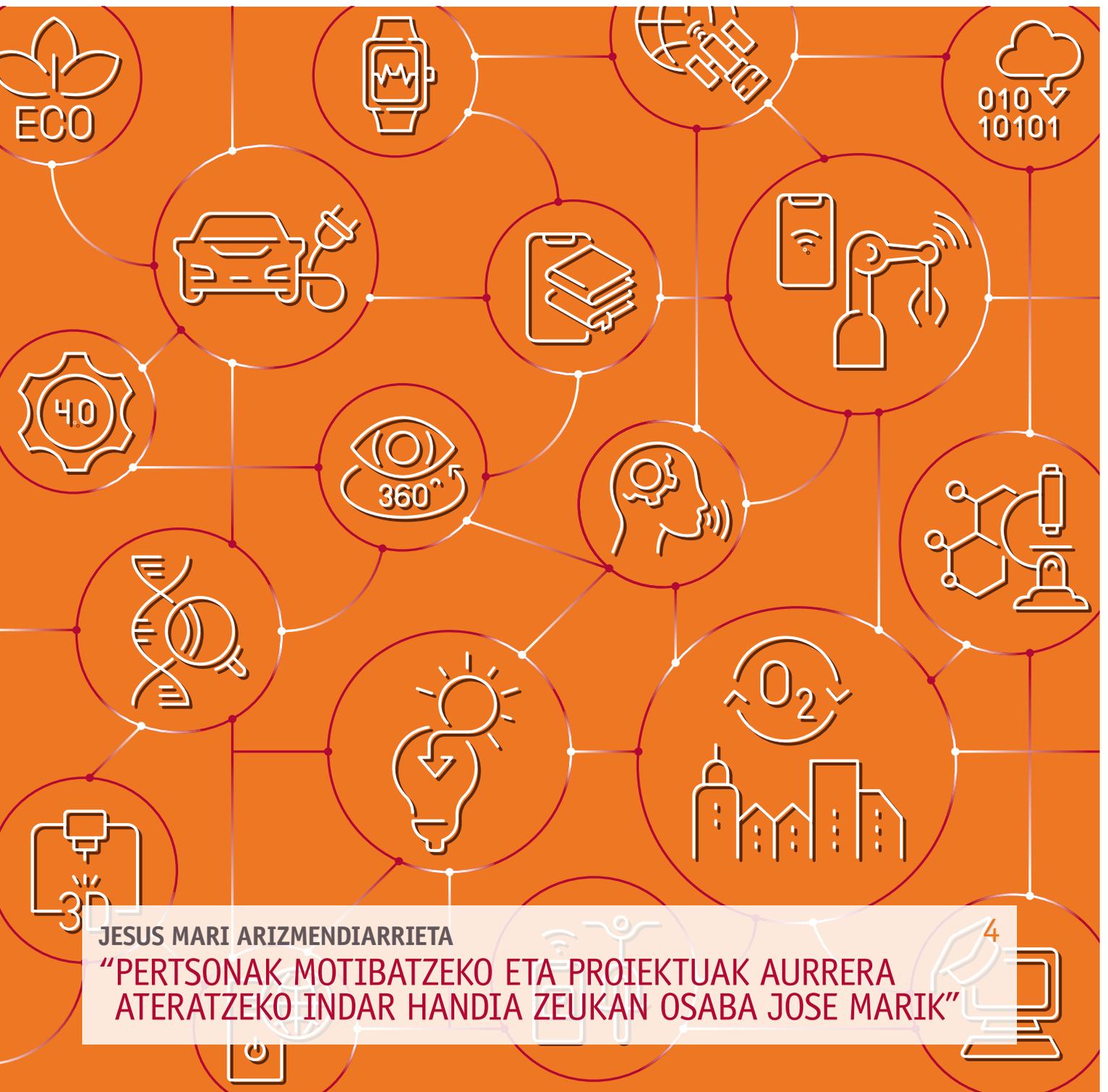


LA CORPORACIÓN ACTIVA SUS MECANISMOS Y EXPLORA NUEVOS ESCENARIOS EN BUSCA DE UNA PROMOCIÓN MÁS EFICIENTE EN COLABORACIÓN CON LAS COOPERATIVAS.

615

NEXT GENERATION funtsak MONDRAGONek aurkeztutako proiektuek 1.100 milio euroko inbertsioa eragingo lukete **FAGOR ELECTRÓNICA** inicia la producción en México **LABORAL KUTXA** y CEPES renuevan su compromiso para promover la economía social **DANOBATGROUP** "Elkarrekin eragin" programaren edizio berriari ekin dio **K-FOROA 2020** reflexiona sobre la Comunicación Interna **BEXEN MEDICAL** propone una solución para la distribución de la vacuna de Pfizer.



JESUS MARI ARIZMENDIARRIETA

**"PERTSONAK MOTIBATZEKO ETA PROIEKTUAK AURRERA
ATERATZEKO INDAR HANDIA ZEUKAN OSABA JOSE MARIK"**

SUSTAPENA INDARTUZ

18

Eraginkorragoa izate aldera, startup-etan jarri da fokoa orain, kooperatibekin lankidetzan. Honez gero, 8 enpresatan partaidetza bultzatu da, eta laster beste bitan sartzeko asmoa dago. Lehenesten diren arloak iraunkortasuna, digitalizazioa eta osasungintza dira.

Iñigo Ucin
PRESIDENTE DE MONDRAGON **30**

“Lo que han hecho las cooperativas en esta pandemia ha sido espectacular”

LA FAGEDA, UN PROYECTO CON CORAZÓN Y RENTABLE **34**

LANKI ha editado un estudio de caso sobre una experiencia de Cataluña: La Fageda.

Reyes Prados
TELEBISTA AURKEZLEA **52**

“Asko ikasi dut kooperatibismoari buruz”

TU LANKIDEREN WEB BERRIA **14**

Gailu guztietara egokitutako diseinu berria eskaintzen du, eduki eta zerbitzu berrieekin.

- 30 ENTREVISTA**
Iñigo Ucin, presidente de MONDRAGON.
- 32 COLABORACIONES**
De la Industria 4.0 a la Transformación Digital.
- 34 LANKI IKERTEGIA**
La Fageda, un proyecto con corazón y rentable.
- 36 TRABAJAR EN EL EXTRANJERO**
Txema Arrizabalaga, Cikautxoko Eslovakiako plantaren zuzendaria.
- 37 INFORME OXFAM 2020**
La hora del compromiso.
- 38 KOOPERATIBAK ETA GIH**
Batz, iraunkortasuna, leihakortasunaren oinarri.
- 40 OPINIÓN**
El guarismo inapetente.
- 41 MONDRAGON PEOPLE**
Gipuzkoa Talent, aurtan *online*.
- 42 LANKIDETZA**
LinkedChain, MONDRAGONeko bost kooperatibak sortutako plataforma.
- 43 OPINIÓN**
MONDRAGON innova para reducir el impacto medioambiental.
- 44 ARIZMENDI IKASTOLA**
J. Iñaki Etxezarreta:
“Koronabirusak zapuztu egin du ni ordezkatzeko plana”.
- 46 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL**
Cultura justa, una necesidad de estos días.
- 47 VASCOS UNIVERSALES**
Julián de Ajuriaguerra Ochandiano, un psiquiatra brillante.
- 48 MUNDUKIDE**
Mujer, pobreza y violencia.
- 50 EUSKARALAN**
Euskarari buruzko 8. autoebaluzioak bilakaera positiboa erakutsi du.
- 51 EUSKARALAN**
IAL sariak 10 urte.
- 52 EUSKAL KULTURA**
Reyes Prados, Telebista aurkezlea.
- 54 TUITERÍAS**
- 55 RECETA SALUDABLE**
Ensalada de kiwi, pollo escabechado y verduras.

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos (jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO KONTSEILUA

Javier Goienetxea.
José Antonio Ajuria.
Joxean Alustiza.
Miren Gotzone Santamaria.
Susana Azpilikueta.
Iñigo Inurrategi.
Goio Arana.
Malen Illarramendi.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

ERREDAKZIOA

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

INPRIMATZAILEA

Mccgraphics S. Coop.

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK

©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.

TU Lankide, 60 urte

En las postrimerías de este annus horribilis y con la mirada en el incierto 2021, celebramos las seis décadas de TU Lankide, una publicación ya veterana, ideada por Arizmendiarrieta y cuya existencia ha estado profundamente ligada a la Experiencia Cooperativa.

TU Lankide es en la actualidad mucho más que una publicación en papel que se edita trimestralmente en su formato revista y que difunde diariamente contenidos informativos en su sitio web (www.tulankide.com), rediseñado recientemente. Es un proyecto que se ha adaptado a los tiempos y que ofrece, principalmente, información generada por las empresas integrantes de MONDRAGON. Una herramienta corporativa de comunicación que, en efecto, comparten y enriquecen todas las cooperativas de la Corporación.

Pocas son las certezas para el ámbito de la información en los tiempos que corren, pero tenemos la convicción de que el futuro de TU Lankide pasa por dos variables: su contenido, que tiene que ser diverso, veraz, entretenido, humano, positivo y de calidad; y su propósito, informar y transmitir elementos propios de la cultura cooperativa de la Experiencia, y profundizar en el sentimiento de pertenencia a MONDRAGON.

Hoy, que tan presente tenemos la sostenibilidad, las personas que hacemos TU Lankide pretendemos que este proyecto en constante evolución sea de utilidad a las nuevas generaciones, como soporte de información o de reflexión. Y que siga informando y conectando otros 60 años más, porque eso significaría que sigue existiendo una red de empresas e instituciones que cooperan con la idea de que juntas son más fuertes, más eficientes y equitativas y contribuyen a impulsar una sociedad más cohesionada y sostenible. **TU**

Zorionak bada gure TU Lankide komunikazio proiektuari. Eta aurrerantzean ere izan ditzala ausardia eta talentua egin beharreko egokitzapenak egiteko eta proiektu erakargarria eraikitze ko kooperatibentzat eta gizartearentzat. Eta gutxienez beste 60 bat urte iraun dezala.

Arizmendiarrrieta

44 URTE JOAN ZELA



Jesus Mari Arizmendiarrrieta

JOSE MARI ARIZMENDIARRRIETAREN ILOBA

ESTE AÑO SE CUMPLE EL 44 ANIVERSARIO DE LA MUERTE DE ARIZMENDIARRRIETA. CON MOTIVO DE ESTA EFEMÉRIDE HEMOS CHARLADO CON SU SOBRINO, JESUS MARI ARIZMENDIARRRIETA, QUIEN DESTACA "SU CAPACIDAD DE ESCUCHA Y DE MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS Y SU DETERMINACIÓN PARA PONER EN MARCHA NUEVOS PROYECTOS".

