

MONDRAGON ESTRENA UNA WEB PARA MEJORAR SU ATRACTIVO EMPLEADOR Y SEDUCIR A NUEVOS PROFESIONALES

604

FAGOR EDERLAN GROUP-ek bi lantegi berri zabaldu ditu mexikon. ULMA HANDLING SYSTEMS logra la mejor cartera de pedidos de su historia. GSEF 2018 Bilbao acogerá en octubre la IV edición del Foro Global de la Economía Social. LABORAL KUTXAK 121 milioko irabaziak izan zituen 2017an. COLABORACIONES Fortalezas y sombras de nuestra realidad cooperativa. DIVISIONES MONDRAGON Ingeniería y Servicios. ERREPORTAIA Goimek. EUSKAL KULTURA Aitor Arregi, Handia pelikuraren zuzendaria. MUNDUKIDE Brasilgo esperientziaren testigantzak.



MONDRAGON PEOPLE talento kooperatiboa

Abian da egitasmo berri hau, gure kooperatibetara talentoa erakartzeko erronkari aurre egiteko asmoz.



K-FOROAREN LEHEN EDIZIOA

8

Komunikazio esperientziak konpartitzeko eta komunikazioak enpresetan duen balorea azpimarratzeko.



FAGOR EDERLAN GROUP SE ACTIVA EN MÉXICO

12

Con la inauguración de dos plantas en San Luis Potosí que han supuesto una inversión superior a los 80 millones.



EUSKARA

38

Abian da 2018ko euskararen gestio plan estrategikoa.



ERREPORTAJEA

42

Goimek, doitasunezko mekanizatuak.



EUSKAL KULTURA

47

“Autoestimua igo ninduen Mondragon Unibertsitateak”

PERTSONAIA

Karla Zabala Kenpo borrokalaria

56



- 32 COLABORACIONES**
Fortalezas y sombras de nuestra realidad cooperativa (I)
- 34 TRABAJAR EN EL EXTRANJERO**
Ekain Arrizabalaga
DANOBAT-OVERBECK
- 35 LAGUNARO**
Asamblea General de LagunAro, EPSV 2018
- 36 ELKARRIZKETA**
Javier Urtasun,
ex director del Área de Inversiones de LagunAro
- 38 EUSKARALAN**
Abian da 2018ko euskararen gestio plan korporatiboa
- 39 DIBISIOAK**
Alberto Gorroñogoitia
director de la División MISE
- 40 COOP MUNDI**
Se aprueba la Estrategia Nacional de Economía Social 2017/2020
- 41 LANKI IKERTEGIA**
Ekonomia sozial solidarioaren garapena
- 42 ERREPORTAJEA**
GOIMEK
- 44 OPINIÓN**
El mayor inversor del mundo pide a las empresas que tengan un papel más social
- 45 VASCOS UNIVERSALES**
Crisóstomo de Arriaga, El Mozart vasco
- 46 COLABORACIONES**
MSIGrupo apuesta por la digitalización del proceso productivo
- 47 EUSKAL KULTURA**
Aitor Arregi, zine zuzendaria
- 48 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL**
A propósito del autocuidado: una reflexión
- 50 ARIZMENDI IKASTOLA**
Arimendiarrietaren sozialismoa
- 51 INTERCOOPERACIÓN**
eKanban, innovación colaborativa en logística
- 52 MUNDUKIDE**
Brasilgo esperientziak
- 54 TUITERÍAS**
- 55 RECETA SALUDABLE**
Mousse ligera de té verde matcha
- 56 PERTSONAIA**
Karla Zabala, Fagor Ederlaneko bazkidea

ARGITARATZAILEA

OTALORA. Azatza.
20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa.
Telefonoa: 943 712 406.
tulankide@mondragoncorporation.com

ZUZENDARIA

Javier Marcos (jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO KONTSEILUA

Javier Goienetxea.
Carlos Sarabia.
José Antonio Ajuria.
Joxean Alustiza.
Ander Toña.
Miren Gotzone Santamaria.
Susana Azpilikueta.
Iñigo Iñurrategi.
Maitane Puebla.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

ERREDAKZIOA

Arteman Komunikazioa
(Gorka Etxabe, Gorka Zubizarreta, Rosa Mondragon).

INPRIMATZAILEA

Mccgraphics S. Coop.

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK

LABORAL 
kutxa

EUSKO JAURLARITZA  **GOBIERNO VASCO**
OSAKERTE EKONOMIA SAILA DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA SOCIAL

©AZATZA, S.L. Debekaturik dago kopiaketa,
partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere
kasuan, egilea aipatzen ez bada.

TU Lankideren erredakzio taldeak aldizkarian
adierazitako esanen eta iritzien erantzukizunik
ez du derrigor bere gain hartzen.



Trabajo y Unión (T. U. Lankide),

Aita José Mª Arizmendiarrietak 1960ko irailean sortutako aldizkaria.

Más intercooperación

Una de las palabras clave del momento actual del grupo es *intercooperación*. Lo ha sido en el pasado -la Experiencia es un proyecto de cooperación- y lo será en el futuro. Es una de nuestras señas de identidad más características que se justifica en la práctica porque “juntos tenemos muchas más oportunidades”.

Los nuevos tiempos, de globalización y transformación acelerada, invitan a reactivar la cooperación, esa “poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas”, como decía Arizmendiarrieta. Y en su nueva hoja de ruta, MONDRAGON ha entendido que la reactivación de la intercooperación, “tanto entre cooperativas de la corporación como con cualquier otra empresa u organización empresarial que nos ayude a lograr nuestros objetivos empresariales y sociales”, es un valor a impulsar. La propia Política Socioempresarial 2017/2020 señala la intercooperación como un elemento generador de ventajas competitivas para las cooperativas al entender que esa colaboración, interna y externa, posibilitará abordar proyectos, así como compartir recursos y conocimientos existentes en MONDRAGON.

Y en este sentido, ya se han puesto en marcha iniciativas de todo tipo. Nuevos proyectos empresariales conjuntos, análisis previos orientados a la integración de divisiones industriales, reenfoco de las actividades de transformación social, reactivación de foros corporativos para compartir experiencias (Personas, Finanzas, Innovación, Comunicación) y estímulo de la dinámica de Comunidades de Práctica, más operativas, que abordan de forma conjunta diversos temas de gestión.

En este contexto de intercooperación se sitúa también *MONDRAGON People*. Un proyecto que repasamos en este número de la revista y que responde a la necesidad de mejorar el atractivo de las cooperativas como empresas empleadoras ante el reto de conseguir que se unan a nuestros proyectos cooperativos personas comprometidas y de gran talento. Confiamos en que los resultados de este proyecto avalen, una vez más, el acierto de la intercooperación en la práctica. **TU**

***MONDRAGON People* responde a la necesidad de mejorar el atractivo de las cooperativas como empresas empleadoras en la batalla por conseguir los mejores profesionales para nuestros negocios.**

MONDRAGON UNIBERTSITATEAK FINANTZA-AHOLKULARI IZATEKO BI TITULAZIO ESKAINIKO DITU

- CNMVREN EBAZPENAK ZIURTATZEN DU BI GRADUONDOKOAK EUROPAKO ARAU BERRIRA EGOKITUTA DAUDELA: FINANTZA AHOLKULARITZAN ADITUA ETA FINANTZA INFORMATZAILE ADITUA.



Finantza Aholkularitza Aditua eta Finantza Informatzaile Aditua dira bi graduondokoak, eta finantza-erakundeetako langileei bideratuta daude, lehen bezeroei aholku ematen dietenei eta bigarrena, berriz, bezeroei informazioa ematen dietenei.

Finantza-produktuei buruzko informazioa arautzen duen Europako araudi berriak ziurtagiri horiek eskatzen ditu finantza-aholkularitza aritzeko. Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza Fakultateak sortutako tituluak dira, eta CNMVk finkatutako

irizpideak betetzen dituzte, MiFID II zuzentarauarekin bat. Finantza-erakundeetan inbertsio-produktuei buruzko informazioa eta aholkularitza eskaintzen duten pertsonak izan behar dituzten ezagutzak eta gaitasunak finkatzen ditu zuzentzarau horrek. ▶

LA FUNDACIÓN SOROS VISITA MONDRAGON

UNA DELEGACIÓN DE LA OPEN SOCIETY FOUNDATION (OSF), LIDERADA POR SU VICEPRESIDENTE, LENNY BENARDO, HA VISITADO MONDRAGON EN UNA MISIÓN DE CARÁCTER INSTITUCIONAL CUYO OBJETIVO ES CONOCER IN SITU LA EXPERIENCIA COOPERATIVA.

La OSF es una red internacional fundada por el magnate estadounidense de origen húngaro George Soros para apoyar financieramente a grupos de la sociedad civil que promueven la justicia, la educación, la salud pública y los medios independientes. Con sede en Nueva York, tiene sucursales en 37 países, abarcando un grupo de fundaciones nacionales y regionales como la *Open Society Initiative for West Africa*, y la *Open Society Initiative for Southern Africa*.

En su estancia en Arrasate, donde fueron recibidos por Oscar Goitia, presidente de MONDRAGON Internacional, se realizó una presentación tanto de la propia Corporación, a cargo de Ander Etxebarria, director de Difusión Cooperativa,

como de LKS, por parte de Ibon Zugasti y Fernando Fernández de Landa. Posteriormente, se trasladaron a Bilbao, para visitar Bilbao Berrikuntza Faktoria. Es una visita relevante ya que la

OSF es uno de los grupos filantrópicos más importantes a nivel mundial y que está dedicando esfuerzos y recursos a estudiar e implantar soluciones de carácter cooperativo en USA. ▶



DOS NUEVOS TALLERES EN MARCHA EN 2018

- UNO PARA LA MIGRACIÓN A LA NORMA ISO45001 DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL, Y OTRO PARA LA ISO27000 DE CIBERSEGURIDAD. AMBOS TALLERES DE TRABAJO PRETENDEN IMPULSAR EL APRENDIZAJE MUTUO Y LA MEJORA EN GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE MONDRAGON DE FORMA PRÁCTICA.



Un instante de la reunión del taller sobre ciberseguridad realizada en Oñalora.

A lo largo de los últimos años se han activado en la Corporación varios talleres de prácticas. Se trata de un ejercicio de intercooperación que permite abordar de forma conjunta proyectos que afectan a varias cooperativas.

Y con el inicio del año ya se han puesto en marcha dos nuevas experiencias. Por un lado, el taller de migración a la norma ISO45001 (Seguridad y Salud Laboral) que sustituirá a la actual OHSAS18001 y para

cuya transición las cooperativas tendrán un plazo de 3 años. En este taller, que cuenta con la colaboración Osarten y Ondoan, participan 24 cooperativas. Y, por otro lado, el taller ITIL+ISO27000 de ciberseguridad, para el que se cuenta con el apoyo de profesores de Mondragon Unibertsitatea expertos en estos temas. 21 cooperativas forman parte de este taller que pretende compartir algunas buenas prácticas de empresas y proveedores relevantes del entorno. ▶

El juicio por la demanda de Eskuratu/Ordaindu se celebrará entre el 7 y el 10 de mayo

LAS SESIONES DE VISTA, EN LAS QUE TESTIFICARÁN VARIOS DIRECTIVOS DEL GRUPO, SERÁN EL 7, 8 Y 9 DE MAYO, Y LA PRESENTACIÓN DE LAS CONCLUSIONES EL 10 DE MAYO.

El juicio por la demanda interpuesta por las agrupaciones Ordaindu y Eskuratu contra la Corporación ya tiene fecha: las sesiones de vista se celebrarán en el Palacio de Justicia de Bergara (Gipuzkoa) los próximos 7, 8, 9 y 10 de mayo

En la primera sesión del juicio declarará en representación de MONDRAGON Arantza Laskurain, secretaria General de la Corporación. Además, durante los tres primeros días del juicio testificarán varios directivos del grupo cooperativo, y el día 10 de mayo se presentarán las conclusiones de este proceso que quedará listo para sentencia.

TU LANKIDE SE RENUEVA

Tras la encuesta realizada a los lectores, la revista se actualiza con cambios que afectan a los contenidos y al diseño de la publicación.

Nuevo tiempo para TU Lankide

La revista implementa su enésima renovación con el fin de adaptar su propuesta de contenidos y su diseño tras las opiniones de los lectores recabadas en la encuesta realizada a través de la versión digital de la revista.

En cuanto a diseño, la idea principal ha sido hacer un *restyling* de la revista, una actualización de su presentación para hacerla más atractiva, más moderna y más legible.

Contenidos

Respecto a los contenidos, su adaptación ha afectado a las tres partes estructurales de la revista. Por un lado, a *Kooperatibetako berriak*, las páginas de actualidad cooperativa. En adelante, la idea es la de hacer una selección de las noticias más destacadas, intentando dar una imagen de diversidad, potenciando las entrevistas breves con los protagonistas, y recordando a nuestros lectores que pueden seguir el detalle de la actualidad cooperativa a través de la versión digital de la revista en www.tulankide.com.

Por otro lado, en cuanto al tema de portada, la idea es abordarlo en profundidad, desde diversas perspectivas, intentando recoger opiniones cualificadas y testimonios de personas implicadas con el tema objeto de análisis.

Y el capítulo de secciones, además de potenciar las colaboraciones sobre aspectos relacionados con la cultura cooperativa, incorpora novedades con nuevas aportaciones (Euskal Kultura, TUIterías, Koop mundi, Divisiones, Recetas saludables...) cuyo objetivo es hacer una revista más diversa y entretenida a nuestros lectores.

Web www.tulankide.com

En principio, la renovación afecta principalmente al papel, pero también tendrá su incidencia en la web, intentando conectar ambas versiones. Desde la web, entre otras cosas, se podrá acceder, en euskera, castellano e inglés, a las noticias publicadas diariamente, descargar los pdfs íntegros de las revistas publicadas en papel, suscribirse a los boletines mensuales de noticias, o consultar la hemeroteca completa de los TU publicados desde su fundación, en setiembre de 1960. **TU**

GSEF 2018: FORO GLOBAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL

BILBAO ACOGERÁ LA CUARTA EDICIÓN DEL EVENTO, QUE TENDRÁ LUGAR ENTRE EL 1 Y EL 3 DE OCTUBRE. EL OBJETIVO DE ESTE FORO INTERNACIONAL ES IMPULSAR EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL.

Toma el relevo a Montreal (Canadá), donde se organizó la edición anterior. El Foro Global de la Economía Social GSEF es una red internacional que reúne a las administraciones y a las partes interesadas de la Sociedad Civil del ámbito local comprometidas con apoyar el desarrollo de la Economía Social.

El GSEF pretende compartir perspectivas y experiencias a través de la colaboración y la cooperación transfronteriza basadas en asociaciones multilaterales en pos de un mundo inclusivo, igualitario y centrado en las personas. Mediante la colaboración entre organizaciones de la Economía Social y las administraciones locales, GSEF persigue la creación de un empleo de calidad, un

crecimiento justo, el progreso de la democracia de base y el desarrollo sostenible.

El papel de Arrasate en GSEF 2018

“Arrasate tendrá un papel activo y relevante en esta cita. Y es que, durante la celebración del Congreso, el municipio cerrajero acogerá, de forma paralela, diversas actividades del citado Foro”, tal como recoge una nota publicada por el consistorio

las actividades. Asimismo, también se ha organizado una reunión con la Corporación MONDRAGON para analizar el programa de este evento y la participación del grupo cooperativo en él. Asimismo, el pasado mes de diciembre el ayuntamiento, mediante un llamamiento público, invitaba a todas las cooperativas, instituciones y agentes locales del ámbito de la economía social a participar en el proceso y

El GSEF pretende compartir perspectivas y experiencias a través de la colaboración y la cooperación transfronteriza basadas en asociaciones multilaterales en pos de un mundo inclusivo, igualitario y centrado en las personas.

de Arrasate en su página web. Además, Arrasate ya ha comenzado con los preparativos del programa, definiendo los temas a tratar o estudiando las propuestas para la programación de

concretamente han sido 6 las asociaciones y cooperativas que han mostrado interés en hacerlo: Emun Kooperatiba, Caritas, Emaus, Arizmendiarietaren Lagunak elkarte, Arizmendiarieta Kristau Fundazioa eta Arizmendi Ikastola Hezkuntza Kooperatiba. ▶

PROGRAMA GSEF 2018

El tema central del Foro es Economía social y ciudades: Valores y competitividad para un desarrollo local inclusivo y sostenible. Este tema central, además de incorporar los términos de economía social y ciudades, se articula en torno a tres ideas principales que están directamente relacionadas con uno de los debates que se está dando en estos momentos a nivel europeo y mundial en torno a considerar a la economía social, en sus diversas expresiones, como una opción real y viable de avance y desarrollo social y económico de un modo diferente. De hecho, la preocupación por el aumento de la desigualdad que se está generando incluso en países y sociedades que se consideran avanzadas, tiene mucho que ver con el creciente interés de la Unión Europea y de muchos gobiernos locales y nacionales en relación con el papel que puede jugar el modelo de economía social en la generación de riqueza colectiva.

Más info: <https://www.gsef2018.org>



El Foro Global de la Economía Social GSEF es una red internacional que reúne a las administraciones y a las partes interesadas de la Sociedad Civil del ámbito local comprometidas con apoyar el desarrollo de la Economía Social.

ETORKIZUNeko INDUSTRIA DIGITALEKO PROFESIONALAK DANOBATGRUPEN PRESTATZEN DIRA

- MONDRAGON UNIBERTSITATEAK ANTOLATUTAKO INDUSTRI AUTOMATIZAZIOKO MASTERREAN PARTE HARTZEN ARI DA. IKASLEEK PRESTAKUNTZA ESPEZIALIZATUA JASOTZEN DUTE, SAIO PRAKTIKOEN ETA KLASE MAGISTRALEN BITARTEZ.

Gaur egun, lau ikasle doaz egunero DANOBATGRUPEko kide diren DANOBAT eta SORALUCE kooperatiben lantegietara, ezagutzeko automatizazioan erabilitako kontrol sistemen funtzionamendua, industriako prozesuetan parte hartzen duten gailuak, soluzio mekatronikoen aplikazioa edo 4.0 Industriaren sentzorizazio tresnak.

Iker Usabiaga

DANOBATGRUPEKO GESTIO SOZIALEKO ZUZENDARIA.

“Pertsonen alde egitea da DANOBATGRUPen balio kooperatiboetako bat”.

Profesional trebatuak prestatzeko eta talentua atxikitzeko hartuta dugun konpromisoa ikastetxe bikainekin izenpetzen ditugun lankidetzak hitzarmenen bitartez gauzatzen da, eta Mondragon Unibertsitatearekin dugun lankidetzak hitzarmena da horietako bat.

Master honen bitartez, mekanika, elektronika, algoritmia eta industri ingeniartzako ezagutzak dituzten profil berriak edukitzeko beharri erantzun nahi diogu. Izan ere, industria digitalaren paradigma berriak eskatzen du orain arte gure sektorean ezagutzen ez ziren lanbideak barneratzea, hala nola datuen analistak, fabrikazio bitartekoei adimenez hornitzeko beharrezkoa den informazioa datuetatik ateratzeko gai diren profesionalak. ▶



Sartu tulankide.com-en eta eskuratu Kursaalako kontzertuetarako bi sarrera

Consulta tulankide.com y adquiere una entrada doble para los conciertos del Kursaal



08/04/2018
APOCALYPTICA



17/04/2018
SINFONIA
FANTASTICA



20/05/2018
PIANO DE
MOZART



22/05/2018
SILVIA PEREZ



03/06/2018
EUSKAL
BARROKENSEMBLE



27/06/2018
LILA DOWNS



10/07/2018
FLEET FOXES

Gozatu musika eskaintza paregabeaz MONDRAGON eta Kursaalarekin
Disfruta de la escena musical con MONDRAGON y el Kursaal

tulankide.com



LA PRIMERA EDICIÓN DEL FORO DE COMUNICACIÓN CUMPLE SUS OBJETIVOS

- K-FOROA, EL FORO DE COMUNICACIÓN DE MONDRAGON, CELEBRÓ EL PASADO 1 DE MARZO EN EL CENTRO CORPORATIVO SU PRIMERA EDICIÓN. AL EVENTO ACUDIERON EN TORNO A 70 PERSONAS DEL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN, EL MARKETING Y LA GESTIÓN.



ABIAPUNTU POSITIBOA!

K-Foroaren lehenengo edizioa dagoeneko eginda dago. Eta jarritako helburuak ondo bete dituela esan daiteke. Hau da, komunikazio esperientziak konpartitu eta komunikazioak enpresetan duen balore estrategikoaren garrantzia azpimarratu. Beste bi gauza goraipatu behar: batetik, hizlarien ekarpenak, maila goian jarrita, eta bestetik sare sozialetan oihartzuna izateko egindako ahalegina. Streaming bitartez eman zen eta twitter-en ehundaka txio izan zen gaiaren inguruan.

el rol estratégico de la comunicación en nuestras cooperativas, compartir experiencias y seguir aprendiendo de las mejores prácticas en esta materia".

El centro corporativo fue el lugar elegido para el estreno del Foro de Comunicación de MONDRAGON. Un evento que pretendía crear un espacio para compartir experiencias y al mismo tiempo poner en valor el carácter estratégico de la comunicación en las empresas. Después de la apertura oficial del Foro, a cargo del presidente de MONDRAGON, Iñigo Ucin, intervino Angel Alloza, CEO de Corporate Excellence y uno de los mayores expertos nacionales en reputación, quien subrayó el peso cada vez más relevante de los intangibles en el mundo de la empresa. En una charla muy interesante, apuntó la necesidad de gestionar la reputación, "existe un método eficaz para hacerlo" y señaló, entre otras cosas, la importancia de los empleados "como los mejores embajadores de nuestras

"Nuestro objetivo es intentar dar continuidad a esta iniciativa para subrayar el rol estratégico de la comunicación en nuestras cooperativas, compartir experiencias y seguir aprendiendo de las mejores prácticas en esta materia"

marcas y negocios".

Tras la intervención de Angel Alloza, se celebró una mesa de diálogo con experiencias prácticas en la que participaron Silvia Agulló, directora de Negocio Responsable y Reputación del Grupo DKV; Ana Antolín, responsable de Grupos de Interés y Reputación de IBERDROLA; y Patricia Rodríguez, directora general de SD Eibar. Oscar González, responsable de Comunicación de Eroski, fue el encargado de conducir esta mesa de debate.

