filosóficos incluso, que no tienen apenas vigencia al nivel de empresa. En esta amplia panorámica, la empresa cooperativa se transforma en medio, por la movilización de los amplios recursos e influencia económica que la misma supone: en definitiva, como un elemento de concentración de poder.

***La función de Caja Laboral Popular es la de movilizar la capacidad de ahorro del País y darle un empleo productivo que, a su vez, debe favorecer su desarrollo económico e industrial***

Desde el plano de CLP corremos, a este respecto, el riesgo de caer en una cierta tecnocracia que, como objetivo último, pretenda conseguir unas estupendas empresas que funcionen correctamente desde el punto de vista técnico. Lo 'característico'



de nuestras cooperativas asociadas debe ser su vocación de 'instrumentos de transformación estructural', pero esto colectivamente, no sólo en la mente de un reducido núcleo de sus dirigentes.

La primera observación que se impone al tratar de las relaciones de CLP con otras entidades económicas es la de que los cooperativistas aspiramos a la promoción de una economía en la que se impone la concurrencia y la colaboración de las más variadas instituciones, sin que precisamente todas sean de exclusiva estructura cooperativa, si bien en todas ha de prevalecer la servidumbre de valores humanos reconocidos por una filosofía y ética sanas.

Por tanto, la primera conclusión que constituye el presupuesto básico de las relaciones de CLP es la de promover y fomentar la coexistencia, pasando a poder ser al plano de con-



pectivas insospechadas y para lo que el cooperativismo constituye una fórmula muy apropiada. Nuestra entidad sigue abierta a todos y debe quedar enaltecida en cualquier medio económico que entienda su causa, por lo demás vinculada al mismo fin trascendente de hacer de sus pueblos comunidades de convivencia, enaltecidas por el trabajo, en el marco permanente de la libertad y de la justicia.

*El cooperativismo necesita su propio instrumento crediticio. De lo contrario corre el riesgo de perder su independencia*

Caja Laboral Popular, situada en el vértice y a la cabeza de las entidades cooperativas, tiene que ser el mejor exponente de las virtudes de la actividad y administración cooperativa: esta exigencia no debe proceder de coacciones o presiones exteriores sólo por imperativo de sus propios miembros. No obstante, interesa que promueva sistemática y regularmente el examen de su actuación por parte de sus socios de base, cuyo contexto y relación tienen que ser la mejor fuente de inspiración de la propia actividad.

Todo el que se acerca a Caja Laboral debe poder tener una respuesta positiva por parte de ésta. La que siempre se podrá dar a todos con aprovechamiento si quieren utilizarla es la de que echen mano de la mancomunidad de aspiraciones y necesidades, dando adecuada estructura y forma a sus problemas. La función económica de CLP contempla siempre a la comunidad en primera instancia, para llegar a través de la misma a las personas que la componen. Y contemplar al hombre a través de la comunidad es lo mismo que decir arropado por la benevolencia y apoyo de sus semejantes.

---

## LAGUN-ARO

---

### Sobre su naturaleza

---

Marcharemos bien si entre nosotros nadie queda desamparado, pero nadie está tan asegurado por los demás que no necesite echar mano de sus propios recursos y poner en juego sus resortes personales.

Debemos sentirnos protegidos por el sentimiento de solidaridad de nuestros compañeros, pero debemos sentirnos protegidos en primera instancia por el propio trabajo, por el propio sacrificio, por el propio orden de vida.

La asistencia y previsión social deben poder organizar los cooperativistas con una efectividad que no envidie la que disfrutaban otros trabajadores. Cabe esperar de los cooperativistas un mayor sentido de responsabilidad individual sin menoscabo de las exigencias de una auténtica solidaridad y sobre estas dos bases puede montarse una organización a la par económica y efi-

vivencia y colaboración efectiva y afectiva apelando para ello a lo que puedan tener en común, sea la simple vecindad, las aspiraciones sociales o el interés de recíproca potenciación frente a perspectivas más amplias del futuro, o la superación de obstáculos extraños y ajenos, pero al fin y al cabo reales, de otras comunidades más evolucionadas.

CLP necesita nutrirse del ahorro de amplia base social, ya que limitada al sector exclusivamente cooperativistas, no había de responder a uno de los propósitos de su institución, cual es la de canalizar el apoyo y colaboración cooperativa de la comunidad.

Sinceramente creemos estar contribuyendo a la popularización o socialización del ahorro con un mensaje que responde a la sensibilidad de sectores, cuya movilización económica y laboral hoy puede tener pers-

ciente. Por la base moral y social que pueden ofrecer los cooperativistas y las cooperativas, su organización de asistencia y previsión social puede y debe montarse sobre un sistema en el que se conjuguen perfectamente la economía y la eficiencia.

***La asistencia y previsión social deben poder organizar los cooperativistas con una efectividad que no envidie la que disfrutaran otros trabajadores.***

La seguridad social que puede interesar a los cooperativistas no es precisamente aquélla que cubra más generosamente las necesidades, como si el coste fuera problema de segundo término, sino aquélla otra que hiciera de la responsabilidad personal su eje al respaldo de una solidaridad humana, a la que pudiera apelarse razonablemente. Los cooperativistas deben perseguir en el ámbito de la seguridad social las mismas metas de superación del paternalismo que en el campo laboral. Se trata de prevenir hasta el máximo y reducir hasta el límite las

necesidades para cuya satisfacción se apela al concurso de los demás. No se debe dejar desamparado a nadie que padezca una necesidad, pero tampoco debe protegerse indistintamente a quien procede con diligencia y previsión y a quien se despreocupa de lo que no debe descuidarse.

No abogamos por un sistema propio de seguridad por afán de singularidad. Nos induce a esta postura nuestro sentido social cooperativista en virtud del cual no debemos apelar al concurso y solidaridad de los demás para satisfacer aquello que puede y debe estar al alcance de la propia diligencia personal.

La adopción de un sistema propio implica también otras ventajas notables para nuestro desenvolvimiento cooperativo. Todo sistema de seguridad implica un proceso de ahorro y unas disponibilidades de capital, mayores o menores, según los estímulos que concurran. El ahorro siempre implica un sacrificio o un gesto de austeridad, que brotará más o menos fácilmente según las perspectivas que implique para cada uno. Un estímulo poderoso de carácter estructural puede constituir las posibilidades personales y colectivas de la austeridad administrativa de los recursos en principio destinados para las atenciones de seguridad. Una de las fuentes de ahorro y por consiguiente de capitalización constituyen las reservas para la seguridad, y los cooperativistas que verdaderamente sean conscientes de los problemas de todo desarrollo o expansión industrial, no pueden ser indiferentes respecto del posible destino de sus economías.

La primera conquista de seguridad social de los cooperativistas tiene que ser la de asegurar la continuidad de un trabajo de progresiva productividad para lo que junto a la competencia profesional hay que ir



Oficina CLP en Azpeitia.

contando con crecientes recursos económicos manteniendo unas inversiones adecuadas.

Se reconoce explícitamente la necesidad de que los cooperativistas respondan a los imperativos de una solidaridad de escala más amplia que su respectiva entidad e incluso todo el sector cooperativo, para conjugar su esfuerzo con el resto del mundo laboral, para promover un orden social humano y equitativo. La integración en el mutualismo obedece a consideraciones sociales más que a las económicas y, por consiguiente, se deben aceptar las cargas que ello pudiera suponer. Pero tiene interés en no atenuar sus precedentes vínculos asociativos que han servido para hacerlos algo más fuertes, y en el futuro han de constituir la base de una cooperación más generosa para el desarrollo de los fines comunes.





acabar acusando las medidas administrativas que contemplan grandes colectivos.

Lagun-Aro no es una compañía o sociedad de seguros, que nos ha admitido a los cooperativistas. No es un compañero de viaje más o menos simpático con el que nos hemos encontrado, pero al fin y al cabo con el que, en el mejor de los casos, podemos tener en común algunas preocupaciones.

Lagun-Aro somos nosotros mismos y nadie más que nosotros organizados para satisfacer en común unas necesidades, poniendo también en común unos recursos nuestros, de forma que lo que entra y sale de L-A es lo mismo que lo que entra y sale de nuestra respectiva cartera. Abusar de L-A sería tratar de engañarnos tontamente a nosotros mismos.

## Sobre la postjubilación

Esta tierra es rica. Hay que hacer muchas cosas en ella. Esto puede ser un jardín.

Es muy duro decirlo, pero es la realidad, quizá en el medio rural es en donde mejor se adaptan los viejos, porque es donde más labores les restan, pero también surge un serio problema que ensombrece el panorama: es el de la ancianidad.

A nuestro juicio el mal reside en que nuestra moderna sociedad desvalore al 'viejo', porque las modificaciones aceleradas de las actividades laborales y las formas de vivir hacen difícil su adaptación.

El proceso de marginación del jubilado es inevitable. Es fenómeno natural e irremediable, pero no por ello todo en la perspectiva del jubilado debe estar destinado a ser sorpresa.

La jubilación debe tener una solución con opciones diversas según los deseos y espíritu de cada hombre, sin que ya el factor propiamente económico deba ser el determinante fundamental de su actividad.

De todos modos, según los casos, hay que hacer providencias para que nuestros hombres y nuestras mujeres en la última etapa de su vida dispongan de todo un contexto urbanístico, de servicios y atenciones en consonancia con sus condiciones singulares, cuando por la misma evolución de los hábitos de la vida social se encontraran más o menos solos: es cuando pudieran estar más justificados por apartamentos concebidos con todos los servicios comunitarios precisos asequibles a todos a discreción propia. Pero esto supone realmente toda una concepción y proyección de residencias para que les puedan servir.

Bueno será recordar que entre el pasado donde quedan nuestros recuerdos y el futuro hacia el que remitimos las mejores ilusiones tenemos el presente en el que hemos de sentir y aplicar los deberes y el deber nuestro de esta hora es conjugar más estrechamente nuestras fuerzas y dar un paso más hacia adelante. ■

\*Las reflexiones que han sido expresadas en este artículo son de Dn. José María Arizmendiarieta, fundador de Caja Laboral Popular y de Lagun-Aro.

El mejor síntoma de auténtica vitalidad de un pueblo es su voluntad de superación y participación activa en la resolución de los problemas comunes.

No alardeemos de ser pueblo maduro y progresista sin actuar cada uno por su parte con reflexión y peso. ¿De cuántas de las cosas que alguna vez nos sentimos satisfechos y hasta orgullosos nos hemos ocupado con seriedad? Las grandes obras se levantan piedra tras piedra: con constancia y tesón. Seamos capaces de edificar. Edifiquemos con nuestras obras más que con la lengua.

Lo correcto es que nada proyectemos en paralelo a otras instituciones y providencias, antes bien, tratemos de dar cobertura a aquellas exigencias sociales no previstas o insuficientemente atendidas por las prestaciones obligatorias o por el desfase que regularmente suelen



# El Grupo Financiero, sus estrategias de futuro

\*Juan M<sup>a</sup> Otaegui, Vicepresidente del Grupo Financiero de la Corporación MCC

**MCC Korporazioko Finantz Taldeak lau esparru desberdinetan finkatu ditu etorkizunerako estrategiak: Merkatu-produktua, markak, antolaketa eta finantziaketa eta kooperatibekiko harremanak. Horren berri ematen digu artikulu honetan Juan M<sup>a</sup> Otaegik.**

La reciente constitución del Grupo Financiero hace difícil en este momento poder definir con claridad y precisión las estrategias de futuro.

No obstante, sí se pueden apuntar los criterios básicos de actuación de tal manera que el lector tenga una idea del objetivo pretendido con este artículo.

La primera idea que conviene tener clara es que tanto Caja Laboral como Lagun-Aro son entidades asimiladas a Agrupaciones Sectoriales, lo que significa que la estrategia de ambas entidades es definida por sus respectivos órganos, dentro de las políticas globales de la Corporación.

Lo anteriormente señalado no es óbice para que, existiendo un espacio de convergencia de actuación de ambas entidades, sea el desarrollo de este espacio el que permita un valor añadido al mismo tiempo que da lugar a una actuación en el mercado con ese carácter globalizador de Grupo Financiero.

La segunda idea que conviene tener clara es que esta actuación de carácter globalizador ante el mercado a que nos hemos referido, se realiza desde una estricta separación de las responsabilidades de ambas entidades (CLP y Lagun-Aro) que deben de responder con sus propios patrimonios ante las obligaciones que tiene contraídas, sin que medie ni esté previsto ningún mecanismo de solidaridad institucional entre ambas.

**‘ Al objeto de posibilitar un funcionamiento armónico del Grupo Financiero se adopta como estructura organizativa la creación de una Sociedad de Cartera. ’**

Realizadas estas consideraciones podemos pasar a desarrollar los criterios básicos de actuación previsibles en el futuro.

## Mercado-Producto

Si algo está caracterizando a la evolución de los mercados financieros es la tendencia a dar un servicio integral al cliente a través de una variada gama de productos financieros o parafinancieros, dentro de lo que podríamos denominar Banca Universal, o por el contrario el de dar al cliente un servicio muy concreto y definido en lo que podríamos llamar Banca Especializada o Entidades de Financiación. Lo que acabamos de decir se refiere tanto a los productos financieros como a los productos de seguros. Pues bien, dentro de este espacio de actuación la estrategia del Grupo Financiero es la siguiente:

-Desarrollar entidades especializadas en el ámbito de los productos parabancarios y de seguros con el doble objetivo de:

-atender directamente al segmento de clientela que demanda este servicio especializado;

-fortalecer el posicionamiento de Caja Laboral como Banco Universal en el segmento de Particulares, Pymes y Cooperativas, a través de productos diseñados al efecto por las entidades especializadas a que nos hemos referido, como parte del catálogo global de Caja Laboral.

Esta estrategia requiere ciertamente de una clara segmentación de los clientes a ser atendidos por las redes especializadas, y los que vayan a ser atendidos por las redes de Caja Laboral, al mismo tiempo que una coordinación de actuaciones comerciales para no competir internamente ante los mismos clientes, requisitos ambos que se están resolviendo satisfactoriamente a través de los mecanismos de coordinación que están ya establecidos.