“Pertsonak motibatzeko eta proiektuak aurrera ateratzeko indar handia zeukan osaba Jose Marik”

Badatoz 44 urte osaba Jose Mari Arizmendiarrrieta hil zela. Denbora azkar joaten da eta arriskua dago bere lana ahazteko, edo?

Uste dut ezetz, osaba Jose Mariren ondarea oso presente dagoelako, sustrai sendoekin, baina egia da globalizazioak eta gaur egungo eraldaketa sozialak, oro har, izateko eta bizitzeko modua aldatu egin digula. Baita bazkide berrien kooperatibismoa ulertzeko modua ere.

Nire ustez, funtsezkoa da osaba Jose Mariren eta mugimendu kooperatiboaren sortzaileen mezua oso presente egotea belaunaldi berriak eta etorkizuneko lankide eta laguntzaileak prestatzerako orduan. Horretarako, bai ikastolek eta baita gure Unibertsitateak ere eginkizun garrantzitsua izango dute.

Azkenik, esan beharra dago Arizmendiarrrieta Lagun Elkartek (ALE) eta Arizmendiarrrieta Kristau Fundazioak (AKF), kooperatibekin batera, sekulako lana egiten dutela pentsamenduaren ideiak zabaltzeko, Mondragoneko esperientzia kooperatiboa mundu osoan zehar hedatzen eta ezagutaraziz.

Nola gogoratzen duzu bera?

Oroitzapen asko dauzkat, ezabaezinak gainera. Maitasun bereziaz gogoratzen ditut bere bizitzako azken urteak, San Joan Bataiatzailearen parrokian eguerdiko eukaristiaren ondoren jaso eta Eguzki dorreko bere etxera bazkaltzera joaten ginenean. Garai hartan, jada gaixorik, gogoan dut ez zela inoiz kezatzen. Solasaldian oso entzule ona zen. Ez zuen helburu pertsonal materialik, ezta prestigio sozialik ere, baina bai pertsonak motibatzeko eta proiektuak aurrera ateratzeko indar handia. Oso presente ditut bere bizitzako azken egunak eta bere heriotzarena. Arrasateko herriak egin zion esker ona ikaragarria izan zen.

Markinara joatea ere oso gustuko zuen, Iturbe baserrira hain zuzen ere, jaio eta hazi zen lekura. Ingurukoekin

egotea oso gustuko zuen, baina batez ere amarekin.

Zuek, aparteko ospakizunik egin duzue aurten?

Gauza handirik ez, egia esateko. Azaroak 22an, bere heriotzaren 44. urteurrena ospatu zen eta meza egin zen Arrasaten. Baina, koronabirusa dela eta, ekitaldi asko bertan behera geratu dira. Horrez gain, abenduaren 13an Donostiako Katedralean, beneragarri izendatu zenetik 5. urteurrena ospatuko da.

Besterik aipatu nahi?

Nahiz eta oraingoak momentu gogorak diren, gogoan eduki behar dugu osaba Jose Marik sarritan esaten zuena: “Beti dago beste urrats bat emateko”; eta hala izan dadila. ▶

MARKINARA JOATEA ERE OSO GUSTUKO ZUEN, ITURBE BASERRIRA HAIN ZUZEN ERE, JAI O ETA HAZI ZEN LEKURA.

OMENALDIA

PROIEKTU ASKOREN ERAGILEA IZAN ZEN ARIZMENDIARRIETA, BESTEAK BESTE TU LANKIDE ALDIZKARIA BERA. AURTE ERE, BERE IRUDIA EKARRI NAHI IZAN DUGU GOGORA, OMENALDI XUMEA EGINEZ.

Arizmendiarieta, by Carolina Mejia

Nació en Estocolmo (Suecia), pero ha vivido la mayoría de su niñez y adolescencia en Bogotá, aunque también ha pasado por lugares como Sao Paulo, Buenos Aires o Barcelona. Lleva ya cinco años en Euskadi, y trabaja en el centro corporativo de MONDRAGON, en el departamento de Innovación, aunque también expresa su vena artística en sus ratos de ocio. Esta coincidencia entre su perfil artístico y profesional le ha permitido acercarse a la figura de Arizmendiarieta, a quien ha dibujado recientemente para un cuadro que luce en las paredes del edificio Otalora. Parte de su obra se puede ver en esta web: www.carolinamejianino.com



El caserío Iturbe, visto por Julen Zabaleta

El dibujante elgoibartarra Julen Zabaleta, que en breve cumplirá 100 años, también se ha querido sumar a las celebraciones por el aniversario de José María Arizmendiarieta. Recientemente, se ha puesto en contacto con nosotros para remitirnos un dibujo elaborado a plumilla en 1999 en el que reproduce fielmente el caserío Iturbe, en Barinaga, donde nació Arizmendiarieta. Esta ilustración forma parte de los miles de dibujos de edificios realizados

por el dibujante, labor por la que recibió el premio *Gure balioak 2018*, cuyo jurado tuvo en cuenta el "importante legado histórico-artístico" de Julen Zabaleta.

Las propias páginas de TU Lankide fueron testigo de la destreza de Zabaleta, ya que muchos de sus dibujos se publicaban como acompañamiento gráfico a los artículos de Carmelo Urdangarin sobre oficios antiguos *Antzinakoak*.

Hementxe Jone Uría bertsolariak *Humanity at Music* libururako sortutako bertso bat, gaztelarazko itzulpena eta guzti.

Lehen urratsak

Arizmendiarieta
*nor zen badakigu:
begi bat galdu arren
balezka lez hiru
jardun zena lanean,
herri bat testigu.
Ondasuna, jakintza
eman eta bildu...
zer, nola eraikia
erakutsi digu.*

Arizmendiarieta
ya sabemos quién es,
aun perdiendo un ojo
cual si tuviera tres
estuvo trabajando
con tanto interés...
nos enseñó en cuanto a
conceptos y bienes
qué y cómo construir
ahora y después.

IKERLAN LIDERA EL PROYECTO DE AUTODIAGNÓSTICO DE MÁQUINAS GRACIAS A LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

CON ESTA SOLUCIÓN, LAS MÁQUINAS PODRÁN ADAPTARSE AL ENTORNO, PREDECIR ERRORES Y ACTUAR SOBRE ELLAS SIN INTERVENCIÓN HUMANA.

FRACTAL es un proyecto europeo pionero, promovido y liderado por IKERLAN, que pretende crear una solución de digitalización basada en inteligencia artificial, de modo que las máquinas sean capaces de *autodiagnosticarse*. Para ello, desarrollará una solución hardware y software que dotará de inteligencia y capacidades cognitivas a las máquinas, aplicable a sectores como la energía, el transporte o la industria.

IKERLAN ha presentado este proyecto en el evento EF ECS 2020, *European Forum for Electronic Components and Systems*, foro europeo de

referencia en componentes y sistemas electrónicos.

Amplio abanico de posibilidades

Combinando cuatro de las tecnologías que son foco de interés prioritario para la investigación en la Unión Europea como son: el *edge computing* —acercar el procesamiento de los datos lo más cerca posible de donde están siendo generados, desplazando dicho procesamiento desde la nube a los dispositivos finales—, *big data*, 5G y la inteligencia artificial.

FRACTAL permitirá, por ejemplo, que los dispositivos



físicos de una planta de producción se comuniquen entre sí, y sean capaces de compartir datos entre ellos, de manera que colaboren para solucionar los problemas que puedan aparecer en la planta, sin necesidad de intervención humana.

También posibilitará la detección de obstáculos para evitar colisiones en entornos industriales, así como que los trenes urbanos autónomos

podan realizar paradas de precisión o estimar la presencia de otros vehículos y personas. Incluso mejorará la seguridad en obras de ingeniería civil, vigilando las infraestructuras con drones que identifiquen en tiempo real los posibles riesgos. Tras la fase de desarrollo, FRACTAL se instalará en distintas empresas de ámbito internacional, como CAF, entre otras. ▶

Se desarrollará una solución hardware y software que dotará de inteligencia y capacidades cognitivas a las máquinas, aplicable a sectores como la energía, el transporte o la industria

BEXEN MEDICAL: UNA SOLUCIÓN A LA DISTRIBUCIÓN DE LA VACUNA COVID

DISPONE DE LOS ULTRACONGELADORES Y LAS INSTALACIONES NECESARIAS PARA LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN A NIVEL NACIONAL.

Bexen Medical puede ser una solución a las dificultades de almacenamiento y distribución que plantea la vacuna Covid desarrollada por la empresa Pfizer y que requiere una temperatura de -70°C para su conservación.

El camino emprendido hace más de cinco años con la creación del primer centro privado de almacenamiento de muestra biológicas del estado, Bexen Bioservices,

adquiere hoy mayor fuerza ante la necesidad de conservar la vacuna Covid a temperaturas extremadamente bajas.

La empresa trabaja en la actualidad con empresas del sector biotecnológico, farmacéutico, bancos de sangre y tejidos, etc... almacenando millones de muestras en sus instalaciones del País Vasco, y ofreciendo soluciones de gestión y conservación

a los centros y entidades generadoras de muestras biológicas.

En las instalaciones de Hernani, Bexen Medical dispone de capacidad para almacenar potencialmente casi 10 millones de vacunas Covid en sus ultracongeladores de última generación de la marca americana Stirling, siendo a la vez, distribuidor exclusivo a nivel nacional. ▶



MONDRAGON PRESENTA TRES LÍNEAS DE PROYECTOS A LOS FONDOS EUROPEOS PARA CREAR 4.500 NUEVOS EMPLEOS

EL CONJUNTO DE LOS PROYECTOS PRESENTADOS SUPONE UNA INVERSIÓN SUPERIOR A LOS 1.100 MILLONES DE EUROS, Y SE DESARROLLARÁN EN NEGOCIOS ASOCIADOS A LOS ÁMBITOS DE SOSTENIBILIDAD, DIGITALIZACIÓN Y SALUD.

MONDRAGON concurre a los fondos europeos *Next Generation* con la presentación de varios proyectos que previamente ha agrupado en torno a tres grandes epígrafes: Economía Circular y Sostenibilidad, MONDRAGON Digital y Hogar del Futuro y Cuidado de las Personas. Estos fondos cuentan con un importe sin precedentes (750.000 millones de euros, de los que a España le corresponden 72.000 en subvenciones), que contribuirán a la reconstrucción europea tras la pandemia y que apoyarán a los países miembros en la inversión hacia la transición ecológica y digital.