Primera edición

La primera edición de este foro congregó en el centro corporativo a cerca de 70

personas, la mayoría de ellas profesionales del ámbito de la comunicación y el marketing de las cooperativas de la Corporación. A la conclusión de la jornada, Javier Marcos, director de Comunicación de MONDRAGON, ha valorado positivamente este primer foro. "Nuestro objetivo es intentar dar continuidad a esta iniciativa para subrayar

Si quieres ver el streaming completo del Foro:
<https://www.youtube.com/watch?v=SThhEXvVxY>



CITA CON LA INNOVACIÓN EN NISSAN

El pasado 1 de febrero una representación de empresas integradas en MONDRAGON participó en un evento sobre innovación organizado en la planta de NISSAN en Barcelona. La delegación corporativa estuvo integrada por representantes de las cooperativas Cikautxo (Pablo Martínez), Batz (Jatsu Intxaurbe e Iñaki Agirre), Maier (Andoni Intxauspe y Joana Gracia) y Fagor Arrasate (David Chico) además de Eduardo Beltrán de Nanclares, del departamento de Innovación y Tecnología del Centro Corporativo.

Un encuentro muy interesante, que contó con la presencia de unos 60 directivos de Nissan con los que posteriormente se exploraron posibles oportunidades de colaboración. ▶



Eduardo Beltrán de Nanclares se encargó de presentar la estrategia de I+D de MONDRAGON.

La expedición corporativa de MONDRAGON en la foto de familia de la jornada sobre innovación de Nissan.

TODA LA ACTUALIDAD DE LAS COOPERATIVAS

EN TULANKIDE.COM

ALBERTO EMPARANZA SE INCORPORA A LKS

LKS ABOGADOS REFUERZA SU EQUIPO CON EL CATEDRÁTICO DE DERECHO MERCANTIL DE LA UPV/EHU.

Tras varios años de relación de colaboración, Alberto Emparanza Sobejano, catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad del País Vasco, se incorpora como socio colaborador de LKS S. Coop.

Profesional con un amplísimo currículum en el ámbito docente e investigador, desde su cátedra en la UPV/EHU, es un jurista de gran prestigio en el mundo del derecho en Euskadi y el resto del Estado. Buen conocedor del tejido empresarial vasco y sus necesidades legales, ha desarrollado

toda su carrera profesional especializándose en el Derecho Mercantil y el Derecho sobre Sociedades.

Su incorporación como socio supone un refuerzo notable de las capacidades y competencias de LKS Abogados en el asesoramiento que presta a sus clientes, en el desarrollo de nuevos productos y servicios legales, así como en la capacitación y profundización formativa de sus abogados, cuya responsabilidad liderará en esta nueva etapa de mutua colaboración. ▶

Alberto Emparanza (a la izquierda) saluda a Jesús Martínez, director de LKS Abogados.



DAVID PASCUAL, NUEVO GERENTE DE FAGOR ARRASATE

JOSE MARI BALZATEGI PASARÁ A DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES DE DIRECTOR DE COMPRAS Y OPERACIONES DEL PROYECTO DE BIENES DE EQUIPO DE MONDRAGON.

David accede a la gerencia después de 22 años de trayectoria en la cooperativa, trabajando en compras, gestión de proyectos, producción y dirección de los negocios de *Service* y de Automóvil. Se propone seguir mejorando el posicionamiento y la rentabilidad de la cooperativa.

En un contexto de continua expansión y creciente competitividad, los retos de futuro son ambiciosos ¿no es así? Tenemos tres unidades de negocio diferentes. En Automóvil, fabricamos prensas para los fabricantes de coches y los TIER1, y queremos crecer a través de los productos que a nuestro juicio van a tener mayor demanda a medio plazo, como son las líneas de



David Pascual
GERENTE DE FAGOR
ARRASATE

prensas de alta velocidad, la estampación en caliente y las prensas para estampar composites. Asimismo, queremos mejorar nuestra posición en algunos países clave: Alemania, China, México y USA, reforzando entre otras cosas nuestro *Service*. Además, en el negocio de Siderurgia, fabricamos máquinas para

“Queremos seguir mejorando nuestro posicionamiento y rentabilidad”.

procesar bobinas de metal, y el objetivo es focalizarnos en los productos que tienen mayor rentabilidad, seguir incrementando nuestras referencias en el procesado del aluminio, e introducirnos cada vez más en los OEM (fabricantes de coches) con algunos de nuestros productos.

Y en el negocio de Electrodoméstico, hacemos máquinas especiales para fabricar piezas de los

electrodomésticos. Nuestra estrategia se orienta en concentrar nuestros esfuerzos comerciales en pocos clientes, para fomentar la repetición de proyectos y tratar de reducir el riesgo en la ejecución.

En definitiva, una buena batería de estrategias en las que ya estamos trabajando y a las que seguiremos dedicando nuestras energías todas las personas de Fagor Arrasate. ▸

“Nuestra intención es diversificar, promoviendo la venta de nuestro portafolio de productos en otros sectores: electrodomésticos a corto plazo, y ferrocarril y aeronáutica más a medio y largo plazo”.

EL GRUPO AUSOLAN ADQUIERE LA EMPRESA MADRILEÑA COCINAS CENTRALES

SE TRATA DE UNA COMPAÑÍA RADICADA EN ALCALÁ DE HENARES (MADRID) CON UNA CIFRA DE VENTAS PRÓXIMA A LOS 12 MILLONES DE EUROS, QUE EMPLEA A MÁS DE 800 PERSONAS Y CUYO ÁMBITO DE ACTUACIÓN ES LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID Y CASTILLA LA MANCHA.

Con la integración de *Cocinas Centrales* –cuya firma se materializó el pasado 27 de enero– el Grupo AUSOLAN da un paso más en el proceso de crecimiento y consolidación de su negocio en España.

Con la adquisición de empresas en los últimos años, el Grupo Ausolan es líder de su sector en España.

Con presencia en la mayor parte de las comunidades autónomas, Ausolan dio el salto internacional el año pasado a Francia con la creación de Ausolan Pays Basque. Además, sigue trabajando activamente en esta línea con intención de llegar pronto a Latinoamérica.

Actualmente, emplea a más de 11.500 personas, de las cuales el 95% son mujeres, y ofrece a sus 1.800 clientes (centros educativos, empresas, hospitales, residencias, etc.) 250.000 menús diarios. ▸



ULMA HANDLING SYSTEMS CONSIGUE 230 MILLONES EN PEDIDOS

- LA CIFRA DE CARTERA DE ULMA HANDLING SYSTEMS PARA LOS AÑOS 2018 Y 2019 SUPONE UN DATO HISTÓRICO PARA LA COOPERATIVA Y UN AUMENTO DEL 167% RESPECTO A 2016.

ULMMA Handling Systems ha cerrado 2017 con una cartera por valor de 230 millones de euros para los próximos dos años. La cifra supone un incremento del 167% respecto al montante alcanzado en 2016 y un repunte del 352% si se compara con 2015. De la cantidad de 230 millones, los pedidos procedentes de los mercados internacionales suponen el 62% del total, mientras que el 38% restante tiene su origen en empresas nacionales.

“Los proyectos obtenidos por el Negocio de Intralógica del Grupo ULMA corresponden a compañías líderes en sus sectores”.

Los proyectos obtenidos corresponden a compañías líderes en sus sectores como las cadenas minoristas francesas Intermarché y Systeme U, la empresa de material odontológico Proclinic, la quesera Entrepinares, la distribuidora de ferretería Elhis, la industria Cárnicas Tello, la panadería francesa Bridor, la papelera argentina Samseng o la distribuidora de motores y componentes náuticos Recambios Marinos, entre otras. ▶



Juan Jesús Alberdi
GERENTE DE ULMA
HANDLING SYSTEMS

se centra en convertirnos en ingeniería intralógica referente en Europa.

De cara a próximos ejercicios, ¿qué supondrán los 230 millones de pedidos conseguidos? Supone crecimiento tecnológico, financiero, oportunidad para nuevas

“Nuestro objetivo es convertirnos en referente en Europa”

¿Cuáles son los sectores y mercados más importantes para ULMA Handling Systems?

En este momento no hay un nicho de mercado concreto donde se desarrollen, de forma especial, sistemas automatizados de intralógica. Sin embargo, existen empresas de tamaños, sectores y segmentos diversos que buscan mejorar su posicionamiento diferenciado que les permite ofrecer una propuesta de valor añadido a sus clientes.

Son este tipo de empresas las que actualmente lideran estas inversiones y confían en ingenierías logísticas como ULMA para obtener soluciones singulares que respondan a sus necesidades, donde caben soluciones que requieren un alto nivel de automatización hasta soluciones logísticas de menor grado de automatización.

En cuanto a mercados, aunque nuestra actuación se centra en el sur de Europa y en Latinoamérica especialmente, nuestro reto

alianzas y, además, de forma muy significativa crecimiento social, incrementando el número de profesionales cualificados motivados a desarrollar su carrera profesional en nuestra ingeniería.

Desde un punto de vista más interno, nos supone seguir posicionando al cliente en el centro de nuestra actividad y entender la innovación como una obligación que nos responsabiliza como ingeniería intralógica.

FAGOR EDERLAN GROUP INAUGURA DOS NUEVAS PLANTAS EN MÉXICO

LA INVERSIÓN EN AMBOS PROYECTOS HA SUPERADO LOS 80 MILLONES DE EUROS Y CUENTAN CON UNA PLANTILLA CERCANA A LOS 350 TRABAJADORES.

Fagor Ederlan Group inauguró el pasado 27 de febrero dos nuevas plantas de fabricación de componentes de automoción en la ciudad de San Luis Potosí, México.

Estas implantaciones en el país azteca responden a la estrategia de complementar su capacidad de oferta de componentes de *chassis* y *powertrain*, ya consolidada en Europa, Asia y Sudamérica, en aquellos productos que requieran de una respuesta global.

La inversión conjunta en ambas plantas ha superado los 80 millones de euros y cuentan con una plantilla cercana a 350 trabajadores. La buena marcha de las filiales mexicanas, que se encuentran prácticamente a plena saturación de sus instalaciones productivas, planteará la oportunidad de una posterior ampliación de su capacidad.

Gisederlan S.A de C.V.

La primera de las plantas productivas inauguradas, Gisederlan S.A de C.V., es fruto del acuerdo de colaboración firmado entre Fagor Ederlan Group y Grupo Industrial Saltillo (GIS).



El acto inaugural ha contado con la presencia de una nutrida representación de autoridades mexicanas y vascas.



Esta fábrica pretende atender las necesidades del sector de automoción norteamericano y permitirá completar la oferta de productos de hierro de ambos grupos.

Fagor Ederlan México S.A de C.V.

La segunda planta inaugurada, está dedicada a la fabricación de portamanguetas de suspensión en aluminio para clientes premium globales. Actualmente, cuenta con un equipo de alrededor de 280 personas y una capacidad anual de

La inversión conjunta en ambas plantas ha superado los 80 millones de euros y cuentan con una plantilla cercana a 350 trabajadores.

fabricación de más de 2 millones de componentes fundidos y mecanizados. La fábrica utiliza la misma tecnología y procesos que han llevado a Fagor Ederlan a liderar el mercado en este tipo de componentes. ▶

ENEA PRESENTA SUS NUEVAS PROPUESTAS DE MOBILIARIO PARA HOGAR Y SOFT CONTRACT

En el marco de la exposición *Maison&Objet*, la firma guipuzcoana ha presentado sus propuestas más innovadoras, con elegante diseño y funcionalidad, sin dejar de lado la comodidad.

Celebrada en enero, ha sido la primera cita internacional en

mobiliario y decoración del año en la que participa Enea. Además, ha sido una excelente oportunidad para confirmar la consolidación de su presencia en el mercado francés, puesto que representa un 15% de su facturación total. ▶



ORBEA LOGRA UN CRECIMIENTO DEL 20% EN 2017

GRACIAS A LA PROPUESTA DE VALOR DE LA MARCA, BASADA EN LA PERSONALIZACIÓN DE LAS BICICLETAS.

¿Cuáles son las claves de este crecimiento?

G. G. S. Claramente, la propuesta de valor de Orbea, la personalización de las bicicletas. Es algo único que no existe de esta manera en ninguna otra marca. Las grandes marcas lo que hacen es generar un producto y buscan una empresa que se lo fabrique, pero nosotros lo fabricamos nosotros mismos. Tenemos una capacidad de reacción mucho mayor respecto a otras y eso nos da una ventaja estratégica importante.

¿En qué mercados estáis creciendo más?

J. F. Fundamentalmente en Europa y Estados Unidos. En el resto del mundo también crecemos, pero la gran palanca de crecimiento está en estos mercados, en todo aquello que está muy vinculado al concepto *Closer To You*. Esa estrategia de estar cerca nos permite ofrecer un modelo de negocio basado en la personalización y una propuesta de valor basada en la rentabilidad a través de la rotación.

¿En qué medida os está ayudando a crecer la explosión del mercado de las bicis eléctricas?



Jon Fernández

DIRECTOR GENERAL DE ORBEA

“Las gamas altas y las bicis eléctricas son dos importantes palancas de crecimiento de Orbea”.



Gonzalo García de Salazar

GLOBAL SALES MANAGER

“La personalización de las bicicletas es algo único que no existe de esta manera en ninguna otra marca”.

G. G. S. Otras marcas están compensando sus decrecimientos en bicicleta convencional con sus crecimientos en bicicleta eléctrica. En Orbea estamos creciendo en ambas categorías, tanto en bici convencional como en bici eléctrica, donde nuestros incrementos están siendo espectaculares. Estamos creciendo en gama alta por

nuestra propuesta de valor de marca, pero también crecemos en unidades.

J. F. En efecto, tanto las gamas altas –en todas sus categorías: carretera, MTB...– como las bicis eléctricas son dos importantes palancas de crecimiento de Orbea. Los precios medios están incrementando de manera muy notable...

G. G. S. Este crecimiento significa que el sistema de venta de Orbea está siendo un éxito, porque ofrecemos algo que los demás no tienen y que el usuario desea, y esto es lo que nos está llevando a un crecimiento de doubles dígitos, también en el mercado doméstico. En España estamos creciendo en torno al 10%, y a nivel internacional el crecimiento es mucho mayor. ▶



TODA LA ACTUALIDAD DE LAS COOPERATIVAS

EN TULANKIDE.COM



LAS COOPERATIVAS SIGUEN CRECIENDO EN NAVARRA

2017 ha supuesto en Navarra “el mayor crecimiento en el empleo de cooperativas de todas las épocas con un alza de un 21,3%”, como explicó Ignacio Ugalde, presidente de ANEL y director de recursos humanos y

cooperativista de Fagor Ederlan Tafalla. “En los últimos cuatro años el empleo en este modelo de sociedad ha crecido un 58%, frente al 11,50% a nivel estatal”.

Las cooperativas son un potente motor de desarrollo para Navarra y

aportan un valor diferencial reconocido tanto a nivel nacional como europeo, tal y cómo muestran los datos presentados recientemente en el balance de actividad 2017 de ANEL, la asociación que las representa. ▶

Los representantes de ANEL en la rueda de prensa en la que presentaron los datos de su evolución en 2017. w



VISITA DE LA OFICINA COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE PERÚ

Los responsables de la Oficina Comercial de la Embajada de Perú en España visitaron MONDRAGON el pasado 1 de febrero. Mantuvieron una reunión con el Presidente de Mondragón International, Oscar Goitia. En representación de Perú acudieron a la reunión Bernardo Muñoz, Consejero Económico y Comercial y Max Gunther Cornejo, Director del Área de Comercio e Inversiones. El objetivo de la reunión fue informar sobre la situación actual y las previsiones de crecimiento del

país para los próximos años. Asimismo, se dieron a conocer las oportunidades y retos que presenta el país.

También acudieron altos representantes de 3 empresas del grupo, inclusive, Lourdes Urzelay, Directora Asia – Pacífico de ULMA Construcción, Daniel Ayastuy Director SAR de COPRECI (componentes para electrodomésticos) y 2 representantes de Eroski, a través de Viajes Eroski Travel Air: Carlos Gonzalez Director de Travel Air y Jon Isacelaya Responsable de producto de Travel Air. ▶



UDAKO AISIALDI SOLIDARIOA SUSTATUZ

MUKO LEINN GRADUKO IKASLE TALDE BATEK 14-18 URTERARTEKO BI UDALEKU SOLIDARIOAKO ESKAINTZA ZABALDU DUTE.

Meikinn elkarteak, MUko Leinn graduko (Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza) ikasle talde batek hezkuntza eta bidaiatzea uztartzen duen aktibitatea jarri dute martxan. 14 eta 18 urte bitarteko gazteei zuzenduriko bi udaleku alternatibo sortu dituzte. Alde batetik, My Way, Europan zehar *motxilero* eran eginiko 15 eguneko Interraila; eta bestetik, Livin' the States, hilabeteko esperientzia Kalifornian eta Texasen bertako familia eta kanpalekuetan ingelesa hobetzeko helburuarekin. ▶

Interesa baldin badaukazue eskaintza honetan:
<https://meikinn.com/que-ofrecemos/aventuras-en-el-extranjero/>

ULMA PACKAGING INAUGURA UNA NUEVA PLANTA DE PRODUCCIÓN

- SE HAN INVERTIDO CINCO MILLONES DE EUROS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA PLANTA DE FABRICACIÓN DE MÁQUINAS TERMOSELLADORAS, CON EL OBJETIVO DE DAR RESPUESTA AL INCREMENTO DE SUS NECESIDADES PRODUCTIVAS.

La nueva instalación, ubicada en el barrio oñatiarra de Goribar, cuenta con una plantilla de más de un centenar de personas.

En la unidad de termosellado, ULMA Packaging ha cuadruplicado sus ventas en los últimos cuatro años. ▶



Ander Madinagoitia
DIRECTOR DE LÍNEA
DE TERMOSELLADO



“Esta nueva planta nos permite crecer y dar respuesta a la demanda del mercado”.

“Para Ulma Packaging esta planta supone un incremento importante de producción. En estos tres, cuatro últimos años hemos trabajado duro

para desarrollar una gama de máquinas muy buenas que estamos vendiendo muy bien. En consecuencia, hemos tenido que construir un nuevo

pabellón para hacer frente a esas exigencias de mercado. El incremento, tanto en ventas como en producción no hubiera sido posible en

la planta donde estábamos. Esta nueva planta de 5.000 metros cuadrados nos permite crecer y dar respuesta a la demanda del mercado”. ▶

JAPÓN MIRA A MONDRAGON

Kazuo Teranishi, corresponsal en Londres del diario japonés *The Asahi Shimbun*, se acercó a Arrasate a principios de febrero para realizar un reportaje sobre la Experiencia Cooperativa. *The Asahi Shimbun* es el segundo periódico más popular de Japón, detrás del *Yomiuri Shimbun*. Nació en 1879 y se autodenomina

ideológicamente como «liberal y de nueva izquierda». El periódico tiene una alianza con el diario *International Herald Tribune* y publica el *International Herald Tribune/Asahi Shimbun* como su versión en inglés.

El periodista ya había manifestado su interés en conocer MONDRAGON “como modelo alternativo



Kazuo Teranishi, corresponsal en Londres del diario japonés *The Asahi Shimbun*, con Iñigo Ucin.

de producción” y finalmente acudió para visitar algunas de nuestras cooperativas y realizar varias entrevistas,

una de ellas con Iñigo Ucin, presidente del Consejo General, como se aprecia en la foto. ▶

LKS, ALECOP, UNIÓN EUROPEA Y ALTA CONSEJERÍA PARA EL POSCONFLICTO DE COLOMBIA FIRMAN UN CONTRATO PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE PAZ

- EL PASADO 25 DE ENERO, EN LA DELEGACIÓN DE LA UE EN COLOMBIA Y EN PRESENCIA DEL ALTO CONSEJERO PARA EL POSCONFLICTO, RAFAEL PARDO, EL EMBAJADOR DE ESPAÑA EN COLOMBIA, PABLO GÓMEZ DE OLEA Y LA ENCARGADA DE NEGOCIOS DE LA UNIÓN EUROPEA (UE), RACHEL BRAZIER; EL FONDO COLOMBIA EN PAZ FIRMÓ EL CONTRATO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO TERRITORIAL, INTEGRACIÓN SOCIOECONÓMICA Y REINCORPORACIÓN DE EXCOMBATIENTES EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL POST-CONFLICTO.

El Fondo Colombia en Paz aporta inicialmente 300.000 euros al proyecto que beneficiará tanto a la población civil de territorios donde se desarrolló el conflicto armado, como a excombatientes de las FARC, quienes buscan oportunidades para reincorporarse a la vida civil. Por otra parte, el Comité Operativo del Fondo Fiduciario Europeo para Colombia aprobó las notas de concepto para viabilizar en una fase posterior del proyecto un total de 3 millones de euros adicionales.

Emprendimiento y economía social

El proyecto, implementado por las cooperativas Alecop y LKS, tiene por objetivo promover el emprendimiento y el desarrollo de la actividad económica y empleos desde la economía social y el cooperativismo en los territorios más afectados por el conflicto. ▶



Iñaki Elicegui, International Project Manager de LKS, en representación de Alecop y LKS, presenta el proyecto en presencia del alto consejero para el Posconflicto, Rafael Pardo, el embajador de España en Colombia, Pablo Gómez de Olea, la encargada de Negocios de la Unión Europea (UE), Rachel Brazier; la directora ejecutiva del Fondo Colombia en Paz, Gloria Ospina y el representante de la FAO en Colombia, Rafael Zavala.

A través de este proyecto, se promoverá el emprendimiento y el desarrollo de la actividad económica y empleos desde la economía social y el cooperativismo.

EL CHEF IKER GONZÁLEZ AYERBE SE INCORPORA A SHARMA

ABANDERADO DEL *PINTXO EXPERIENCE*, LIDERARÁ EL EQUIPO DE SHARMA, EMPRESA DE CATERING GOURMET DEL GRUPO AUSOLAN. HASTA AHORA, ERA CHEF DEL HOTEL MARÍA CRISTINA, EN DONOSTIA.

El Grupo Ausolan ha incorporado a Sharma, su empresa de catering gourmet, a Iker González Ayerbe, reconocido chef con más de 20 años de experiencia en generar momentos gastronómicos únicos.

Quien hasta ahora era el chef del Hotel María Cristina, de San Sebastián,

y promotor, diseñador y abanderado del *Pintxo Experience*, se incorpora a Sharma Catering Gourmet para dirigir la creación de las nuevas experiencias gastronómicas gourmet que el Grupo AUSOLAN pone a disposición de todos sus clientes. ▶



MSI GRUPO ETA MONDRAGON UNIBERTSITATEA EPELEKO ARAZTEGIAN BAT EGINIK

- ERAKUNDE BIEK DISEINATU ETA JARRI DITUZTE MARTXAN EPELEKO ARAZTEGIAREN KUDEAKEETA ETA KONTROL SISTEMAK.