Lagun-Aro.



## Marcas

Esta actuación en el mercado que acabamos de describir se mueve en un equilibrio entre la imagen globalizadora del Grupo Financiero y la actuación a través de redes especializadas que necesitan de su propia diferenciación en el mercado; lógicamente esta situación se ha tenido en cuenta a la hora de establecer la utilización de las marcas. Ha estado también presente el concepto de separación de responsabilidad entre Caja Laboral y Lagun-Aro para no crear en el mercado una imagen que no se corresponde con la realidad.

De la resultante de estas consideraciones se ha definido la siguiente política de actuación:

1) Se crea una marca para el Grupo Financiero que se denominará 'Grupo Caja Laboral' y que tendrá el carácter de 'marca endoso para las entidades especializadas'. Entendemos por marca endoso la marca que va acompañando como pegada a la marca de las entidades especializadas.

2) Se mantienen las marcas de las sociedades existentes, que como ya hemos dicho irán siempre acompañadas de la marca endoso 'Grupo Caja Laboral'.

3) Se establece en principio que las nuevas sociedades a crear mantendrán la raíz 'Aro' acompañada de la identificación de la actividad. Así, por ejemplo, la sociedad de financiación se llamará 'Arofinance' y la Sociedad de Cartera a crear por Caja Laboral Popular y Lagun-Aro se denominará 'Arocartera'.

Al igual que lo señalado en el punto 2, todas estas marcas llevarán el endoso 'Grupo Caja Laboral'.

4) Todas las sociedades, incluida Caja Laboral y excluida Lagun-Aro Mutua, tendrán un mismo símbolo, tipografía y colores comunes, que serán los mismos que defina Caja Laboral en su estudio de imagen corporativa.

5) Lagun-Aro Mutua mantendrá su actual denominación y símbolo y no llevará la marca endoso 'Grupo Caja Laboral' reflejando directamente su pertenencia a MCC.



Las "Marcas" estrategias de futuro.

La tipografía y colores sin embargo son comunes al resto de sociedades del Grupo Financiero.

En el momento oportuno se procederá al lanzamiento publicitario del Grupo Financiero y la puesta en práctica de esta política de marcas.

## Organización y Financiación

Al objeto de posibilitar un funcionamiento armónico del Grupo Financiero se adopta como estructura organizativa la creación de una Sociedad de Cartera que será la que detente las participaciones de las entidades especializadas.

La participación en esta Sociedad de Cartera se realizará de forma paritaria entre Lagun-Aro y Caja Laboral.

DRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA



**L**as relaciones de las Cooperativas con el Grupo Financiero en sus diferentes vertientes se realizarán dentro de criterios de mercado, si bien con condiciones preferentes.'

Enmarcados los aspectos de solidaridad a través del FCI, las relaciones de las Cooperativas con el Grupo Financiero en sus diferentes vertientes se realizarán dentro de criterios de mercado, si bien con condiciones preferentes.

Se podría decir que detrás de este plano de actuación subyace también la política de aumentar el apalancamiento del conjunto de la Corporación que procederá a una mayor diversificación de sus fuentes de financiación, lo que redundará en beneficio tanto de las Cooperativas como del propio Grupo Financiero.

Sin perjuicio de lo señalado anteriormente, el Grupo Financiero participará de manera significativa en la Sociedad de Cartera de la Corporación (MCC Cartera) contribuyendo de esta manera a dotar de los recursos propios necesarios para afianzar el desarrollo cooperativo.

Dentro de este mismo contexto se mantendrá una estrecha coordinación con la Corporación, de tal manera que se aprovechen las sinergias que puedan existir en la política de inversión inmobiliaria de Lagun-Aro, y la oferta de productos de las Cooperativas para este tipo de inversión. ■

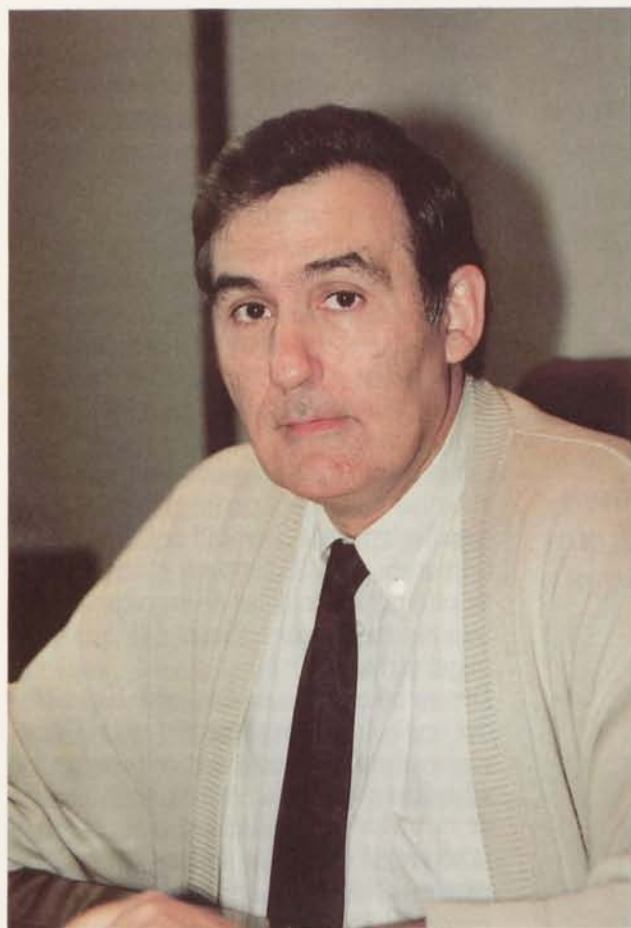
Esta estructura, en la que necesariamente se precisará de un alto consenso de las entidades matrices, puede posibilitar perfectamente una respuesta flexible a la diversidad jurídica de las sociedades que componen el Grupo Financiero (Cooperativa, Mutua de Previsión Social y Sociedades Anónimas), dando al mismo tiempo la unidad de acción suficiente para dar una respuesta a los objetivos básicos de mercado que ya hemos comentado.

## Relaciones con las cooperativas

Las resoluciones aprobadas por el III Congreso han abierto un espacio de actuación distinto del que históricamente hemos conocido.



La financiación, elemento básico para el desarrollo cooperativo.



Juan M<sup>a</sup> Otaegi MCC  
Korporazioko Finantz  
Taldearen burua da.  
Talde honi buruzko  
aldizkari berezia egin  
behar genuela  
berarengana jo genuen  
taldea aztertzeko.  
Doakizuena berarekin  
edukitako laburpen bat  
besterik ez da.

---

Juan Mari Otaegi, Vicepresidente del Grupo Financiero

---

**‘Condiciones preferentes sí,  
pero siguiendo la ortodoxia  
del mercado’**

---

\*J. Marcos

¿Cuál es el estado de configuración del Grupo Financiero?

Se puede decir que el Grupo Financiero está funcionando desde un plano de actuación práctico, habiendo culminado el pasado mes de junio su entramado jurídico con la creación de la Sociedad de Cartera 'Aro Cartera'.

¿Ha habido algún tipo de trabas para su configuración?

No creo que trabas sea la palabra adecuada. Ha habido las normales dificultades de trabajar en común personas que proceden de culturas distintas, pero debo decir que se van superando satisfactoriamente y que el proceso de colaboración con Caja Laboral en el desarrollo de los negocios de Seguros y Leasing marcha francamente bien.

**E**l negocio del Grupo Financiero tiene unas características especiales toda vez que trabaja con una materia tangible que es el dinero y con otra intangible que es la confianza del público.'

---

Objetivos

---

En líneas generales, ¿cuáles son los objetivos básicos del Grupo?

Yo diría que básicamente son tres: Por una parte fortalecer el desarrollo de las entidades matrices Caja Laboral y Lagun-Aro.

Por otra parte, profundizar en el espacio de convergencia de ambas entidades con el desarrollo de negocios parabancarios y de seguros a través de Aro Cartera.

Por último, asentar un modelo de relaciones con las Cooperativas de la Corporación, dentro del marco aprobado en el III Congreso, de manera que respetando la ortodoxia financiera propicie la colaboración en consonancia con la pertenencia a MCC y el cumplimiento de sus políticas corporativas.

¿En qué grado el Grupo Financiero es un apoyo para el Grupo Industrial y de Servicios y en qué grado es un negocio independiente?

El negocio del Grupo Financiero tiene unas características especiales toda vez que trabaja con una materia tangible que es el dinero y con otra intangible que es la confianza del público (ahorradores de Caja



Laboral o mutualistas de Lagun-Aro). Constituye por tanto un negocio independiente que debe de renovar constantemente la confianza que el público le otorga.

Lo que no significa, como ya he indicado al hablar de los objetivos generales, que no deba de establecerse un proceso de colaboración con las Cooperativas de la Corporación, dentro de condiciones preferentes de actuación pero sin separarnos de la ortodoxia del mercado.

### **¿Qué ventajas objetivas aporta al Grupo Industrial y de Servicios el contar con el apoyo del Grupo Financiero?**

Al hablar del apoyo del Grupo Financiero hay que separar dos planos:

Por un lado, las aportaciones al FCI (Fondo Central Intercooperativo) del 20% de los resultados de Caja Laboral y por otro lado, la relación financiera habitual en condiciones que hemos definido de preferentes y la participación vía retornos en los resultados de Caja Laboral.

En el primero de los planos pueden resumirse las ventajas de disponer de un apoyo en situaciones difíciles, si los proyectos de futuro cuentan con viabilidad, o de colaborar en el desarrollo de nuevos proyectos.

En el segundo de los planos pueden resumirse las ventajas de obtener condiciones mejores que las del mercado (condiciones preferentes + retornos) desde una posición de Caja Laboral de banquero principal, que permita a las Cooperativas, a través de una diversificación de sus fuentes de financiación, dar una respuesta global a sus necesidades financieras.

---

### **Financiación de grandes proyectos**

---

### **¿Cómo contribuirá el Grupo Financiero a financiar grandes proyectos en el Grupo Industrial y de Distribución?**

**L**a financiación de grandes proyectos del Grupo Industrial y de Distribución requerirán necesariamente de otros financiadores institucionales además del propio Grupo Financiero.'



Inicialmente quisiera establecer un a priori.

La financiación de grandes proyectos del Grupo Industrial y de Distribución requerirán necesariamente de otros financiadores





**E**l proyecto aprobado por el III Congreso ha sido valorado muy positivamente por las entidades que componen el Grupo Financiero.'

institucionales además del propio Grupo Financiero.

La colaboración del Grupo financiero será sin embargo cualitativamente importante ya que constituirá el par de arranque que

permita la incorporación de los otros financiadores institucionales, si el proyecto cuenta con atractivo suficiente.

Habitualmente la colaboración del Grupo Financiero se realizará a través de su participación en la Sociedad de Cartera de la Corporación 'MCC Cartera' en una proporción significativa, aunque no mayoritaria. Pero puede haber también otras modalidades y de hecho ahí está la participación de Lagun-Aro en un 15% en el capital de Erosmer, que es la sociedad cabecera que soporta el proyecto de expansión de Eroski.

**¿Se siente cómodo el Grupo Financiero dentro de la Corporación?**

El proyecto aprobado por el III Congreso ha sido valorado muy positivamente por las entidades que componen el Grupo Financiero.

El encaje en ese proyecto del Grupo Financiero es perfectamente razonable y por lo tanto puede decirse que nos encontramos en una situación cómoda dentro de la Corporación.

**Personalmente, ¿qué supone para tí estar al frente del Grupo Financiero?**

Si quieres que te sea sincero te diré que la responsabilidad en la conducción del Grupo Financiero está soportada en un amplio equipo de dirección del que me toca ser su animador e impulsor.

No me siento por tanto al frente del Grupo Financiero sino al frente de un equipo que tiene la responsabilidad de la dirección del Grupo, y que funciona con un gran nivel de autonomía, lo que me da una gran tranquilidad. ■



Afilador vizcaíno de fines del siglo pasado.

La venta y la prestación de servicios de carácter ambulante han sido oficios tradicionales de gran importancia, tanto para atender las necesidades de cada época como para el desarrollo de las actividades productivas. Entre estos últimos hay algunos muy singulares, pero quizás los más conocidos sean los afiladores 'zorrotzaileak', llamados 'txorroskileruak' en algunas zonas de nuestro país y que todavía pueden encontrarse en las calles.

# Afiladores

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

Se trata de artesanos, casi siempre gallegos -en Alemania se les conoce con este nombre-, de la provincia de Orense y, concretamente, del Ayuntamiento de Nogueira de Ramuin, que acompañados de un singular artilugio, ofrecían servicios de afilado de cuchillos, tijeras y, en general, instrumentos cortantes, incluidas algunas herramientas.

Sus principales clientes eran las amas de casa y algunos profesionales, como carniceros o peluqueros.

El afilador llevaba consigo un 'pito', instrumento semejante a la flauta de pan, hecho de madera de boj y calibrado para que dé determinadas notas. Cada uno tenía una tocata propia, que le servía de anuncio y de señal. Pero como el instrumento también lo usaban los capadores, el afilador anunciaba sus servicios también de viva voz. A este característico silbato 'chifre' en gallego se le conoce, entre nosotros, como 'txilibitua'. Tras hacerlo sonar miraban a las ventanas por si asomaban sus clientes.

Realizaban siempre los mismos recorridos y tenían su clientela, que esperaba su llegada con los útiles a afilar preparados. Su presencia y, sobre todo, el sonido que les anunciaba eran seguro aviso de próximas lluvias, lo que ellos nunca admitieron.

La característica más destacable de los afiladores es su gran honradez y la dignidad con que llevaban a cabo su trabajo, pues siempre tuvieron un buen comportamiento cívico. Se cubrían con una clásica bata y algunos 'txorroskileruak' ejercían su actividad, hace treinta o cuarenta años, con corbata. Por muchos años que llevaran ejerciendo su profesión,



Afilador de los años 70.

ni perdían su cerrado acento gallego ni la jerga propia del oficio, 'barallete', de significado despectivo y del que incluso existe una recopilación de 900 palabras.