Sostenibilidad, digitalización y salud

En el caso de MONDRAGON el conjunto de los proyectos presentados en cada una de esas áreas supone una inversión superior a los 1.100 millones de euros, y prevé la creación de más de 4.500



puestos de trabajo en diversos sectores, negocios y actividades de futuro.

En el área de Economía Circular y Sostenibilidad, se abordarán proyectos relacionados con sistemas y componentes para la nueva generación de vehículos, el reciclado de plásticos y otros materiales (residuos industriales), la revalorización de excedentes alimentarios, y las energías renovables

y equipos productivos más sostenibles.

En el epígrafe de digitalización, MONDRAGON apoya su estrategia y sus proyectos en la inteligencia artificial, avanzando hacia fábricas inteligentes y organizaciones digitalizadas y activando nuevos negocios digitales (inteligentes y conectados).

Por último, la Corporación quiere ser "líder en el hogar

del futuro y el cuidado de las personas", y para eso activará varios proyectos sobre hogares digitales, cocina inteligente y saludable, asistencia y cuidado de personas y nuevos negocios en el área de salud.

Todos estos proyectos requerirán el trabajo en cooperación entre cooperativas y divisiones, así como la articulación de nuevas alianzas con diversos agentes. ▶

TODA LA ACTUALIDAD DE LAS COOPERATIVAS EN **TULANKIDE.COM**





La actualidad de Cooperativas MONDRAGON

Covid-19 Euzkeraldia Reportajes Entrevistas Opinión Vida sana
EU ES EN

LABORAL Kutxa renueva su compromiso con CEPES para promover las empresas de Economía Social

LABORAL Kutxa y CEPES colaboran desde el año 2016 en la gestión de acciones encaminadas a facilitar la asociación a las empresas de Economía Social





EROSKI abre su tienda más grande de este 2020 en Bilbao



El 68% de personas de Eika está tomando parte en Euzkeraldia



SUUNTO
ESKURATU SUUNTO FITNESS ERLOJUA CONSIGUE EL RELOJ SUUNTO
HABE HARTO ZUZUKAN PARTICIPA EN EL SORTEO

AKUAIPA TRANSFORMATION, LA APUESTA POR LA SOSTENIBILIDAD DE LKS NEXT

● A MEDIADOS DE OCTUBRE SE CONSTITUYÓ AKUAIPA TRANSFORMATION, UNA PARTICIPADA DE LKS NEXT, CUYO OBJETO ES LA REALIZACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS EN EL ÁMBITO DE LOS DERECHOS HUMANOS.

“Estos proyectos permiten medir los impactos que las empresas realizan en las zonas de área de influencia de sus operaciones”



Adriana Ciriza
DIRECTORA GENERAL
DE AKUAIPA

¿Cómo surge esta nueva sociedad?

De integrar dos ámbitos de experiencia, la que LKS Next está desarrollando en Colombia en el contexto del proceso de Paz y la de los nuevos integrantes del equipo en proyectos de derechos humanos y empresa. El proyecto de Colombia incorpora numerosas iniciativas y se puede visualizar desde múltiples perspectivas: la reincorporación socioeconómica de los exintegrantes de las FARC, la reparación con víctimas y desplazados, la configuración de un ecosistema cooperativo competitivo y solidario, la sostenibilidad, el desarrollo territorial equitativo, la construcción de cadenas de valor, la formación y capacitación...

Este proyecto, en el que también participa Alecop Group, está subvencionado principalmente por la Unión Europea además del Gobierno Colombiano, AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) y Elankidetza (Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo). Todo ello nos ha animado a construir una propuesta que entendemos es diferencial.

La experiencia en derechos humanos y empresa, viene

avalada a través de las personas que configuran el equipo Akuaipa. Desde hace más de 15 años han trabajado en este campo en numerosos proyectos en los ámbitos local, europeo e internacional. Estos proyectos consisten en la aplicación de la debida diligencia en materia de derechos humanos y permiten medir los impactos que las empresas realizan en las zonas de área de influencia de sus operaciones. Se trata de identificar estos impactos, tanto positivos como negativos. En el caso de estos últimos, pasa por diseñar un plan de remediación contra estas acciones negativas que respete las comunidades y entornos donde viven y, por supuesto, sean decisiones y acciones conjuntas y consensuadas.

Durante este tiempo hemos ejecutado proyectos con entidades de toda naturaleza: empresas, agencias de cooperación, fundaciones, etc., tales como Repsol, Endesa, AECID o la Fundación BBK. También se trabaja cercanamente con la Comisión Europea a través de sus fondos y colaboraciones directas.

En estos proyectos entendemos que es prioritario trabajar en el terreno con las comunidades y la empresa, especialmente

con las personas más vulnerables tales como pueblos originarios, mujeres o personas de sectores claves desfavorecidos.

¿Qué situaciones y mercado pretendéis abordar?

La verdad es que con estos planteamientos se pueden abordar muchas de las situaciones de conflicto, desigualdad... que se viven en los países: desigualdades entre regiones y ruralidad deshabitada, procesos de paz y postconflicto, migración y refugiados, explotación de zonas protegidas, falta de empoderamiento y desarrollo de comunidades indígenas...

Además, si tenemos en cuenta los proyectos que realizamos en derechos humanos, podemos impulsar la participación de grandes corporaciones y de la empresa privada, como palanca para el desarrollo de los territorios y las comunidades, desde el respeto y el consenso.

De todas formas, nuestro mercado geográfico, en un inicio, se centrará en las

prioridades establecidas por Europa: Colombia, Ecuador, Perú y África en el horizonte, aunque abierto a otros países en los que las corporaciones se quieran establecer y/o se realicen programas de ayuda al desarrollo que encajen con nuestro enfoque, salvo países con niveles de inseguridad elevados.

¿De dónde viene el nombre de Akuaipa?

Es un término de origen wayuu (la palabra original es akuaippa) que hemos adaptado. Se traduce en una serie de conceptos que aglutinan formas de vivir y el respeto por la vida en su significado más amplio: las personas, las costumbres, la cultura o la naturaleza en todas sus dimensiones. Pertenece al wayunaiki, idioma del pueblo Wayuu que se ubica entre el norte de Colombia, en el departamento de la Guajira y en el estado de Zulia, Venezuela. Hace ya muchos años que trabajamos con ellos en diversos proyectos. ▶

Akuaipa refleja nuestra filosofía de trabajo y el enfoque de nuestra propuesta, así como la gran importancia que damos a los habitantes de los territorios como protagonistas de su propio desarrollo y transformación, y también al entorno en el que habitan.

MONDRAGON INVIERTE EN MULTIVERSE COMPUTING, REFERENCIA MUNDIAL EN COMPUTACIÓN CUÁNTICA

MONDRAGON, A TRAVÉS DE SU FONDO DE PROMOCIÓN, HA REALIZADO UNA NUEVA OPERACIÓN DE INVERSIÓN EN ESTA STARTUP.

La Corporación sigue trabajando en la activación de capacidades de emprendizaje y de promoción de nuevos negocios entre sus cooperativas, con una apuesta por empresas jóvenes con capacidad de crecimiento.

La startup cuenta con oficinas en San Sebastián y Toronto, desde donde ofrece soluciones algorítmicas cuánticas a instituciones y otros agentes de la industria financiera. Su sistema proporciona un *software hiper eficiente* para empresas de la industria financiera que desean obtener una fuerte ventaja competitiva mediante la aplicación de soluciones de computación cuántica, tales como la solución de problemas de optimización financiera, la detección de fraudes y la mejora de las soluciones de inteligencia artificial. Estos algoritmos cuánticos también pueden aplicarse a otra tipología de problemáticas ligadas al sector logístico, energético, químico, salud, etc... ▶



La compañía cuenta actualmente con 12 profesionales, distribuidos entre sus oficinas de Donostia y Toronto, aunque estima llegar al centenar de trabajadores y superar los 50M€ de facturación en un plazo de siete años.

ONCE Y MONDRAGON UNIBERTSITATEA PREMIA LAS MEJORES SOLUCIONES PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL

LOS PROYECTOS GANADORES PROPONEN UN DISPOSITIVO PARA QUE LAS PERSONAS CIEGAS PUEDAN RECONOCER LOS AUTOBUSES, MEDIANTE UNA CÁMARA CON TECNOLOGÍA DE RECONOCIMIENTO.

El objetivo de esta primera edición ha sido dar soluciones a diferentes retos a los que las personas con discapacidad visual se enfrentan a diario, trabajando en equipo, desarrollando capacidades tales como la innovación, la creatividad o del pensamiento crítico.

El 1º premio ha recaído en el equipo formado por Sergio Suanzas, Laura Tellería y Ana Urquidi. Cursan el

Máster de Diseño Estratégico de Productos y Servicios y han presentado el proyecto titulado *Paloma*, que propone “mantener la comunicación con el usuario a través de tecnología NFC, gracias a la cual, mediante una cámara con tecnología de reconocimiento el dispositivo sería capaz de reconocer los autobuses y emitir una luz cuando se aproximase el transporte que el usuario deseara tomar”. ▶



DANOBATGROUPEKO ELKARREKIN ERAGIN PROGRAMAK ERRONKAK BETE DITU ETA EDIZIO BERRIARI EKIN DIO

- PROIEKTUARI ESKER FINANTZATU AHAL IZAN DIRA PROSTATAKO MINIBIZIA GARAIZ DETEKTATZEKO IRTENBIDE BAT, GAIXOTASUN NEURODEGENERATIBOETAKO TERAPIEN IKERKETA ETA INKLUSIO SOZIALA SUSTATZEKO IKUS-ENTZUNEZKO PROIEKTU BAT.

Zelula amak abiapuntu hartuta leukodistrofiaren aurkako terapiak garatzeko ikerketa proiektu bat, prostatako minbizia diagnostikatzeko sistema ez inbaditzaile bat eta gizarte inklusibo bat eraikitzeke erronkei heltzen dien dokuweb bat dira gizarte eraldaketarako Danobatgroupek 2018an abiarazi zuen Elkarrekin Eragin ekimenaren emaitza.

Taldea osatzen duten kooperatibetako langileek prozesu parte hartzaile baten bitartez aukeratutako hiru lankidetzak proiektu finantzatzea ahalbidetu du programak.