Deba Garaiko urak jaso eta tratatzen dituen Epeleko araztegia 2012az geroztik dago martxan. Azpiegitura honen funtzionamendua erabat automatizatua dago eta beronen diseinuaren erantzule izan dira MSI Grupo eta Mondragon

Unibertsitateko Datuen Analisia eta Zibersegurtasuna ikerketa taldea.

Mondragon Unibertsitateko ikerketa taldearen lana izan da plantako datuen azterketa lana egitea. *Big datan* oinarritzen diren *data mining* eta *data science* teknikak erabiliz datuak interpretatu eta ulertzeko

modeloak garatu dituzte. Jasotzen diren datuen analisiaren bitartez oso informazio baliagarria arauzi daiteke, bai plantaren funtzionamendua eta eraginkortasuna optimizatzen laguntzen duena eta baita ura garbitzeko prozesua bera ere hobetzen lagundu dezakeena. ▶

MATRICI INAUGURA SU CENTRO DE FORMACIÓN

EL *MATRICI ADVANCED TRAINING CENTER* (MATC) PRETENDE FORMAR A JÓVENES MATRICEROS PROCEDENTES DE CENTROS FORMATIVOS, ASÍ COMO RECICLAR A LOS PROFESIONALES EN ACTIVO DE LA FIRMA.

La cooperativa vizcaína Matrici, integrada en la división de Utillaje y Sistemas de MONDRAGON, inauguró oficialmente a finales del pasado año su nuevo centro de formación en el que pretende cualificar a los profesionales del sector.

A la cita acudieron, entre otros, el diputado general de Bizkaia, Unai Rementeria; Imanol Pradales, Diputado de Desarrollo Económico y Territorial de Bizkaia; y el presidente del Consejo General de MONDRAGON, Iñigo Ucin. ▶



ACUERDO DE COOPERACIÓN OSARTEN-PSYA

Osarten, el Servicio de Prevención Mancomunado de MONDRAGON, y la empresa especializada en la calidad de vida en el trabajo y prevención de los riesgos psicosociales, PSYA, han suscrito recientemente un acuerdo de colaboración. La idea de esta alianza es poner en marcha, en las diferentes empresas que forman

parte de la Corporación MONDRAGON, programas de apoyo al empleado orientados a crear organizaciones saludables.

En la foto, los directores de ambas empresas, Christopher Launay (izquierda) y José Luis Lafuente, rubrican el acuerdo con un apretón de manos. ▶



BATZ ENERGY, PREMIO ON BIZKAIA A LA TRAYECTORIA EMPRESARIAL

SE TRATA DE UN RECONOCIMIENTO POR SU CONTRIBUCIÓN A LA GENERACIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EMPLEO EN NUESTRO TERRITORIO.

Batz Energy ha recibido el premio ON Bizkaia 2018 a la trayectoria *spin-off* durante el séptimo encuentro Bizkaia Empresa celebrado en el BEC (Barakaldo). Los premios, entregados por Unai Rementeria, diputado general, Imanol Pradales, diputado foral de Desarrollo Económico y Territorial y Ainara Basurko, directora de BEAZ, reconocen dos categorías de concurso: Proyecto empresarial y Trayectoria.



¿Qué supone este reconocimiento para Batz Energy?

No se trata solamente de un reconocimiento al proyecto en sí mismo, sino también un reconociendo al esfuerzo y al compromiso de todas las personas que lo conforman. Además, el hecho de que nos lo hayan otorgado en *casa* lo convierte, si cabe, en más gratificante aún. Este premio nos transmite la confianza que se ha depositado en nuestro proyecto y nos anima a seguir avanzando.

¿Cuál es la foto actual de Batz Energy, en cuanto a producto, mercado y retos de futuro?

En la actualidad, BATZ Energy tiene capacidad para asumir proyectos "llave en mano", es decir, desde el suministro de elementos estructurales de los campos solares, principalmente dirigidos a la obtención de energía termosolar, hasta su



Aitor
Lekue
GERENTE
DE BATZ ENERGY

“Este premio nos transmite la confianza que se ha depositado en nuestro proyecto y nos anima a seguir avanzando”.

montaje y mantenimiento. Estamos presentes en países como Marruecos y Sudáfrica, donde hemos participado en la construcción de plantas termosolares.

En Marruecos hemos participado en el proyecto Noor III, planta termosolar de torre central de 150 MW, donde hemos suministrado elementos estructurales para el campo solar, denominadas facetas, y realizado el montaje del campo solar, ensamblando los helióstatos (los elementos que reflejan el sol) al receptor

“Como reto nos hemos propuesto ahondar más en el ámbito de la energía fotovoltaica”.

situado en la parte superior de la torre de 250 m. de altura.

En Sudáfrica, se ha concluido recientemente el montaje del campo solar de la planta termosolar de

tecnología cilindro parabólica de Ilanga 100 MW, en la que se han montado y ubicado en el campo solar 12.768 colectores y se continúa colaborando en la construcción de la planta termosolar de Kathu de 100 MW.

Como reto nos hemos propuesto ahondar más en el ámbito de la energía fotovoltaica, para lo que hemos diseñado y homologado un seguidor de un eje, que estamos empezando a comercializar. ▶

EROSKI EXTIENDE SU RED DE FRANQUICIAS CON 55 APERTURAS EN 2017

- LAS VENTAS DE LA RED DE FRANQUICIAS EROSKI CRECIERON UN 7% EL PASADO EJERCICIO Y LAS APERTURAS HAN SUPUESTO UNA INVERSIÓN DE CASI 13 M€.

EROSKI continúa extendiendo su red de franquicias con la apertura de 55 nuevos establecimientos franquiciados en 2017. Las inauguraciones, que han supuesto una inversión de 12,95 millones de euros, han generado 507 puestos de trabajo.

Las ventas de la red de supermercados franquiciados de EROSKI han aumentado un 7% en

2017 impulsadas por las nuevas aperturas y la buena respuesta del cliente al modelo comercial *contigo* adaptado a las franquicias.

La innovación más reciente en los formatos comerciales de franquicia EROSKI es *Rapid* inaugurado en 2017. Se trata de un autoservicio de conveniencia, con un amplio horario comercial, de 15 horas cada jornada (8 a 23 horas), los 365 días del año. ▶



Enrique Martínez

DIRECTOR DE FRANQUICIAS DE EROSKI

“Buscamos la diferenciación y apostamos por la innovación en formatos comerciales con el objetivo de ofrecer un modelo de franquicia alternativa”.



Ofrecemos una franquicia diferente en un establecimiento cercano que se aleja de otros conceptos gracias a sus productos frescos y a sus buenos precios en las referencias básicas, todo ello en un local que permite hacer la compra de manera cómoda y rápida.

Asimismo, contemplamos extender nuestra nueva enseña *Rapid* para

tiendas de conveniencia exclusivamente a través de franquicias. Su expansión ha arrancado en paralelo en Cataluña y Baleares e irá progresivamente avanzando hacia otras áreas metropolitanas y zonas turísticas de costa, principalmente en Madrid, Andalucía y Levante, además de donde ya ha comenzado a implantarse, Cataluña y Baleares.

FIRST LEGO LEAGUE: ARIZMENDI IKASTOLAKO TALDE BATEK ROBOTAREN DISEINU ONENA SARIA ESKURATU DU

Otsailaren 10ean jokatu zen Gasteizen EAEko kanporaketa eta Arizmendi Ikastolako lau taldek hartu zuten parte. Giro bikaina, umore ona eta jarrera ezin hobea erakutsi zuten parte hartzaile guztiek. Sari banaketan, Arizmendiko talde batek robotaren diseinu onena saria eskuratu zuen. Zorionak! ▶



LABORAL KUTXAK 121,4 MILIOIKO MOZKIN GARBIA IZAN DU 2017AN, AURREKO URTEAN BAINO %9,1 HANDIAGOA

FORMALIZATUTAKO ENPRESETAKO KREDITU-INBERTSIOAK % 12,5 EGIN DU GORA ETA EMANDAKO HIPOTEKA-MAILEGUEK % 10,2.

2017. urtean, ekonomia globalaren adierazle nagusiek bizkortze-bidea hartu dute. Aldeko testuinguru horretan, LABORAL Kutxak % 9,1 hobetu du mozkin bateratua aurreko ekitaldiko datuekin alderatuta. Hain zuen, 121,4 miloi eurokoa izan da.

Ekonomiaren bilakaera ona izan arren, marjinen murrizketa nabarmena da oraindik ere finantza-negozioan, aktiboen errentagarritasun apalaren eta pasiboan batez besteko kostuaren geldialdiaren eraginez.

Emaitza-kontua

Merkatuko interes-tasek zero kotan jarraitzen dute, eta balio negatiboetara ere iritsi dira. Ezohikoa eta jarraitua izaten ari den egoera horren ondorioz, interesen marjinak murrizten jarraitzen du; izan ere, erakundeen arteko lehiak beherantz bultzatzen du aktibo-marjina, eta, aldi berean, ez da bideragarria gordailuen ordainsariak egungo mailatik behera gutxitzea.

Aurrezkia

Bolumenetan izandako bilakaera onaren oinarrian balantzetik kanpoko bitartekaritza egon da, % 10etik gorako hazkundea izan du. Bezeroak poliki-poliki aurrezki dibertsifikatzen ari direlako gertatu da hori. Entitateko gestoreen aholkularitza espezializatuaren laguntza izan dute bezeroek, inbertsioen arloan erabakiak hartzeko.

Familien eta enpresen inbertsioa

Urtean zehar formalizazioek goraka egin badute ere, bezeroen artean palanka-efektu alderantzikatuak jarraitzen du, baina oso arina da. Burututako amortizazioen erritmoak apur bat gainditu du emate



berrien bolumena, eta LABORAL Kutxaren kreditu-inbertsioa 13.312 milioi eurokoa izan da joan den abenduaren 31n, 2016ko abenduan baino % 1 txikiagoa.

Bezeroen segmentu guztietan egin du gora finantzaketa-eskaerak. Familien esparruan, etxebizitza erosteko emandako hipoteka-kredituaren bolumena % 10,2 hazi da 2016ko datuekin alderatuta. ▶

PROIEKTU TEKNOLOGIKOAK SUSTATZEKO AKORDIOA, FAGOR AUTOMATION ETA IMHREN ARTEAN

Lankidetzaren hitzarmena otsailaren hasieran sinatu zen, merkatuaren eskakizunetarako egokia den prestakuntza etengabe hobetzen joateko eta makina-erremintekin zerikusia duten proiektu teknologikoetan elkarrekin aritzeko asmoz.

Horrela, IMHko irakasleek eta ikertzaileek FAGOR Automationek garatutako berritasunen gaineko prestakuntza jasoko dute aldi berean, eta FAGOR Automationeko adituekin

elkarlanean arituko dira hainbat ikerketa proiektutan. Era berean, ikastetxeak

FAGOR Automation gela bat eduki du, bai eta FAGOR etxearen CNC duten makina

sorta zabala ere, kalitateko prestakuntza teorikoa eta praktikoa eskaintzeko. ▶



Akordioa sinatu duten bi erakundetako ordezkariak, tartean: Ixaka Egurbide, IMHko zuzendari gerentea, eta Jose Perez Bedud, Fagor Automationeko zuzendari nagusia.

LURRALDEKO LAU UNIBERTSITATEEKIN HITZARMENA BERRITU DU FORU ALDUNDIAK

ETORKIZUNA ERAIKIZ FORU PROGRAMAN LANEAN JARRAITZEKO HITZARMENA BERRITU DUTE MONDRAGON UNIBERTSITATEA, UPV/EHU, DEUSTUKO UNIBERTSITATEA ETA TECNUNEK.

T estuinguru honetan, Mondragon Unibertsitateak lanean jarraituko du langileen partaidetzari lotutako ekimenetan. Alor honetan, behatokia jarriko du martxan, ikerketetan zehar lortzen diren emaitza eta ondorioekin Aldundiaren politika publikoak ondo enfokatzen lagunduko duena. Gainera, kooperatibek egungo gizartean jokatzen duten papera aztertuko du, eta baita Etorkizuna Eraikiz programaren esperientzia pilotuen jarduteko modua ere, hauen eraginkortasuna hobetzea xede.

Vicente Atxa errektoreak azaldu duenez, "Mondragon Unibertsitatea bat dator Gipuzkoako Foru Aldundiak sustatutako Etorkizuna Eraikiz-en helburuekin: Gipuzkoa lehiakorrago

eta iraunkorrago bat garatzea eta Gipuzkoak bere erronkei aurre egiteko duen gaitasuna sendotzea". Adierazi duenez, proiektuak identifikatu dituen erronkak bete ahal izateko da enpresetan eta gure erakundeetan pertsonen konpromiso eta parte-hartzea indartzea". Azkenik, errektoreak nabarmendu du unibertsitateak "bere egiten dituela Gipuzkoako Foru Aldundiko proiektu



estrategiko guztiak, bereziki, energia eta mugikortasun jasangarria, zibersegurtasuna, langileen partaidetza enpresan, euskarazko ikus-entzunezko edukiak eta 4.0 gastronomia".

Hemos recibido 170 aportaciones en la encuesta sobre TU Lankide.

170 ekarpen jaso ditugu TU Lankideri buruzko inkestan. Eskerrik asko denoi!

Zozketan saridunak suertatu dira:

- RAUL GARCIA
- JONE BARTOLOME
- ALBERTO DEL MORAL

ZORIONAK!



¡En breve, más sorteos!
Laster, zozketa gehiago!
tulankide.com

Vamos a mejorar TU Lankide. TU Lankide hobetuko dugu.

tulankide.com

EN LOS AÑOS DE HISTORIA DE LAS COOPERATIVAS, EL GRUPO COOPERATIVO HA PODIDO PRESUMIR DE GENERAR EMPLEO ESTABLE, PARITARIO Y DE CALIDAD EN LOS ENTORNOS EN LOS QUE SE ASIENTA. SE PODRÍA AFIRMAR QUE EL TALENTO SOCIAL, SOLIDARIO Y COOPERATIVO ES EL QUE NOS HA TRAÍDO HASTA AQUÍ.

Los retos de *MONDRAGON People*

Uno de los retos de *MONDRAGON People* es dar notoriedad a la marca de cada cooperativa y atraer candidatos a sus ofertas de empleo. Para ello, se han adoptado diferentes estrategias:

1. **QUÉ ES MONDRAGON**

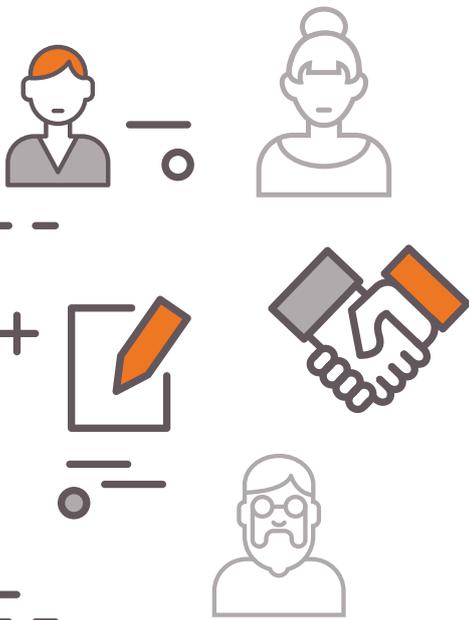
Contar qué es MONDRAGON a través de 11 videos que cuentan las experiencias reales de 11 personas que trabajan en otras tantas cooperativas.

2. **PROPUESTAS DE VALOR**

Facilitar en la web un espacio para la marca talento de cada cooperativa. Más allá de publicitar puestos, se trata de que cada cooperativa defina su propuesta de valor a las personas y su estrategia de atracción. En esa estrategia, uno de los canales de actuación es *MONDRAGON People*.

3. **RELACIÓN CON CANDIDATOS**

Gestionar la relación con candidatos. La web cuenta con un espacio en el que las cooperativas publican sus ofertas de empleo y gestionan las relaciones con las personas interesadas. Para ello, se seleccionó *Talent Clue* como software por las ventajas que presenta para los candidatos y para los responsables de selección (multiposting, viralización, uso de filtros y *killer questions*, inscripción desde las redes sociales, etc.). Además, durante 2018, habrá nuevos desarrollos que permitirán comunicarse con los candidatos potenciales a través de suscripciones y alertas a temáticas de su interés y para gestionar campañas y relaciones con los candidatos.



talento a través de un empleo de calidad, también es cierto que, de manera sostenida, en los años de historia de las cooperativas, el grupo cooperativo ha podido presumir de generar empleo estable, paritario y de calidad en los entornos en los que se asienta. Se podría afirmar que el talento social, solidario y cooperativo es el que nos ha traído hasta aquí. *MONDRAGON People* subraya los modos de hacer de siempre, y supone un intento por mejorarlos y adaptarlos a las nuevas necesidades del mercado laboral.

TALENTOAREN KUDEAKETAN, ABIAPUNTUA

M *ONDRAGON People* talentua erakartzeko erronka betetzen lagunduko diguten egitasmoen parte bat da, baina oinarritzko abiapuntua da, plataforma moduko bat, gainerako ekintzak bermatua ahal izateko. Hautagai eta ikastetxeetara hurbiltzeko, enplegu azoketara joateko edo hautaketa enpresekin lan egiteko, espazio bat behar dugu, MONDRAGONeko kooperatiba batean lan egitea zer den kontatzeko, eta hautagai batek ezagutzen gaituenetik gurekin lanean hasten den arteko bidea osatzeko.

<https://www.mondragon-corporation.com/people>

Se trata de una microsite, integrada en el sitio web de MONDRAGON, una puerta que las cooperativas abren para mostrar su realidad y diferencia al nuevo talento a través de la experiencia del día a día de los propios trabajadores.

Es una web moderna, multi idioma, adaptada a los dispositivos móviles y que cuenta con evidencias cómo son las cooperativas, reflejando con ello las tendencias actuales en *employer branding*.

• **Sitúa a las personas en el centro.**

Muestra al equipo, pone cara a las comunicaciones. Es más fácil conectar con una persona que con una corporación.

• **Cómo somos: *Somos diferentes.***

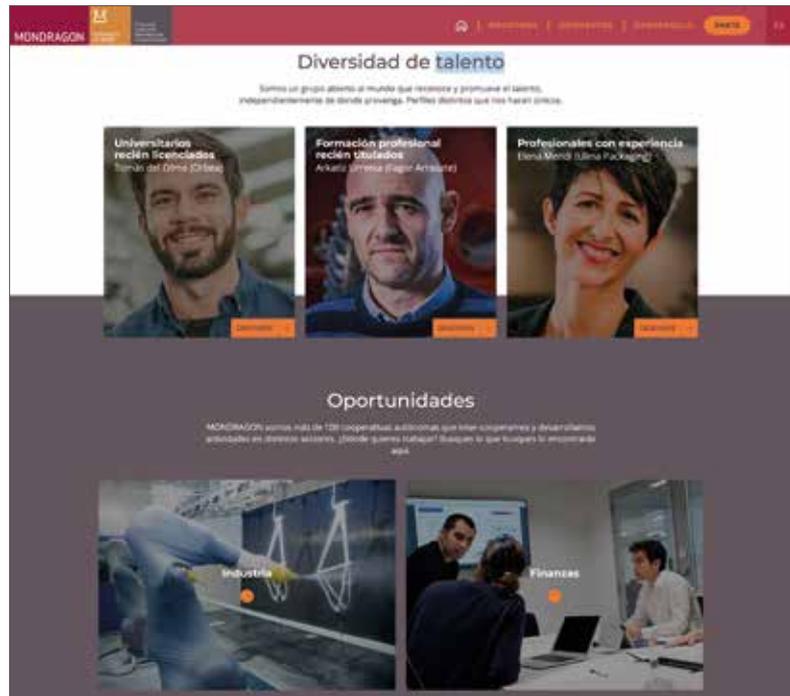
Y eso se debe comunicar adecuadamente para que se perciba. Se hace énfasis en la creación de futuro y en su impacto en nuestro entorno.

• **Diseño.** Se pretende hacer una web atractiva a través de los textos, la gráfica o la experiencia de navegación.

- Web totalmente visual, llena de vídeos e imágenes con un estilo fotográfico en el que predominan las personas, la naturaleza y la acción.
- Estilo editorial coloquial y cercano, *somos positivos y empáticos.*
- Navegación inmersiva. Se busca que el usuario navegue a través de los contenidos gracias a los botones y contenidos relacionados.

• **Personalidad digital.** Una voz y un lenguaje visual que da unidad y coherencia al conjunto.

• **Técnicas de *storytelling*** para que los contenidos sean amenos y el discurso tenga un sentido lógico.



La estructura de la web

La estructura de la web se ha planteado como un discurso que va desde la presentación (*Nosotros*), hasta la sección final (*Únete*).

Durante el recorrido se muestran las ventajas de trabajar en las cooperativas y cuáles son sus valores.



Nosotros

Acceso a cada una de las cooperativas, a través de la información básica presentada con un mismo formato y contenido propio de cada una, así como enlaces a sus webs o vías de contacto.



Diferentes

Se muestra la identidad y diferencia cooperativa.



Desarrollo

Se da a conocer la apuesta por la formación dual, el desarrollo profesional que pueden alcanzar los trabajadores y las experiencias internacionales que viven muchos de ellos.



Únete

Es el espacio para que el candidato busque, filtre y encuentre las ofertas que más se ajusten a sus perfil e intereses: cooperativa, ámbito, sector o ubicación. Un *Job posting* eficiente y sencillo. **TU**

Iñigo Ucín

PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MONDRAGON

“Juntos ganamos todos”



M

MONDRAGON People es un buen ejemplo de la intercooperación que queremos promover en MONDRAGON, una intercooperación que aporta un valor claro al conjunto de cooperativas que participan en ella.

MONDRAGON People trata de aprovechar la notoriedad de MONDRAGON, que es más

conocida entre el colectivo de personas que queremos atraer a nuestras cooperativas; el 92% de los llamados *millenials* de

Comunidad Autónoma Vasca y Navarra la conocen.

Construir marca y tener una reputación cuesta y *MONDRAGON People* proporciona una plataforma que ayudará a que la Marca Talento de cada una de nuestras cooperativas sea más conocida y más atractiva, con un esfuerzo menor.

Pero, aunque veamos claramente el valor que aporta intercooperar, suelen surgir dificultades. Así, a veces, cada cooperativa tiene su propio momento, sus prioridades y su contexto específico. Pese a ello y desde la máxima generosidad, se ha hecho un esfuerzo por acordar aspectos comunes, por coordinar ritmos y, sobre todo, por dar los primeros pasos para poner en marcha este proyecto.