Este oficio, como todos, se fue adaptando a los cambios y algunos afiladores comenzaron a arreglar pucheros, cazuelas y hasta paraguas, sustituyendo a los cacharreros y 'hugrianuak, así como a los paragueros, que tradicionalmente se habían ocupado de estas tareas.

### De la carretilla al ciclomotor

Goya immortalizó en un cuadro a los afiladores de principios del siglo XIX, que, al igual que hasta hace poco, ejercieron su oficio en extensas zonas del país.

La máquina utilizada en la época era de una gran sencillez. Se trataba de una especie de carretilla en la que se apoyaba una gran muela, utilizada para el afilado, que se hacía girar con el pie. En la parte frontal se encontraba un recipiente que contenía el agua utilizada como refrigerante.

A fines de siglo, la máquina o banco de trabajo del afilador, llamada tarazona -'roda' en Galicia-, se había modificado sustancialmente. Básicamente consistía en un caballete de cuatro patas de madera, en cuya parte central se colocaba una rueda del mismo material, de aproximadamente un metro de diámetro y en la parte superior, sobre un eje, la piedra de afilar.

Para trabajar, el afilador hacía girar la rueda, actuando alternativamente con su pierna derecha sobre una tabla móvil, que hacía de pedal, que, a su vez, accionaba un mecanismo biela-manivela, unido al eje de la rueda y que, por medio de una



El afilador,  
por Goya

***Este oficio, como todos, se fue adaptando a los cambios y algunos afiladores comenzaron a arreglar pucheros, cazuelas y hasta paraguas.***

correa, transmitía el movimiento al eje de la piedra de afilar. La gran diferencia de diámetro entre la rueda y la piedra hacía que la velocidad de giro de esta última fuera relativamente elevada.

En la parte superior de este caballete, el afilador instalaba otros útiles que le eran necesarios para su trabajo, tales como un bote lleno de agua para enfriar el cuchillo y mojar la piedra, un pequeño tornillo de banco y un martillo para reparar melladuras en el filo de cuchillos y tijeras, así como para realizar otras operaciones de su oficio.

Cuando el afilador quería trasladar su puesto de trabajo por las calles, levantaba el caballete sujetándolo por dos de sus patas y apoyaba la rueda de madera en el suelo. De esta forma se convertía en una especie de carro o carretilla que se podía

desplazar empujándola cómodamente.

Sin embargo, en una fotografía de finales del siglo pasado, correspondiente a un afilador vizcaíno, podemos ver cómo todo su banco de trabajo está montado sobre una plataforma provista de ruedas que le permiten desplazarse. Así mismo se observa cómo el afilador utiliza una piel a modo de delantal, para proteger su pecho y piernas de la proyección de partículas.

La evolución de los artilugios que han utilizado los afiladores ha sido constante. Desde fines de los años cuarenta, el instrumento de trabajo consistió en una bicicleta a la que se le colocó la piedra de afilar y un dispositivo para accionarla.

En la fotografía vemos que el eje que sujeta la piedra, en este caso dos, una para trabajos finos y otra para más bastos, se coloca sobre la barra de la bicicleta que une el sillín con el manillar. En la rueda trasera se han unido una llanta concéntrica, que hace la función de polea y que, por medio de una correa, transmite el movimiento al eje de la piedra de afilar, y un caballete unido a su eje. Cuando el afilador se dispone a trabajar, baja el caballete, apoyándolo en el suelo, con lo cual la rueda posterior queda al aire, se sienta en la bici y, accionando los pedales, hace girar la rueda trasera y ésta, a su vez, la piedra, por medio de la correa de transmisión.

Al igual que en la primitiva máquina de madera de una sola rueda, el afilador lleva, sobre la parte delantera de la bici, otros instrumentos y herramientas manuales para reparar cuchillos y tijeras. Cuando el afilador quiere desplazarse, suelta la correa, sube el caballete y, montado en la bici o a pie junto a ella, realiza sus habituales recorridos.

*Desde fines de los años cuarenta, el instrumento de trabajo consistió en una bicicleta a la que se le colocó la piedra de afilar y un dispositivo para accionarla.*

A partir de los años sesenta, algunos afiladores sustituyeron las bicis por ciclomotores, manteniendo el mismo sistema de colocación de la piedra y de transmisión del movimiento, cambiando el accionamiento a pedal por el motor.

Las piedras de afilar inicialmente utilizadas fueron de material extraído de canteras, dándole forma de disco. Posteriormente fueron sustituidos por muelas abrasivas de fabricación industrial.

Los desplazamientos de los afiladores de un pueblo a otro, siempre el mismo recorrido, que inicialmente se hacía a pie, se fueron sustituyendo por el tren o los autobuses. Su llegada era un acontecimiento para los niños, que les rodeaban mientras trabajaban y miraban atónitos aquél entrañable personaje que tocaba un raro instrumento y traía la lluvia. ■



La familia del afilador, por Terboch.



Las vacaciones, un logro social del siglo XX.

# La vida es hermosa hasta en vacaciones

\*José María Mendizabal

Cuando llega el mes de Julio suelo tener la impresión de que voy a escribir el último mensaje del año. Es algo así como si quisiera comunicar mis preocupaciones más profundas. Me suelo apartar un poco de lo específico y habitual de la revista T.U. Lankide para hablar de vacaciones, ecología o religión.

## Llegaron las vacaciones

El tiempo de ejercitar la capacidad de elección: 'IR A', o, 'IR A'. 'No hacer ni esto, ni eso, ni eso otro'. El tiempo del ocio en suma, tiempo de la imaginación y el invento. Tiempo sin recetas. Tiempo a la medida de cada quien. Hay quienes haciendo muchas cosas

lo pasan bien y hay quienes no haciendo lo pasan bien. No hay respuesta o es inútil la pregunta ¿qué hacer en vacaciones? Las actividades de los hombres pueden ser variadísimas: Actividades bio-físicas, intelectuales, afectivas, amorosas, artísticas, místicas, sociales, manuales, remuneradas, gratuitas, puras o combinadas, deportivas, culinarias, gastronómicas, lúdicas, individuales, etc,etc,etc.

## El ocio activa el gasto

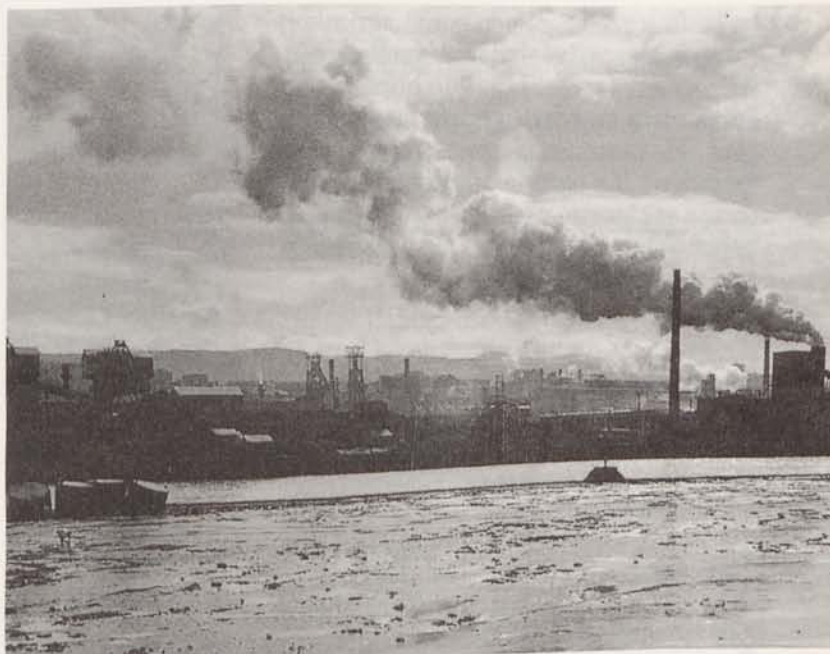
Ello quiere decir que para pasar unas vacaciones hace falta dinero. Para pasar unas buenas vacaciones hace falta algo más que dinero. El dinero y el divertimento no son directamente proporcionales. Todo el empeño de algunos amigos míos suele ser decirme que se pusieron morados de ostras y albariño ¡y barato! ¿De qué se trata de gastar mucho o de gastar poco? ¿Se trata, quizás, de poder gastar?

Hace falta dinero para pagar el avión, el hotel, gasolina, alquiler de vehículos; para comprar recuerdos y souvenirs; para alimentarse y para el divertimento nocturno. Para dormir bien durante la noche no hace falta dinero; hace falta sueño y eso se consigue cansándose un poco durante el día.

Un libro o dos o tres; uno cada vez, o uno para la mañana y otro para la tarde; una partida de dominó o de cartas, sin abusar; un paseo por el monte o un rato de playa, sin pasarse; una reunión de amigos para asar unas sardinas cantábricas de agosto; ir a misa a las 7 de la tarde.

Esas son vacaciones de tercera edad, ¡claro! y entiendo que un joven tenga unas vacaciones diferentes con actividades deportivas, relacionales, lúdicas y amorosas diferentes que las mías. La noche para los jóvenes tiene un atractivo que yo ya no capto.

Lo que intento decir es que el divertimento no depende tanto del gasto y del agite cuanto de la riqueza interior personal. Me puedo divertir inventando un poema mientras miro elefantes en las nubes o viendo el movimiento de las olas del mar o una arca románica, lo cual cuesta poco dinero.



Si queremos conservar la vida, hay que cambiarla.

**P**ara pasar unas buenas vacaciones hace falta algo más que dinero. El dinero y el divertimento no son directamente proporcionales.

## Naturaleza

Un objetivo de vacaciones puede ser seguir aprendiendo a amar la naturaleza.

—¿Sabes de dónde sale la leche?  
Sí, se coge una cajita de cartón, se le levanta una esquina y se le corta el pico con unas tijeras, y luego sale la leche.

—¿Sabrás tu lo que es una vaca?

Vivimos todavía algunos que, mientras el abuelo o la tía ordeñaba, éramos capaces de beber el chorrito de leche tibia que salía de la ubre de la vaca. Con todos los defectos higiénicos que en ello pudieran darse sabíamos que era una vaca que además tenía nombre: Beltxa, Gorriá o Marisela. ¡Qué lejos queda esto de nuestra vaca cúbica de cartón en maravilloso envase de tetra brik! Hace unos pocos meses, un día de primavera en que daba uno de mis habituales paseos, me encontré con un burrito que tiraba de un carro, no muy grande, cargado de

yerba fresca. Iba guiado por el agricultor. No pude menos de saludar al hombre y acariciar y abrazar al humilde burrito. No había visto un borrico hacía más de diez años. Me pareció una especie en peligro de extinción. Me pareció un privilegio poder tocar a ese burrito y me alegró sobremanera haber podido hacerlo y me sigue alegrando sólo el recuerdo.

## Ecología

En el programa de fiestas de San Juan del año 1970 escribí un articulito en el que decía que los dos ríos de Mondragón eran dos cloacas. En 1970 no sé si alguien había oído en este pueblo la palabra 'ecología'. En Enero de ese año se celebró en Estrasburgo la 1ª Conferencia para la conservación de la Naturaleza. En 1992 se ha celebrado algo en Río de Janeiro para lo mismo. 22 años diciendo que hay que salvar el mundo, sintiéndonos impotentes y deteriorándolo más aún de lo que estaba.

No sé si nos importa la supervivencia del planeta. Total dentro de 10 ó 20 ó 30 ó 40 años ya me habré muerto. Después ¿qué me importa lo que pueda pasar?

Se trataría de convencer a los usuarios, no propietarios, sí inquilinos, que sería bueno dejarles a los siguientes inquilinos una casa habitable. Ecología se deriva de la raíz griega OIKOS que significa casa, habitación, habitat. Tratado de por qué unos seres vivos ocupan un lugar determinado.

¿Qué argumentación convincente se podrá usar para que lleguemos a la convicción profunda de que no respetar la naturaleza es una estupidez? Porque la estupidez no es categoría intelectual, es categoría moral que tiene que ver con el bien y el mal. Fernando Savater cuenta que según Cipolla pueden establecerse cuatro categorías de personajes morales: primero están los buenos cuyas acciones logran ventajas para sí mismos y también para los demás; después vienen los incautos, que pretenden obtener ventajas para otros: más abajo quedan los malos, que

obtienen beneficios a costa del daño de otros; y por último están los estúpidos que lo único que consiguen son perjuicios tanto para ellos como para los demás. La opinión de Cipolla es que hay más estúpidos que buenos, malos o incautos y que son encima más peligrosos porque no consiguen nada bueno ni siquiera para si mismos y porque el estúpido es peor que el malo, pues el malo descansa alguna vez pero el estúpido jamás. Hoy sabemos todo lo que hay que saber sobre contaminación, equilibrio ecológico,

**‘¿Qué argumentación convincente se podrá usar para que lleguemos a la convicción profunda de que no respetar la naturaleza es una estupidez?’**



En vacaciones, podemos aprender a amar la naturaleza.

medio ambiente pero ¿han cambiado por ello nuestros hábitos? porque la Ecología es seguramente un problema económico y científico, pero sobre todo es un problema moral y por tanto para quienes no podemos desligar la moral de la metafísica un problema filosófico y sobre todo religioso. Desde la ciencia y la técnica y la economía no va a querer el hombre convencerse de la urgencia del problema. Desde ahí no habrá solución, porque todo se querrá resolver desde actitudes egoístas y materialistas. No habrá cambio en las profundidades de la persona.



## Si queremos conservar la vida, hay que cambiarla

Este cambio de vida deberá ser total y radical, profundo, sincero e íntimo. Tan pronto como nosotros, gigantescos termitas 'tragalotodo' sepamos que somos algo más que estómago y boca, estaremos tal vez en condiciones de comprender que aún necesitando un mínimo de bienes materiales para subsistir, tenemos que aprender a ser más



teniendo menos y estaremos en condiciones de 'reivindicar la sobriedad ecológica en una época de ebriedad tecnológica'.