Minbiziaren Aurkako Espainiako Elkarrekin (AECC) sustatutako ekimen bat izan da finantzatutako lehen proiektua, eta prostatako minbizia garaiz eta modu ez inbaditzailean detektatzeko gailu bat garatzea ahalbidetu du.

Zehazki, gerru lagin baten bitartez tumore bat gaiztoa den antzematen uzten duen irtenbide bat diseinatu da. Orain, Europako beste herrialde batzuetan baliozkotu behar da sistema. Proiektuak Norvegia, Holanda eta



Letonian dituen partnerrak pazienteen laginak prestatzen ari dira irtenbidearen balioa egiaztatzen jarraitzeko.

The Walk On Project (WOP) fundazioa izan zen langileek Elkarrekin Eragin ekimenaren parte izateko aukeratu zuten bigarren erakundea, eta erakunde hori gaixotasun neurodegeneratiboaren aurkako terapiak garatzeko eta kontzientziazio soziala bultzatzeko ikerketa programak

finantzatzeaz arduratzen da.

Danobatgroupek egindako diru ekarpenari esker, zelula amak erabiliz haurren leukodistrofiaren aurkako terapiak garatzeko ikerketa proiektu batean lagundu ahal izango du erakunde horrek.

Azkenik, dokumental bat eta dokuweb bat finantzatzeko balio izan du programak. ▶

CIKAUTXO SUMINISTRARÁ A RENAULT NISSAN PARA EQUIPAR EL MOTOR HR12

CIKAUTXO SLOVAKIA HA MATERIALIZADO DURANTE 2020 VARIOS PROYECTOS DE CAPTACIÓN EN EL MARCO DE LA ALIANZA RENAULT NISSAN.

Renault ha seleccionado a la planta de Cikautxo Slovakia para suministrar la tubería de refrigeración y de presión diferencial, destinadas al futuro motor superventas del fabricante, denominado HR12.

Este motor se montará en prácticamente todos los modelos europeos de los fabricantes Renault y Nissan, de pequeño y mediano tamaño, a partir de finales

de 2022, y durante 5 años será el motor best-seller del fabricante francés.

Dicha captación supone para Cikautxo cerca de 25 M €/año, y casi 100 M € en la vida total del proyecto, que estarán perfectamente repartidos entre las dos unidades de negocio que Cikautxo tiene: Conducción de Fluidos y Antivibración-Estanqueidad.

La planta de Cikautxo Slovakia tiene una

amplia experiencia en la fabricación de esta tipología de piezas, y también una amplia experiencia en suministrar a Renault y Nissan, no solo para las plantas de Europa, sino también para sus plantas en Rusia, India, Tailandia, Japón, China, EEUU, México o Argentina.

Cikautxo Slovakia ha sido premiada este año por el Grupo Renault por su nivel de calidad. ▶



FAGOR ELECTRÓNICA INICIA LA PRODUCCIÓN EN MÉXICO

- INAUGURA UNA PLANTA EN QUERÉTARO DE AUTOMOCIÓN Y LÍNEA BLANCA. DANDO UN PASO EN SU ESTRATEGIA PARA OFRECER SOLUCIONES FLEXIBLES Y ECONÓMICAMENTE EFICIENTES.

Fagor Electronics México abordará el mercado americano de automoción, el de mayor volumen mundial y en pleno proceso de cambio tecnológico con el desarrollo de la movilidad eléctrica, así como el de línea blanca.

Referente en electrónica

La fábrica, con una superficie de 2.000 metros cuadrados, y en la que se han invertido más de dos millones de euros, arranca con una línea de producción en la que se fabricarán diferentes componentes y piezas para ambos sectores, tales

como tarjetas electrónicas para controlar y gestionar diversas funciones de electrodomésticos y automóviles.

Para ello, se ha realizado una importante inversión en el acondicionamiento del área de producción, con requerimientos muy exigentes en los protocolos de limpieza para la fabricación, además de la inversión realizada en los equipos productivos.

Con esta implantación, Fagor Electrónica da un paso más en su estrategia para convertirse en partner tecnológico que acompaña a sus clientes ofreciéndoles soluciones flexibles y



económicamente eficientes. Asimismo, acentúa su carácter internacional, con plantas productivas en Arrasate, Bangkok

(Tailandia) y en México; y presencia comercial en Alemania, USA, Singapur, Hong Kong y China (Shenzen y Shanghai). ▶

K-FOROA 2020 REFLEXIONA SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA

EL PASADO 3 DE DICIEMBRE SE CELEBRÓ UNA NUEVA EDICIÓN DEL FORO DE COMUNICACIÓN DE MONDRAGON, EN FORMATO TELEMÁTICO, EN EL QUE SE PUSO EL ACENTO EN *EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA*.

La sesión telemática de este año contó con la participación de Asun Soriano, de Atrevia; y de Izaskun Santamaria, de Eroski, quien relató la experiencia de la cooperativa durante la pandemia.

La CEO de Atrevia y codirectora del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, hizo un listado de las tendencias de futuro, entre las que subrayó aspectos como la digitalización —segmentación, velocidad y eficiencia—, la escucha y elaboración de métricas para la toma de decisiones, el mix de canales —ya no hay un canal único—, o la necesidad de activar con más convicción el concepto de *embajadores de marca*.

Por su parte, Izaskun Santamaria, responsable del equipo de Comunicación Interna de Eroski, expuso en formato audiovisual la experiencia vivida por Eroski a lo largo de la pandemia. Un

tiempo en el que han tenido de redoblar esfuerzos en la producción de nuevos soportes, contenidos e iniciativas para llegar a sus equipos "siendo útiles y transmitiendo motivación, empatía y confianza". Izaskun señaló que "el retorno, el refuerzo y compromiso de las personas de Eroski ha sido ejemplar". ▶

K-Foroa 2020 se transmitió y grabó vía Teams. Está disponible en este enlace:
https://www.youtube.com/watch?v=ki7_KR8eHwM



¿QUÉ ES K-FOROA?

Pretende ser un espacio de interacción entre personas que trabajan en los ámbitos de comunicación o el marketing. Una forma de compartir experiencias entre las cooperativas en temas diversos como marca, reputación, gabinetes de prensa, digitalización, eventos... En definitiva, un foro corporativo para subrayar el valor estratégico de la comunicación como herramienta transformadora.

LEARTIKER INICIA LOS ENSAYOS CLÍNICOS DEL DISPOSITIVO QUE MEJORARÁ LA VIDA DE PACIENTES OSTOMIZADOS

SE EXTENDERÁN DURANTE SEIS MESES Y SERVIRÁN PARA LA VALIDACIÓN EN USO CLÍNICO REAL DEL DISPOSITIVO PERSONALIZADO Y SENSORIZADO.

Los ensayos clínicos del proyecto INTELOST, liderado por Leartiker y llevado a cabo junto a Biocruces (OSI Basurto) y la Universidad de Deusto, arrancaron la primera semana de noviembre.

El objetivo de este proyecto es dar solución a varios problemas que de manera frecuente sufren los pacientes ostomizados (personas que por alguna patología o complicación de salud requieren una intervención tras la cual se da salida al contenido intestinal por una apertura en la pared abdominal, denominado estoma).

Los dispositivos que hay

actualmente en el mercado, no son los más adecuados para aquellos pacientes que tras la intervención presentan hernias pronunciadas en la zona, ya que no se les ajustan bien. Partiendo de los archivos obtenidos mediante TAC, facilitados por el hospital, Leartiker ha fabricado parches personalizados al abdomen del paciente. Además, durante los ensayos clínicos se compararán esos parches con los fabricados, de igual manera, por la Universidad de Deusto pero partiendo de un método de escaneo mucho menos agresivo y de menor costo.

Junto con esos parches



personalizados, también se validará un método innovador de cuantificación de diferentes electrolitos de interés en el contenido intestinal, mediante la integración de sensores en el

dispositivo. Esa información permitirá prevenir casos de deshidratación o desnutrición de los pacientes, minimizando así la necesidad de reingresos. ▶

ORKLI, FAGOR EDERLAN Y MONDRAGON ASSEMBLY PREMIADAS POR LAS AUTORIDADES DE KUNSHAN

LAS COOPERATIVAS HAN SIDO GALARDONADAS EN LA JORNADA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y COMERCIAL DE QIANDENG.

ORKLI ha sido reconocida con el Premio a las 10 mejores empresas extranjeras de Qiandeng 2019. En el marco de la Jornada de Promoción Económica y Comercial, FAGOR EDERLAN ha resultado premiada como una de las 10 empresas con mayor crecimiento y MONDRAGON ASSEMBLY ha obtenido el Premio a la Empresa de Contribución Destacada en la Garantía Antiepidemia 2019. Kunshan es una ciudad satélite del gran Suzhou, ubicada en la provincia de Jiangsu, República Popular China. Se administra como ciudad-condado, siendo la segunda más grande de la región. En 2007, la Corporación MONDRAGON inauguró allí su propio parque industrial, convertido ahora

en un importante polo de atracción empresarial para otras organizaciones y firmas vascas. Actualmente hay en China más de 22 plantas pertenecientes al grupo cooperativo y, entre las

principales empresas con presencia en el país se encuentran Mondragon Assembly, Fagor Arrasate, Orkly, Maier, Cikautxo, Batz, Fagor Ederlan Copreci, Loramendi o Kide, entre otras. ▶



IDEKOK BOST KONPAINIA GEHIAGO SARTU DITU BERE ENPRESA KOLABORATZAILEEN SAREAN

- LANTIER, SAVVY DATA SYTEMS, POMDI, IPF ETA ABRASIVOS UNESA INDUSTRIA ENPRESAK IDEKO FABRIKAZIO AURRERATUAN ESPEZIALIZATUTAKO EUSKAL ZENTRO TEKNOLOGIKOAREN ENPRESA KOLABORATZAILEEN SAREAN SARTU DIRA.

Aipatutako LANTIER, SAVVY Data Sytems, Pomdi, IPF eta Abrasivos Unesa konpainiak jardura estrategikoko arloetan espezializatuta daude, hala nola papergintzan, fabrikazio industrialeko prozesuen digitalizazioan, erabilera industrialerako diamantezko tresnetan, poliuretanozko aparrak fabrikatzeko ingeniartzan eta urratzaileen ekoizpenean.

"Industria sektore ugari hartzen dituzten enpresak dira, lankidetzak bideak aztertzeko, osagarritasunak identifikatzeko eta manufacturingari aplikatutako teknologien garapenean dugun espezializazioa sendotzen jarraitzeko aukera emango digutenak", esan du Fabian Berridik, IDEKOk zuzendari komertzialak.