Por todo ello, quiero agradecer la generosidad de las 24 cooperativas pioneras que han apostado por el proyecto –muchas de ellas con una marca como empleador ya muy potente– por entender que juntos ganamos todos y también cada una de ellas. **TU**

MONDRAGON PEOPLE PROPORCIONA UNA PLATAFORMA QUE AYUDARÁ A QUE LA MARCA TALENTO DE CADA COOPERATIVA SEA MÁS CONOCIDA Y MÁS ATRACTIVA CON UN ESFUERZO MENOR.

Iñigo Larrea

RESPONSABLE DE GESTIÓN DE TALENTO DE MONDRAGON



“Nuestro objetivo es aumentar la capacidad de atracción de talento de cada cooperativa”

DAGOENeko MARTXAN DA MONDRAGON PEOPLE IZENeko PROIEKTUA. HORREKIN, MONDRAGONEN GUARDASOLPEAN, KOOPERATIBEN ERAKARGARRITASUNA BULTZATU NAHI DA, KOOPERATIBEK EUREK ETORKIZUNEAN BEHARKO DITUZTEN PROFESIONALAK LORTU AHAL IZATEKO.

I

ñigo ha estado al frente de este proyecto desde su inicio, hace ahora un año. Después de cientos de horas de reuniones, de idas y venidas, de debates y adaptaciones, finalmente, la web de ofertas de empleo *MONDRAGON People* estrenó su página web a finales del pasado mes de febrero.

¿Satisfecho con el inicio del proyecto?

Sí, me ilusiona mucho ver que se pone en marcha un proyecto que solo imaginamos hace aproximadamente un año. Ahora son 11 las cooperativas que están presentes desde el arranque (Copreci, DanobatGroup, Eroski, Fagor Electronica, Ideko, Ikerlan, Laboral Kutxa, Maier, Matrici, Orbea y Ulma Packaging) y son ya 24 las que han apostado por la web *MONDRAGON People* antes de hacerse realidad. Espero que, viendo el resultado, se sumen muchas más.

MONDRAGON PEOPLE ES LA WEB EN LA QUE SE PUBLICAN LAS OFERTAS DE EMPLEO DEL MAYOR EMPLEADOR PRIVADO DE EUSKADI.

Reto 2020: 50 cooperativas

¿Cuál es la principal aportación estratégica de este proyecto?

El objetivo último es aumentar la capacidad de atracción de talento de cada cooperativa. Las personas con la cualificación y las actitudes adecuadas son ya un bien escaso y lo serán mucho más en los próximos 5 años.

Para conseguirlo, *MONDRAGON People* aporta, sobre todo, la notoriedad de *MONDRAGON* y el atractivo que los da ir unidos en la red; *MONDRAGON People* es la web en la que se publican las ofertas de empleo del mayor empleador privado de Euskadi.

¿Qué objetivos se ha propuesto este proyecto para este año 2018? ¿Y para 2020?

Empezamos con 11 cooperativas y queremos terminar 2018

con 30, y con más de 50 en 2020. Para cada una de esas cooperativas no se trata solo de publicar ofertas de empleo en la web. En este proyecto impulsamos que cada cooperativa planifique sus necesidades de talento a largo plazo y que defina su propia marca empleadora y su estrategia de atracción de talento.

El atractivo de MONDRAGON

MONDRAGON es un proyecto diferente, aparentemente con *sex appeal* de cara a los jóvenes... ¿Qué tiene MONDRAGON y sus cooperativas que no tengan otros para poder atraer a los jóvenes? ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes?

En 2016 hicimos una encuesta

CUANTAS MÁS COOPERATIVAS PARTICIPEN MAYOR SERÁ EL NÚMERO Y VARIEDAD DE OFERTAS DE EMPLEO PUBLICADAS Y LA WEB SERÁ MÁS ATRACTIVA PARA QUIEN BUSCA UN TRABAJO.

a 850 jóvenes. Les presentamos siete mensajes sobre MONDRAGON y les preguntamos si los conocían y si aumentaban su interés por trabajar en una cooperativa de MONDRAGON. Descubrimos que la mayoría de mensajes que ya conocen (somos grandes, estamos en muchos países y sectores) no les resultan interesantes ni nos diferencian de otras empresas. Por el contrario, desconocen y les interesan mucho los mensajes que nos hacen diferentes. Sin duda nuestro punto fuerte es que somos un lugar diferente en el que trabajar, tenemos una historia real y única que contar.

Pero, para llegar a los jóvenes, además del mensaje es importante la forma en la que comunicamos. Tenemos que contarles cómo es trabajar en una cooperativa de MONDRAGON de forma realista y atractiva, en su lenguaje, conectando con sus emociones, con videos y testimonios de personas reales que cuenten su experiencia de tú a tú. Y eso es lo que hemos tratado de hacer en *MONDRAGON People*.

¿Y nuestros puntos débiles?

Nuestro principal punto débil es que somos unos desconocidos en las áreas metropolitanas de nuestro entorno. Salvo excepciones, estamos ubicados en zonas alejadas de los principales núcleos urbanos y no hemos sido activos en atraer talento. Además, estamos en sectores que no resultan los más atractivos para los y, sobre todo, para las jóvenes; la industria, la distribución e incluso la banca no son los sectores, a priori, más atractivos.

El talento es un tema de moda, en el que están implicadas empresas e instituciones.

¿Dónde se va a ganar la batalla del talento? ¿Qué aspectos van a decantar a un joven por una u otra empresa?

El reto del talento no está solo en atraer jóvenes; está sobre todo en desarrollar el talento de los que estamos ya dentro y en hacerlo a la velocidad que nos exigen los cambios tecnológicos y de negocio que enfrentamos con la digitalización. Necesitamos ser más flexibles y más abiertos, aprender más rápido y evitar abrir una brecha digital en personas que hoy trabajan en tareas manuales y repetitivas. Eso mismo nos hará un lugar más atractivo para trabajar y generará un círculo virtuoso.

Cooperación en mayúsculas

***MONDRAGON People*, además de una plataforma de gestión del talento, es también un ejercicio de intercooperación. ¿No es así?**

MONDRAGON People no tiene sentido sin las cooperativas. Cuantas más cooperativas participen mayor será el número y variedad de ofertas de empleo publicadas y la web será más atractiva para quien busca un trabajo. Utilizamos la metáfora de *MONDRAGON People* como un centro comercial en el que cada cooperativa pone su propio escaparate. Un centro comercial sin tiendas no atrae a nadie, pero un centro comercial con mucha variedad y muchas propuestas multiplica el número de personas interesado en visitarlo.

HAMAIKA KOOPERATIBA LANKIDETZAN

Orain 11 kooperatiba abiatu dira proiektuarekin (Copreci, DanobatGroup, Eroski, Fagor Elektronika, Ideko, Ikerlan, Laboral Kutxa, Maier, Matrici, Orbea eta Ulma Packaging), 2018aren amaieran 30 izatea nahi dugu, eta 2020an 50 baino gehiago.

MONDRAGON Peoplek, batez ere, MONDRAGON markaren nabarmentasuna dakar, sarean elkarrekin joateak daukan erakarmena; MONDRAGON People Euskadiko enplegatzaile pribatu nagusiaren enplegu eskaintzak argitaratzen dituen webgunea da.

Gure asmoa da gazteei kontatzea MONDRAGONeko kooperatiba batean lan egitea nola den, modu errealista eta erakargarrian, beraien hizkuntzan, beraien emozioekin konektatuta, euren esperientziak aurrez aurre kontatzen dituzten pertsona errealen bideo eta testigantzekin.

NUESTRO PUNTO FUERTE ES QUE SOMOS UN LUGAR DIFERENTE EN EL QUE TRABAJAR, TENEMOS UNA HISTORIA REAL Y ÚNICA QUE CONTAR.

¿Algo más?

Quiero destacar que la web *MONDRAGON People* es solo el primer paso de uno de los 7 proyectos de Intercooperación que hemos definido para 2020. Queremos estar más presentes en las redes sociales, en las ferias de empleo y en los centros de formación, poner en marcha becas, potenciar la formación dual, mejorar los procesos de selección y acogida etc... **TU**



Ainhoa Fernandez

ULMA PACKAGING-EKO PERTSONEN
KUDEAKETA ARLOKO ZUZENDARIA



TESTIGANTZAK



María Montalvo

LABORAL KUTXAKO TALENTUAREN
GESTIOAREN ARDURADUNA

**MONDRAGON PEOPLE PROIEKTUARI
ESKER, EMPLOYER BRANDING ESTRATEGIA
BATEN TESTUINGURUAN, EPE LABUR,
ERTAIN ZEIN LUZERAKO EKINTZA
PLAN BAT DEFINITU DUGU.**

**ETORKIZUNEAN PERFIL TEKNOLOGIKOAGOAK
BEHARKO DITUGU LABORAL KUTXAN,
ETA PLATAFORMA BERRIAK PERFIL
HORIETARA IRISTEN LAGUNDUKO DIGU.**

U LMA Packaging pertsonen joan-etorri handiko negozioa da, eta azken urteetan, oso produktu teknologikoa izanda, etengabe hazten ari da. Horren ondorioz, bada denbora pixka bat behar genuen talentua erakartzeko zailtasunak nabaritzen genituela eta jakitun ginen, koiuntura honi konponbidea emateko, epe luzerako lan eredu bat garatu behar genuela.

Hau horrela, MONDRAGON People proiektuak oinarri sendo bat eskeini digu eta horri esker, Employer Branding estrategia baten testuinguruan epe labur, ertain zein luzerako ekintza plan bat definituz, jadanik exekutatzan hasi garena.

Estrategia honek, Kooperatibako Pertsonen Kudeaketa arloan, *talentua erakartzea* funtsezko eta lehentasuneko osagaia bihurtu du eta, horri begira hain zuzen ere, behar horri erantzuteko departamentuaren berrantolaketa egin da eta, gainera, inoiz izan gabeko protagonismoa emango dio.

Funtsean, argiago esanda, planak honako ekintza hauek izango ditu: ad hoc marketin kanpaina bat, landing page bat sortzea gure proposamenari balioa emanaz, sare sozialen plan bat, azoka plan bat eta gure targets-etara zuzendutako ikasleen bisitak, baita epe luzerako aliantza estrategikoak lortu ere ikastetxeekin eta hautaketa aholkularitzekin.

Plana abian da eta ilusioz ari gara lanean ahalik eta azkarren emaitzak ikusi ahal izateko...

MONDRAGON PEOPLE PROIEKTUAK OINARRI SENDO BAT ESKAINI DIGU.

AINHOA FERNANDEZ

ENPRESA ENPLEADORE BEZALA ERAKARGA- RRIAGOAK BILAKATZEN GARA.

MARÍA MONTALVO

M ONDRAGON People oso proiektu interesgarria da, hainbat arrazoiengatik. Taldeari begira gehiago ezagutarazteko aukera emango digun leihoa izango da, eta honen bidez gure enpresa-filosofia eta gure baloreak ezagutarazi ahal izango ditugu.

Hautagaiek gu eta gure eredu kooperatiboa geroz eta gehiago ezagutzen duten heinean, talentu kaptatzaile eta enpresa enpleadore bezala erakargarriagoak bilakatzen gara. Hau dela eta, gure burua ezagutaraztera bideratzen gaituen era honetako ekimen oro berri ona da guretzat. Gure baloreak transmititzeko tresna da hau, eta beste modu bat ere badela, hau da, gure leloa helarazteko bidea.

Hautagaiarentzat ere berri ona dela uste dugu, kooperatibetako lanpostu eskaintza guztiak toki berean izateko topagunea duelako, eta hautagai-erperientzia delakoan aurrerapauso nabaria da.

Geroz eta giro digitalagoan bizi gara, ia guztia interneten gertatzen da. Guk badugu lanpostuen eskaintzarako portal propioa, baina lan bila dabiltzan pertsonekin komunikatzeko eta harremantzeko plataforma berria izatea positiboa dela uste dugu.

Gainera, banka mundua oro har eta LABORAL Kutxan zehazki orain arte ekonomia eta enpresagintzarekin harremandutako titulazioak bilatu izan ditugu, baina etorkizunean askoz teknologikoagoak izango diren beste perfil batzuk beharko ditugula argi dugu, hurrengo urteetan izango ditugun erroka berriei aurre egiteko. Plataforma honek halako perfiletara iristen lagunduko digula uste dugu.



Alberto Trancho

DIRECTOR DE RECURSOS Y OPERACIONES DE FAGOR ELECTRÓNICA

TESTIGANTZAK



Igor Rodríguez

DIRECTOR DESARROLLO PERSONAS Y TALENTO DE EROSKI

MONDRAGON PEOPLE NOS PERMITE INCORPORAR A NUESTROS PROCESOS DE GESTIÓN, HERRAMIENTAS, KNOW HOW Y VISIÓN PROPIAS DE EMPRESAS CON MAYOR TAMAÑO Y MEDIOS QUE LA NUESTRA.

SE TRATA DE UNA NUEVA POSIBILIDAD DE CONTACTO PARA ACERCARNOS A LAS PERSONAS QUE CONSTRUIRÁN NUESTRA COOPERATIVA EL DÍA DE MAÑANA.

Somos una cooperativa de tamaño medio y participar en el proyecto *MONDRAGON People* es una gran oportunidad que nos permite incorporar a nuestros procesos de gestión, herramientas, *know how* y visión que en principio son propias de empresas con mayor tamaño y medios que la nuestra. Fagor Electrónica participó desde un inicio en el proyecto piloto *Gestión de Talento* impulsado desde la Corporación, lo que nos ha ayudado a trabajar los procesos de identificación, selección y atracción de talento de un modo sistemático, planificando nuestras acciones en este campo, alineándolo con las necesidades estratégicas surgidas del PEC2017-20 e integrando esta forma de hacer en los procesos de gestión de Personas.

MONDRAGON People es un hito en el proyecto global *Gestión de Talento*, con el que esperamos incrementar nitidamente nuestro atractivo hacia los perfiles profesionales que necesitamos a futuro y que serán críticos en el desarrollo de nuestro proyecto socio empresarial.

Esta web será un acicate en la captación de talento para las cooperativas de la Corporación y esperamos que se convierta en referencia para personas con la inquietud de analizar nuevas oportunidades profesionales. En un período en el que todos los análisis anticipan que la captación de talento va a ser una variable crítica para el desarrollo de las organizaciones, nosotros esperamos que *MONDRAGON People* sea un estímulo con la que podamos maximizar las posibilidades de atracción y selección del talento necesario para nuestra cooperativa en estos próximos años.

ESPERAMOS INCREMENTAR DE FORMA MUY IMPORTANTE NUESTRA VISIBILIDAD Y CAPACIDAD DE ATRACCIÓN.

ALBERTO TRANCHO

NOS SUMAMOS A ESTE PROYECTO CON MUCHA ILUSIÓN.

IGOR RODRÍGUEZ

En el Grupo EROSKI vemos la necesidad de incorporar personas a nuestro proyecto empresarial; mantenemos un modelo de crecimiento con una fuerte apuesta por el desarrollo interno, pero también con una mirada hacia el exterior. Los perfiles necesarios pueden ser muy cualificados en funciones nuevas para nosotros y que, por tanto, demandan un proceso de búsqueda potente y generador de atracción.

En este sentido, el nuevo portal de *MONDRAGON* es la ventana perfecta para decir a estas personas que buscan un desarrollo, que en nuestras cooperativas pueden encontrar mucho. Abrimos nuestras puertas para que nos conozcan, para que identifiquen experiencias reales y para que vean todas las posibilidades de trabajo y desarrollo personal y profesional que ofrecemos en la cooperativa.

No hemos dudado en sumarnos a este proyecto con ganas de aportar y con la idea de que nos sirva para acercarnos a las personas que construirán nuestra cooperativa el día de mañana.

Apuntes sobre gestión del talento

LA GESTIÓN DEL TALENTO VA A SER UNO DE LOS FACTORES CRÍTICOS EN LA COMPETITIVIDAD DE NUESTRAS EMPRESAS. **DAVID SÁNCHEZ BOTE** DIRECTOR DE MIK



El punto de partida de este cambio es la escasez, lo que lleva a que de un escenario en el que la empresa selecciona a trabajadores pasemos a otro en el que es la propia organización la que es seleccionada por personas con conocimientos y competencias muy demandadas en el mercado laboral.

Replantear rutinas

Esta idea de base nos obliga a replantearnos muchas de las cosas que veníamos haciendo. Una de ellas es la planificación del talento a medio y largo plazo, que adquiere un peso importante ante un *recurso* tanpreciado. En este sentido, no debemos olvidar también que este tipo de perfiles tienden a ser especialmente interesantes cuando son híbridos, es decir, cuando combinan aspectos técnicos con habilidades y conocimientos relacionados con la gestión, la promoción de nuevos negocios o los relacionales. Otro aspecto nuclear es la propuesta de valor que como empresa somos capaces de poner sobre la mesa a estas personas. Dicha propuesta se debe basar en diversos elementos como los materiales, por ejemplo, la remuneración o la capacidad de conciliación con la vida personal, pero también en otros aspectos más intangibles como la reputación o la propia cultura de empresa (liderazgo, comunicación, reconocimientos, propósito, etc.). Además, aunque no son directamente responsable

de la organización, ejercen una influencia muy notable en aspectos como la localización, que determina en una parte importante al menos, la calidad de vida a la que una persona puede aspirar. Como en todo mercado competitivo, la personalización o la adaptación de la propuesta de valor va a resultar clave y pone en tela de juicio políticas tipo *café para todos* que son comunes en las organizaciones.

Nuevas acciones

En un plano más operativo también necesitamos del desarrollo de nuevas acciones. Por ejemplo, en el momento de la captación, se hace necesaria la construcción de una marca empleadora atractiva y coherente que *vaya* bien por los canales digitales donde gran parte del talento se desenvuelve

es la retención del talento en un contexto de escasez. Una vez más, son muchos los factores a tener en cuenta, pero ayudar a las personas a desarrollar su talento va a ser una de las más importantes. Este tipo de perfiles suelen tomar la responsabilidad de su propio aprendizaje, pero demandan de la empresa que le facilite un entorno de recursos, experiencias, redes, contenidos, etc. que promuevan el aprendizaje personalizado y muy cercano a su día a día a través de nuevas metodologías y tecnologías. Por último, debemos replantearnos la propia salida de las personas con talento. Aunque haya sido un aspecto nuclear de muchas de nuestras empresas, lo cierto es que este tipo de perfiles no valora especialmente *el trabajo para toda la vida*, al contrario, quieren experimentar distintas y enriquecedoras realidades y, por lo tanto,

NOS ENCONTRAMOS ANTE UN PUNTO DE INFLEXIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN NUESTRAS ORGANIZACIONES.

en su día a día, y que al mismo tiempo sea capaz de escuchar lo que estas personas demandan. También parece razonable establecer relaciones más estratégicas con los agentes de conocimiento cercanos que proveen de estos perfiles para colaborar e influir en ellos en la generación del mayor número de personas con talento. Especialmente importante

debemos prepararnos para llevar a cabo este proceso de la forma más efectiva posible.

No es muy aventurado decir que nos encontramos ante un punto de inflexión en la gestión de las personas en nuestras organizaciones, lo que augura para los profesionales en este terreno una época llena de innovación y oportunidades de hacer mejores cosas. **TU**

Juventud, pasión y compromiso al servicio de la organización



Maitane Garmendia

IKERLAN

¿SON ATRACTIVAS LAS ORGANIZACIONES DE MONDRAGON PARA LOS JÓVENES? ¿SON LAS PERSONAS EL PRINCIPAL VALOR DIFERENCIAL ENTRE LAS ORGANIZACIONES TRAS LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA? ¿SON NUESTRAS COOPERATIVAS LO SUFICIENTEMENTE ATRACTIVAS PARA CAPTAR LAS PERSONAS Y LOS PERFILES MÁS ADECUADOS?



Tomás del Olmo

ORBEA

IKERLAN ES UNA RED VIVA Y EN CONSTANTE EXPANSIÓN

Maitane estudió Ingeniería Superior en Electrónica de Potencia en Mondragon Unibertsitatea porque era consciente de las relaciones que la universidad mantenía con las empresas. Mientras comenzaba a incrementarse el interés general sobre los sistemas de almacenamiento basados en tecnologías de última generación, Ikerlan apostó por ello y Maitane comenzó su tesis en dicho ámbito. “Abordamos así un tema innovador que exigía múltiples sinergias con diferentes agentes y el uso de la última tecnología”.

Desarrolló parte de sus tesis en Alemania, donde además de aprender de los mejores, conoció a gente muy interesante.

IKERLAN es el primer Centro Tecnológico de Euskadi con tecnología puntera para poder ofrecer soluciones reales como *partner* de confianza a muchas empresas. “Colaboramos con las empresas más importantes del Estado como son Orona y CAF en la investigación y el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas. Soluciones que mejoren, evolucionen y monetizen los resultados de nuestras empresas industriales”.

Para Maitane Garmendia IKERLAN es una red viva y en constante expansión, la punta de lanza para abrir camino en colaboración con los clientes. Un lugar donde ella se siente muy valorada.

IKERLAN ME HA OFRECIDO UNA OPORTUNIDAD DE FORMACIÓN INCREÍBLE.

MAITANE GARMENDIA

EN ORBEA SE PEDALEA RÁPIDO, PERO SE PEDALEA UNIDOS.

TOMÁS DEL OLMO

CUANDO TUVE LA OPORTUNIDAD DE VENIR A ORBEA ME LANCÉ DE CABEZA

El deporte siempre ha sido la pasión de este madrileño. Empezó a competir en el instituto y en la universidad cambió el ciclismo por el triatlón. En esa época estuvo muy ligado al servicio de deportes, entrenando en un centro de alto rendimiento. Quizá por su relación con el ciclismo, su llegada a Orbea ha sido un gran paso. “Se cierra así un círculo para mí”.

“Me gradué en Ingeniería Industrial y tenía muy claro que quería dedicarme al desarrollo de producto deportivo. Cuando tuve la oportunidad de venir a Orbea, me lancé de cabeza”. Lleva año y medio en Orbea pero ya habla con pasión de su organización. “La pasión nos mueve a todos. Todos remamos en el mismo sentido por tener el mejor producto, es algo que nos hace sentirnos muy orgullosos”.

Asegura Tomás del Olmo que en Orbea se valora muchísimo la autonomía de las personas y su esfuerzo. “Llegar a un puesto como el actual en otro sector y en tan poco tiempo hubiese sido mucho más complicado. Aquí la pasión por el deporte y la actitud con la que afrontamos el día a día lo es todo”.

Su primera bici fue una Orbea, por eso siempre ha tenido la marca muy presente. “A nivel de evolución profesional una cooperativa como Orbea, que está en continuo crecimiento, me permite seguir desarrollando mi carrera profesional en el sector deportivo”.