La ecología es el primer problema humano porque es un asunto que llega a las fronteras del ser y de la existencia. Toca los límites de lo religioso, tiene que ver con Dios. Despreciar la ecología nos enfrenta con la supervivencia de la especie humana. En estos tiempos de nihilismo antropológico, consecuencia de un nihilismo teológico, la vida de los hombres es una banalidad porque antes hicimos de Dios un trasto inútil.

**L**a ecología es el primer problema humano porque es un asunto que llega a las fronteras del ser y de la existencia.'

Los obispos del País Vasco dicen: 'Si suprimimos a Dios como guardián del hombre y fundamento de la vida moral ¿cómo sabremos qué es lo bueno para el hombre, lo justo, lo digno? ¿cómo evitaremos que los valores se reduzcan a opiniones discutibles cuyo conflicto sólo podrá ser resuelto por la fuerza de la imposición de la mayoría o el juego de diversos intereses?'

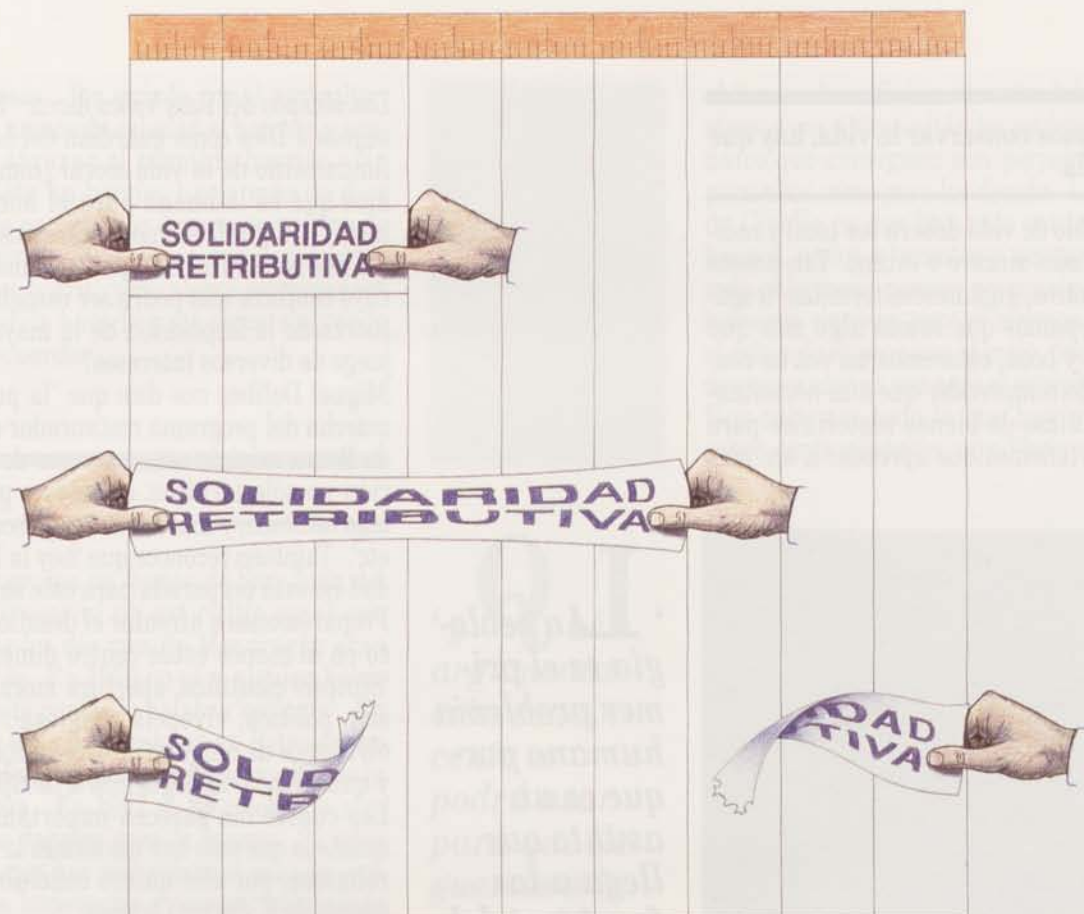
Miguel Delibes nos dice que 'la puesta en marcha del programa restaurador del Club de Roma exigiría unos procesos de adaptación no sólo técnicos, sociales y políticos, sino también, y sobre todo religiosos, éticos, etc'. También reconoce que 'hoy la humanidad no está preparada para este salto'.

Preparémonos a afrontar el desafío ecológico en al menos estas cuatro dimensiones: 'Síntesis científica, apertura moral, discusión política, vivencia religiosa'. No nos olvidemos de ninguna de estas dimensiones y quizás todavía lleguemos a tiempo.

Las cuatro me parecen importantes pero quizás la que más hoy me toca es la vivencia religiosa, por ello quiero concluir con un poema de F. Javier Campos.

Libranos, Señor,  
-de la ignorancia que esclaviza,  
-de mendigar para vivir,  
-de mandar sin servir,  
-de utilizar al hombre,  
-de olvidar a los amigos,  
-de matar la vida,  
-de sancionar la violencia,  
-de juzgar por las apariencias,  
-de condenar sin escuchar,  
-de perdonar sin olvidar,  
-de los celos, del miedo,  
-del odio, de la venganza y del olvido que  
son mensajeros de la muerte.  
Nosotros Señor, queremos ser pregoneros de  
la vida.

FELICES VACACIONES ■



# El tema estrella: el abanico remunerativo

\* Jesús Larrañaga

## Choque frontal

8 de mayo de 1992. En una tarde soleada de azul y blanco, es masiva la asistencia de los socios de Fagor Electrodomésticos al ruedo asambleario, al debate que se intuye pasional y sangrante a la luz de los escarceos preparatorios. Posturas encontradas en torno al nuevo marco remunerativo, animan el ritual asambleario.

En el ambiente se masca pólvora y en la primera desviación formal y no pertinente, se desata la reacción fulminante, que pone en ignición dialéctica, en confrontación dura, a las partes.

Tensa actitud que contrasta con la habitual elegancia de tiempos pasados, que aún con temas más graves, adoptaba posiciones más refrigeradas y dialogantes, sin que ello impidiese la dureza de los conceptos y de las reivindicaciones.

Al observador alejado de las turbulencias diarias y algo desprevenido, le extraña tan cabreada atmósfera, y tan alta temperatura colectiva, en un tema de lógica visión diferencial, que tiene el que gobierna y el que vive en el taller o la oficina.

La línea argumental institucional se basa en los hechos, en la sangría inexorable del personal preparado, por manifiestas disparidades remunerativas, la inútil labor de preparar en las cooperativas, para el provecho de otras empresas. Atado de pies y manos, el ejecutivo contempla la fuga de los mejores. Este es un sistema que actúa a la inversa que los otros, y destinado en el tiempo al fracaso, ya que el mejor capital, las personas, son simples aves de paso, que succionan el saber de la cooperativa y lo vuelcan en otros lares, por simple ventaja remunerativa. Está claro que no se podrá retener a todos, pero un esquema tan distorsionado hace impracticable una racional política de recursos humanos.

Se acusa de que las poltronas no se abandonan, que se mantiene a gente no capacitada. Por supuesto, con esta política, difícil será crear cantera y repuestos, de profesionales aptos. Una empresa sujeta a los de siempre, a falta de otros, está condenada al fracaso. Hoy más que nunca, la empresa necesita de profesionales válidos, de capacidad para recambiar equipos, si estos no funcionan.

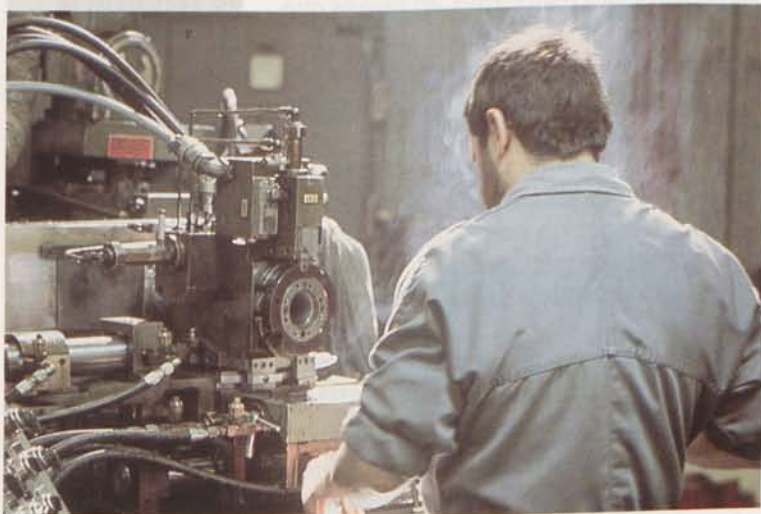
La empresa, es un bien delicado fácil de destruir, a poco que baje el listón de la ilusión directiva, y sea creciente el distanciamiento de los trabajadores, que en teoría son propietarios, pero también es cierto que es una empresa de todos y de nadie. La cooperativa, por su naturaleza, es una organización que puede caer en la falsa ilusión, que la puede llevar a buen puerto cualquiera, sin más.

El marco competitivo es muy otro de aquél en el que nacieron las cooperativas. Y aferrarse al pasado puede ser suicida, cuando nuestra lucha se dirige a un mundo salvajemente competitivo, y las desavenencias y falta de acuerdo en el modelo de gestión, pueden ser fatales en una época en que el tiempo es crucial y definitivo.

La réplica, se apoya en dos líneas argumentales: una de tipo ideológico y de oportunidad, y otra de contrapartidas.

Las ideológicas se prestan a valoraciones dispares, según el entorno y utilidad funcional, aquí y ahora.

Así, en el texto del C. Social de Fagor, que se lee en la Asamblea, se alude a que 'no es cierto que la referencia remunerativa externa sea sinónimo de Justicia Social, más bien se trata de proyectos de enriquecimiento personal, al cual los trabajadores y trabajadoras, exclusivamente venden su fuerza de trabajo, lejos de un proyecto común como el nuestro'.



La retribución, ¿factor motivante?

Y añade: 'Equilibrio entre solidaridad interna y equidad externa ... con las modificaciones plantadas, son una verdadera utopía, puesto que en la medida que se busque la equidad externa, nuestra solidaridad interna conceptualmente es destrozada'.

El enfoque es asumible o no, depende de cómo se contemple el problema, y sobre todo, una vez dicho esto, si se da respuesta a la Fugabilidad y mantenimiento de los buenos gestores, dentro de ciertos márgenes de solidaridad, en el contexto real del mercado.

De oportunidad: ¿Es ahora el momento de no buenos resultados y sin profundizar más en la totalidad, avanzar en una sola dirección?

De contrapartidas: Se considera necesario incluir en un paquete global las reivindicaciones de orden productivo, como contrapartida a la apertura remunerativa, no se ve que sea justo abrir la espita hacia arriba, y no considerar al mismo tiempo el calvario que suponen los movimientos funcionales, traslados, calendarios móviles, enfermedades, etc.

De momento sin entrar en la objetividad o no de la propuesta, parece lógico situar cada cosa en su encuadre natural, no sea que se vulnere la lógica competitiva, en valores que imposibiliten su viabilidad.

En conclusión, el Consejo Social propone el voto no y explícita su postura señalando que se debe proceder al:

-Debate y discusión de la problemática retributiva y oportunidad de aplicación.

-Negociación previa y consenso con respecto al proyecto de retribución.

-Negociación paralela de las Normas Laborales.

-Presentación en una Asamblea Extraordinaria de las modificaciones estatutarias y reglamentarias que fuesen necesarias.

### Ahondando más

¿Seremos competitivos? ¿Podremos serlo en confrontación? Por supuesto que no. La empresa es un gran bien social, frágil y fácil de destruir. Nace, crece y vive competitivamente o se vende o muere.

Nuestro pasado nos pesa. Se ha triunfado en exceso, con facilidad en un tiempo. Se ha capeado el temporal, mal que bien, en los últimos años, gracias al proceso de reconversión, pero las comunidades dadoras se van a tener que repensar a fondo si el mecanicismo actual es lógico y sostenible.

Somos más conocidos por nuestra singularidad social que por titularidad competitiva. No nos hemos ganado tal trofeo, aunque hayamos sobrevivido manteniendo los puestos de trabajo.

**L**a gente se asombra de que las cooperativas no sean ejemplo de productividad, de sugerencias, de la búsqueda de la mejora continua, cuando en teoría los intereses confluyen y la empresa es de todos.'

Hemos triunfado relativamente en un entorno doméstico y localista, los de ahora son gigantes y bien artillados en capacidad de gestión y recursos, y posicionados en todos los mercados.

Estamos en una gran encrucijada: Ser competitivos en desigualdad objetiva de tamaño, e implantación de mercado.

Hay literatura para todos los gustos, los que alaban lo grande y los que lo denostan, pero sí hay coincidencias:

a) La empresa como quehacer colectivo sólo sobrevivirá en la medida que sus miembros, la consideren como suya y apuesten al unísono, por un modelo posibilista dentro de las reglas del mercado.

b) La empresa debe operar a costes decrecientes, esto es, aumentar su productividad, por encima de los costes de entrada (salario, materiales y tiempo, en valores que hoy se estiman en torno al 10% anual).

c) Se debe actuar con el modelo de relación social, acorde con las exigencias competitivas, situando cada exigencia y reivindicación en un cuadro realista y posibilista. En otro caso, será la misma realidad la encargada de ajustarla, obligando a venderse o el cerrojo. Sino, al tiempo.

### La peligrosa cultura de trabajar a estándares fijos

La cultura dominante es la de trabajar a 'estándares predefinidos' y ajenos a la mejora o saturación de tiempo.

Por poner un ejemplo cuantitativo, ya que el razonamiento es extensible a los técnicos. Nuestro modelo de gestión fija un nivel de 1000 frigoríficos día, y se hacen o dejan de hacer 1000, o los que estén asignados. Se hacen los 1000 y no más. Es lo pactado y lo legal.

Sin embargo, el mundo competitivo no lo enfoca así, va detrás de la Mejora Continua, del análisis de los procesos, de la reducción de tiempos de diseño, de transformación, de reducción de costes a igual calidad. Los japoneses, dicen que una empresa que no cambia sistemáticamente sus estándares,



sus modos y procesos, se vuelve anticompetitiva.