Sinatutako hitzarmenei esker, Enpresa Kolaboratzaileak zentro teknologikoko adituekin solasean egon daitezke beti, eta etengabeko aholkularitza izan dezakete I+Gko proiektuak identifikatzeko, finantzaketa programak bilatzeko eta



joera teknologikoei eta berrikuntza programei buruzko informazio pertsonalizatua eskuratzeko.

Lortutako akordioen esparruan, enpresek lehenasuna izango dute erakundearen zerbitzuak ematean eta foro eta ekitaldi teknologikoetan parte hartzean, bai eta IDEKoren abangoardiako instalazioak eta ekipamenduak -prototipo tailerrak,

doitasunezko ingeniartzako laborategia edo Digital Grinding Innovation Huba, esaterako- erabiltzeko erraztasunak ere.

Hitzarmenek, halaber, talentuaren eta giza kapitalaren esparrua hartzen dute. Enpresek zentro teknologikoaren barruan prestatutako ikertzaileei buruzko lehenasunezko informazioa izango dute, haiek lehenasunez kontratatatu ahal izateko. ▶

LANKI IKERTEGIAK BI ARGITALPEN BERRI AURKEZTU DITU

LANKI KOADERNOAK BILDUMAREN BI IKERKETA LAN HAUETAN EAEK ETA GIPUZKOAK AZKEN HAMARKADETAN BIZI IZAN DITUEN ALDAKETAK ETA KATALUNIako FAGEDA KOOPERATIBAREN IBILBIDEA AZTERTZEN DIRA.

Bi argitalpen berri aurkeztu ditu Mondragon Unibertsitateko LANKI Kooperatibismoaren Ikertegiak, biak ala biak LANKI Koadernoak bilduma barruan argitaratutakoak. Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateako Eskoriatzako campusean egindako ekitaldian, parte hartu dute bildumaren 13. eta 14. koadernoaren egileen ordezkari bezala Andoni Eizagirrek eta Aitzol Loyolak.

Andoni Eizagirre eta Ainara Udaondo ikertzaileek idatzitako Eraldaketa globalari neurria hartu diote: euskal gizartea aro ekonomiko berrian ikerketak aztertzen ditu 1970. hamarkadatik hona EAEk, eta bereziki Gipuzkoak, bizi izandako aldaketa sozioekonomiko nagusiak. Aitzol Loyola eta Arianne Kareagaren La Fageda lana: Bihotza duen proiektu sozioenpresarial errentagarria, Kataluniako



Garrotxa bailaran kokatuta dagoena. Koaderno biak denon eskura jarri ditu

LANKI Kooperatibismoaren Ikertegiak. ▶

TU LANKIDE REESTRENA SU SITIO WEB

TRAS UN INTENSO TRABAJO DE DEFINICIÓN Y DESARROLLO, TU LANKIDE HA ESTRENADO RECIENTEMENTE UNA VERSIÓN ACTUALIZADA DE SU SITIO WEB. LA NUEVA PROPUESTA INCLUYE UN DISEÑO RENOVADO ADAPTADO A TODOS LOS DISPOSITIVOS, ADEMÁS DE NUEVOS CONTENIDOS Y SERVICIOS.

La nueva web (www.tulankide.com) supone un hito en la trayectoria de TU Lankide y un nuevo paso en la apuesta de la revista por la digitalización. Las principales novedades incluyen un diseño actualizado, una reordenación de contenidos que facilita la navegación, y nuevas propuestas a través de herramientas digitales. Todo ello pensado para que la web funcione de forma ágil e intuitiva en diferentes dispositivos (smartphones, tabletas y ordenadores) y proporcione información de valor a quien navegue por sus contenidos.

Novedades

- **Nueva sección de podcast,** apartado que se inaugura con una conversación con la decana de la Facultad de Humanidades de Mondragón Unibertsitatea, Nagore Ipiña.
- **Diseño orientado al usuario:** el espacio útil crece hasta 1024 píxeles de ancho, la resolución de pantalla más habitual en la mayoría de los ordenadores; se refuerza el uso de iconos, gráficos e ilustraciones y se ofrece una nueva disposición de la información para facilitar la consulta de los contenidos de manera ágil y fluida.
- **Navegación simplificada:** la estructuración de las secciones evoluciona y se simplifica para facilitar el acceso a las secciones más habituales, ahora ampliadas y renovadas, lo que permite desenvolverse con facilidad por la oferta de contenidos de la publicación.
- **Contenidos prácticos y participación:** se refuerzan los contenidos de actualidad, a la vez que se incorporan nuevos apartados, como el Podcast y las retransmisiones vía streaming. Asimismo, se mantiene el habitual Boletín Mensual, con cerca de 2.500 suscriptores. Y, gracias a

nuestras cooperativas, se incluirán nuevos concursos y promociones para las personas que accedan a la web.

- **Nueva tecnología:** se incorporan los últimos avances tecnológicos de la plataforma para ofrecer un mejor rendimiento del entorno web al número cada vez mayor de usuarios que acceden a nuestra información y servicios por los medios más diversos.
- **Apuesta por contenidos audiovisuales.** Impulsando el formato video y el desarrollo de las plataformas de redes sociales asociadas a contenidos, como son flickr, instagram, youtube o twitter.

- **Navegación más coherente:** en esta nueva versión contamos con un sitio web accesible desde cualquier dispositivo, ya sea móvil, tableta o de escritorio, haciendo que la experiencia de navegación y consumo de contenidos sea lo más sencilla, intuitiva y sobre todo disfrutable posible, para las personas que accedan a tulankide.com

Cabe indicar, por último, que la web tiene versiones en euskera, castellano e inglés y que TU Lankide también se publica en versión escrita, con una periodicidad trimestral y con una tirada próxima a los 9.000 ejemplares. ▶



ORKLI, A LA VANGUARDIA EN INNOVACIÓN

- UN OBJETIVO CLARO: GENERAR UN ECOSISTEMA INTERCONECTADO DE EFICIENCIA ENERGÉTICA PARA EL HOGAR. EN NOVIEMBRE ORKLI HA RECIBIDO UN NUEVO PREMIO A LA INNOVACIÓN, EL PREMIO AUNA 2020.

El premio AUNA 2020 supone un reconocimiento externo de un cliente importante para nosotros, y es a su vez la confirmación del trabajo bien hecho, la constatación de qué el camino que hemos elegido es el correcto". Lo dice Beñat Zudaire, director de Negocio de Calefacción de Orkli.

La cooperativa del Goierri apuesta por la innovación y la transformación de su oferta. Disponen de espacios de I+D capaces de recrear situaciones reales que permiten generar soluciones innovadoras. Así, desarrolla sistemas de seguridad gas exclusivos, con los que son líderes en el sector. Soluciones como CERAMAT, un material exclusivo preparado para afrontar los retos del futuro en el mundo de la combustión. Y productos innovadores a nivel mundial como OKSOL, la única placa solar forzada que no requiere de electricidad para funcionar y que se verifica en un espacio capaz de recrear una situación real.

Otra innovación es el PKOM⁴, un sistema que ofrece cuatro soluciones en un único aparato (ventilación, calefacción, refrescamiento y producción



de ACS) permitiendo un importante ahorro de espacio.

Soluciones de suelo radiante-refrescante

El futuro de la calefacción pasa por el suelo radiante, por ello en Orkli han desarrollado una gama completa de soluciones. Todo con el objetivo de potenciar la eficiencia energética, garantizar la seguridad y maximizar la rentabilidad de cada proyecto. Asimismo, la cooperativa de Ordizia también apuesta por soluciones de ventilación, con sistemas de doble flujo con recuperación de calor y por soluciones únicas en el mercado para la edificación *Passive House* y NZEB.

ORKLI EN EL MUNDO

En la actualidad Orkli dispone de tres plantas de producción ubicadas en Ordizia, en China —Orkli Kunshan—, y desde 2006 en América del Sur, Orkli do Brasil.

Para Beñat Zudaire la visión es clara: generar un ecosistema interconectado de eficiencia energética para el hogar. "Hemos incorporado nuevas tecnologías para ser actores principales en el nuevo código de construcción de viviendas, transformando nuestro servicio y conocimiento, y generando a nuestros clientes un ecosistema de confort único".

AUSOLAN RECIBE EL PREMIO NAOS A LA PROMOCIÓN DE UNA ALIMENTACIÓN SALUDABLE EN EL ÁMBITO ESCOLAR

EL PROYECTO *COMEDORES ESCOLARES SALUDABLES* HA SIDO GALARDONADO EN LOS XIII PREMIOS ESTRATEGIA NAOS.

A finales de septiembre se reunió mediante videoconferencia, el Jurado encargado de fallar los XIII Premios Estrategia NAOS.

En esta edición se había recibido un total de 87 solicitudes para las distintas modalidades. Dichas solicitudes fueron preevaluadas por la AESAN. Se seleccionaron 44 proyectos finalistas y, de ellos, el proyecto presentado

por Ausolan *Comedores escolares saludables* fue el premiado con el reconocimiento NAOS a la promoción de una alimentación saludable en el ámbito escolar.

Alumno/a saludable, aula saludable, colegio saludable

Se trata de utilizar herramientas de motivación para que el alumnado de 3º



a 6º de Primaria incrementa su consumo de verdura, pescado y fruta, tanto en el comedor escolar como en casa, aumentando la presión social o del entorno

(la de los propios escolares) y empleando un sistema de control por objetivos y recompensas a través de diplomas de cumplimiento de dichos objetivos.

COPRECI ADQUIERE LOS ACTIVOS DE FABRICACIÓN Y CONTROL DE VÁLVULAS DE GAS DE DEFENDI ITALIA

● COPRECI, UNO DE LOS LÍDERES MUNDIALES EN LA FABRICACIÓN DE COMPONENTES PARA ELECTRODOMÉSTICOS, HA ADQUIRIDO TODOS LOS ACTIVOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE VÁLVULAS DEL FABRICANTE ITALIANO, DEFENDI S.R.L., FILIAL DEL GRUPO E.G.O.

El acuerdo refuerza la posición de liderazgo dentro del sector de la cocción de gas doméstica, tanto de Copreci en válvulas, como de Defendi en quemadores de gas. Para Imanol Oleaga, director general del grupo Copreci, "en un contexto tan complejo como el actual, Copreci aborda esta operación como una apuesta para garantizar los retos de crecimiento que tenemos en el ámbito de cocción gas, afianzando nuestro posicionamiento en los mercados tradicionales y reforzando nuestra apuesta en nuevos mercados. Este acuerdo ofrecerá más posibilidades a los fabricantes electrodomésticos a gas".