Fortalezas y sombras de nuestra realidad cooperativa (I)

2017KO PERTSONEN FOROAN HAUSNARKETA PARTEKATU ZUEN ZIGOR EZPELETAK BERTAN BILDU ZIREN GUZTIEKIN. GURE ERREALITATE KOOPERATIBOAREN INDARGUNEAK ETA AHULDADEAK IZAN ZITUEN HIZPIDE. ALDIZKARIRAKO MOLDAKETA DUZUE HONAKO HAU, BI ZATITAN BANATUTA.

Zigor Ezpeleta Director de Gestión Social de MONDRAGON

En nuestras cooperativas, por el hecho de ser un modelo de empresa diferente al habitual, compartimos algunas potencialidades y dolencias específicas y, en consecuencia, claves de salud para nuestras organizaciones. El ADN cooperativo nos aporta unas fortalezas y también un riesgo a padecer ciertas dolencias.



Fortalezas

- Tensión positiva.
- Proyecto colectivo.
- Intercooperación.
- Corresponsabilidad.
- Organización democrática.



Sombras

- Acomodación.
- Igualitarismo.
- Endogamia.
- Victimismo.
- Populismo.

para sacarnos de la zona de comodidad debe ser algo conscientemente trabajado y un principio para nuestros líderes. Para eso hace falta fuerza personal, energía disponible y decisión, y no siempre las tenemos. Debemos prepararnos para correr maratones, no para carreras de 100 metros.

De todos modos, el objetivo

sabemos bien que no es nada fácil. Y todo ello nos aporta un potencial muy interesante de alineamiento de intereses, de compartir objetivos y estrategias. Pero también tiene una sombra peligrosa: el igualitarismo, entendido como esa tendencia a igualarnos en derechos y no tanto en obligaciones, esa tendencia a no diferenciar

¿Qué sombras perniciosas para la salud de nuestras cooperativas debemos observar para no alimentarlas? Y, desde el otro polo, ¿qué potencialidades saludables debemos fortalecer conscientemente? En la medida en la que estemos alimentando los potenciales positivos, estamos inyectando energía al sistema, vida, al fin y al cabo. Y, por supuesto, también a la inversa. Trataré de poner nombre a algunas fortalezas y algunas sombras partiendo de la observación y de la vivencia de realidades que nos están sucediendo.

La tensión positiva vs la sombra de la acomodación

El diagnóstico sintético de una consultora que trabajó con nosotros fue el siguiente: respecto a procesos, tecnología, medios productivos, etc. estamos al nivel de la competencia, pero nos falta tensión respecto a la consecución de objetivos. Dicho de otro modo, la bicicleta es buena pero el ciclista debe pedalear más.

El empuje y la convicción

finalista debería ser lograr que cada persona y cada equipo fuera capaz de operar autónomamente desde su grado óptimo de tensión.

La fortaleza del proyecto colectivo vs la sombra del igualitarismo

Nuestro modelo se declina en plural tanto en sus fines últimos como en nuestra forma de trabajar y tomar decisiones. El consenso es algo buscado, aunque no siempre posible. El trabajar en equipo, en clave participativa y dialogante es la norma entre nosotros, y

desempeños, ni positivos ni negativos, ese quedarnos en el gris insípido. En definitiva, en la ley de la mediocridad y en la difuminación de responsabilidades.

Creo que nos vienen tiempos en los que tendremos que valorar el talento de forma individualizada, tanto para atraerlo como para desarrollarlo internamente.

La fortaleza de la intercooperación vs la sombra de la endogamia

Me contó un socio de la desaparecida FED que cuando se constituyó la Corporación allá por principios de los 90 él y otros muchos se posicionaron en contra. Se sentían fuertes, exitosos, y veían más riesgo que ganancia en una

Hacer pedagogía de la responsabilidad es una de nuestras obligaciones si queremos que esto funcione.

La renuncia a intereses individuales por un bien colectivo mayor siempre ha sido un ejercicio complicado, y lo es más en la sociedad actual.

supraestructura. Pasaron los años y pasó lo que todos conocemos. Tras la quiebra y ante la necesidad de reubicar a todas las personas, ese mismo socio pedía más poder en la supraestructura, más capacidad de gestión y de delegación de poder hacia la Corporación.

En la medida en la que cualquier organización se sienta más fuerte, más difícil será encontrarle sentido a colaborar con otras, menos necesidad se percibirá. Pero el sentimiento de fortaleza hoy en día es efímero si contemplamos el grado de incertidumbre en la que nos movemos todos. Estamos en un mundo de fluidez. Cambios descomunales en un tiempo muy corto.

La intercooperación nos ha dado estabilidad a las cooperativas de MONDRAGON: contamos con muchos mecanismos de intercooperación financiera, en el empleo y en múltiples foros en los que compartimos conocimiento y experiencias. No podemos entender lo que es nuestra experiencia cooperativa sin la intercooperación. Pero tenemos la intuición compartida de que podemos hacer más, sobre todo cara a negocio.

Una de las aportaciones de los líderes debe ser impulsar a las organizaciones para que se muevan hacia mayores cotas de colaboración, aportando perspectiva histórica y dando sentido estratégico a la intercooperación.

La fortaleza de la corresponsabilidad vs la sombra del victimismo

Si algo tiene el concepto cooperativo es el sentido de responsabilidad sobre lo que pasa en su entorno. Desde una actitud responsable es desde la que se crearon las cooperativas. Si no hubiese existido esa actitud, en vez de intentar cambiar las cosas y generar cooperativas se hubiesen quedado en la reivindicación, en la queja y en el resentimiento.

Hoy tenemos unas organizaciones en las que la persona tiene un lugar privilegiado, puede participar en muchas decisiones que

le afectan y puede influir en lo que le pasa. Y junto a esa capacidad de influencia se le traslada también la responsabilidad sobre sus actos y decisiones. Es un trato justo. El precio de la participación es la responsabilidad sobre las decisiones.

Podemos llegar a ser muy críticos con el sistema, pero muy poco autocríticos con nosotros mismos. Hacer pedagogía de la responsabilidad es una de nuestras obligaciones si queremos que esto funcione. Debería ser la primera asignatura de la carrera de cooperativista.

La fortaleza de la organización democrática vs la sombra del populismo

Somos una experiencia de democracia económica reconocida a nivel mundial. Y aquella idea originaria de Arizmendiarieta sigue siendo revolucionaria en la actualidad. Ser propietarios de nuestra empresa cooperativa y la dinámica democrática correspondiente nos convierten en una *rara avis* en el panorama empresarial. Somos un islote en un océano regulado por las

leyes del capital. Situar la soberanía y el poder de decisión en la persona, aporta a nuestra estructura y a las decisiones que tomamos de una legitimidad incuestionable. Y cuando funciona bien, con órganos y colectivos alineados y relacionándose en base a la confianza, se convierte en una ventaja competitiva real.

Pero tener mecanismos democráticos de toma de decisiones no quiere decir que se sepan utilizar. Democráticamente se pueden tomar decisiones irresponsables, insolidarias o clientelistas.

Y tenemos dos grandes retos:

1. El de la gobernanza, que busca contar con órganos capacitados, que entienden y ejercen su rol, y que velan por el interés de la cooperativa en su conjunto.
2. El de la vertiente societaria de cada socio. En este caso el reto se sitúa en hacer pedagogía de conceptos como el bien colectivo o el legado. Esto es, en lograr que el interés particular que todo socio tiene y que

emerge sin provocarlo, esté moderado o equilibrado por el interés general.

Ambos retos son difíciles, sobre todo porque para alcanzarlos tenemos que educar a las personas en una cultura democrática responsable. La renuncia a intereses individuales por un bien colectivo mayor siempre ha sido un ejercicio complicado, y lo es más en la sociedad actual. Pero nos jugamos demasiado en ello como para dejar de trabajarlo. **TU**





Ekain Arrizabalaga

DANOBAT-OVERBECK



“Después de EEUU, Alemania es como estar en casa”

Este donostiarra estudió ingeniería industrial en Tecnum, especializándose en mecánica. Mientras estudiaba tuvo su primera experiencia internacional en Cal Poly, California USA. Después, realizó el proyecto fin de carrera en DANOBAT y desde entonces ha trabajado en la cooperativa ocupando diferentes puestos. Actualmente es director gerente de DANOBAT-OVERBECK.

El contacto con mi entorno familiar y de amigos es continuo y, además, necesario para mí.

¿Cómo es tu día a día, en Alemania?

Aquí en Alemania todo se hace más temprano que en el sur de Europa. La jornada empieza pronto, sobre la 7:00, pero también suele terminar antes, lo cual ayuda a la conciliación familiar.

En mi día a día, debido a mi puesto, me toca lidiar con aspectos muy diferentes del negocio y marcar un claro rumbo de la empresa dentro de la estrategia establecida junto con

DANOBAT. Como planta productiva independiente, nuestras ventas son globales y los viajes y las visitas a clientes, tanto nacionales como internacionales, son necesarios.

¿Cómo compaginas tu vida profesional y personal?

En esta primera fase de adaptación y asentamiento, con nuevo puesto de trabajo, nuevo idioma y nueva cultura, la carga de trabajo que he tenido ha supuesto un plus tanto en mi vida personal como profesional. Pero eso no me ha privado de disfrutar de la nueva situación y las oportunidades que brinda vivir en el centro de Europa.

Creo que es muy importante poder compaginar la vida profesional y personal, puesto que ello me ayuda a centrarme de manera más concienzada y enérgica en la rutina laboral. Es importante hacer huecos para escapadas, conocer el entorno y crear nuevos círculos de amistad.

¿Cada cuánto tiempo vienes a casa? ¿Mantienes relación con la familia, amigos...?

El contacto con mi entorno

familiar y de amigos es continuo y además necesario para mí. Después de haber pasado dos años en EEUU, estar ahora en Alemania ¡es como estar en *casa*! Sobre todo, por la facilidad de transporte y los códigos culturales.

Además, por motivos profesionales y de estrategia de empresa es necesario mantener una estrecha relación con Elgoibar y por esa razón buscamos sinergias que nos permitan crecer de manera paralela. Por ello, suele ser imprescindible viajar a DANOBAT de manera más o menos frecuente.

De cara al futuro, ¿qué planes tienes?

Llevo siete meses en DANOBAT-OVERBECK y estoy muy contento, cómodo y creciendo tanto personal como profesionalmente, de manera continua. Tenemos por delante un reto muy bonito; quiero contribuir a consolidar el proyecto. Estos seis años con DANOBAT han sido muy enriquecedores y de muchas oportunidades, y espero que el futuro siga siendo así de convincente. **TU**

Asamblea General de LagunAro, EPSV 2018

21 de marzo a las 16:00



PENTSIOAK ETA ENPLEGU LAGUNTZA, GAI IZARRAK

LAGUNAROKO OHIKO BATZAR NAGUSIA DATORREN MARTXOAREN 21EAN IZANGO DA DONOSTIAKO KURSAALEAN. AURTENGOAN BI GAI IZANGO DIRA PROTAGONISMOA HARTUKO DUTENAK: PENSIO SISTEMAREN EGOKITZAPENERAKO NEURRIAK ETA ENPLEGU LAGUNTZA PRESTAZIORAKO ERREGULAZIOAN MOLDAKETAK.

La Asamblea General ordinaria de LagunAro, EPSV de 2018 está convocada para el día 21 de marzo, a las 16:00h (segunda convocatoria), en el Kursaal de Donostia-San Sebastián.

Dentro del orden del día, además de las cuestiones habituales propias de esta Entidad de Previsión (examen y aprobación de la Memoria de Gestión y Cuentas anuales, Plan de Gestión, aprobación de cuotas y prestaciones...), en esta ocasión el Consejo Rector propone para su análisis y aprobación una serie de modificaciones Reglamentarias.

De las propuestas de modificaciones que se plantean, las más significativas están relacionadas con el Sistema de Pensiones de LagunAro y con la prestación de Ayuda al Empleo. Las otras dos propuestas, relacionadas con las prestaciones de Maternidad-Paternidad y Auxilio a discapacitados son

de menor calado e implican pequeñas adecuaciones en la regulación en vigor.

Sistema de Pensiones

En relación con nuestro sistema de pensiones se plantea, por un lado, adecuar el sistema de actualización de los derechos de pensión en contextos complicados de necesidad de abordar un plan de reequilibrio y, por otro, otorgar un reconocimiento adicional de derechos de pensión para aquellas personas que se jubilan más allá de los 65 años.

Ayuda al Empleo

En cuanto a la Ayuda al Empleo, se propone incorporar una serie de modificaciones en la regulación actual. Algunas de ellas tienen por objeto aclarar y determinar la financiación de esta prestación, mientras que otras están encaminadas a definir el alcance de los derechos y las obligaciones de

los agentes que intervienen en la prestación de Ayuda al Empleo (cooperativas, socios afectados y LagunAro).

En el caso de las prestaciones de Maternidad y Paternidad, se plantea, en la misma línea de lo que ha aprobado recientemente la Seguridad Social, que para el cálculo de la base reguladora de ambas prestaciones se tengan en cuenta las bases de cotización de los últimos seis meses.

Por último, en la prestación de Auxilio a Discapacitados, la adecuación que se plantea busca otorgarle un tratamiento homogéneo a todas las personas que perciben esta prestación, de tal manera que, con independencia de la modalidad elegida (cuantía fija o beca), la edad límite hasta que la que se percibe sea 23 años (en estos momentos la cuantía fija finaliza a los 18 años y la beca a los 23 años). **TU**

Planteatu diren aldaketa proposamenen artean, esanguratsuenak LagunAroko Pentsio Sistemari eta Enplegu Laguntzaren prestazioari lotutakoak dira.

Pentsio Sistema. Gure pentsio sistema dagokionez, alde batetik, planteatzen da testuinguru konplikatueta pentsio eskubideak eguneratzeko sistema egokitzea, berrorrika plan bat egin behar denerako, eta, bestetik, 65 urte baino geroago jubilatzen diren laguntzat pentsio eskubideen errekonozimendu osagarri bat egitea. Enplegu Laguntza. Enplegu Laguntzari dagokionez, gaur egungo araudian hainbat aldaketa egitea proposatzen da. Horietako batzuen helburua da prestazioaren finantzaketa argitzea eta zehaztea, eta beste batzuk Enplegu Laguntzaren prestazioan esku hartzen duten eragileen (kooperatibak, eragindako bazkideak eta LagunAro) eskubide eta betebeharren irismena definituzera zuzenduta daude.



DESPUÉS DE 31 AÑOS DE TRABAJO EN EL ÁREA DE INVERSIONES DE LAGUNARO, ESTE NAVARRO RESIDENTE EN BILBAO Y GUIPUZCOANO DE *ADOPCIÓN LABORAL* SE JUBILÓ EL PASADO MES DE ENERO.

Javier Urtasun

EX DIRECTOR DEL ÁREA DE INVERSIONES DE LAGUNARO

“¡Ha sido una gozada!”

Estar al frente del área de inversiones de LagunAro es una gran responsabilidad. Hay que dominar la dinámica de los mercados financieros, estar bien informado, conocer los porqués de los grandes acontecimientos mundiales, ser casi un experto en *tendencias*, tener una buena red de proveedores y contactos, saber tomar decisiones y, cómo no, tener un poco de suerte. El valor añadido de Javier es que es buena gente, un trabajador incansable, con un fino sentido del humor y un sentido común extraordinario. Y con ese bagaje ha logrado superar con nota durante muchos años el “examen” del rendimiento de las inversiones en la Asamblea General de LagunAro.

Estarás ya en fase de despresurización...

Tratando de poner un poco de distancia, sí, liberarme de la tensión del día a día y de la gestión. Llevo aquí 31 años. El dato de arranque es el balance de cierre del 86, cuando empecé en el departamento como responsable de renta fija y de expansión internacional. Un cierre en pesetas equivalente a unos 100 millones de dólares; y eso se ha convertido en los 6.600 millones de euros del fondo actual. Ese ha sido el gran recorrido cuantitativo de LagunAro en estos años.

Cualitativamente, vuestra gran aportación al sistema fue la internacionalización del portafolio de inversiones de LagunAro.

Sí, ese era el motivo por el que yo vine, que fue la expansión internacional de la cartera de inversiones. Ahora el portafolio de inversiones de LagunAro tiene una exposición mucho más reducida al mercado doméstico.

En el terreno personal, ¿qué valoración haces de tu tránsito por la entidad?

¡Ha sido una gozada! Recuerdo que después de hacer la entrevista, me llamaron a las tres

semanas para incorporarme y tuve dudas, porque me había ido a Inglaterra a buscar trabajo en la *city*. Pero me atrajo la idea de trabajar en el país y el reto profesional que suponía.

Mondragon Kansas City, así le llamábamos, tiene sus connotaciones específicas. Era una zona con imagen de sitio cerrado y con una aureola especial por la filosofía del grupo. Fue un proceso de aprendizaje maravilloso y tengo un recuerdo muy grato de aquellos primeros años. Lo pasamos de cine.

¿Y en el área profesional?

Aterrizar en la práctica del día a día en el mundo de las inversiones, del mercado de capitales, fue un shock increíble. Pero una vez superada esa primera impresión ya empezamos a definir lo que debía ser el portafolio de inversiones de LagunAro.

Aprendí mucho en esa época. Entre otras cosas, que es muy importante conocerte a ti mismo, conocer el grupo, y saber cuál es el papel que te ha tocado desempeñar.

El mundo de capitales es abrumador, un espectáculo de vanidades, el dinero que se mueve... Es un entramado que tienes que entender y utilizar para lograr lo que tú quieres, que en este caso es hacer una entidad solvente y potente para que cumpla con sus fines sociales y empresariales.

En esta profesión hay que estar decidiendo constantemente. ¿No es agotador?

Efectivamente, hay que tomar decisiones sin parar. Pero sinceramente, no he tenido la sensación de sentirme quemado nunca. Cuando las cosas no van como tú quieres, pasas un mal rato, pero eso va en la profesión. Además, yo en los momentos difíciles no me echo para atrás, son momentos clave, porque lo que decides en ese instante condiciona de manera muy importante el futuro del portafolio.

¿Con qué te quedas de estos 31 años?

El mundo de capitales es abrumador, un espectáculo de vanidades, un entramado que tienes que entender y utilizar para lograr lo que tú quieres.

Primero, que hemos hecho un buen trabajo, creciendo de aquel cierre equivalente a 100 millones de dólares a los 6.600 millones de euros actuales. Ese dinero se lo hemos ganado a los mercados y son activos que hemos asignado a nuestros cooperativistas para el día de mañana.

Me quedo, además, con una red de relaciones profesionales y personales francamente buenas. Al final, este mundo está muy influenciado por personas, como tú y como yo. Y he tenido la suerte colaborar con gente estupenda, con quienes hemos hecho un trabajo coherente, sostenido y que continúa. Uno de los acervos de la casa es que hemos tejido una red de relaciones fabulosas, especialmente en Estados Unidos e Inglaterra, con gente que sabe de esto y que ha aportado mucho.

El futuro

¿Qué factores van a condicionar el escenario económico a corto medio plazo?

Por un lado, la desigualdad y el populismo. La gente tiene un hastío enorme en relación con la política. Por primera vez en EE. UU. la clase media blanca está perdiendo calidad de vida, la expectativa de vida está bajando, hay guetos de pobreza increíbles... Eso trae consigo el populismo. Gente muy quemada dispuesta a votar al que sea con tal de ir contra lo establecido.

Por otro lado, desde nuestra dinámica inversora, no podemos obviar el considerado impagable nivel de deuda, que más que triplica el PIB mundial y que afecta a todos los países, aunque a unos más que a otros. Una deuda que necesita unas instituciones a nivel mundial fuertes, capaces de manejar con políticas y recursos suficientes las complicadas situaciones que se están dando para enfrentar ese problema.

Y, en tercer lugar, está la gran irrupción de la tecnología, que se está llevando por delante compañías, sectores enteros, y que es una fuerza disruptiva importante por las implicaciones sociales que tiene, ya que requiere gente preparada para entender esa macro tendencia. Desde nuestras humildes experiencias de gestión, es un fenómeno que tenemos que vigilar, porque la robótica y la inteligencia artificial ponen en riesgo muchos puestos de trabajo.

Larry Fink, el mayor inversor del mundo, ha pedido a las empresas que tengan “un mayor perfil social”. ¿Se puede llegar a eso?

Sí, esa deriva social tiene su origen en dos temas. De un lado, la parte ecológica, ya que estamos haciendo un daño al planeta de dimensión extraordinaria. Es una tendencia que ha irrumpido con mucha fuerza. Y de otro lado, está la desigualdad, con países

“LagunAro es uno de los mejores fondos de prestación definida de Europa”

Creo que hemos hecho un buen trabajo. LagunAro es una entidad que ofrece una serie de servicios al conjunto del grupo, desde el punto de vista de ayuda al empleo, de servicios médicos, de pensiones... Es la argamasa del grupo y debemos sentirnos orgullosos de eso.

Desde el punto de vista de las inversiones, LagunAro es uno de los mejores fondos de prestación definida de Europa,

con una solvencia muy alta, una cartera de calidad y composición equilibrada, proveedores muy buenos y un equipo fantástico de profesionales. Se ha hecho, además, un gran trabajo en cuanto al diseño del fondo de pensiones para contar con un portafolio de calidad.

Por lo tanto, el presente es positivo y el futuro, aunque complicado, creo que lo vamos a abordar con eficacia, garantizando la sostenibilidad de

nuestro sistema. Sinceramente, creo que la experiencia de LagunAro es un caso de estudio, una entidad de carácter social unida a un grupo empresarial a cuyo colectivo aporta un valor impresionante. Una experiencia muy real y muy potente. Tenemos que reconocer en letras mayúsculas a los antecesores nuestros, aquellos que *inventaron* y apostaron por este sistema que, repito, es un ejemplo a seguir.

enormemente ricos y otros en la miseria. El gap de la desigualdad, de países y de personas, hay que corregirlo. Y en efecto, esas tendencias y su deriva social, hay que incorporarlas al mundo de los instrumentos financieros, al mundo empresarial, a los gobiernos...

¿LagunAro ha hecho algo en este sentido?

Ya lo creo que se ha hecho. La misma pertenencia al Grupo Mondragon, con su conjunto de valores, ya es en sí una garantía dentro de esta dinámica. Por nuestra parte, destacaría que desde siempre hemos sido muy conscientes del respeto al medio ambiente y a los aspectos éticos dentro de nuestro mundo inversor. No hemos participado en empresas armamentísticas ni en actividades y negocios de ética dudosa.