La gente se asombra de que las cooperativas no sean ejemplo de productividad, de sugerencias, de la búsqueda de la mejora continua, cuando en teoría los intereses confluyen y la empresa es de todos. Situación paradójica, que en el tiempo corre en contra nuestra. La empresa cobra sentido y es social, en tanto es económica.

La única vía de creer y ser social, es siendo más competitivo, que es lo mismo que actuar bajo la óptica de la 'Mejora Continua'.

Claro está, que no basta enunciarlo, hay que crear las condiciones de reconocimiento, desplazamientos, nuevos puestos de trabajo. Porque detrás de la Mejora, está la reducción de tiempos, de liberación de puestos de trabajo. Pero empeñarse en no mejorar, es la condición segura del fracaso, de esconder la cabeza bajo el ala.

Puede no gustar la terapia, pero es la única. Hay que trabajar bajo el criterio de 'estándares móviles', de mejora de cada operación. Mientras nuestras comunidades no entren en plena fiebre de mejora y sugerencias, no serán competitivas a corto plazo. Es más que una premonición, es la suerte segura de las empresas que olvidan que el adversario trabaja con estas armas.

## El futuro

Las crisis ni son malas ni buenas, son la expresión de visiones y sentimientos dife-

renciales entre las partes. En el terreno político se resuelven con el cambio de gobierno o de la cúpula, pero para ellos no corre la Cuenta de Explotación, lo suyo es el presupuesto que trasfiere a los siguientes y lo pagamos entre todos, pero en la empresa no caben veleidades, ni con la Cuenta de Explotación, ni con el tiempo. Es urgente reponer un clima de confianza y de acuerdo sobre el modelo de empresa a gestionar en su globalidad, teniendo presente las referencias competitivas, las tendencias del mundo que nos rodea.

En una sociedad madura y pensamos que la nuestra lo es, la elegancia y el respeto al que discrepa es la base de una sociedad de iguales. A todos nos viene de perlas la terapia de humildad.

A partir de este posicionamiento intelectual, social y civilizado, manda la ley de mayorías, la responsabilidad del voto.

Dentro de este juego democrático hay que aceptar que el equipo de gobierno (Consejo Rector - Consejo de Dirección), pueda, en situaciones de no respaldo a sus iniciativas de carácter estratégico y/o programático, someterse a confianza o censura de forma natural y no traumática.

De otra forma, podemos entrar en la paradoja de elegirles y negarles simultáneamente la capacidad y el poder para gestionar las empresas, según parámetros que estiman son los competitivos, los que garantizan el futuro.

Y si no hubiese un amplio consenso sobre el modelo de empresa, se debe someter al juicio de la Asamblea, modelos dispares con los equipos que lideren unos u otros modelos.

Hay que pensar que la participación a escala supracooprativa, en este caso a MCC - Mondragón Corporación Cooperativa, condicionará determinadas reglas básicas, pero dejando de lado esta nueva referencia, lo importante es que el libre juego de la voluntad política se manifieste coherente y responsable con el modelo que se elija y las personas que lo lideren. ■

# G U R E K O O P E R A T I B A K



**ikerlan**

El Centro de Investigación IKERLAN publicó el pasado mes de junio su informe anual correspondiente al ejercicio económico 1.991.

Además de las actividades

organizadas a lo largo del año, como dato más sobresaliente cabe señalar que el pasado ejercicio se superó la barrera de los 1.000 millones de ingresos.



\* J. M. F.

## IKERLAN superó los 1.000 millones de ventas en 1.991

El 53 % procede de los proyectos realizados para empresas

Las actividades realizadas por el centro de investigación IKERLAN, perteneciente a la Corporación MCC, le han supuesto unos ingresos de 1.059 millones de pesetas. El salto cuantitativo en cuanto a ingresos ha sido considerable, ya que además de superar la barrera de los 1.000 millones, supone un 22,9 % más que los ingresos obtenidos el ejercicio anterior.

IKERLAN se circunscriben a varios ámbitos geográficos, lo cual contribuye a definir a IKERLAN como uno de los principales centros de investigación aplicada del País Vasco y del Estado Español.

El objetivo principal de IKERLAN es la transferencia de tecnología de vanguardia a las empresas para que éstas puedan ser competitivas en sus respectivos mercados. En ese sentido, a lo largo de 1.991 IKERLAN realizó proyectos bajo contrato con empresas por un importe de 563 millones de pesetas, lo que supera en un 33,7 % la cantidad lograda el año anterior. En total fueron 65 proyectos y 34 estudios y servicios los

### Actividades realizadas

Las actividades llevadas a cabo durante el pasado ejercicio por



realizados por IKERLAN, colaborando para ello con 61 empresas de sectores como el electrodoméstico, máquina-herramienta, automoción, construcción y aeroespacial.

Por otra parte, el pasado ejercicio se trabajó en 9 proyectos de investigación genérica y estratégica, que en definitiva constituyen el núcleo y germen de los conocimientos del centro. A tal efecto el Gobierno Vasco aportó 324 millones de pesetas, un 9,1% más que el año anterior.

También con el apoyo del Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Guipúzcoa, IKERLAN organizó varias acciones de Difusión Tecnológica en las que participaron 189 directivos y técnicos de 135 empresas.

IKERLAN trabajó también durante 1.991 en 5 proyectos de la Unidad Estratégica Tecnológica (UET), promovidos todos ellos por el Departamento de Industria del Gobierno a través de la SPRI, en colaboración con empresas y centros del País Vasco.

## Proyectos de ámbito internacional

IKERLAN participó el pasado ejercicio en varios proyectos internacionales. Además de su presencia en

diferentes programas europeos de investigación y desarrollo tecnológico como el ESPRIT II, TELEMAN, SPRINT y EUREKA, participó en un proyecto de la Agencia Europea del Espacio, ESA, a través de la empresa Matra-Marconi Espace. ■

## Enpresen geroko konpetibitatea

Euskal Herriko eta Espainiako industriaren zati handi batek merkatu-egoera zaila dauka bere aurrean. Seguruenik datozen urteotan ere, konpetibitatea arazoa bilakatuko da enpresa horientzat. Alde horretatik beharrezkoa da industri berrikuntzarako prozesuan sartzea, eta honek teknologia berriak eskatzen ditu. Enpresa industrial askok sendotu egin beharko du I+D-rako barne-gaitasuna, edota ezagupen osagarriak lortu kanpoan, kontratupeko ikerketa zentroetan alegia. IKERLAN-en dagoeneko prestatzen ari dira datorren eskari teknologikoaren gehikuntzari erantzuteko. Garbi dago IKERLAN-eko epe luzerako planaren politika eta orientabideak emaitza positiboak ari direla ematen beren lehen bi urteotan.

Nahiz eta baldintza guzti hauekin ados egon, Euskal Herriko Gobernuak jaitsiarazi nahi ditu berrikuntza eta teknologiari eskeiniriko aurrekontuak. Hori dela eta ikerketa zentro askok suspenditu behar izan dituzte momentuz urte honetarako antolatuta zeuzkaten ekitaldiak. Artikulu hau idazten ari garenean, oraindik ez dago sinatua urteko kolaboraziorako komenioa.

Ikerketa zentroentzat behar beharrezkoa da dirulaguntza honekin jarraitzea abangoardiako teknologia kostu egokiaz enpresetara transferitzen segitu ahal izateko, batez ere orain, beren produktuak, produkzio-prozesuak eta antolamendu eta gestio-sistemak berriro behar dituzten honetan.





**COINMA**



**Gasteizera joan da T.U. Lankide bertako Koope-  
ratiba baten berri emate-  
ko, URCOA taldeko  
kidea den COINMA ize-  
nekoaren berri hain  
zuzen ere. Ez da Koope-  
ratiba handi horietako  
bat, momentuan 55 baz-  
kide besterik ez dira,  
baina bai Korporazioan  
dagoen errentagarriena-  
tarikoa.**

Ubicada en Vitoria, se dedica al amueblamiento integral de hogar y oficina.

**L**a Cooperativa COINMA es una de las Cooperativas más rentables de la Corporación MCC. No en vano, y salvando un bache en el año 84, ha saldado con beneficios los 28 ejercicios económicos a los que le ha sometido su historia. La adaptación al difícil mercado del mueble con nuevas técnicas productivas, unas inversiones acertadas y una política de gestión de recursos humanos adecuada, han hecho de COINMA una cooperativa sin grandes pretensiones, pero de alta rentabilidad. Como muestra, un botón.

En 1.987, 53 socios facturaron 357 millones de pesetas. En 1.991, 2 socios más, es decir 55, facturaron 646 millones de pesetas.

Pero además, y quizás como consecuencia de su irreplochable trayectoria económica, COINMA es una Cooperativa de gran raigambre social, en la que sus socios/as tienen un sentimiento muy arraigado de la propiedad y la responsabilidad. Un sentimiento por otra parte, acorde al de los 25 socios fundadores, todos ellos por aquel entonces trabajadores de una empresa privada, a los que en 1.964 les surge la necesidad de crear 'algo diferente' y con un fuerte componente participativo. A la vista de estos datos, uno se acuerda de la influencia que pudo

# COINMA,

tradición por el mueble

\* J. M. F.



tener Don José María en el proceso de creación de la Cooperativa. Si bien es cierto que en los orígenes de la Cooperativa no hubo una intervención directa de Dn. José María Arizmendiarieta, algún fundador recuerda haber asistido a más de una charla impartida por él. Sin embargo, tras el proceso de asociación a Caja Laboral Popular, que se produjo casi simultáneamente al de creación de la Cooperativa, sí hubo una intervención directa de José María Ormaechea para superar una situación social crítica.

## Alta gama de producto

Ya desde su fundación, en noviembre de 1.964, COINMA se posiciona vocacionalmente en la alta gama de producto, de cuidado diseño y acabado y utilización de materiales nobles. A partir de 1.984, en continua expansión, crea una nueva División enfocada hacia el amueblamiento de despachos de media y alta dirección con lo que su catálogo de producto actual queda definido en torno al amueblamiento del hogar y de oficina.

	1987	1988	1989	1990	1991
Personal	53	54	56	55	55
Ventas	357	390	482	501	646
Export.	2	2	4	5	5
Cash-Flow	27	38	61	47	111

\* El año 1990, con motivo del traslado de planta se produce una paralización de la actividad casi total durante un mes y medio. Los datos de 1990 deben homogeneizarse por semisuma.

**Jose Mari Oskoz COINMA Kooperatibako gerentea da. Berarekin aritu ginen hitzegiten COINMAri buruz. Elkarrizketan Kooperatibaren gaurko gora-beherak eta etorkizuneko proiektuak eduki genituen aztergai.**



Jose Mari Oskoz, Gerente de COINMA

## “ Es más importante la especialización que el tamaño ”

**T. U. Lankide: ¿Cuál es el secreto de COINMA para ser una Cooperativa tan rentable en un mercado tan difícil como el del mueble?**

**José M<sup>a</sup> Oskoz:** Personalmente siempre hablo de intangibles a la hora de valorar el ‘secreto’ de nuestra Cooperativa. En ese sentido creo que el acercamiento al cliente es vital. Un contacto a nivel personal, de conocer a su familia, las personas que están en la tienda, sus particularidades... Esto implica una dedicación importante del departamento comercial y mía propia, pero resulta relativamente fácil en una Cooperativa como la nuestra orientada a un número limitado de clientes.

El diseño es también muy importante. Nosotros siempre lo hacemos internamente, el departa-

mento conoce los medios productivos con los que contamos y hasta dónde podemos llegar, lo cual nos ayuda a que nuestros diseños estén adaptados a nuestra fábrica. La atención postventa es otra de las claves. En definitiva, transmitir una imagen de empresa que vive con el cliente.

**T. U. Lankide: ¿Cuál es el mercado de COINMA?**

**J.M<sup>a</sup>.O.:** Este año el 93 % de nuestros productos están destinados al mercado español. El 7 % restante lo vendemos en el exterior, fundamentalmente en Francia y Portugal. Podríamos acceder a otros mercados pero sería más complejo por el tipo de mueble que hacemos. Dentro del mercado español trazando una línea Barcelona, Zaragoza, Burgos, León, el 70 % lo

vendemos por encima de esa línea y el 30 % por debajo. Tenemos dificultades en las zonas del Mediterráneo y Andalucía, quizás porque nuestro producto está hecho en función de los gustos del norte.

### **Especialización frente al tamaño**

**T. U. Lankide:** Con la entrada en vigor del mercado europeo, ¿os habéis planteado alguna estrategia concreta?

**J.M<sup>a</sup>.O.:** Nosotros no tenemos una voluntad de crecimiento enorme. En este momento nos parece que es imposible ser líder en el mercado español y desde luego ser alguien en el mercado europeo a 50 años vista, todavía mucho más difícil. Ciertamente creo que es más importante la especialización que el tamaño. Pretender abarcar un mercado de 300 millones de habitantes es una utopía, no solamente para nosotros sino para cualquier fabricante de mueble en este momento.

**T.U. Lankide:** ¿Qué porcentaje de los productos que vendéis son de diseño propio y qué porcentaje son comercializados?

**J.M<sup>a</sup>.O.:** El 84 % es producto diseñado y fabricado por nosotros y el 16 % comercializado, fundamentalmente de Italia y Dinamarca. Aunque algunos piensen que no es correcto vender productos del exterior, pienso que la comercialización de algunos productos es una necesidad, sobre todo de cara al futuro.

### **El diseño**

**T. U. Lankide:** ¿Qué papel juega el departamento de diseño en una empresa como la vuestra?

**J.M<sup>a</sup>.O.:** El departamento de diseño es el departamento de I+D, pero es muy importante contar con unos medios productivos adecuados a las exigencias del diseño. Es muy fácil diseñar, pero muy difícil hacerlo para unos medios concretos. Cuando se diseña sin conocer la fábrica se puede hacer una cosa preciosa pero luego la fábrica no lo puede hacer. Los diseñadores de muebles conocen los medios con los que cuentan las fábricas pero no tan exhaustivamente como el diseñador que está dentro. En nuestro caso tenemos un diseñador propio, que entre otras cosas es uno de los fundadores de la Cooperativa.