Robert Vuga, director general del Grupo Defendi, filial del Grupo E.G.O. ha asegurado al respecto que, "estamos persiguiendo consistentemente la estrategia elegida al dar este paso. Nos da

COLABORACIÓN CON LKS NEXT CORPORATE FINANCE

La operación, ha sido posible gracias a la colaboración de Copreci y LKS Next Corporate Finance. Una acción que incrementa de manera significativa las capacidades productivas de la cooperativa guipuzcoana y amplía su know-how en los procesos productivos clave.

la oportunidad de centrarnos en nuestros productos principales. En Defendi tenemos muchas ideas nuevas. Tenemos confianza en el futuro y esperamos presentar muchas nuevas tecnologías y productos que aporten valor".



LABORAL KUTXA RENUEVA SU COMPROMISO CON CEPES PARA PROMOVER LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

LABORAL KUTXA Y CEPES COLABORAN DESDE EL AÑO 2016 EN LA GESTIÓN DE ACCIONES ENCAMINADAS A FACILITAR FINANCIACIÓN A LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

LABORAL Kutxa ha renovado su compromiso con la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) para promover la creación y consolidación de empresas de Economía Social a través de la firma de un convenio suscrito hoy entre ambas entidades. El acuerdo ha sido rubricado por el director del área de Desarrollo de Negocio de LABORAL Kutxa, Ibon Urgoiti, y por el presidente de CEPES, Juan Antonio Pedreño.

LABORAL Kutxa y CEPES colaboran desde el año 2016 en la gestión de acciones encaminadas por un lado a facilitar financiación a las empresas de Economía Social y por otro lado a promover su crecimiento y la promoción cofinanciando parte de la asistencia técnica de CEPES como Organismo Intermedio del Fondo Social Europeo. Con una vigencia de tres años (2020-2023), este convenio es aplicable a las más de las 43.000 empresas de Economía



Social existentes en España y también a las Entidades Beneficiarias de CEPES, como Organismo Intermedio del

Fondo Social Europeo (FSE) en el marco del Programa Operativo de Inclusión Social y Economía Social (POISES). ▸

EROSKI RECAUDA 1,6 MILLONES DE EUROS EN FAVOR DE LOS BANCOS DE ALIMENTOS

- 1,5 MILLONES DE CLIENTES HAN HECHO SU APORTACIÓN A TRAVÉS DE LA GRAN RECOGIDA QUE SE LLEVÓ A CABO EN NOVIEMBRE.

EROSKI y sus clientes han recaudado un total de 1,6 millones de euros en favor de la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL) desde que a principios de noviembre se pusiera en marcha el programa *Céntimos Solidarios* y finalizara con la tradicional *Gran Recogida de alimentos*.

Ha sido una campaña especial, donde, a consecuencia de las medidas de seguridad adoptadas para luchar contra la COVID-19 ha cambiado el formato y la dinámica, manteniendo el mismo espíritu. Se han unido más de 1.100 establecimientos entre supermercados, hipermercados y franquicias de la red comercial de EROSKI. La aportación se ha llevado a cabo a través de bonos por el valor que el cliente considerara oportuno al paso por caja.

“Una vez más queremos agradecer a nuestros clientes la generosidad y el apoyo mostrado en esta edición que ha sido diferente pero siempre dentro de nuestro firme compromiso para contribuir a una sociedad más justa y solidaria”, afirma el director de Salud



y Sostenibilidad de EROSKI, Alejandro Martínez Berriochoa.

“Queremos agradecer de nuevo la colaboración de EROSKI con FESBAL en una situación tan difícil como la que estamos viviendo. Ha sido todo un éxito esta campaña reinventada que hemos realizado de manera virtual y que nos

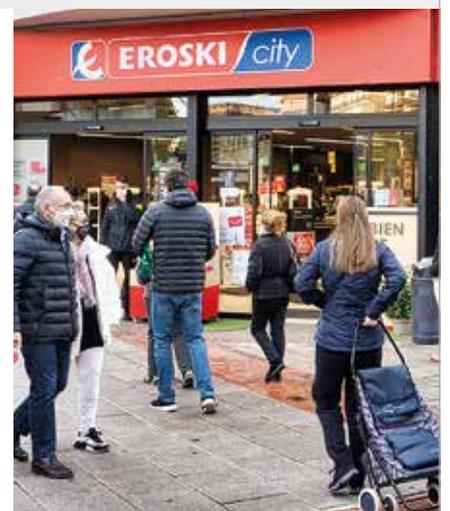
permite adquirir productos alimenticios que posteriormente distribuimos, a través de las entidades benéficas con las que colaboramos, a los colectivos más desfavorecidos y necesitados”, señala el director general de la Federación Española de Bancos de Alimentos, D. Miguel Fernández. ▶

EROSKIK 2020KO DENDARIK HANDIENA IREKI DU BILBON

1.570 METRO KOADROKO SALMENTA ARETOA DU ETA 48 LANGILE ARI DIRA BERTAN. HORRELA, EROSKIK BERE PRESENTZIA BILBOKO AUZO GUZTIETARA ZABALTZEN DU, BERE ESKAINTZA OSATUZ

BROSKIik supermerkatu bat ireki du, Autonomia kaleko 53.ean (Bilbon). Martxoan erositako hamar dendetatik irekitzen duen seigarrena da. Orain arte, azken asteetan, hiru denda inauguratu dituzte Bilbon —Henao kalean eta Errekalde eta Deustuko auzoetan—, bat Itzubaltzetan (Getxon) eta beste bat Erandion. Beste bi supermerkatu aurten irekiko dira, eta gainerako biak 2021eko lehen hiruhilekoan. Hala, EROSKI bere presentzia handitzen

ari da Bilboko auzo guztietan, eta bere eskaintza osatuko du dendak ipinita Getxon, Astrabuduan, Santurtzin, Basaurin eta Galdakaon. Era horretan, 90 supermerkatu izango ditu guztira Bilbo Handian. Denda berriak EROSKI/City du izena, eta 1.570 metro koadroko salmenta aretoa du. 48 langile arituko dira, formakuntza jaso dutenak freskoen atalean espezializatzeko eta bezeroei arretarik onena eta erantzunak eskaintzeko. ▶



La promoción empresarial, como área para el desarrollo de nuevas actividades empresariales, se ha hecho tradicionalmente desde nuestras capacidades internas, si bien este proceso de creación se ha encontrado ralentizado en las últimas dos décadas, donde nuestras cooperativas han crecido orgánicamente alrededor de sus negocios principales.

Asimismo, las propias macro-tendencias que observamos nos están indicando que la velocidad, la flexibilidad, el volumen de inversión, la dedicación y la necesidad de trabajar en red, requeridas hoy día, nos llevan a explorar nuevos escenarios de trabajo para una promoción empresarial más eficiente. De forma que, en esta nueva etapa hemos abierto el foco hacia proyectos empresariales externos que, aun estando en fases iniciales (startups), lo están en un estadio ya de primeras ventas al mercado.

Esta perspectiva la estamos además complementando con la identificación de empresas ya más consolidadas o con la estructuración de otras donde ya se identifica un socio tractor de mercado.

SUSTAPEN KORPORATIBOKO ZENTROKO TALDEAK HARREMAN NODO BAT ERAIKI DU ESTATUKO ETA EUROPAKO HAINBAT ERAKUNDE, ELKARTE, EKITALDI ETA INBERTITZAILEREKIN, ETA HORRI ESKER, SAREAN LAN EGIN DEZAKE, INTERES KORPORATIBOKO PROIEKTU POTENTZIALAK IDENTIFIKATZEKO.

Emprendimiento alineado con las cooperativas

Desde 2017 hemos ampliado nuestras áreas de interés; veníamos de un foco estratégico en las áreas de salud y sostenibilidad y nos hemos mimetizado paulatinamente con las necesidades y los intereses de nuestras cooperativas. Coincide además con el tornado digital que vivimos y que hace de clara palanca en la productividad de nuestras cooperativas.

Nuestra propuesta de valor engancha directamente con la búsqueda de una mejora en el posicionamiento competitivo de nuestras cooperativas y por ello pretende incorporar el Emprendimiento y la Diversificación dentro del Plan Estratégico de las mismas como el modelo de referencia para impulsar la Innovación Abierta con ecosistemas avanzados. Desde esta estructuración vemos posibilidades para impactar en sus productos, mercados, en la apertura de nuevas líneas de negocio, en el acceso a nuevos dominios tecnológicos, en el desarrollo de nuevas competencias y en la generación de alianzas y nuevas actividades empresariales.

INBERTSIOA 10 STARTUPETAN

Sortu berri diren 8 enpresatan akzio bidezko partaidetza eskuratu dugu, eta beste 2 enpresatan (startup) sartzeko negoziazioaren azken fasean gabilta. Inbertsio abiatze hori, alde batetik, azaleratzen ari diren hainbat enpresatan ari gara egiten, zeintzuek teknologia konplexua, gauzen Interneteko arloak, adimen artifiziala, ikaskuntza automatikoa, errealitate birtuala, blockchaina... eskaintzen dituzten. Horiek guztiek datuen mundura garamatzate, non ezin konta ahala inpaktu arlo ditugun. Eta, beste alde batetik, industria ekintzaitzako proiektuetan ere ari gara, merkatu hobietarako irtenbideak eskaintzen dituzten zenbait industria ekipamendurekin.

Partaidetza hori Arrisku Kapitaleko Fondo Korporatiboak gauzatzen du, baina badu berezitasun bat: inbertsio horretan kooperatiba bat ere sartzen da, eta horrek ere bere gain hartzen du arriskuaren zati bat. Kooperatibarekin bat egite horren helburua da, hain zuzen, kooperatiban inpaktua sortzea, teknologia, merkatua, taldea, negozio eredu edo interes handiko inbertitzaileen pool bat eskuratuta. Kooperatibaren helburua, azken batean, bertan irautea baita.

Enpresa partaidetu horiek —gaur egun, batez ere merkataritza sozietateak dira— harreman egoera desberdinetaranzko bilakaera izan dezakete: kanpokoak izaten jarrai dezakete, kooperatiba nagusiaren negozio unitate gisa finkatu ondoren sartu egin daitezke edo, are gehiago, MONDRAGONen parte bilaka daitezke, kooperatiba independente gisa.