Estamos desde hace tiempo desarrollando una política interna en el área de la sostenibilidad social y medioambiental incorporándola a nuestra dinámica de inversión. Destacaría nuestra implicación en el área de las energías renovables y en lo que se llama la *descarbonización* del portafolio. Tanto nuestras inversiones directas como las plataformas de renovables de nuestros fondos de infraestructuras son un ejemplo de nuestra conciencia respecto a este tema. También hemos puesto en marcha un proyecto de *acceso a energías limpias* a través de un exitoso fondo en el que hemos actuado como inversor promotor de esa idea. **TU**

Uno de los acervos de la casa es que hemos tejido una red de relaciones fabulosas, especialmente en Estados Unidos e Inglaterra, con gente que sabe de esto y que ha aportado mucho.

MONDRAGON KORPORAZIOKO EUSKARAREN MAHAI TEKNIKOAK ZEHAZTU DITU AURTENGO ZEREGINAK. PLAN ESTRATEGIKOAREN MISIOA OINARRI –PROAKTIBOKI AURRERA EGITEA HIZKUNTZAREN NORMALIZAZIOAN–, HIRU ERRONKA HAUEI HELDUKO DIE MONDRAGONEK: JARRAIBIDE ESPARRUAN SAKONTZEA ETA HEDATZEA, EZAGUTZA PARTEKATZEA ETA BALIABIDEAK KUDEATZEA.

Abian da 2018ko euskararen gestio plan korporatiboa

Jarraibide

esparruari dagokionez, euskarari buruzko MONDRAGONen ildo nagusia Euskara Normalizatzeko Oinarriak (ENO) osatzen dute. Bi urtez behin, ENOrekiko autoebaluazioa egitea eskatzen zaie kooperatibei eta aurten hala egokituko da. Halaber, “euskaraz lan egiteko aukera bermatzen dugu eta euskaraz ari gara” iaz zehaztutako normalizazio egoerara iristeko bideak edota estrategiak lantzen jarraituko du Mahai Teknikoak: euskaraz sortzea, ulermena bermatzea, euskarari funtzio propioak ematea eta euskara eragileak sortzea.

Bestalde, Normalizazio Oinarriak aintzat hartuta,

hobetzekoak identifikatu eta bideratuko dira. Horretarako bideetako bat estranet korporatibo berrian erabilgarri dagoen Iradokizun Postontzia izango da, non bertan jaso baitaitezkeen norberarena ez den kooperatibari buruzko zer hobetuak zein eskertzekoak. Demagun, kooperatiba bati fakturak euskaraz bidaltzeko eskatu zaiola eta, eskaerari jaramon egin gabe, bere horretan jarraitzen duela erdara hutsean: Iradokizun postontzira bideratzeko moduko eskaera litzateke. Alderantzizko egoerarako ere balio du Postontziak. Adibidez, kooperatiba batek e-mezuaren sinadurari “Nahi baduzu euskaraz egin dezakegu” gehitu dio: nahi izanez gero, Postontzian horrekiko esker ona adieraz daiteke. Postontziak isilpekotasuna bermatzen du eta dagokionari jakinarazten dizkio eginiko eragiketak eta emaitzak.

Halaber, “euskararen aukera bermatzea” Oinarrien helburu nagusia izanik, euskara planik ez dutenengana joko du Mahaiak, euskararantz urratsak eman ditzaten eskatzeko.

MONDRAGONen irudi eta lidergo euskalduna zabaltzea izango da beste helburuetako bat. Zentzu horretan, alde betetik, kanpo agerraldietarako eta ekitaldi korporatiboetarako hizkuntza irizpideak egokituko ditu Zentro Korporatiboak eta segida emango dio Gipuzkoako Foru Aldundiarekin eta hainbat erakunderekin

jendaurreko hizkuntza jokabide orekatuago baten alde sinatutako adierazpenari. Beste alde batetik, Euskal Herrian garatuko den Euskaraldia egitasmoa bultzatuko du MONDRAGONek: esperientziak biltzea eta zabaltzea eta proposamen aukerak bideratzea.

Ezagutza partekatzeko ildoari dagokionez, batetik, Estraneteko Euskara Koordinatzaileen Komunitatea berrabiatuko da eta bertan bilduko dira kooperatiba bakoitzaren hizkuntza politika, ezagutza eta erabilera datuak, eta interesgarritzat jotzen diren praktikak. Bestetik, koordinatzaile berriei harrera egingo zaie Zentro Korporatiboan. Gainera, Mahai Teknikoaren ohiko bileren ostean, saio irekiak antolatuko dira gai jakin batzuk lantzeko eta partekatze. Azkenik, hedapenerako egungo bideei eutsiko zaie: eskuetan duzun Euskaralan atala eta *TULankide.com*.

Amaitzeko, **baliabideen kudeaketaren** gainean, aipatzekoak dira, batetik, Korporazioko Euskara Batzordeak egingo duen KHSFren birdefinizioa eta, bestetik, Ikasketa amaierako lanak euskaraz MONDRAGON MU sarien 8. edizioa garatzea eta hurrengo edizioetako irizpideak eta baldintzak birformulatzeko azterlana egitea. **TU**



MONDRAGON Korporazioko Euskararen Mahai Teknikoaren urtarrileko bilera.



Alberto Gorroñoitia
DIRECTOR DE LA DIVISIÓN MISE

“Nuestro principal activo son las personas: su talento, su compromiso y su implicación”

¿Cuál es la foto actual de la División de Ingeniería y Servicios (MISE)?

Es una División muy diversificada con actividad en la ingeniería, la consultoría, los servicios asistenciales a personas mayores, la formación en idiomas y traducción, el mantenimiento y la recuperación de electrodomésticos y el desarrollo de proyectos formativos y equipamiento didáctico.

Una División en la que conviven realidades de dimensión pequeña-mediana, con un número relevante de negocios y filiales.

Somos una División con alta generación de empleo (hemos crecido en 700 personas en los últimos 10 años). Y nuestro principal activo son las personas: su talento, su compromiso y su implicación.

¿Cuáles son los principales retos y estrategias de futuro de la División?

Los negocios de las cooperativas de la División se están reinventando casi cada día. Todo está cambiando muy rápido y es difícil tener visibilidad más allá de unos meses o un año para la mayoría de ellos.

Aspiramos a constituirnos en un proyecto tractor dentro de MONDRAGON, capaz de generar de manera sostenida nuevas actividades y nuevo

MISE (MONDRAGON INGENIERÍA Y SERVICIOS)

- 9 cooperativas matrices: LKS, LKS Ingeniería, Ondoan, GSR, MSI, Mondragon Lingua, Alecop, Abantail y Sareteknika.
- 27 empresas filiales, 7 de ellas en mercados internacionales.
- 1 Centro de Innovación y Emprendimiento en Servicios Empresariales: ISEA, S. Coop.
- Ventas: 195 M€.
- Empleo: 2.200 personas.

empleo, tal y como se nos emplazó en la ponencia *MONDRAGON del Futuro* aprobada por el Congreso en julio de 2016.

Con ese objetivo, asumimos como líneas principales a trabajar en el futuro, la progresiva internacionalización de nuestras actividades; la generación de nuevas propuestas de valor y la permanente renovación de las que hoy tenemos; la diversificación en nuevos productos y servicios; la especialización en sectores estratégicos como Salud, Energía y Medio Ambiente e Industria; y, finalmente, el ser capaces de hacerlo siendo fieles a nuestro modelo

cooperativo. Para lograrlo, volvemos a las personas, debemos de atraer y retener talento, cada vez más.

Y no olvidamos que esto solo será posible si somos capaces de construir proyectos retadores, sostenibles y atractivos para los futuros profesionales.

A pesar de las dificultades en su materialización seguimos pensando que la intercooperación debe de

ser una palanca esencial en este camino, y la vamos a seguir priorizando en el futuro: nuevos proyectos y negocios compartidos, búsqueda de sinergias en el ámbito comercial y en la implantación en nuevos mercados, herramientas de intercooperación financiera y de gestión de personas, apoyo a los negocios en dificultades, reglas de juego y valores compartidos... **TU**

ALGUNOS PROYECTOS DE MISE

- Lanzamiento de MISE Servicios Energéticos, proyecto en intercooperación (Ondoan, LKS Ingeniería, MSI y Ategi).
- Creación de LKS Infraestructuras IT: Data Center, Servidores, Almacenamiento, Cloud, Networking, Ciberseguridad (LKS Consultoría).
- Proyecto de asesoramiento y apoyo al desarrollo económico y social de las zonas más afectadas por el conflicto en Colombia (LKS Consultoría y Alecop).
- Sistema de Traducción Automática Neuronal (Mondragon Lingua).
- Acuerdo con Siemens para la distribución del configurador RULESTREAM en España (Abantail).
- Automatización de Banco Colimador Sumergible de Rayos X y Gamma en el sector nuclear, en Francia (MSI).
- Gestión de tres nuevos centros residenciales en Bizkaia (GSR).
- Plataforma STKMOVI de gestión de la red de técnicos (Servicios 4.0) (Sareteknika).
- Proyecto, Dirección y Gestión de la nueva terminal de Barajas (LKS Ingeniería).
- Instalaciones de climatización del complejo Canalejas en Madrid (Ondoan).
- Proyecto nuevo campus universitario en México (MEI).

Se aprueba la Estrategia Nacional de Economía Social 2017/2020

SE VERTEBRA EN TORNO A 11 EJES Y PROPONE 65 MEDIDAS CONCRETAS PARA LA PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL.

Esta primera Estrategia Nacional de Economía Social 2017-2020, aprobada en el Consejo de Ministros del pasado mes de diciembre, se vertebra en torno a 11 ejes y su objetivo es consolidar y promocionar el modelo empresarial de la economía social para que el sector lidere la innovación frente a los cambios emergentes, como son el reto de la globalización, la era digital, el envejecimiento poblacional y la inclusión social.

Según una nota de prensa difundida por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, "se trata de una estrategia transversal, que integrará al sector de la economía social en el conjunto de las políticas públicas; y se promocionarán los valores de este modelo

empresarial a través de la puesta en marcha de 65 medidas concretas".

Un futuro cooperativo para Europa

Cooperativas Europa agrupa a 84 organizaciones miembros de 33 países europeos, representando a 176.000 empresas cooperativas que dan empleo a 4,7 millones de ciudadanos europeos.

Para impulsar el potencial de la economía en Europa, *Cooperativas Europa* ha propuesto varias acciones. Entre ellas un mayor reconocimiento a las cooperativas en las políticas públicas; una reivindicación del *valor social* que aportan las cooperativas; el tránsito hacia una energía más descentralizada basada en fuentes limpias y locales de energía renovable; una

financiación sostenible de alimentos y agricultura; una política industrial integradora; y un compromiso de liderazgo en la cooperación al desarrollo global en el contexto de los objetivos de desarrollo sostenible de las

Naciones Unidas. En todas estas acciones estratégicas para el futuro de Europa, las cooperativas están llamadas a jugar un papel relevante.

Más info en <https://coopseurope.coop/>

Bruno Roelants, nuevo director general de la ACI

El Consejo de Administración de la Alianza Cooperativa Internacional nombró el pasado mes de enero a Bruno Roelants como nuevo director general sucediendo en el cargo a Charles Gould quien comunicó el año pasado su intención de jubilarse.

Bruno Roelants ha sido desde 2002 secretario general de CICOPA, la organización sectorial de la Alianza Cooperativa Internacional para la industria y los servicios. Tiene más de 30 años de experiencia dentro del movimiento cooperativo. Desde que se fundara en 1895, Bruno Roelants se convierte en el 16º director general de la ACI.



EL MONITOR COOPERATIVO MUNDIAL CONFIRMA LA FUERZA DEL COOPERATIVISMO

MONDRAGON ocupa el primer puesto en el ranking de cooperativas industriales.

La Alianza Cooperativa Internacional y Euricse, -Instituto Europeo de Investigación sobre Empresas Cooperativas y Sociales-, publicaron el pasado mes de noviembre su sexto *Monitor Cooperativo Mundial* anual. La publicación tiene

información sobre las organizaciones cooperativas y mutuales más grandes del mundo, proporcionando un Top 300 y un análisis sectorial basado en los datos financieros de 2015.

Las 300 cooperativas más importantes del mundo operan en los siguientes

sectores: seguros (41%), agricultura (30%), comercio mayorista y minorista (19%), servicios bancarios y financieros (6%), industria y servicios públicos (1%), salud, educación y asistencia social (1%) y otros servicios (1%). **TU**



<https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2017-spaidmles-eslq-428606716.pdf>

Ekonomia sozial solidarioaren garapena



Ondasunak eta zerbitzuak ekoizten dituzte taldekideen edota komunitateko beharrei erantzuteko. Elkartasuna eta iraunkortasuna dute hizpide euren jardunean, bizitzaren erreprodukzioa helmugan.

Ekonomia solidarioako erakundeak, lanaren autoeraketan oinarritzen diren heinean, erakundearen gobernuan parte hartzeaz gain, produkzioa, estrategia edo komertzializazioaren kudeaketa ere erakundea osatzen duten kideen ardura da. Gestio arloan eta oro har enpresa arloan duten ezagutza, ordea, eskasa da; autoestimu indibiduala eta kolektiboa, baxua; eta euren lan kultura autoeraketatik oso urruti dago.

Hainbat dira ekonomia solidarioak gairitu behar dituen oztopoak; eta askotarikoak, erronkak. Horien artean nabarmentzekoa da gestio eraginkorrerako konpetentzia indibidual eta kolektiboen garapena.

Ekonomia Solidarioan Garapenerako Kudeaketa Ekonomiko eta sozialean Espezializazio Diplomarekin hori da bilatzen duguna Mondragon Unibertsitateko LANKI ikertegitik,

EKONOMIA SOZIAL SOLIDARIOKO EKIMENAK GIZARTE MUGIMENDUETATIK, HERRI EKIMENEZ, GOBERNUZ KANPOKO ERAKUNDEEK EDO TALDE AUTOERATUEK SORTZEN DITUZTEN JARDUERA EKONOMIKO KOLEKTIBOAK DIRA.

Leire Uriarte Lanki

bestelako ekonomia moldeen bideragarritasuna bermatzen laguntzea. Gurera datozen ekintzaileak egiteko modu berriak ikasiaz bat des-ikasi egiten dituzte beste batzuk, autoeraketaren bidean aurrerapauso esanguratsuak emate aldera.

Proiektu sozioenpresariala ardatz, eginez eta ekinez ikasten dute, gestio arlo desberdinetako aditu eta eskarmentu handiko kooperatibisten gidaritzapean (Mundukide eta Arizmendarretaren Lagunak elkarteko kideak).

Gestio aurreratuko esperientzia kooperatiboen eskasiak erakargarri(ago) egiten du MONDRAGON. Ekonomia sozial solidarioaren esparruan erreferentzialtasuna lortu du, batik bat, arrakasta ekonomikoagatik,

dimentsioagatik, sektore desberdinetako kooperatiba taldea osatzeagatik eta garatu dituen interkooperazio tresnengatik.

Efizientzia eta elkartasuna bateragarriak direla erakusten du Arrasateko Kooperatiba Esperientziak, merkatua eta efizientzia ez direla enpresa kapitalistaren berariazko eskuduntza. Bestalde, ekonomia solidarioak gogorarazten digu lana eta kapitalaren arteko harremana errotik aldatu ez ezik, produzitzeko eta kontsumitzeko moduei erreparatu behar diegula. Ekonomia gizartearen azpisistema dela gogorarazten digu ekonomia solidarioak, ekonomia bizitzaren zerbitzura dagoen jardura dela. Puri-purian dagoen fenomeno da ekonomia solidarioa, bereziki Latinoamerikan. Subjektibitate kritikoak eta imajinario ekonomiko eta politiko berriak sortzen dituen mugimendua. Hortik ere badaukagu zer ikasi, zer des-ikasi, baita zer ber-ikasi ere. **TU**

Proiektu sozioenpresariala ardatz, eginez eta ekinez ikasten dute, gestio arlo desberdinetako aditu eta eskarmentu handiko kooperatibisten gidaritzapean.

GOIMEK

2004AN SORTU ZEN GOIMEK KOOPERATIBA, 60 PERTSONEKIN ETA PROIEKTUAREN PARTE DIRA: KOOPERATIBA BAZKIDE BEZALA, DANOBTAGROUP, DANOBTAT, SORALUCE, GOITI ETA, HORREZ GAIN, LAN BAZKIDEAK ERE BADAUDE.

KOKAPENA

Itziar-Deba (Gipuzkoa)
eta Mallabia (Bizkaia)

JARDUERA

Doitasunezko
mekanizatuak

LANGILEGOA

75 pertsona

FAKTURAZIOA 2017

10,5 M€

Hasiera gogorra

“2006an ekin genion produkzioari. Hasiera gogorra izan zen, egindako inbertsioak oso handiak baitziren: terrenoa, pabiloia, makina berriak... zorpetze maila altua genuen. Produkzio prozesuetan ere aldaketak emateko beharra ikusi genuen, eta Zeiss neurketa makina erosi genuen, estatuko prezisio makinarik handiena, gure lana egiteko modua aldatuz” aipatzen du Aitor Alkorta, zuzendari orokorrak.

Kooperatibaren historian izandako beste giltzarri garrantzitsu bat Doiki kooperatibaren eraldaketarekin dator. MONDRAGON taldeko Makina Erramintako dibisioan bi talde bereizten ziren: Maherko eta DANOBTAGROUP. Baina indarrak batu eta 2013an biek DANOBTAGROUP izenarekin aurrera egitea erabaki zen. Ondorioz, GOIMEK-ek bi planta ditu: Itziar eta Mallabian. Biak prezisio altuko mekanizatuaren alorrean dihardute eta produktu osagarriak ekoizten dituzte. 2017ko datuei erreparatuta, 75 langile dira eta 10,5 milioi euroko fakturazioa lortu dute.

Merkatuaren ezaugarrietara egokitu

Haserako urteetan produkzio gehiena, %95 DANOBTAGROUP-eko kooperatibentzat ekoizten zen. “Makina erramintako sektorea oso zorrotza eta estua da eta gu ohituta geunden baldintza horietan lan egitera. Denborarekin garatzen joan gara gure estrategia baina indar guneak hiru hauek izan dira beti: epe motzean erantzuteko gaitasuna, bezeroek epeak %95ean betetzea eta piezen prezisio-exigentzia maila



zorrotza” dio Alkortak. Gaur egun datuak aldatu dira eta GOIMEK-eko fakturazioaren %60 DANOBTAGROUP-etik dator eta gainerako %40 beste bezero batzuetatik.

Testuinguru honetan, 2020 urteari begira, erronka da %50 DANOBTAGROUP-etik eta beste %50 kanpoko bezeroetatik fakturatzea, eta modu iraunkorrean maila hori mantentzea.

Dibertsifikazioaren helburua ere funtsezkoa da, makina erraminta sektoreaz gain exigentzia altuko mekanizatu behar duten arlo batzuetara zabaltzeko premia ikusi baitute, sektore desberdinetako

merkatu-nitxoak aztertuz: energia eolikoa, aeronautika eta aeroespaziala, eta abar.

Bezeroaren ikuspuntutik, mundu zabaleko bezeroekin egiten dute lan eta testuinguru horretan, plan estrategikoaren baitan internazionalizazioaren helburua ere kontuan hartu dute.

Hein berean, beharrezkoa da pertsona eta profesional kualifikatuak izatea. “Ez da nahikoa makina onenak erostea, teknologia aldetik oso aurreratuak izatea, prozesua modu egokian burutzeko pertsonak ezinbestekoak dira eta horregatik formazioa era iraunkor batean lantzen dugu”.



Aitor Arrizubieta

LEHENDAKARIA

FAMILIA BAT OSATZEN DUGU

1 997 urtean hasi nintzen Doiki kooperatiban, 17 urte nituela. Lanpostu ezberdinetan ibili naiz eta asko ikasi dut, batik bat kooperatibaren sortzaileekin, kooperatibismoa hobeto ulertzeko. Orain dela gutxi arte makina batekin egin dut lana eta gaur erosketen alorrean ari naiz. Niretzat garrantzitsuena da familia bat osatzen dugula, izan ere lan prozesuetan dugun exigentzia maila altua kontuan hartuta, asko babesten dugu elkar. Arlo instituzionalean ere asko ikasi dut, lehendabizi kontseilu sozialean, kontseilu errektorean eta orain dela hiru urtetik lehendakari.

GOIMEK momentu estrategikoan dago, aurrerapauso funtsezkoak ematen ari gara, esate baterako komertzial arloa eta kanpoko delegatuen lana indartuz, nolabait merkatu berrietara hedatzeko eta fakturazioa finkatzeko. Horrez gain, guretzat DANOBATGROUP barruan egotea funtsezkoa da, merkatuan izena duelako eta babesa ematen digulako.



Leire Rodríguez

ADMINISTRAZIO TEKNIKARIA

ERRONKA SENDOAK DITUGU

D oikin hasi nintzen 2000 urtean. Lehendabizi komertzial sailean, administrazioan. 2001ean bazkide egin zidaten. Gero, 2013an GOIMEKek Doiki bereganatu zuen eta Mallabiako plantan ari naiz lan desberdinetan. Orduz gero malgua dut eta horri esker familia kontuak ere erraz partekatzen ditut.

Doikin bizi izan nuen garaia gogorra izan zen, 50 pertsona izatera iritsi bainan. 2011-13 bitartean landu zen absortzioa eta gure artean kezka momentuak bizi izan genituen, izan ere langile batzuk aurre jubilatu ziren, beste batzuk kooperatiba ezberdinetan birkokatu eta aldaketa dezente eman ziren.

Dena den, azken urte hauek erreparatuta, oso balorazio positiboa egiten dut. Gaur egun 21 langile gara Mallabian eta oso lan giro ona dugu. Etorkizunera begira, erronka sendoak ditugu. Esate baterako nazioartekotzean sakontzeko helburua dugu eta Frantzia, Italia, Ingalaterra... merkatu berriak konkistatzeko asmotan tinko ari gara.



José Ramón Ugarte

MEKANIZATU LANGILEA

KOOPERATIBA IZATEAK BEREBIKIZIKO BALOREA DU NIRETZAT

2 014 urtearen hasieran etorri nintzen GOIMEKera lanera, aurretik lana egiten nuen enpresa itxi egin zelako, inbertsioei ezin aurre egin. Mekanizatuan egiten nuen lan eta orain ere horretan ari naiz, fresatzeko makina batean pieza handiekin. Beraz, ez dut gehiegi aldatu lana nahiz eta teknologia aldetik aurreratuago dagoen GOIMEK.