**T. U. Lankide:** ¿Cuáles son vuestros proyectos de futuro?

**J.M<sup>a</sup>.O.:** Básicamente continuar con la estructura de 50-60 personas y diversificar. Es decir no depender, como hasta hace 5 años, de productos del hogar y sobre todo de productos de salón para hogar. Nuestra estrategia es 50% producto para hogar y 50 % producto para oficina. Es demasiado peligroso depender únicamente de un solo segmento de mercado, sobre todo teniendo en cuenta que el sector del mueble es muy sensible a situaciones externas del mercado. ■



### **Las etapas**

Las diferentes etapas por las que ha transcurrido la historia de COINMA, siempre dedicada a la fabricación de muebles, casi hay que circunscribirla al crecimiento, no tanto en personas (el número máximo de socios no ha sobrepasado nunca los 70 y la media de los últimos 15 años es de 55) como en capacidad de sus instalaciones. Se comenzó con un pabellón de 1.000 metros cuadrados. Aprovechando la disponibilidad de terreno circundante, se fue ampliando en diferentes etapas hasta cubrir los 3.500 metros cuadrados. Ya en el año 1.990 COINMA, sintiéndose económicamente capaz de afrontar el reto, se levantó la nueva y actual planta productiva. El total de las inversiones realizadas ese año ascendió a 325 millones de pesetas para la construcción de la nueva planta de 11.600 metros cuadrados, de los que 480 se dedican a oficinas y otros tantos a exposición de producto.

El pasado mes de mayo se celebró en Eskola Politeknikoa el habitual acto de entrega de diplomas a los ingenieros técnicos graduados ese año. Con motivo de este acto, Alvarez Isasi, Director de la Escuela de Ingenieros de Bilbao, ofreció a los asistentes una conferencia que llevaba por título "Ingeniería, motor del desarrollo industrial de Euskadi".



Ricardo Alvarez Isasi, Director de la Escuela de Ingenieros de Bilbao, aboga por una formación experimental y flexible en ingeniería.

# La revolución del conocimiento

\* J.M.F.

El conocimiento de las nuevas tecnologías es el activo inmaterial más importante que tienen las sociedades industriales; la transmisión de este conocimiento y la preparación de extensas generaciones de jóvenes con formación tecnológica actualizada es el mayor reto que hoy tenemos; es lo que empieza a denominarse como la revolución del conocimiento y esta batalla no la podemos perder.

Para afrontar precisamente este reto que en el campo tecnológico se avecina Alvarez Isasi defendió en su conferencia la creación de la Universidad Tecnológica de Euskadi. 'Creemos que es el momento oportuno, ya que es inminente la aprobación de los nuevos Planes de Estudio y se requiere la formación de muchos profesionales en el campo de las ingenierías'. La Universidad Tecnológica de Euskadi que Alvarez Isasi defiende debería ser una universidad separada de la actual, descentralizada en tres Campus, inmersa en la sociedad y sensible a todas sus necesidades e iniciativas.

## Saber todo de todo

En opinión de Alvarez Isasi el sistema educativo actual en ingeniería tiene varias deficiencias importantes. 'Los Planes de Estudio en este campo han adolecido de un carácter que es generalista y enciclopedista a la vez. Cada profesor pretende impartir en su asignatura un completo nivel de conocimientos y para cada profesor, su asignatura es la más importante. Al terminar la carrera al alumno se le exige saber todo de todo, se le ofrecen master de postgrado, a veces dos mejor que uno, e incluso una segunda carrera complementaria. Una vez superados todos estos obstáculos, con cerca de treinta años, el 'alumno' está harto de estudiar y sin ganas de volver a actualizar sus conocimientos.

Y la paradoja de nuestra sociedad es que entonces, para conseguir su primer empleo, se le exige experiencia profesional y conocimiento de idiomas, para que al final, si no tiene suerte en elegir bien la empresa, acabe a los cincuenta años inmerso en un plan de reconversión y jubilación anticipada'.

## Cambios

Algunos de los cambios que propugnó Alvarez Isasi en su conferencia fueron los siguientes. En primer lugar acortar las enseñanzas y hacerlas más experimentales y permanentes, descargar los programas de materias y hacer una organización cíclica de los estudios.

***Sería de desear que muchos alumnos, al finalizar su primer ciclo y antes de comenzar, en su caso, el segundo, trabajaran durante algún tiempo (uno o dos años) en una empresa, conociendo la realidad práctica de la realidad industrial***

En su opinión hay que diseñar la enseñanza de las ingenierías de una forma armónica, educando a un número creciente de alumnos en estas materias y diseñando un proceso integrador. Además, los primeros ciclos de las enseñanzas deberían ser sencillos, asequibles a muchas personas y donde los alumnos recibieran enseñanzas básicas

generales y algún nivel de especialización.

Otro de los puntos importantes lo constituye la flexibilidad de la enseñanza. Según Alvarez Isasi 'debe ser flexible para que el alumno, si lo desea, pueda desplazarse por pasarelas de una carrera a otra. Debe primar el trabajo personal y activo (consultas en biblioteca, redacción de proyectos, entrevistas de tutoría) sobre el meramente pasivo de asistencia a lecciones magistrales. Debe, finalmente, contar con algunas prácticas en empresas, favoreciéndose el estudio de idiomas y la estancia ocasional en Escuelas de Ingeniería de otros países'.

Por último 'sería de desear que muchos alumnos, al finalizar su primer ciclo y antes de comenzar, en su caso, el segundo, trabajaran durante algún tiempo (uno o dos años) en una empresa, conociendo la realidad práctica de la realidad industrial. A partir de entonces podrían iniciar el estudio de un segundo ciclo de enseñanzas básicas fundamentales y avanzadas, de dificultad progresiva. Este segundo ciclo de dos años de duración podría ser simultáneo con el trabajo de la empresa y daría lugar al título de ingeniero. Los alumnos que así lo quisieran finalizarían posteriormente su formación con el grado de doctor'. ■

# “ La Corporación MCC homenajeó a cuatro de sus fundadores “

Pasa den ekainaren 19 eta 20an MCC Korporazioak omenaldi bikaina eskaini zien bere bazkide fundatzaileei. Egun bi hauetan antolatutako ekitaldietan kooperatibista mordo bat bildu zen, beraien artean eszedentzian dagoen kooperatibista berezi bat ere bertan egon zelarik, Jose Antonio Ardanza alegia.



\* J. M. F.

Con ocasión del homenaje que se les tributó, los días 19 y 20 de junio de 1.992 fueron dos días que los socios fundadores de la experiencia cooperativa de Mondragón difícilmente van a poder olvidar. Seguramente no podrán hacerlo por un doble motivo. El primero, de tono más alegre, porque el homenaje tributado era una especie de reconocimiento a toda una vida de dedicación a las Cooperativas y a un trabajo bien hecho. El segundo, algo más nostálgico, porque es una especie de adiós oficial a su actividad laboral en el Grupo. El homenaje recibido por Pureza Aranzabal (Viuda de Luis Usatorre),

Alfonso Gorroñogoitia, Jesús Larrañaga y Jose María Ormaetxea fue un acto entrañable. Fue, además de un homenaje, un reconocimiento a toda una generación que dirigida por Don José María Arizmendiarría creó un nuevo estilo de relaciones humanas en el trabajo. Y fue, por añadidura, un punto de encuentro de muchos de los cooperativistas de la Corporación MCC que quisieron acompañar a cuatro de sus fundadores en un día tan señalado. Los actos de homenaje se celebraron los días 19 y 20 de junio. El primer día consistió en una cena presidida por el Lehendakari del Gobierno Vasco en Otalora, una vez concluido

el habitual acto institucional de homenaje y una breve velada musical.

El segundo día los cooperativistas y amigos de los homenajeados se dieron cita en la Feria de Muestras de Bilbao donde se celebró una comida popular a la que asistieron alrededor de 1.000 personas.

A las ocho de la tarde nuevo cambio de escenario, ya que a esa misma hora y en el Teatro Arriaga el Orfeón Donostiarra ofreció la obra “Pequeña misa solemne” de G. Rossini, que estuvo presidida, una vez más, por el Lehendakari Ardanza. T. U. Lankide conversó con los protagonistas del homenaje.

**Pureza Aranzabal, Alfonso Gorroñoitia, Jesús Larrañaga eta José M.<sup>a</sup> Ormaetxea izan ziren omenaldi honen protagonista nagusiak.**

**Errengana jo genden galdera bera eginez: zer espasatu du zuretzako omenaldi honek? Bakoitzak bere estiloarekin honako erantzunak eman zizkiguten.**

**Jesús Larrañaga, el bohemio.**

**¿Qué significado tiene para ti este homenaje?**

Te voy a ser sincero. Pienso que en el fondo es una exageración. Si bien es cierto que hemos trabajado con mucha ilusión y cariño en el fondo ha habido bastante de azar. En la vida nunca se sabe en qué te enredas. Nosotros nos enredamos en una trayectoria que nos marcó D. José María y hemos seguido con una ventaja fundamental y es que nunca hemos apetecido ni el dinero ni diríamos... un estatus social importante. Segundo, hemos tenido una amistad suficientemente... diríamos relativizada, es decir hemos estado en posiciones cada uno bastante diferentes y esa ha sido una de las claves, además de que en definitiva nuestras mujeres nos han soportado en unas condiciones anormales. Por tanto hay que asignar la victoria a las mujeres más que a los hombres.

Por lo que a nosotros se refiere cada uno tenía en su particularidad lo que Don José María llamaba espacios vitales. Usatorre, que era un hombre excepcionalmente generoso; Ormaetxea, que es un productivista y un planificador; Alfonso, que es un pensador, y yo que soy un andante, bohemio y relativista absoluto.

**Jose Maria Ormaetxea, el planificador**

**¿Qué significado tiene para tí este homenaje?**

Fue un homenaje inesperado porque todavía los homenajeados nos hallamos en activo desarrollando trabajos de cierta envergadura en diferentes ámbitos de la Corporación MCC y del País Vasco. De modo que yo diría que este homenaje hay que acogerlo con alegría y con gran dosis de afecto hacia las personas que han tenido la delicadeza de pensar siquiera en nosotros. Lo que hicimos nunca lo planteábamos en términos de agradecimiento, bastaba con un reconocimiento que se percibe día a día en los contactos habituales con la gente. El homenaje ha sido, por tanto, un hito de reconocimiento objetivo. Ahora bien este acto no debe constituir en sí mismo la ruptura de ningún vínculo con el pasado, puesto que todavía estamos en la idea de proyectar cosas, de avanzar en ideas, y de dar testimonio permanente de nuestra orientación a un pueblo y a una sociedad que necesita más que nunca de la solidaridad y del saber



hacer de aquellos que la vida les ha puesto en el trance de ser empresarios y de ser útiles a esta sociedad.

**Pureza Aranzabal, (Usatorrerren alarguna) LKA-ko ama**

**Zer suposatzen du zuretzako omenaldi honek?**

Nere ustez gauza larri antolatu zen, gu ez gaude horrelako gauzetara ohituta. Hala ere eskerrak eman behar jaso izan dugun omenaldi bikain honegatik, oso polita izan bait zen. Bestaldetik kontutan hartu behar da Arrasateko esperientzia ez dutela 4 pertsonen aurrera atera, jende mordo baten lana izan dela, On Jose Maria Arizmen-diarieta protagonista nagusia izan



## Alfonso Gorroñoitia, el pensador

### ¿Qué significado tiene para ti este homenaje?

Una mezcla de sentimientos y reflexiones. Antes que nada un íntimo sentimiento de gratitud hacia todos los asistentes porque la donación de su persona y tiempo que significa su presencia es expresión de afecto, amistad y cercanía por encima de cualquier otra consideración. Después un profundo recuerdo general hacia todos los que han trabajado y hecho posible esta experiencia, y

particularmente uno entrañable y directo hacia unos cuantos compañeros, algunos ya fallecidos, por lo mucho que aportaron y porque uno los lleva muy cerca del corazón. Y por fin la reflexión de que el verdadero sujeto de este homenaje era el "mensaje" y no el "mensajero", porque sino servía para la exaltación y reafirmación del espíritu y valores impresos en la entraña misma de esta obra común y solidaria difícilmente quedarían compensados los esfuerzos y trabajos que todos, pero particularmente los organizadores y realizadores directos del acto, han realizado. ■

zelarik. Omenaldia, alde horretatik behintzat, ez da guretzako bakarrik izan, gurekin batera lanean ibili diren zenbait pertsonendako ere zuzenduta izan da. Azkenik ere aipatzea gustatuko li-tzaidake oso emozionatuta egon naitzela nere gizonaren gainean esandakoak entzutean.



**Jose Antonio Ardanza Lehendakariak ere parte hartu zuen MCC Korporazioak bere bazkide fundatzaileei eskainiriko omenaldian. Gure artera etorri zela aprobetxatuz berarekin hitzegin genuen.**

J. M. F.

**Zer suposatu du zuretzako omenaldi honetan egoteak?**

Gauza asko. Alde batetik bizi-bizian gogoratzea nere bizitzaren zati sakon eta garrantzitsu bat, hemen Arrasate-



## “Merezimendu guztiaz irabazitako omenaldia”

ko Kooperatibetan hasi bait nintzen lanean lehenengo aldiz, hementxe ikasi nuen nik lan egiten. Aspalditxoan etorri gabe nengoen baina horrenbeste aurpegi ezagun ikustean etxean bezala sentitu naiz.

Bestalde batetik poz ikaragarria eman dit nere betiko maixueei merezimendu guztiak egin dituztela horrelako omenaldi bat jaso ahal izateko esateak.

**Zer esango zenieke fundatzaileei horrelako egun berezi batean?**

Pertsonalki nere esker beroenak ematea, azken batean lan egiten hemen ikasi nuen eta. Eta lehendakari bezala kanpora joaten naizenean, eta Euskal Herriko eskaintza azaldu behar izaten dudanean, beti aipatzen dudala atzerriko jendearen aurrean izugarritzko mugimendu kooperatiboa daukagula. Azken batean gure herriaren bereiztasun guztiak hor daude, desberdintasun ideologikoak bertan elkartu dira horrelako proiektu enpresariala aurrera ateratzeko... Hau da, Euskal Herrian horrelako gauzak egiteko kapaz gara.