EMPRENDIMIENTO EN INTERCOOPERACIÓN

En los últimos 24 meses las cooperativas están potenciando procesos de exploración de nuevos negocios desde sus capacidades, lo cual nos ha llevado a coordinar Análisis de Viabilidad de hasta 21 oportunidades de negocio identificadas en nuestras cooperativas. En ellas, se asigna un Promotor para el desarrollo del Plan de Negocio. Así, se están prototipando negocios en áreas como: energía, logística, calidad, materiales sostenibles, industria, dispositivos médicos o formación especializada.

Todos los proyectos, tanto los proyectos de Análisis de Viabilidad como las inversiones en Startups, son además visionados por las diferentes cooperativas y Divisiones a través de un Comité de Promoción Corporativo que hace de órgano consultivo que promueve la inter-cooperación y/o tracción de las mismas. Asimismo, es finalmente compartido y validado por el Consejo Industrial.

Funcionamiento

Apoyamos la realización de un diagnóstico desde las tendencias tecnológicas y de mercado identificadas para pasar a definir las áreas de interés de exploración de la cooperativa que puedan impactar en el negocio corriente o en nuevas áreas de oportunidad o nuevos modelos de negocio definidos. Y es a partir de esa matriz, desde donde se fijan los objetivos y podemos ayudar a construir

proyectos de emprendimiento interno o con conexión con terceros (startups o alianzas con empresas consolidadas). Esta estructuración requiere de una mesa de trabajo estable y la incorporación de recursos (humanos y económicos) por parte de la cooperativa. El Centro de Promoción Corporativo incorpora asimismo un promotor de Nuevos Negocios y pone a disposición las líneas de financiación corporativas para apoyar la

confección de un análisis de viabilidad del potencial negocio o ya directamente la inversión en capital en negocios externos de interés.

El equipo del Centro de Promoción Corporativo ha estado construyendo un nodo de relaciones en diferentes organizaciones, asociaciones, eventos e inversores a nivel estatal y europeo, que le permite trabajar en red para la identificación de potenciales proyectos de interés corporativo.

STARTUPS APOYADAS POR MONDRAGON Y LAS COOPERATIVAS

NARU INTELLIGENCE

SISTEMAS DE BIG DATA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA BIOMEDICINA



Su primer producto se llama STEP, un sistema inteligente en la nube dirigido a mejorar resultados en el seguimiento de los Eventos Adversos Severos en pacientes con cáncer y otras enfermedades crónicas graves. Cuenta con el apoyo de MONDRAGON y de ULMA.



naruintelligence.com

HWS CONCRETE TOWERS

SOLUCIONES INNOVADORAS PARA EL SECTOR DE LA ENERGÍA EÓLICA



Entre sus productos destaca la grúa auto-trepante AirCRANE, capaz de construir cualquier torre de hormigón mientras asciende y termina montando el aerogenerador. MONDRAGON y Matz-Erreka participan en su capital.



www.hwstowers.com

OROI

EXPERIENCIAS DE REALIDAD VIRTUAL PARA PERSONAS MAYORES



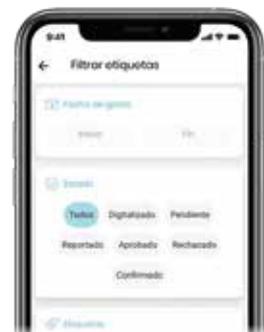
Las soluciones de LOROI combinan el entretenimiento con ejercicios orientados a entrenar funciones que se deterioran con la edad como son la memoria, la atención o el lenguaje. MONDRAGON y GSR han apostado por esta iniciativa.



www.oroifin/

SABBATIC

DIGITALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS GASTOS EMPRESARIALES



Proporciona, de una forma sencilla, una solución global de digitalización automática de facturas y de tickets recibidos, tanto en movilidad como en oficina. MONDRAGON y LKS Next han invertido en este proyecto.



sabbatic.es

Dos Fondos Corporativos de capital riesgo

MONDRAGON cuenta con un fondo corporativo de capital riesgo (Mondragon Fondo Promoción) para proyectos empresariales en fases iniciales (StartUps) por un montante inicial de 15 millones de euros para invertir en 30 startups en 5 años.

Este fondo asume inversiones medias de 500.000 euros y puede llegar a financiar hasta un millón de euros según la tipología de proyectos. Está

participado mayoritariamente por MONDRAGON y Fondico, cerrando la ronda otros inversores como Clave Capital, Gobierno Vasco, Diputación de Gipuzkoa y Gobierno de Navarra. Este fondo tiene una duración prevista de 10 años. Las actuales inversiones ejecutadas ya han supuesto un desembolso de alrededor de 3 millones de euros.

Asimismo, hay que indicar que para la toma en participación en empresas ya más desarrolladas y con el ánimo de cubrir inquietudes de expansión, innovación o

diversificación, se ha creado recientemente un Fondo Corporativo adicional (MONDRAGON Desarrollo) cofinanciado por MONDRAGON, el Gobierno Vasco y 4 entidades bancarias con un montante de 30 millones de euros.

**GURE BALIO PROPOSAMENAK
ZUZENeko LOTURA DAUKA GURE
KOOPERATIBEK LEHIARAKO DUTEN
POSIZIONAMENDUA HOBETZEAREKIN.**

WITRAC

TECNOLOGÍAS
INALÁMBRICAS Y DE
POSICIONAMIENTO



Ofrece soluciones a nivel nacional en los ámbitos de comunicación, trazabilidad y posicionamiento inalámbricos. Además de MONDRAGON, este proyecto lo apoya también la cooperativa Orkli.



witrac.es

BCN3D

FABRICACIÓN DE
IMPRESORAS 3D



Proyecto orientado a ofrecer las mejores herramientas tanto a los profesionales como a los usuarios de nivel industrial. Además de MONDRAGON, participa en el proyecto Danobatgroup, que a través de Ideko explora los usos de esta tecnología en soluciones de polímeros y metálicas.



www.bcn3d.com

MULTIVERSE

SOLUCIONES
ALGORÍTMICAS
CUÁNTICAS PARA LA
INDUSTRIA FINANCIERA



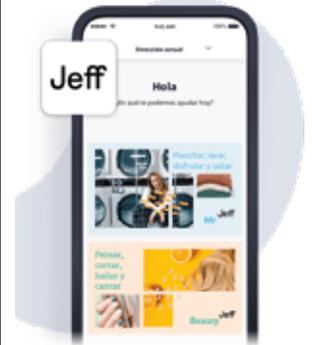
Proporciona software hiper eficiente para empresas de la industria financiera que desean obtener una fuerte ventaja competitiva mediante la aplicación de soluciones de computación cuántica. En su última ronda de financiación participó MONDRAGON con LKS NEXT e IKERLAN, que también han invertido en este proyecto.



www.multiversecomputing.com wearejeff.com

JEFF

PLATAFORMA DIGITAL
FACILITADORA DE
NEGOCIOS EN FORMATO
FRANQUICIA



Se trata de una *super app* de servicios integrales (lavandería, belleza, fitness, relax...) para el cuidado y bienestar personal. MONDRAGON y Fagor Industrial han apostado por esta plataforma.



wearejeff.com



MESA REDONDA

La promoción a debate

- JUAN ANDRÉS JOARISTI, DIRECTOR DE INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN DE MONDRAGON.
- JUAN MARÍA PALENCIA, DIRECTOR GENERAL DE FAGOR EDERLAN GROUP.
- NEREA ARANGUREN, DIRECTORA DE INNOVACIÓN DE DANOBATGROUP.
- MIKEL ÁLVAREZ, DIRECTOR DE DESARROLLO DE NEGOCIO.

Hablemos de la actividad emprendedora de MONDRAGON. ¿Cómo valoráis la dinámica de estos últimos años? ¿Estamos en clave de emprender?

J. M. Palencia Históricamente ser cooperativista está ligado al emprendizaje, tanto desde la perspectiva de una nueva forma de hacer empresa, como por la creación de nuevos negocios y actividades, adaptándose a los diferentes contextos temporales. Actualmente, el emprendizaje, sigue presente de forma específica en las políticas socioempresariales y en la asignación de recursos para promover nuevas actividades y transformar negocios actuales. En respuesta, las cooperativas muestran cada vez más una inquietud-necesidad por innovar, diversificar y promover, aunque principalmente desde

su ámbito competencial más cercano. Es decir, aún siendo proactivas, el reto que tenemos pendiente es, cómo aprovechando más los recursos, las estructuras de apoyo y los programas de financiación, creamos nuevas actividades y negocios apoyándonos en las competencias de otras cooperativas o empresas. En definitiva, el reto es la intercooperación para crear, para desarrollar nuevos negocios.

M. Álvarez La promoción en MONDRAGON ha pasado por diferentes fases. En una primera fase se daba por sí sola; el objetivo era montar fábricas, que era relativamente sencillo, y el mercado era más receptivo. Luego llegamos a una etapa más difícil en la que hubo que mejorar los procesos internos para ser más competitivos, porque evidentemente no es lo

mismo hablar de la década de los 70 que hablar de los años 2000. La promoción en MONDRAGON ha tenido que transformarse para responder al mercado, captando nuevos espacios internacionales, nuevas áreas y sectores.

J. A. Joaristi Yo soy positivo a la hora de valorar la dinámica de las cooperativas. En los últimos veinte meses, hemos aprobado en el Consejo Industrial más de 20 proyectos de planes de viabilidad; y 14 proyectos de inversión en nuevas actividades, a través de startups que hemos identificado en el mercado. Todas ellas con apoyo de las cooperativas, que, aunque no sean apuestas demasiado significativas, muestran el interés que existe por explorar. Porque, hoy en día hay que dedicarse a la explotación, pero sin olvidar la exploración. Estamos en clave de innovar,

diversificar e incorporar nuevas actividades y, por supuesto, también el talento que existe en esas actividades. Tenemos mucho camino que recorrer, pero lo positivo es que muchas cooperativas están en esa clave.

N. Aranguren En mi caso, llevo cerca de dos años en la promoción de nuevas actividades, y aunque no tengo una visión clara de lo acontecido anteriormente, intuyo que, como en Danobatgroup, no hemos tenido definida la forma de promover nuevos negocios. En este contexto, es importante conocer el ecosistema de promoción de nuevos negocios de la Corporación, para percibir que se puede promocionar de muchas maneras: creando un nuevo negocio, colaborando con un startup de la que quizá pueda generarse un nuevo negocio... Es decir, el concepto de promoción es muy amplio y creo que, hasta ahora, la mayoría de las cooperativas hemos pensado en diversificar, pero desde donde estamos, desde lo que ya sabemos hacer, en un campo de actuación muy cercano a lo que conocemos. Y ahora estamos empezando a ampliar el campo de visión y con conceptos como la *innovación abierta*. Estamos en un escenario abierto, en el que interactuar con gente de fuera de nuestro entorno es importante, viable y además necesario.