Kooperatiba izateak berebiziko balorea du niretzat, funtzionatzeko moduan eta lana egiteko moduan bereizten da. Zentzu honetan, GOIMEK errota bat bezala ikusten dut, inoiz geratzen ez dena, beti aurrerapausoak ematen... Etorkizunera begira ere prestatuta dagoela iruditzen zait, etenik gabe erronkei aurre eginez eta orain arteko joera finkatuz. Horrez gain, hemen bizi dugun lan giroak ere asko laguntzen du, gure arteko erlazioa oso ona da eta giro euskalduna da nagusi; Bikain ziurtagiria ere lortu dugu berriki.

GOIMEK 2020

En el Plan Estratégico se plantean varios retos.

Cliente y mercado: se plantean acciones dirigidas a la diversificación, para una permanente búsqueda de nuevos sectores.

Cultura interna: se fomentarán los valores de confianza y responsabilidad como claves para el desarrollo

de la organización. Y un trabajo continuo en la mejora de la eficiencia en el proceso de cumplimentación de pedidos donde es necesario el engranaje entre tres factores clave: la producción, la ingeniería y la calidad.

Inversiones: en máquinas dirigidas a dar respuesta a las necesidades de los clientes

y en la adaptación de las instalaciones, para proyectos de mejora de productividad, el proyecto GOIMEK 4.0 y seguir fomentando la formación y especialización de los propios trabajadores.

GOIMEK 4.0 es un proyecto demostrador en condiciones reales de trabajo, que permite monitorizar las máquinas

instaladas en su planta productiva, hace posible la visualización remota del estado de los equipos en tiempo real y logra analizar la información capturada con el objetivo de diagnosticar posibles fallos, realizar un mantenimiento predictivo y optimizar la eficiencia de los procesos de mecanizado. **TU**

Larry Fink, presidente de BlackRock, advierte de que los más ricos han cosechado *ingentes* beneficios, mientras que el resto hace frente a un *escaso* crecimiento salarial.

EL MAYOR INVERSOR DEL MUNDO PIDE A LAS EMPRESAS QUE TENGAN UN PAPEL MÁS SOCIAL

"Ha llegado la hora de crear un nuevo modelo de participación de los accionistas, uno que refuerce e intensifique el diálogo entre los accionistas y las empresas que poseen"



Larry Fink es el inversor más poderoso del planeta. Como presidente y consejero delegado de BlackRock maneja activos valorados en 5,7 billones de dólares, aproximadamente cinco veces el tamaño de la economía española. Semejante musculatura financiera le permite algo impensable para el resto de los mortales: enmendar la plana a los directivos de las principales corporaciones del mundo. Todos los años Fink les envía una carta para decirles en qué deben mejorar. La misiva de este año, a la que ha tenido acceso *El país*, pide a la multinacional que, aparte de maximizar los beneficios para sus accionistas, desempeñen una labor social.

El dirigente de la mayor gestora de fondos del mundo explica que las expectativas de la población respecto a las empresas nunca han sido tan elevadas. "Percibimos cómo numerosos gobiernos se muestran incapaces de abordar determinados retos de cara al futuro: desde la jubilación y las infraestructuras a la automatización y el reciclaje profesional de los trabajadores. En consecuencia, la sociedad

recurre cada vez más al sector privado y exige que las empresas den respuesta a unos retos sociales de mayor amplitud". En este contexto Fink considera que, para prosperar a lo largo del tiempo, las compañías deberán no solo generar rentabilidad financiera, sino también demostrar cómo contribuyen de forma positiva a la sociedad. "Las empresas deben beneficiar a todas las partes interesadas, lo que incluye a los accionistas, a los empleados, a los clientes y a las comunidades en las que opera".

El presidente de BlackRock también hace hincapié en la creciente desigualdad tras la Gran Recesión. La Bolsa está en máximos históricos en una amplia gama de sectores y países. En su opinión, esta bonanza financiera no ha servido para reducir las diferencias económicas entre la población, sino todo lo contrario. "Asistimos pues a una paradoja que constituye un contexto de elevadas rentabilidades y gran nerviosismo". Fink señala que desde la crisis financiera, las personas más ricas "han cosechado ingentes beneficios", mientras que un elevado número de personas en todo el mundo

"tiene que hacer frente a una combinación de tipos reducidos, escaso crecimiento salarial y sistemas de pensiones inadecuados".

Estrategia a largo plazo

El presidente de BlackRock también pide en su carta que se trabaje en un nuevo sistema de gobernanza empresarial basado en una mayor interacción entre las empresas y sus propietarios. "Ha llegado la hora de crear un nuevo modelo de participación de los accionistas, uno que refuerce e intensifique el diálogo entre los accionistas y las empresas que poseen". "Si pretendemos que dicha participación resulte enriquecedora y productiva, esta debe traducirse en un diálogo durante todo el año acerca de cómo incrementar el valor a largo plazo".

En su carta, el inversor insiste en uno de los mensajes que ha venido repitiendo

en los últimos años: los directivos empresariales deben abandonar su tendencia al cortoplacismo. La enunciación de la estrategia a largo plazo, según Fink, resulta fundamental para entender las acciones y políticas de una corporación, su preparación para abordar los posibles retos y el contexto en el que se toman sus decisiones más inmediatas. "La estrategia de su empresa debe trazar un camino para generar rentabilidad financiera. Sin embargo, para mantener esa rentabilidad, también debe entender la repercusión social de su negocio, al igual que la medida en que las amplias tendencias estructurales –escaso crecimiento salarial, incremento de la automatización, cambio climático... afectan a su potencial de crecimiento".

El País, 16 enero 2018

Artículo completo:
https://elpais.com/economia/2018/01/15/actualidad/1516030271_770595.html



Vascos universales



Nacido el 27 de enero de 1806 en la calle Somera de Bilbao, este bilbaíno de pura cepa fue apodado el *Mozart vasco* debido a sus grandes dotes musicales desde su más tierna infancia, así como a su prematura muerte, como Mozart, con tan solo 19 años.

Juan Crisóstomo de Arriaga *El Mozart vasco*

Arriaga y Mozart, vidas paralelas. Nacen el mismo día, un 27 de enero, Mozart en 1756 y Arriaga exactamente 50 años después, en 1806. Aunque a Mozart se le conoce como Wolfgang Amadeus Mozart, su nombre completo era Joannes Chrisostomus Wolfgang Theophilus Amadeus, hasta los dos primeros nombres iguales, era costumbre entonces poner los del santoral aparte de otros. A los dos los inician sus padres en la música, son auténticos niños prodigio musicales, y los dos mueren jóvenes, enfermos, y pobres. Mozart murió a los 35 años, probablemente de fiebre reumática, y Arriaga a los 19 de tuberculosis. Y pobres, tan pobres que no tenían ni para pagarse el entierro y fueron a parar a una fosa común, Mozart en Viena y Arriaga en París.

Sus primeros pasos en la música, etapa bilbaína

Su padre, antiguo organista de Berriatua, le inició en la música y pronto vio que tenía dotes excepcionales. Se hizo alumno de Faustino Sanz, renombrado violinista, y pronto empezó a componer y a tocar el violín en sociedades musicales. Para los 12 años había compuesto una obertura,

una marcha militar para banda, romanzas, variaciones para violín, y para 1821, con 15 años, terminó su ópera *Los Esclavos Felices* y varias arias para tenor y orquesta. Su talento musical se comenta en la prensa.

De Bilbao a París, etapa parisina

En septiembre de 1821 su padre decide enviarle a París para completar su formación. Allí ingresa en el prestigioso Conservatorio Ecole Royale de Musique et Declamation, y estudia violín, contrapunto y armonía, maravillando a sus profesores por sus dotes para la música, especialmente para la composición. El gran músico Cherubini, después de escuchar el *Stabat Mater* le dijo: "Increíble. Eres la misma personificación de la música". En 1824 le nombran profesor de contrapunto y fuga, y sigue componiendo cuartetos, oberturas, una sinfonía para gran orquesta, estudios para pianoforte, etc... Su *Fuga a ocho voces* fue descrita por Cherubini como una obra maestra.

La corta vida de un compositor vasco

Así se titula la única biografía de Arriaga escrita en inglés y publicada por la Universidad de Nevada, Reno.

La tuberculosis y el trabajo

extenuante fueron minando su salud hasta ocasionarle la muerte a los 19 años. Cuando salió de Bilbao nadie podía imaginar que no volvería, no volvió a verse con sus padres y hermanos. Fue enterrado en una fosa común en el *Cimetiere du Nord de Montmartre* de París.

Muchas de sus obras se perdieron y en la actualidad solo se conservan una treintena de ellas que pueden catalogarse en tres grandes géneros: obra sinfónica-instrumental, obra religiosa y obra dramática.

Su obra y su memoria persisten

En su nativo Bilbao se construyó un teatro que lleva su nombre, el Teatro Arriaga, enclave fundamental en el desarrollo de la actividad artística y musical de la ciudad. También el conservatorio de Bilbao lleva su nombre y un monumento en su honor está junto al Museo de Bellas Artes de la capital vizcaína.

En Golden, Colorado, Estados Unidos, el musicólogo Alan Pedigo, fundó la *Arriaga Society of America* con el fin de divulgar su música por todo el mundo.

La muerte temprana de Arriaga no fue tan solo una pérdida para la cultura vasca sino también para la música clásica europea. **TU**

MSIGrupo apuesta por la *digitalización del proceso productivo*

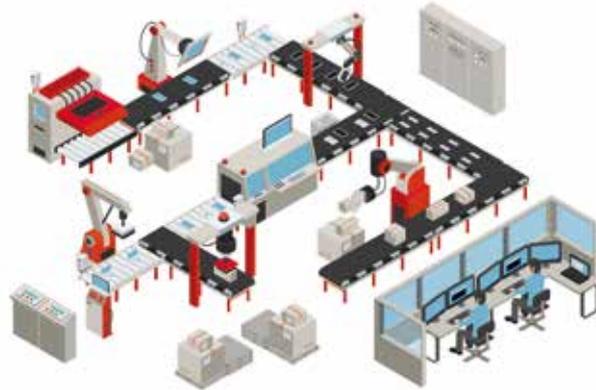
INDUSTRY 4.0, CLOUD COMPUTING, IOT, CIBERSEGURIDAD... SON TÉRMINOS QUE MANEJAMOS CADA VEZ MÁS EN EL ENTORNO INDUSTRIAL, PERO NO SIEMPRE ESTÁ CLARO SU ALCANCE O DÓNDE EMPIEZA UNO Y TERMINA EL OTRO. TODOS ESTÁN RELACIONADOS CON LA DIGITALIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.

Peter Craamer Director de Desarrollo del Mercado Industry 4.0 de MSIGrupo

La digitalización del proceso productivo

Es importante que las empresas tengan claro que tienen que montarse en el tren de la digitalización, porque ésta es una evolución imparabile. Es una tendencia que empezó ya hace unos años con la introducción de estándares ICT en las arquitecturas de automatización de la planta (PC, bases de datos, comunicaciones Ethernet, OPC...) haciendo la máquina productiva (con sus datos) mucho más accesible. Sobre esa base tecnológica se han desarrollado, durante los últimos años, más herramientas de conectividad y análisis, y se han añadido capas de interoperatividad para uniformizar datos de diferentes fuentes.

Pero, ¿cómo deberían ahora abordar las empresas esa evolución? Es fácil, porque todas las aplicaciones están compuestas por los mismos componentes: por un lado la captura y almacenamiento de datos; y por el otro, la explotación de los mismos. El primer punto está relacionado con la inversión en infraestructura, que consiste en la instalación de sensórica y conectividad (Profinet, Ethernet, WIFI, IIoT...) con los equipos informáticos y servidores, ya sea en la empresa o como servicio en la nube. El segundo punto viene marcado por los retos de la propia empresa, es decir: la



eficiencia energética, el control de calidad, la trazabilidad, el mantenimiento, el medio ambiente... normalmente definidos en los planes de gestión o estratégicos. Suena muy obvio, pero una clara identificación del reto es importante para evitar la creación de expectativas erróneas. Una vez que se haya identificado el reto a abordar, se traza una hoja de ruta donde, en mi opinión, el objetivo debe

ser que en 6 meses la empresa sea más digital en el ámbito seleccionado. Es una forma de trabajar muy pragmática y concreta, porque creo que no tiene ningún sentido hablar de tecnologías muy avanzadas si no está la base. No se trata de vender tecnología, sino de soluciones. En efecto, cada caso y cada empresa es una situación única que requiere una solución adaptada a sus necesidades. **TU**

SOLUCIONES ADAPTADAS

MSIGroup lleva varios años colaborando con MGEP (Mondragon Unibertsitatea) en el desarrollo de tecnología, y en los últimos años la colaboración ha cambiado a un desarrollo de soluciones funcionales para responder a los retos de las empresas. En este ámbito desarrollan soluciones de eficiencia energética, de ciberseguridad, de mantenimiento predictivo, etc... Algunas de estas soluciones conllevan tecnología avanzada tipo Big Data, IoT, etc., pero otras no porque precisamente "es más importante la solución que la tecnología".

Más información en www.digitalizacióndelprocesoproductivo.com

Aitor Arregi

Zine zuzendaria

“Sentitzen dugu hiri eta herri guztietan jendea asko poztu dela”



HANDIA FILMAK
AURREIKUSPEN
GUZTIAK GAINDITU
DITU. GOYA
SARIETAN HAMAHIRU
IZENDAPENETIK
HAMAR SARI
ESKURATU DITU.
AITOR ARREGI
OÑATIARRAK
ZUZENDUTAKO
FILMAK PUBLIKO ETA
KRITIKA SEDUZITU
DITU. MONDRAGON
UNIBERTSITATEKO
IKUS ENTZUNEZKO
KOMUNIKAZIOKO
GRADUAN IRAKASLEA
DA ARREGI.

MONDRAGON UNIBERTSITATEA & HANDIA

Asko dira Mondragon Unibertsitatearen eta HANDIA filmaren arteko loturak: Eneko Sagardoy aktore nagusiak IKOn egin zituen ikasketak. Arregik eta Sagardoyk Aretxabaletako Campusean ezagutu zuten elkar. Gainera, MUko beste ikasle batzuk ere filmazioan parte hartu zuten. Aitor Arregik Mondragon Unibertsitatean eskolak ematen ditu eta behin eta berriro goraiatu du IKOn egiten ari diren lana. “Ikus-entzunezkoen profesionala naizen aldetik goraiatu nahi dut ikus-entzunezko komunikazioko ikasketak oso potenteak direla MU. Proiektuak eta teoria oso ondo uztartzen dira. Lan talde oso ona dago, askotarikoa eta aberatsa”.

Espero zenuten horrelako arrakastarik?

Inondik inora ez genuen espero. HANDIArekin pasatu den erdia gertatzea ere ametsa zen. Zinemalditik hasita, areto komertzialetan ere oso ondo funtzionatu du... Eta hamar Goya eskuratu ditugu. Zer gehiago eskatu daiteke!

Beldurrik bazenuten esku-hutsik itzultzeko?

Bai, gure beldurra zen saririk ez eskuratzea, hamahiru izendapenetatik batere ez irabaztea... Baina aldi berean, han egotea ere sari bat zen guztiontzat.

Denboraren perspektibarekin, nola gogoratzen duzu sari banaketa ekitaldia?

Guretzat izugarria izan zen. Gala hasi eta ordu erdira hiru Goya jasota genituen. Zentzu guztietan oso berezia izan zen. Lankideak, lan-taldea, hamar hamabost metrora sariak jasotzen ikustea ikaragarria da. 20 urtean lanean aritu naizen jendearekin... Ikaragarria izan zen.

Herri bat, hizkuntza bat, izaera bat... ordezkatzen ari zinetela jakitun zineten?

Herri honek ez dauzka poztasun kolektibo askorik, kirol poztasunak ere herrialdeka bizitzen dira... Eta Madrildik itzultzerakoan konturatu gara nola bizi izan den Euskal Herrian HANDIAREN arrakasta. Gasteiz, Donostia, Bilbo... sentitzen dugu hiri eta herri guztietan jendea asko poztu dela. Eta poztasuna transbertsala izan dela. Ideologia ezberdinak, askotariko koloreak... denak poztu dira.

Goya sariak etorkizuneko panorama berria eskainiko dizue, edo?

Soinu burua, produkziokoa, jantzien arduraduna, aktore gazteak... eurentzat oso ona izan da. Ona da mapan jarri gaituztelako eta zukua atera behar diogu. Espero dugu GOYA eman osteko maldiziorik gerta ez dadila, alegia irabazleek lanik ez aurkitzea orain.

Zuzendariok, berriz, pelikula berri bat prestatzen hasi zarete.

Orain *La Trinchera infinita* pelikularen lokalizazioekin ari gara. Beldurraren gaineko istorio bat da. Nola aurre egin

beldurrari. Zein zaila den askotan pausu bat ematea.

Euskal Herria eta Andaluzia arteko historia bat da. Gerra garaian eta ondoren 30 urte etxetik irten gabe egon zirenen historia kontatzen saiatuko gara.

Jon Garaño, Joxemari Goenaga eta Aitor Arregi berriro elkarrekin arituko zarete.

Bai, Moriarti Ekoiztetxea berriro akzioan. Eta oraingoan gaztelaniaz egingo dugu. Ohituak gara euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez lan egitera, baina gu hemengoak gara eta hemen bizi gara. Gure parametroak hemen daude eta edozein aukeratzin dugun hizkuntza, gure zinea uler daiteke Espainia, Korean edo munduko beste edozein lekutan.

Bukatzeke, Aitor, Mondragon Unibertsitatean eskolak ematen dituzu eta eskertuta zaude MUK eskaini dizun aukerarekin.

Base teoriko bat behar nuen HANDIA egiteko eta base hori Mondragon Unibertsitateko nire lankideekin ikasi dut. Espiritu kritikoa aberasten lagundu didate. Autoestimua igo ninduen Mondragon Unibertsitateak. **TU**

A propósito del autocuidado: una reflexión

EL ENFOQUE DE LA MEDICINA ACTUAL, CENTRADA EN EL TRATAMIENTO DE LAS ENFERMEDADES Y LA CURACIÓN, DEJA UN POCO RELEGADA A LA PROMOCIÓN Y LA PREVENCIÓN DE LA SALUD, DONDE EL EMPODERAMIENTO PERSONAL ES INDISPENSABLE PARA PROCURAR UNA BUENA SALUD Y CALIDAD DE VIDA.

Osarten

EL empoderamiento requiere de un proceso de autoconciencia individual, en donde las personas deben tomar la iniciativa y actuar en busca del bienestar deseado y en donde las organizaciones deben brindar espacios para su desarrollo.

Este proceso que parece tan obvio, requiere interiorizar la importancia de la responsabilidad y el compromiso que se tiene consigo mismo, para poder llevar a cabo las acciones deseadas.

Propongo reflexionar sobre el autocuidado, sobre qué es la salud y quien la ha de mantener. Profundizar en el tema puede ayudarnos a reforzar, cambiar o aclarar conceptos que nos ayuden y animen a mejorar nuestra salud.

El autocuidado parece obvio, pero requiere interiorizar la importancia de la responsabilidad y el compromiso que se tiene consigo mismo, para poder llevar a cabo las acciones deseadas.

¿Qué es salud?

Existe una definición de salud que convierte a las personas en protagonistas de su mantenimiento. Es la definición de la Carta de Ottawa, marco de referencia de la promoción de la salud a nivel mundial, y la define así:

“El resultado de los cuidados que uno mismo se dispensa a sí mismo y a los demás, de la capacidad de tomar decisiones y controlar la vida propia, y de asegurar que la sociedad en que uno vive ofrezca a todos sus miembros la posibilidad de gozar de un buen estado de salud”.

¿Qué es el autocuidado?

El autocuidado son las prácticas y actividades que realizan las personas para el cuidado de su salud.

Principios fundamentales

- Permitir a las personas ser participes de sus propias acciones.
- Ser responsables de su salud.
- Poseer conocimientos para cuidar de su salud.
- Tener la certeza de que todas las actividades son para mejorar el estado de salud.

¿Qué necesitamos para interiorizar estos conceptos?

Es necesario un desarrollo personal en el que el autoconcepto, la autoestima, la autoaceptación, el autocontrol y la resiliencia son indispensables:

- **Autoconcepto:** entendido como la creencia que se tiene de si mismo.
- **Autoestima:** la valoración que las personas tienen de ellas mismas.
- **Autoaceptación:** el reconocerse así mismo con cualidades y limitaciones.
- **Autocontrol:** la capacidad que se tiene para tomar decisiones.
- **Resiliencia:** la capacidad humana para hacer frente a las adversidades de la vida.

¿Qué factores influyen en el autocuidado?

Llega la hora de adquirir hábitos de vida saludables pero dependen de los siguientes factores para su consecución:

- **Los conocimientos:** información sobre las prácticas saludables.
- **La voluntad:** decidir si elegimos prácticas saludables o de riesgo.
- **La actitud:** estar convencidos del cambio.
- **Los hábitos:** prácticas repetitivas que se convierten en nuestra rutina saludable.
- **Las creencias:** a veces no nos dejan cambiar.
- **Los avances científicos:** información actualizada.
- **Lo político y económico:** políticas saludables y ayudas económicas para fomentar una buena salud en el mundo en el que vivimos.

¿Cómo podemos fomentar el autocuidado?

A nivel individual:

- Adoptar una dieta balanceada y variada.
- Beber suficiente agua durante el día.
- Realizar ejercicio físico de manera regular.
- Realizar el reconocimiento médico periódicamente.
- Garantizar un periodo de descanso para la recuperación física y mental.
- Garantizar una buena higiene del sueño.
- Disminuir el hábito tabáquico.
- Aprender a controlar el estrés.
- Usar las escaleras.
- Ir al trabajo en bici o andando si es posible.

A nivel organizacional:

- Educar en salud.
- Buscar espacios de reflexión para hablar de la salud nos ayudará a promover prácticas saludables y comprender que no es solo cuerpo, también es mente y emociones.
- Promover la salud en los lugares de trabajo con el apoyo de los profesionales sanitarios.

Aunque sigue siendo un desafío adquirir estilos de vida saludables, debemos seguir desarrollando estrategias que nos permitan adquirir conocimientos. Herramientas que permitan desarrollar habilidades personales para optar por decisiones saludables.

¿Qué beneficios tendremos si fomentamos el autocuidado?