### **Kooperatiben bilakaera**

**Jarraitzen al duzu Kooperatiben bilakaera?**

Ahal dudan neurrian jarraitzen dut baina ez nahi bezala, beste gauza batzuk ere jarraitu behar izaten dira eta. Memoriak eta balantzeak hartzeaz gain bertako jendearekin ere harremanak badituzte. Batzutan ere, konpromisuak direla eta, zuengana jotzen dut kanpoko bisitariak har ditzazuen.

**Zer deritzozu azken garaietan bizitzen ari den egoerari?**

Nahiko arduraz ikusten dut. Gauza bat da enpresa bezala, kojunturaren eraginaz, gauzak nola doazen. Momentu honetako kojuntura ez da ona eta horren ondorioz kooperatiba batzuk hobeto daude eta beste batzuk txarrago. Hori normala da. Ekonomia hobetzen denean kooperatiben egoerak ere hobera joko du. Orain, beste gauza bat da barruko giroa, giza-giroa. Nere ustez azkenengo urtetan gauzak asko aldatu dira, oso azkar gainera. Aldaketa hori ez da kooperatibetan gertatu soilik, gizartearen ere hala gertatu da.

**Zer motatako aldaketa esaten duzu?**

Geroz eta gehiago gizarte honetan ino-lidaritate bat nabaritzen da, jendeak nahi duena ondo bizitzea da, ahalegin gutxienean eginda ahalik eta diru gehien

poltsikoratzea... eta hori kooperatibetan ere nabaritzen da. Orain dela 20 ta piku urte beste giro bat zegoen, beste bihotz bat ipintzen zen gauzetan, sinistu egiten genuen, guretzat lan egitea ez zen dirua irabaztea soilik. Idealismoa nahiko garbi zegoen orduan, gaur berriz idealismo kutsu hori galdu egin da.

Baina tira, gaur omenaldia jasotzen ari diren pertsona hauen borondate, indarra, kuraia, asmoak eta idealak mantentzen badira, honek aurrera joko du.

**Kooperatibista sentitzen zara oraindik?**

Ni ez naiz sentitzen momentu honetan kooperatibista langilea beste esparru batean lanean ari naizelako. Mundu honekin sentitzen dudana lotura handi bat da. Lehendakari bezala gainera kontutan hartu behar da badagoela beste motatako enpresa ere, hau da, apur bat gainera jarri behar zarela, sentimenduak alde batera utzita. Hala ere nere bihotzean badago kooperatibekiko lotura berezi bat.



## KOOPERATIBETAKO BERRIAK

### Exito del Grupo ULMA en la salida del Tour'92 de San Sebastián.

De importante éxito puede calificarse la esponsorización que el Grupo Cooperativo ULMA ha llevado a cabo con motivo de la salida del Tour de Francia 1992 de San Sebastián.

Los actos comenzaron el pasado 3 de Julio con la presentación oficial de los equipos ciclistas en el Velódromo de Anoeta, donde se obtuvo un gran eco publicitario con la repetida aparición del Logo-Marca del Grupo en los diferentes medios de comunicación.

Por otro lado, el día 4 abrió sus puertas el Village Départ, lugar donde los diferentes sponsors disponían de un stand-carpa para promocionar aquellos temas que consideraran de interés. A lo largo de los tres días de apertura, el stand de ULMA estuvo muy concurrido y animado. Por allí pasaron importantes personalidades del mundo de la política y el deporte; el Lehendakari

Ardanza, el Diputado General de Guipúzcoa, Eli Galdos, el Consejero de Cultura del Gobierno Vasco, Joseba Arregui, etc. También se acercaron al stand, Marino Lejarreta y Bahamontes, así como varios de los ciclistas participantes en el Tour'92. Durante la jornada del día 5 se contó con la presencia de los Txistularis de ONATI que, pese al mal tiempo reinante, se encargaron de animar con sus actuaciones el Village Départ.

El día 6 se dedicó a los jubilados del Grupo, quienes tuvieron ocasión de presenciar "in situ" las evoluciones de los ciclistas participantes en el Tour, así como todo el "montaje" que supone un acontecimiento de esta naturaleza.

Por otra parte hay que mencionar la participación de ULMA en la caravana publicitaria del Tour. Un espectáculo en el que tomó parte con 5 vehículos durante los tres días que la carrera transcurrió por San Sebastián.



### Eroski inauguró un nuevo Maxi en Tolosa

El pasado 8 de junio Eroski inauguró en Tolosa un nuevo centro comercial (Maxi-Eroski) con una superficie total de 4.015 m<sup>2</sup> de los que 2.022 pertenecen a sala de ventas. Con este Maxi, son ya once los establecimientos de las mismas características que Eroski tiene en la actualidad.

La inversión total realizada para la puesta en marcha de este centro comercial que contará con una plantilla de 62 personas (todas ellas socios de trabajo de la Cooperativa) ascendió a 590 millones de pesetas.

Además de contar con las ya habituales secciones de charcutería, ultramarinos, frutería, bazar, etc., el nuevo Maxi tiene un parking para 205 vehículos, sistema de pago mediante tarjeta o utilizando los cajeros automáticos, 16 cajas rápidas de sistema scanner, servicio de cafetería-restaurant y horario continuado de 9 de la mañana a 9 de la noche.

Por último indicar que el diseño interior de la planta está concebido para eliminar penosidad a la compra por medio de amplios espacios y pasillos, armonía de luces, colores y rápidos servicios de salida.



## Otalorako Berriak

La preocupación por la formación empresarial está presente cada vez más entre las autoridades que tienen algo que ver con el empleo.

No se trata ya de justificar el retraso con los países de Centroeuropa sino de alcanzar sus niveles de competitividad mejorando nuestra eficacia escolar.

Integrar la educación como una variable más de la gestión empresarial y social de manera que la solución de los problemas que afecten a estas sean el objetivo a alcanzar es la primera de las motivaciones que percibimos en el señor Ortega.



Otalora asistió a un Simposiun internacional sobre cooperativismo realizado en Japón

Invitado por la Federación de Cooperativas de Jigyodan, José Antonio Goitia, Subdirector de Formación en Otalora asistió el pasado mes de junio a un simposium internacional sobre cooperativismo celebrado en Japón y organizado por la propia Federación de Cooperativas japonesa.

A dicho simposium también asistieron sendos representantes del movimiento cooperativo italiano y francés. La experiencia ha permitido tener un contacto directo con el ideal cooperativo japonés, en el que están involucradas bastantes personas al objeto de buscar un camino que mejore las imperfecciones del sistema capitalista imperante en Japón.

Otra de las sorpresas agradables fue la de descubrir el alto grado de conocimiento que se tiene de la experiencia de Mondragón y la estima que muestran por un modelo como el nuestro que ha conseguido el nivel de desarrollo alcanzado.

En la foto, José Antonio Goitia, segundo por la izquierda, posa junto al presidente y el vicepresidente de Jigyodan y otros participantes en el simposium.



Angel Pedro Ortega, Director General de Trabajo y Empleo del Gobierno de Navarra visitó Otalora

**A**compañado por Juan Cid, Director del Departamento de Publicidad de Caja Laboral Popular, estuvo en Otalora el Director General de Trabajo y Empleo del Gobierno de Navarra D. Angel Pedro Ortega interesado por los cursos y las enseñanzas que se imparten en este centro.



## Empresa zuzendaritzazko II masterraren bukaera

**E**kainaren 16an eginiko ekitaldi akademikoarekin bukaera eman zitzaion Otalorak antolatutako II Kooperatiba-enpresen zuzendaritzazko masterrari.

Jose Antonio Mendikute, Otalorako Zuzendariak egin zuen ohizko aurkezpena. Jarraian Eduardo Bueno Campos, Madrilako Unibertsitate



## III MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS COOPERATIVAS



**E**l próximo mes de octubre dará comienzo el III Master en Dirección de Empresas Cooperativas organizado por Otalora y dirigido a Gerentes, preferentemente titulados universitarios, así como a directivos con expectativas de acceso en breve plazo a funciones de gestión general. El Master es un curso que trata de potenciar las capacidades ya existentes en el directivo, dotándole de una visión de conjunto que le ayude a enfocar los problemas desde distintas perspectivas.

El programa pretende también estructurar las habilidades adquiridas por el directivo mediante la experiencia en un marco de gestión que le permite actuar eficazmente. Las áreas de estudio del Master son seis: Dirección estratégica, Dirección económico-financiera, Dirección comercial y marketing, Dirección de recursos humanos, Dirección de producción y Dirección internacional. Además ofrece una formación complementaria en temas jurídico fiscales e informática de gestión.

Con respecto a la asistencia cabe señalar que tendrá carácter obligatorio, exigiéndose un mínimo de asistencia del 80 % en cada área de estudio.

El programa tiene una duración de 465 horas lectivas, comenzando las sesiones el 19 de octubre de 1.992 y concluyendo el 15 de junio de 1.993. Las clases se impartirán los lunes de 8.30 a 19.00 horas y los martes de 8.30 a 13.30.

Si deseáis más información podéis poneros directamente en contacto con el Centro de Formación Otalora a través del teléfono 79 79 99.

Autonomoko Katedraduna eta IADE-ko zuzendariak "Herrialdeen abantaila kompetitibo"-ari buruzko hitzaldia eman zuten. MCC-ko Giza Gestioaren Departamenduaren zuzendari den Jesus Goienetxeren interbentzioaren ostean diplomaren banaketa egin zen.

Ekitaldiaren amaiera Alfonso Gorroñogoitiak, gaur egun Euskadiko Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioko lehendakariak egin zuten. Bukatzeko bazkari ederra goza-tzeko parada eduki zuten masterra burutu duten guztiak. Argazkian, besteak beste masterra burutu zutenak agertzen dira.



## Kooperatibismoaren munduko eguna ospatu zen

**E**uskadiko Kooperatiben Goren-Kontseiluak antolatuta uztailearen 4an ospatu zen Gasteizko "Europa" biltzar etxean Kooperatibismoaren munduko eguna.

Egun honetako ekitaldirik interesgarrienetarikoa Narciso Paz Canalejo emandako Kooperatiben Euskal lege berriari buruzko hitzaldia izan zen. Narciso Paz Canalejo legegintza-aurreproiektua idazteko agindua zeukan adituen batzordeko buru da eta bertan egindako hitzaldia eman eta gero lege berriari buruzko mahai inguru egin zen.

Mahai ingurua bukatu eta gero adituen batzordeko kideei eta bertan egon ziren pertsonalitateei orogarririk banatu zitzaizkien.

Jarraian, eta beste motatako ekitaldiei pasoa emanez, Arrasateko Gokobalu Abesbatzak saio bikaina eskaini zuten bertaratu ziren guztieei.

Ohizkoa bihurtzen ari den Kooperatibisten arteko adiskidetasunezko bazkariarekin bukaera eman zitzaien aurtengo Kooperatibismoaren munduko egunari.

## El Grupo Empresarial Cooperativo de Valencia superó los 400 millones de beneficios

El Grupo Empresarial Cooperativo de Valencia (GECV), que fue constituido en 1988 siguiendo el modelo del Grupo Cooperativo de Mondragón, obtuvo el pasado ejercicio 439 millones de pesetas de beneficios, un 15 % más que el ejercicio anterior. La facturación total de las siete Cooperativas que integran el GCEV ascendió a 26.751 millones, lo cual supone un incremento del 51 % respecto al año anterior.

En relación a los Planes Estratégicos a Largo Plazo de las Cooperativas integrantes del GECV, hay que destacar el objetivo de incrementar la facturación en un 35 % para el ejercicio 1.992, lo que representa unas ventas de más de 36.000 millones, y una creación neta de empleo de 430 puestos de trabajo durante el mismo ejercicio. También es señalable el objetivo de incrementar en dos el número de Cooperativas pertenecientes al GECV.

La plantilla global del GECV es de 2.008 socios trabajadores que se reparten entre las siete Cooperativas que forman el Grupo: La Mediterránea (vidrio), En Canya

(mueble), La Florida (enseñanza), Consum (distribución comercial), Grupo Consultor (consultoría), Grupo Audit (auditoría) y Caixa Popular (entidad financiera). Todas estas cifras, unidas a un cash-flow de 1.066 millones de pesetas y a su plantilla, permiten al GECV cumplir sus misiones de aglutinante cooperativo que justifica su razón de ser, siendo la primera de estas misiones la de "crear empleo estable, por medio del mantenimiento y puesta en marcha de empresas cooperativas solidarias y eficientes, que sean capaces de generar puestos de trabajo con perspectivas de futuro".

# ANECDOTARIO

## EL BOCA A BOCA

A finales de los 70, operaban en Euskadi grupos organizados de ladrones que se dedicaban a sustraer chatarra de las empresas que contaban con parques de materia prima (lingotes, chatarra, chapa, etc).

En una Cooperativa los guardas fueron amenazados por estos sujetos porque habían denunciado el robo en su empresa a la dirección de la Empresa y estos a la Guardia Civil.

Ante el temor de que les agredieran por la noche solicitaron al Jefe de Personal un perro, que sujeto a una larga cadena junto al parque de chatarra le permitiera percibir la

presencia de desconocidos sin que tuvieran que estar en la zona. A estos efectos se construyó una chabola para el perro y se trajo un ejemplar fuerte y agresivo. Uno de los guardas cuando ya el perro llevaba varios meses en la fábrica, sostuvo que era necesario traer una hembra para evitar la tristeza del solitario can.

Como quiera que esto suponía hacer otra caseta y además había otras soluciones para evitar la soledad, que no fuera exclusivamente traer permanentemente otro perro, se desestimó la petición, a pesar de lo cual el guarda se hizo con una perra de la misma raza.

En cierta ocasión, en pleno invierno, una crecida del río adyacente inundó el parque de materiales

obligando a los perros a nadar durante horas, sujetos como estaban a la cadena que les imposibilitaba escapar del agua, hasta que el guarda se percató de la situación y los sacó exhaustos y sin aliento.

Los pobres perros mojados y agotados por el esfuerzo, no reaccionaban a pesar de los cuidados del guarda por lo que éste optó por llamar a un centro hospitalario y preguntar al médico de guardia qué podía hacer para reanimar a los lastimados animales. Este le respondió que él no entendía de perros sino de personas y que no podía asesorarle.

El guarda replicó: 'Pero será igual en un caso como en otro, si se quiere reanimarlos, ¿no?'

'¿ah sí?' -contesta el doctor,- 'pues entonces hazles el boca a boca'.

Indignado el guarda ante esta falta de sensibilidad tomó a uno de los animales y lo llevó a la sección de los hornos donde metiéndolo en un contenedor metálico aproximó a la boca del horno donde se fundía



## “Gestio-Planaren eskuliburu”-ren aurkezpena

O taloran egin zen ekainaren 18an arratsaldeko 4etan Francisco Sallegik eta Alberto Sasiainek idatzitako “Gestio-Planaren eskuliburu”-ren aurkezpena.

Bertan Jose Maria Ormaetxeak, ‘Gestio-Plana Enpresaren Programa’ izenburu orokorraren barnean hitzaldia eskeini zien bildutako guztieei honako hiru gai hauek jorratuz: Gestio-Plana, enpresa zuzentzeko lantresna, Plana, enpresa sozialean eta LKS-ren eskuliburu.

Jarraian eskuliburuaren egileek liburuari buruzko azalpenak eman zituzten eta bukatzeko Santiago Garcia Etxebarriak “Controlling moderna. Management-aren oinarria” gaiaz hitzegin zuen.

Argazkian eskuliburuaren aurkezpenaren protagonistak.



## ‘El arte de ser empresario hoy’ izeneko liburuaren aurkezpena

Pasa den ekainean egin zen Euskadiko Lan-Elkartuko kooperatiben Federazioan Dionisio Aranzadik idatzitako “El arte de ser empresario hoy”

izeneko liburuaren aurkezpena.

Aurkezpenaren egunean Dionisio Aranzadik eman zuen hitzaldian zuzendaritzarako modu berriak sortu direla aipatu zuen; gaur egungo enpresak zuzentzen dituzten zuzendariak bost puntu landu behar dituzte: bezeroak zaindu eta mimatu, berrikuntzak egin, lantegiko pertsonak kontutan eduki, lidergoa hartu eta enpresaren baloreak eta kultura landu.

Dionisio Aranzadi kooperatibista sutsua denez gero Kooperatibetako enpresariei buruz aritu zaigu liburu honetan. Bere ustez kooperatibetako zuzendariak enpresariak izan behar dute, kooperatibak azken finean enpresak direlako.

Liburu sakon eta aberatsa langile eta enpresari garen guztiontzat; uda honetan irakurtzeko modukoa.

metal a 1.400º de temperatura con el ánimo de transmitirle calor. Entre la inexperiencia en el manejo de la grúa y la falta de visibilidad del interior del contenedor, el efecto del intenso calor debió ser excesivo porque el perro reaccionó dando un salto y entre alaridos desapareció de la empresa como alma que lleva el diablo. Nunca se ha sabido nada más del perro pero no sería extraño que su experiencia le aconseje no tener más contactos con el hombre. Hasta hace poco ha permanecido intacta la caseta como testigo mudo de esta historia pero los avatares urbanísticos han obligado a destruirlo para dar paso a un edificio de almacenes y de carga y descarga de materias primas. Damos este irrelevante dato como prueba de la veracidad de los hechos aquí narrados sucintamente.

## ORONA presentó su manual de calidad de proveedores

La Cooperativa ORONA, perteneciente a la Corporación MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) y que se dedica a la fabricación de ascensores editó el pasado mes un Manual de Calidad de Proveedores. La edición del libro se enmarca dentro de su programa de Mejora Continua de Calidad y su objetivo fundamental es el de incrementar la mutua colaboración y confianza con sus proveedores. Con el ánimo de implantar el manual de forma rápida y eficaz se celebró en un hotel de San Sebastián la presentación del libro y a la misma asistieron los proveedores más representativos de ORONA.



Con el citado manual, ORONA pretende definir los requisitos a cumplir en las entregas y los procedimientos de evaluación de los proveedores, tanto potencialmente como en función de los resultados constatándose de sus suministros.



## Cobertura de asistencia sanitaria en desplazamientos

Conocedores de que la cobertura de nuestra prestación de Asistencia Sanitaria fuera del ámbito territorial que abarcamos era una de las dificultades que la misma ofrecía, tratamos de modificar los procedimientos al objeto de conseguir una mayor satisfacción por parte del usuario de la mencionada prestación.

Así, hace dos años se modificó el importe en que se compensaba el gasto satisfecho por el mutualista por la utilización de Servicios Médicos en sus desplazamientos, pasando a reembolsar el porcentaje correspondiente sobre el gasto realmente satisfecho, en lugar de sobre la tarifa, como hasta entonces sucedía.

Este año, en un intento de mejorar la prestación, hemos dado un nuevo paso que consiste en lo siguiente:

-El mutualista que se vea precisado a utilizar algún Servicio Médico fuera de nuestro ámbito de actuación, dispondrá de un cuadro médico al que acudir provisto de un volante, con lo que no deberá desembolsar cantidad alguna, ya que será Lagun-Aro quien realice el pago, cargando

después a cada mutualista el porcentaje que le corresponda.

Esto es posible debido a que hemos llegado a una serie de acuerdos con entidades sanitarias de nuestro entorno para que nos sea realizado el servicio de cobertura de Asistencia Sanitaria dentro del estado español. Además dicha cobertura se mantendrá durante todo el año y no sólo en época vacacional como ocurría hasta ahora.

Cada mutualista recibirá la información del cuadro médico al cual poder acudir en sus desplazamientos, así como los correspondientes volantes que le permitan utilizar el sistema ahora puesto en marcha.

## Nos han visitado...

### Escuela Nacional de Formación Agraria de Francia



También el pasado mes de junio recibimos la visita de un grupo de profesores de la Escuela Nacional de Formación Agraria de Toulouse. No fue la primera vez que profesores de esta escuela se des-

plazan a Mondragón para conocer la realidad de la experiencia cooperativa.

Uno de sus principales objetivos, fue el de conocer el proceso de adaptación de la experiencia cooperativa a las nuevas exigencias del mercado común europeo a la vez que visitar algunas de las instalaciones agrícolas que tenemos en la Corporación MCC.

Tras dos días de visitas, charlas, debates e intercambios de opiniones regresaron a Francia con la impresión de haber cumplido sus objetivos.

### Filip Sokol amerikarra

Filip Sokol Estatu Batuetako Colorado estatuko ingeniaria da. Duela urte batzuk Guatemalako enpresa pribatu batean ari da lanean. Oporretan dagoela, bizikleta hartu eta Madril eta Errepublikak

Txekoren (Txekoslovakia) artean dagoen tarte egiteko asmotan dabil.

Arrasateko esperientziari buruz zerbait entzunda zetorren eta bertatik pasatzean gelditzea okurrutu zi-tzaion egungo egoera ezagutzeko asmoz.

Bere helburuetariko bat Guatemalan horrelako esperientziak sortaraztea da baina berak esan zigunez nahiko zaila omen da, bertako jendearen hezkuntza maila oso bajua delako.



## Alianza europea de líderes en el sector electrodoméstico

En Conferencia de Prensa celebrada el día 24 de Junio en París, General Domestic Appliances, líder en el mercado de Línea Blanca en Gran Bretaña con marcas como 'Hotpoint' y 'Creda', ha anunciado su decisión de unirse a la Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE) constituida por 'Thomson electroménager' y Fagor, líderes asimismo en sus respectivos mercados nacionales de Francia y España.

Las tres empresas venden conjuntamente cerca de siete millones de aparatos anuales y suponen una cuota próxima al 15% en el mercado europeo del electrodoméstico.

Esta AEIE ofrece a cada uno de sus miembros una serie de oportunidades en cuanto a intercambios de competencias y política de compras, permitiéndoles beneficiarse de crecientes economías de escala. La cooperación existente entre TEM y Fagor va a ampliarse así al nuevo socio GDA en los siguientes campos:

-Investigación y desarrollo (nuevas tecnologías, nuevos productos y nuevos procesos)

-Compra de componentes y materias primas

-Intercambio de productos terminados

-Intercambio de informaciones y competencias.

Esta estrategia conjunta tiene como objetivo el incremento de la competitividad de cada socio y la oferta de mejores productos y mejor servicio a los consumidores y a los distribuidores europeos.

# Cartas al Director

## EL DIA DESPUES

El día después de la última Asamblea General de Fagor Electrodomésticos ha sido triste. Puede que también lo hayan sido los siguientes días. No lo sé.

Probablemente pasará siempre, cuando la opción elegida por una, sea minoritaria y resulte derrotada. Pero esta vez aún todavía hoy, me queda un sabor, si cabe, más amargo por todo lo acontecido.

Sé que se ha hecho una lectura atenta de las argumentaciones de los que preconizaban el NO. Como debe ser; es la mayoría, aunque para mí dichas argumentaciones denotan un buen grado de ligereza. Digo esto porque, ¿quién no se apunta a todo ventajas al menos para hoy; y mañana ver venir?

Mi voto, pienso, que no ha servido para nada más que para evidenciar, en el recuento, la mayoría de la opción contraria. Sólo para eso, y me resisto. Parece como si fuera un voto 'lelo'; y no, de eso nada.

Con mi voto, obvio es que iba el respaldo a la gestión directiva. Y, aunque ahora, por una desafortunada enfermedad, estoy alejada de mi trabajo, motivos tengo para conocer de cerca esta gestión: dedicación en tiempo y esfuerzo, aún a costa de deteriorar la salud, imaginación y eficacia.

Recientemente me he enterado que hemos llegado a ser líderes en las ventas de lavadoras en el mercado español, dando sopas con honda a los Balay y Zanussis. ¡Aupa! Enhorabuena a todos.

Desde esta lejanía del mundo trabajador de Fagor, he tenido más oca-

sión y tiempo de intercambiar impresiones con trabajadores de otras empresas ajenas al Grupo. Así, hablando con la mujer de uno que trabaja en Polmetasa me contaba que su marido desde Mayo está con Regulación de Empleo: trabaja tres días a la semana; y, lo peor, la congoja e incertidumbre de los próximos meses.

Polmetasa, que cuando se inauguró, pensábamos que iba a ser la 'repera', con un producto de futuro, unas instalaciones ultramodernas, y la participación y gestión de los alemanes. Pues parece que las cosas tampoco van tan bien. Lo siento. Eso para citar una de las empresas consideradas modernas en el Mondragón de hace pocos años, y sin entrar en reflexiones sobre otras de gran solera en el Mondragón de la época dorada, y un poco más lejos otras empresas o grupos donde los problemas no sólo parecen económicos (caso Acenor, etc.).

Y cuando se ven y oyen cosas de estas por todas partes, me viene a la cabeza un dicho del, dicen que sabio, refranero español:

'Cuando las barbas de tu vecino veas pelar, pon las tuyas a remojar'.

En definitiva, téngase en cuenta lo que va detrás de los votos SI.

Olvidémonos de las formas y otras circunstancias 'cuasi cavernícolas' de la última Asamblea.

¡Animo y adelante!

Un abrazo a todos.

Rosario Mendizabal  
Socio N° 796 de Fagor Electrodomésticos

## 10 preguntas a....

# Eukeni Olabarrieta

Director del servicio de Medicina de Empresa de Lagun-Aro

### “El absentismo laboral cuesta muchos millones”

Eukeni Olabarrieta corre maratones, practica la vela, es colaborador de la revista EROSKI, da clases de Salud Laboral, ha escrito algún libro... y tiene tres hijos. 'Si te organizas bien la vida hay tiempo para muchas cosas'.

J. M. F.

•¿Que supuso para ti el Premio de la Sociedad Española de Cardiología?

Fue motivo de satisfacción por el reconocimiento a un trabajo realizado por un equipo de 4 médicos sobre la prevención de la arteriosclerosis coronaria.

•Además del tabaco, ¿cuáles son los principales enemigos del corazón?

La hipertensión arterial y el colesterol, pero sobre todo la tristeza mental y la congoja corporal.

•¿No es paradójico que un Premio de la S.E.C. participe en maratones?

En absoluto, si además de con los pies corres con la cabeza, conoces tus límites, no padeces 'cronometritis' y tienes claro que corres para mejorar tu salud.



•¿En qué se piensa durante las tres horas que puede durar una maratón?

Da tiempo para muchas cosas. Desde preparar el próximo artículo, conferencia o clase hasta cómo resolver problemas más cotidianos. Otras veces, las más, dándole al palique con los compañeros de fatigas o disfrutando de la naturaleza.

•¿Son altas las tasas de absentismo en las Cooperativas?

Más bajas que en otras empresas pero más altas de lo que cabría esperar en un colectivo que es dueño de sus medios de producción. Tendríamos que preocuparnos, no sólo de cómo ganar dinero sino también de cómo no perderlo. El absentismo laboral cuesta muchos millones.

•¿Por qué tienes fama de tener buen 'ojo clínico'?

Desconozco tener esa fama. Puede ser por el tiempo que dedicamos en nuestro servicio a la hora de hacer revisiones. Un buen historial clínico y una exploración física a fondo son la clave del diagnóstico.

•¿Cuáles son las dos enfermedades más frecuentes en nuestros cooperativistas?

Por estadística oficial, la hipertensión arterial y la artrosis. Por la experiencia de 23 años de consulta, la desilusión y el pasotismo.

•¿Qué reflexión haces tras tu andadura por los entresijos de la política?

Para ser político hay que tener mucho hígado, bastante cara y nociones básicas de psiquiatría.

•Tres recomendaciones sanitarias para nuestros cooperativistas de cara a las vacaciones.

Divertirse, relajarse y dar gusto al cuerpo.

•Hazle una pregunta indiscreta a Eukeni Olabarrieta

Más bien una aclaración. Si ha sido sincero en su opinión sobre la política, en el fondo le encanta.