- Una mejora en nuestra autoestima.
- Un cuerpo y una mente saludable.
- Mayor conocimiento en temas de salud y transmisión de esos conocimientos a nuestras familias y comunidad.
- Más empatía y comunicación con los demás.
- Trabajo en equipo.
- Ambientes de trabajo seguros y saludables.
- Menos estrés personal y laboral. **TU**



"LANGILEAK EZ DU LANA ESKATU BEHAR, BAIZIK PRODUZITU EGIN BEHAR DU BERE LANA ETA LANTOKIA, ETA BERAK IZAN BEHAR DU BERE LANAREN JABEA ETA NAGUSIA". HITZ HORIEK JOXE AZURMENDIK ARIZMENDIARRIETAREN AHOTAN JARRI ZITUEN JAKINEK JOXEREKIN EGINIKO SOLASALDIAN. ALEGIA, OROREN GAINETIK PERTSONAK DU EKIMENA, EKINAREN EKOIZPENA, BESTEETIKIN JARDUNDA, ETA EGITEN DUENAREN JABEGOA. SUBJEKTU AKTIBOA, HITZ POTOLOETAN ADIERAZITA.

Iñaki Etxezarreta Arizmendi Ikastolaren zuzendaria

Arizmendiarrietaren sozialismoa

Ez dago kooperazioa, pertsona ekintzaile eta eskuzabalik gabe. Ez dago kooperatibismoa pertsona ekintzaile eta eskuzabalen arteko lankidetzaz gabe. Gizakiok ditugun sen askotarikoaren artean, elkarrekin aritzea dugu bulkada bereziko. Baina, hartarako, nor berea urratu behar du eta besteekin partekatatu. Hortik dator gure obra kolektiboa, norberarena eta lankideona. Sen kooperatiboa, besterik ez da.

Hortik tiraka, Joxe Azurmendik luzatzen du euskal estatu independentearen kontzeptura. Dioenez, egungo sozialista gehienek estatu indartsu bat nahi dute, gizakiaren eta gizartearen berezko jarduna *babesteko*. Berak, ordea, ez du horrelakorik nahi euskal herritarren estatu baterako. Bere gogoia beste eredu bat da: gizartea indartuko duena, gizarte kooperatiboa bilatuko duena, ez Estatu orojale bat.

Hori Arizmendiarrietari ikasi omen zion. Baita sozialista utopikoei ere, autogestionarioei, hain zuzen ere. Estatuak ahalik eta aparatu txikiena eduki behar du. Aldiz, gizarteari eta ekimen herritarrei ahalik eta laguntza handiena eman behar die. On Jose Maria autore sozialista autogestionario horien oso irakurlea eta jarraitzailea omen zen.

Auzolan sistema

Euskal tradizioan eta beste hainbat herriren kulturaren aurkitzen den "auzolan sistema" da lekukoa, egungo egoeran eta erronketarako egokituta, eta kooperatibismoak sozializatzen duena eta lau haizetara, munduan zehar, unibertsalizatzen saiatzen dena. "Estatuari gure ahalmena emango

konfiantzaz



diogu eta berak antola dezala" leloaren orde, alderantzizkoa: "Estatuari emango diogu sozialki antolatzen ez dakiguna". Hori baino ez!

Eta aparteko adibideak seinalatzean, Joxe Azurmendik hezkuntza eremuan sartzen da: Ikastolak, pribatuak dira, a bai? Eta egungo eskola publikoa, estatuarena delako publikoagoa da? Publikoaren kontzeptua estatal kontzeptuarekin estaltzen da. Eta hor dago errorea. Horrelaxe jarraitzen du Joxek: "Hemen dagoena estatala da, ez publikoa"

Auzia, alabaina, ez da bat bestearen aurkari bezala lehiatzea. Pertsona eta gizartea ikusteko, horien garapena errazteko eta, azken finean, Herriaren etorkizuna deseatzeko, perspektiba diferenteak: batek nahiago du estatuak, administrazio publikoak, dena edo ia dena bideratzea eta horretarako funtzionarioen bidez eratzea; besteak, berriz, pertsonen ekimen sozialak, dena

edo ia dena kudeatzea, autogestionatzea, eta horretarako kooperatiban jardutea. Baina, hori bai, denonak diren baliabideak, zergen bidez administrazio publikoak jasotzen dituenak, ikuspegi

Ez dago kooperazioa, pertsona ekintzaile eta eskuzabalik gabe.

eta praktika desberdinen gainetik, denon artean partekatuta. Pribilegiarik gabe!

Guk, hezkuntza-kooperatiba euskaldunok, ez dugu lana (hezkuntza euskaldun kooperatiboa) eskatzen, baizik produzitu egiten dugu geure lana eta lantokia (autogestionatu egin dugu), eta gu geu gara geure lanaren jabeak eta nagusiak (ekonomia sozialeko kooperatibistak).

Arizmendiarrietaren sozialismoa besterik ez! **TU**



INNOVACIÓN COLABORATIVA EN LOGÍSTICA

Jon Ander Solís **eKanban by Orkli. S.Coop.**
 Maialen Zabala **L.B.E. xare (Lur-Lan Asociación de Baserritarras)**
 Eli Unanue **eKanban by Orkli. S.Coop.**
 Mikel Mendizabal **Lortek S.Coop.**

TRES EMPRESAS UNIDAS EN UN PROYECTO COMÚN

L.B.E. xare

Empresa creada en 2001 por la asociación de baserritarras Lur Lan y que centraliza la actividad logística en el almacén central en Asteasu.

Su cometido principal es alinear a una muestra representativa de sus productores con la filosofía eKanban.

eKanban (by Orkli S. Coop.)

Su cometido es la transferencia de su conocimiento en logística. eKanban es una plataforma desarrollada internamente en Orkli S. Coop., con la que ofrece un solución logística que permite la visibilidad global y en tiempo real de los consumos y stock en la toda la cadena de suministro, tanto de los clientes como de los proveedores, reduciendo de manera importante los costes de gestión y stocks.

Lortek, S. Coop

Su cometido es la coordinación del proyecto y ofrecer soporte metodológico. A lo largo del proyecto está colaborando en la implantación de eKanban en los proveedores y en la central. En paralelo, han estructurado todo tipo de información de valor (tanto interna como externa) estableciendo un sistema de inteligencia competitiva, analizado las tendencias tecnológico-digitales y clasificado las nuevas oportunidades.

“La aceptación del sistema ha superado las expectativas”

El crecimiento del comercio internacional, el incremento de la competencia y la disminución del tamaño de envío son tendencia en el sector logístico. Hoy es necesario realizar un repaso de las actividades para llevar a cabo una logística eficiente y ahorrar costes tales como la flexibilidad en el aprovisionamiento y producción, la rapidez en la atención al cliente, etc. La importancia estratégica de la logística hace que se pueda aportar una ventaja competitiva a los productores, generando valor añadido en sus productos o servicios. En este contexto nace eKanban.

¿Qué es el proyecto eKanban?

Es innovación colaborativa en el sector logístico, focalizado en la cadena de valor agroalimentaria. Se trata de una iniciativa que pretende poner en marcha un servicio para 70 empresas interesadas en mejorar su administración logística, principalmente en Euskal Herria,. Presenta su base de operaciones en Asteasu, en la asociación LURLAN y la empresa LBE XARE, S.L., promotores del proyecto.

¿Es un proyecto basado en la intercooperación?

Las alianzas con el centro tecnológico Lortek S.Coop. y eKanban (by Orkli S.Coop) ha sido indispensable para acometer con éxito las actuaciones contenidas en el proyecto colaborativo.

También cuenta con el apoyo del Gobierno Vasco.

En esta primera fase nos ha apoyado el departamento de Desarrollo Económico, desde el área de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria, acogidos en el programa EVIC (Estrategia VIVA de Innovación y Cooperación para el sector agroalimentario y el medio rural y litoral).

¿Qué tipo de aplicación se pretende desarrollar?

La aplicación eKanban ya existe y se ha ido ajustando a las necesidades de LBE XARE. Los nuevos desarrollos han tenido más que ver con integraciones y desarrollos TIC ad-hoc que añadan funcionalidades que eKanban no ofrece.

¿eKanban será comercializado o tendrá posibilidades de comercialización?

El uso de eKanban está extendido en la mayoría de los clientes y proveedores de Orkli. eKanban puede usarse en usuarios con ubicaciones diferentes, alrededor de todo el mundo. Actualmente, se gestionan volúmenes de material por encima de 70ME. La aceptación del sistema ha superado las expectativas que pretendían añadir un servicio diferencial al producto actual que Orkli comercializa. Las empresas que utilizan eKanban en productos de Orkli están solicitando la extensión del servicio en el resto de referencias de su cadena de suministro. Este hecho ha hecho plantearse a Orkli si eKanban puede ser un nuevo modelo de negocio, por lo que avanza de manera seria y firme en el estudio de la viabilidad del negocio eKanban, con una dedicación específica al proyecto.

Por su parte, en Lbe xare hemos adaptado eKanban a las necesidades de pequeños productores con tecnología y conocimientos limitados. La herramienta de Orkli es muy sencilla y con un smartphone y un ordenador con acceso a internet es suficiente. Con más de 90 productores y más de 1.200 referencias que se

gestionan desde el almacén de Lbe xare, tenemos el objetivo de llegar a gestionar, mediante la herramienta eKanban, por lo menos el 80% de ellos. **TU**

Brasilgo esperientziak



Raúl García **ULMA TALDEKO LEHENDAKARIA ETA MUNDUKIDEN LEHENDAKARIA**

MST giza mugimendu izugarria da. Kanpamendu eta asentamenduetan dituzten baldintza eta ziurgabetasuna kontutan hartuta, ikustekoa da jendeak mugitzeko duen gaitasuna. Brasil osoan dauden 2.000.000 pertsonen erakusten dute mugimenduaren indarra.

Mundukiderek dagoen lankidetzaren balio handiko ekarpenak dauka MSTk. Enpresagintzan, kudeaketan eta antolakuntzan duten ahulezia konpentsatzeko lagungarri zaie, beti ere ikuspegi kooperatiboan oinarrituz eta beraien izaera eta egoera soziala errespetatuz.

Oier Sarasua **HIRUATX GKE-KO ORDEZKARIA/FAGOR ARRASATE KOOPERATIBAKO BAZKIDEA**

Mundukideko taldea Brasilen egiten ari den lana bertatik bertara ikusita, lan bikaina eta txalogarria da. Errekurtso mugatuekin, eragin biderkagarriena lortzeko ahalegin itzela eginez emaitzak lortzen ari dira. Brasilen ikusitakoak Mundukideko

sareko partaide izateaz harro sentiarazi nau. Era berean, gure kooperatibetako pertsonen Mundukide Brasilen zertan ari den jakiteak garrantzi handia duela uste dut, kooperatibista batentzat proiektua benetan ilusionagarria da, eta badugu horren beharra.



César Arriola **DANOBAT TALDEKO LEHENDAKARIA**



Mundukidek MSTri egiten dion ekarpena, enpresa sozialaren kudeaketaren alorreko gestioan datza. Esan ohi den bezala, kanabera erabiltzen irakastea da helburua aurrerantzean bakarrik arrantzan egin ahal izateko. MST mugimenduak

berriz ere etsenplu ederra eman digu eraldaketa sozialaren inguruan, gure kooperatibetan azken aldi honetan ahaztu xamarra dugun arlo horretan. Mundukideren lan onak oihartzun handiagoa izan beharko luke kooperatibetan.

Mari Luz Tomé **EX-TRABAJADORA DE EROSKI COOP Y VOLUNTARIA DE MUNDUKIDE**

El acompañamiento de Mundukide se orienta a dar respuesta a las necesidades de las organizaciones en los ámbitos de gestión empresarial, organización y cooperativismo. El trabajo de Julio Martínez, socio cooperativista de Eroski cedido para el proyecto de Brasil, consiste en

dar respuesta a la comercialización de los productos que producen las cooperativas agrícolas. Gracias a la colaboración, los puntos de venta han implementado y desarrollado un modelo de Gestión de Comercialización que gana en eficiencia



Movimento Sim Terra da munduko gizarte mugimendu handiena, eta haiekin ari da lanean Mundukide. Badira 12 bat urte MSTk Mondragoneko esperientzia kooperatiboa, bere ekonomiaren gestiorako eredu bezala begiz jo zuela.

Bidaiaren bide-orria

Hamar eguneko bidaiara Porto Alegren hasi zen. Bertan nekazaritza arloko kooperatibak ezagutzeko aukera izan zuten bidaiariek. Ondoren Sao Paulon MSTko ordezkariekin bildu ziren elkarlanaz eta etorkizunaz hausnartzeko,

eta azken egunetan Parana Estatuko bi kanpamendu nagusiak bisitatu zituzten eguneroko bizimodua eta bertakoen ogibideak gertutik ezagutzeko. Brasilgo esperientziara gerturatzeko asmoz, bidaiarien testigantza batzuk jaso ditugu.



César Bastardo **RESPONSABLE DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL DE FAGOR EDERLAN**

Ver sobre el terreno el importante trabajo desarrollado, la implicación de los cooperantes de Mundukide con los que hemos compartido experiencias en este viaje, y lo valorado que está este trabajo por parte de las personas del MST con

las que se colabora, hace que esta valoración no pueda ser más positiva. El hecho de poder participar de esta experiencia ha hecho que perciba de una manera mucho más cercana y real el trabajo que se realiza por parte de Mundukide en Brasil.

Susana Roa **AUSOLAN KOOPERATIBAKO LEHENDAKARIORDEA**

MST es un movimiento social muy necesario en un país en el que hay una gran riqueza en manos de unas pocas personas, o más bien de la que se aprovechan las grandes multinacionales. MST ha conseguido unir fuerzas para transformar la

forma de utilizar las tierras, pero a la vez han creado una forma de vida en cooperación, con mucho compromiso por parte de todos/as. La impresión ha sido de una organización muy estable y con personas muy capaces de llevarlo adelante.



Eneko Redondo **MAIER KOOPERATIBAKO ORDEZKARIA**

Ez da erraza Mundukidek Brasilen egiten dituen lanaren emaitzak erakustea eta baloratzea. Orain, erain eta aurrerantzean fruituak emango dituen lana da, gizartean poliki-poliki sirimiri moduan ezartzen

joango dena. Lan hauen bitartez, kooperatibekin lotuta dauden familien bizi kalitatea hobetuko da eta bizipozan igarriko da. Era berean, gizartean berdintasuna eta demokrazia ere ezaritzen joango da.



TUITERÍAS

ELORDENMUNDIAL S.XXI

@elOrdenMundial

Se estima que 45.8 millones de personas viven en la esclavitud. El 58% se concentra en 5 países: India, China, Pakistán, Bangladesh y Uzbekistán.

¿Sabías que en la última década produjimos más #plástico que en todo el siglo pasado y que casi 40% de todo ese material se usa en empaques? ¡Rechaza lo que no puedas reusar! #MaresLimpios <http://cleanseas.org>

ONU MEDIO AMBIENTE

@ONUMedioAmb

Gizarte sareak eta euskara hizpide hartuta spot bat egingo zenuke? Eman izena EUSPOT lehiaketan! <http://bit.ly/11TKHXO>

MONDRAGON

@euMONDRAGON

Twitter espaziotik txioen aukeraketa bat, sare sozial honetan dauzkagun kontuetatik hartutakoak.

Una selección de algunos textos del universo twitter rescatados desde nuestras cuentas en esta red social.

MONDRAGON

@euMONDRAGON

Preguntado por #reputación y #cooperativismo el experto @aalloza responde que el hecho de que las empresas de @esMONDRAGON sean cooperativas "es una propuesta de valor alineada con los tiempos,os puede favorecer.Está en línea con las propuestas más avanzadas de gestión" #KForoa

TU LANKIDE

@esTULankide

#Kforoa #reputación
Angel Alloza: "El 60% de las personas en España no sabe distinguir si una noticia es falsa o verdadera. Insisto que los empleados son muy importantes." Finaliza la primera parte de la sesión sobre reputación y marca. @esMONDRAGON @MUnibertsitatea

VISTAGE MÉXICO

@VistageMx

#DatosDuros De acuerdo al Índice Global de Competitividad de Talento, estos son los 5 países que mejor atraen y desarrollan talento entre sus habitantes: 1. Suiza 2. Singapur 3. Estados Unidos 4. Suecia 5. Finlandia

NUESTRAS CUENTAS

@euTULankide

@esTULankide

@enTULankide



Cocina sana

INGREDIENTES

Para la base de té verde

- » 3 huevos, separadas las claras de las yemas.
- » 65 g maicena (7 cucharadas).
- » 750 ml de leche de almendras.
- » 75 g de azúcar (6 cucharadas).
- » 13 g té verde japonés matcha (1 ½ cucharadas).
- » 1 pizca de sal.

Para batir las claras de huevo

- » 35 g azúcar lustre (4 cucharadas).

Para decorar

- » 10 g fresas liofilizadas (½ cucharada por cada vasito).
- » 5 g sésamo negro (¼ cucharadita por cada vasito).

Mousse ligera de té verde matcha

Esta receta es un ejemplo de postre aireado. La incorporación de aire en el alimento afecta a un atributo sensorial, el factor visual, lo que puede llegar a aportar una mayor sensación de llenado en comparación con el mismo alimento no aireado. En este sentido, se ha demostrado recientemente la capacidad de este tipo de productos más voluminosos para aumentar la sensación de saciedad conllevando a una menor

ingesta, un aspecto importante que puede contribuir al control del peso y por ende, al diseño de la comida que además de placentera, sea saludable.

El té verde es rico en polifenoles o compuestos antioxidantes conocidos como las catequinas y los flavonoles. Gracias a su alto contenido en compuestos bioactivos, al té verde se le han atribuido un gran número de efectos protectores frente al desarrollo de diversas enfermedades: se ha

documentado el efecto preventivo sobre el desarrollo de algunos tipos de cáncer, enfermedades cardiovasculares, diabetes, artritis y enfermedades neurodegenerativas. **TU**

PAUSOKA

1 Bata las yemas con la maicena y alrededor de 50 ml de leche. Bata apenas estén combinados los ingredientes para evitar que se formen grumos.

CONSEJO Antes de cocinar, prepare al lado del fuego un cucharón, la mezcla de yemas y la varilla, ya que una vez que empiece a cocinar deberá actuar rápido para evitar grumos o cocinar de más.

2 Caliente la leche, el azúcar, té verde matcha y sal en un cazo. Calentar a

fuego medio alto. Una vez que la leche este caliente, añade un poco de leche caliente a la mezcla de yemas, varillando. Una vez bien mezclado todo, devuelva al cazo, batiendo con la varilla para cocinar el conjunto a fuego medio alto hasta que la mezcla empiece a espesar y al probar no se sienta textura harinosa, alrededor de 1 minuto. Vierta en una el contenido del cazo a un bowl limpio y coloque un trozo de film en contacto con

la superficie y deje enfriar completamente. **CONSEJO** Varille también el fondo del cazo para obtener una textura homogénea.

3 Cuando la base haya enfriado, monte las claras con el azúcar lustre a punto de nieve. **CONSEJO** Para saber si las claras están suficientemente montadas, tome un poco de la mezcla con la varilla y voltee la varilla, debería hacer un pico firme que no se baja. O con cuidado, voltee el bowl, las

claras deben quedarse pegadas al bowl.

4 Con la varilla, incorpore las claras en nieve a la base de té verde, en tres veces. Incorpore las claras con un movimiento circular envolvente, para que la mezcla retenga la mayor cantidad de aire posible.

5 Sirva en vasos individuales, alrededor de 140 g por porción y decore con fresas y/o, sésamo negro y espolvoree con un poco de té verde.



Karla Zabala

FAGOR EDERLANEKO BAZKIDEA

“Oso kirol noblea da Kenpo”

KENPON TXAPELDUNA IZANDAKOA GIPUZKOAN, EUSKADIN ETA ESPAINIAN, ETA HIRUGARRENA MUNDUKO TXAPELKETAN. MAILA GORENEKO GERRIKOA DU, BELTZA, KENPO KAI FULL DEFENSE MODALITATEAN; ETA URDINA KENPO KAI MODALITATEAN. PERTSONA UMILA. IZUGARRIA DA ATXABALTAR HONEK LORTUTAKOAK!



Fagor Ederlanen ari da lanean, Arrasateko Markulete lantegian, matxerian. Fagor Industrial, Ederlan Eskoriatzan eta Fagor Etxetresna Elektrokoetan ere ibili izan da. Beti kooperatibetan! 25 urte zituela Goi Mailako ziklo bat egin zuen, Industri Mantenimenduan, eta ordutik hementxe dago, Markuleten, gustura.

Eta zelan Kenpo munduan? Txikitatik egin ditut arte martzialak: Muay Thai, Wing Tsun... Eta 2009an, lagunak tarteko, Kenpon sartu nintzen.

Zenbat denbora eskaintzen diozu?

Astean birritan entrenatzen dut, eta batzutan larunbatetan ere bai. Horretaz aparte, pesak eta TRX ere egiten ditut. Kirola betidanik izan dut gustuko!

Zeintzuk dira Kenporen joko arauak?

Hiru minutuko borrokak izaten dira. Puntuak pilatzen dituzu kolpeak ematerakoan. Adibidez, aurkaria eskuarekin joz gero, puntu bat; hankarekin buruan emanez gero, bi puntu. Irabazlea da puntu gehien batzen duena.

Eta zuk, non lehiatu duzu?

Gipuzkoa, Euskadi eta Espainiako lehiaketetan. Jende asko ezagutzeko aukera izan dut. Emaztea hortxe ezagutu nuen.

Mundu mailan inoiz konpetitu duzu?

Bai. Orain dela bi urte Japonian egon nintzen, Kenpo Kai modalitatean lehiatzen.

Zer moduzko esperientzia?

Izugarrria! Herriak aho zabalik utzi ninduen: hango ohiturak, hango parajeak, jendea... Eta lehiaketa ere bikaina izan zen.

Zenbatgarren geratu zinen?

Lesionatu nintzen, berna-bizkarretan kolpe mordo bat jasota. Hirugarren geratu nintzen.

Hirugarren mundu mailan?

Bai, nahiz eta ospitalean bukatu nuen.

Kenpon ona izateko, zer behar da?

Osoa izatea: fisikoa, erresistentzia, elastikotasuna... Eta aurkaria zer nolakoa den antzemateko gaitasuna edukitzea.

Bortitza al da?

Kontaktu kirola denez kolpeak izaten dira, baina oso kirol noblea da.

2018 Gestio Planean, zer?

Aurten fin-fin entrenatu, datorren urteko Espainako txapelketan parte hartzeko.

40 urte eta oraindik lehiatzeko?

Gazteak gogor datoz, baina uste dut oraindik lehiatzeko moduan nagoela.

Zer eman dizu Kenpoak?

Lagunak, emaztea, esperientziak, norbere buruarenganako segurtasuna, gorputza zaintzeko diziplina... Emozioen mundua ere ezagutu dut, baita konpetizioaren adrenalina ere. **TU**



www.tulankide.com



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantza
Industria
Banaketa
Ezagutza