Promoción e intercooperación

Habéis mencionado el aspecto de interactuar y aprovechar vuestras sinergias. Como grupo cooperativo, ¿estamos cooperando para promover nuevas actividades?

J. M. Palencia. Intercooperamos en muchos ámbitos, pero en la promoción de nuevos negocios y actividades tenemos todavía mucho por recorrer. Hemos arriesgado poco para crear algo nuevo entre cooperativas. Los cambios y tendencias que se están produciendo son una oportunidad porque visualizamos más claramente de qué competencias carecemos y con quien podemos cooperar.

M. Álvarez El hecho de aportar una visión divisional es ya un cambio fundamental y una tendencia positiva. De igual manera, es muy positivo que la promoción corporativa esté cada vez más presente en la agenda del Consejo Industrial.

N. Aranguren Hablamos de realidades diferentes, según la división y la cooperativa. En Danobatgroup tenemos una estructura y una herramienta que es un fondo creado con las aportaciones de todas nuestras cooperativas. En definitiva, contamos ya con unos recursos específicos para las actividades que puedan surgir. Esta dinámica ha facilitado, por ejemplo, la participación, como grupo, en BCN3D y también en Endity Solutions. Hablamos de proyectos de promoción en cooperación. ¡Ese es el gran reto!

J.A. Joaristi Somos demasiado autocríticos, porque en intercooperación contamos con 14 centros de I+D, la universidad como referente de innovación y formación dual, más de 250 empresas, el fondo de MONDRAGON Promoción que inyecta 15 millones de euros para cualquier iniciativa, gastamos 175 millones en gastos de I+D, más de 2.000 investigadores trabajando en diferentes áreas... Además, llevamos muchos años siendo



Juan Andrés Joaristi

“HEMOS DEFINIDO LOS TRES GRANDES PROYECTOS EN LOS QUE QUEREMOS TRABAJAR EN EL FUTURO: MONDRAGON ECONOMÍA CIRCULAR Y SOSTENIBILIDAD; MONDRAGON DIGITAL Y INTELIGENCIA ARTIFICIAL; Y MONDRAGON LÍDER MUNDIAL DEL HOGAR DEL FUTURO Y CUIDADO DE LAS PERSONAS”.

líderes en sectores claves, con importantes cuotas de mercado... Y todo ello lo estamos consiguiendo a base de intercooperación. Ese potencial nos podría llevar a hacer mucho más, pero vamos en buena línea.

J. M. Palencia Uno de los paradigmas que nos limita es que muchas veces queremos apostar sobre seguro, correr poco riesgo. Y cuando queremos crear algo nuevo estamos en una fase de exploración e interacción continua con el mercado, con innumerables riesgos e incertidumbres. Tratamos de gestionar las nuevas actividades o la búsqueda de las mismas con los mismos esquemas y requerimientos que los negocios actuales y el riesgo y desde luego la probabilidad de no acertar son superiores.

N. Aranguren Creo que hay muchas oportunidades que podemos identificar y compartir, sumando capacidades, en



Juan María Palencia

“SI BUSCAMOS SOSTENIBILIDAD, LEGADO, NO PODEMOS HACER OTRA COSA QUE EXPLORAR, INTERACTUAR E INTERCOOPERAR PARA CREAR Y TRANSFORMAR NEGOCIOS. ALGUNAS DIVISIONES Y COOPERATIVAS YA ESTÁN EN ESTA CLAVE, TENEMOS QUE CONSEGUIR ESTARLO TODOS, Y ESTE ES EL MEJOR MOMENTO”.

clave de ganar. En este sentido, también tenemos barreras culturales porque salvaguardamos demasiado nuestro mercado, nuestro cliente, nuestro negocio. No sé cómo debemos hacerlo, pero es el gran reto que tenemos como MONDRAGON, que todas nuestras capacidades engranen para que conjuntamente podamos sumar en todos los ámbitos.

Las barreras

Si el potencial de MONDRAGON, a través de sus divisiones y cooperativas, es elevado, ¿cuáles son los impedimentos para lograr casos de éxito en nuevas promociones?

M. Álvarez El propio concepto de promoción corporativa ha evolucionado durante estos últimos años, con lo que el potencial de nuestro grupo es todavía mayor que hace 8 años,

por ejemplo. En cuanto a los casos de éxito, es cierto que son importantes y necesarios, y los hemos tenido a lo largo de nuestra historia. Porque hace 50 años un caso de éxito fue Fagor Ederlan o Fagor Arrasate. Un caso más reciente es GSR, que ya tiene más de 15 años. Pero, necesitamos referencias más recientes, modelos de éxito que animen al resto.

J.A. Joaristi Durante los últimos años hemos tenido algunas experiencias fallidas, lideradas por divisiones y/o cooperativas, que merman nuevas posibilidades de promoción. Pero, las mayores dificultades las estamos viendo en aquellos negocios que más están sufriendo. En esas circunstancias no es fácil entrar en nuevas actividades porque los recursos, limitados muchas veces, los necesitas para mantener la propia actividad. Es complicado invertir en algo nuevo, arriesgado y hasta desconocido en algunos casos.

J. M. Palencia Es importante el impulso desde las divisiones, dedicando fondos o creando estructuras para la promoción. Pero además creo que tenemos algunos elementos culturales, condicionados por nuestro modelo de gobernanza, que nos limita en la toma de decisiones arriesgadas con una perspectiva de visión a medio-largo plazo. Para la consecución de este objetivo, cobra especial importancia la estructura de MONDRAGON Promoción, más si cabe para aquellas cooperativas que necesitan una transformación de su modelo de negocio actual.

J.A. Joaristi Otro factor a tener en cuenta es el momento, porque la experiencia nos ha enseñado cuáles son las temáticas que más

proyección de futuro pueden tener partiendo de los negocios actuales, pero es importante acertar en el momento de la inversión. Ello añade más dificultad para las cooperativas, porque a veces esperamos a tenerlo demasiado claro y para entonces ya es tarde.

N. Aranguren El momento idóneo debe, además, adecuarse al ritmo de la cooperativa porque funcionamos de una manera muy diferente a los emprendedores o startup, que de un día para otro presentan el proyecto, lo modifican y lo adaptan. En nuestro caso, hay que presentarlo en los equipos, aprobarlo en diferentes comités y consejos... con lo cual, muchas veces, la decisión se dilata demasiado en el tiempo. En este sentido, ¡nos falta agilidad!

J. M. Palencia Añadiría además el tema de los perfiles, necesitamos contar con más emprendedores. Tenemos excelentes ingenieros y gestores, en cambio, no contamos con demasiados perfiles con capacidad de asunción de riesgos, de vivir en la incertidumbre y el cambio continuo, con ambición y determinación.

J.A. Joaristi A pesar de todo, opino que tenemos muchas oportunidades de futuro porque, ante todo, somos percibidos como un gran grupo. Cuando presentamos nuestra manera de funcionar, nuestro *triángulo de conocimiento*, percibimos que colaborar con MONDRAGON resulta atractivo, por muchas razones: estamos en muchos sectores, el nivel de compra es enorme, contamos con muchos canales comerciales, estamos presentes en muchos países, trabajamos con diversas entidades financieras,

tenemos fondos de apoyo y de inversión... creo que nadie puede ofrecer nada parecido. O sea, el potencial está ahí, lo que tenemos que hacer es contarle bien y trabajarlo internamente.

N. Aranguren En ese sentido, estamos ya creando entornos de confianza. Las reuniones del propio Comité de Promoción son ya un gran paso, impensable hace poco tiempo. Más allá de los proyectos, estamos compartiendo y siendo parte de una comunidad de emprendimiento, de la que seguro saldrán nuevas oportunidades de colaboración. MONDRAGON Promoción es una herramienta muy potente porque hace una labor de búsqueda de oportunidades, cribado, presentación de propuestas, contraste, personalización...

El futuro

Si hablamos de futuro, ¿cuál es vuestra percepción? ¿Es el momento actual el más adecuado para arriesgar?

J.A. Joaristi Ahora es un buen momento, ya que estamos redactando el Plan Estratégico 2021-2024, en el que nos

planteamos el objetivo de lanzamiento de 40 nuevos proyectos. Pero el número no es importante, lo verdaderamente importante es que sean proyectos que merezcan la pena y sean atractivos para nuestras divisiones y cooperativas.

N. Aranguren Pero además es clave que cada división y cooperativa lo incluyan también en sus planes estratégicos, apostando por generar actividad donde no estamos todavía. Es preciso aprovechar las sinergias que tenemos en las cooperativas para colaborar y entrar en nuevas startups.

J. M. Palencia Si buscamos sostenibilidad, legado, no podemos hacer otra cosa que explorar, interactuar e intercooperar para crear y transformar negocios. Algunas divisiones y cooperativas ya están en esta clave, tenemos que conseguir estarlo todos, y este es el mejor momento.

M. Álvarez Es el único momento que tenemos, así que ¡vamos a aprovecharlo! La actual situación de pandemia está influyendo negativamente en algunos negocios, pero debemos aprovechar la coyuntura para



Nerea Aranguren

“ESTAMOS EN UN ESCENARIO ABIERTO, EN EL QUE INTERACTUAR CON GENTE DE FUERA DE NUESTRO ENTORNO ES IMPORTANTE, VIABLE Y ADEMÁS NECESARIO”.

invertir en nuevas promociones. Por otra parte, hasta ahora no hemos tenido tan definida y estructurada la promoción y ese aspecto también contribuirá a consolidar nuevas oportunidades. La evolución es clara ya que estos últimos años han servido para que muchas divisiones incorporen en sus estructuras una pequeña comisión de promoción lo que significa un avance importante.

N. Aranguren Es cierto que tenemos un potencial tremendo. Lo que echo en falta es poder contar con casos de éxito. Si pudiéramos ahora mismo hablar





Mikel Álvarez



ES MUY POSITIVO QUE LA PROMOCIÓN CORPORATIVA ESTÉ CADA VEZ MÁS PRESENTE EN LA AGENDA DEL CONSEJO INDUSTRIAL”.

de tres casos como resultado de la labor de MONDRAGON Promoción, sería diferente, porque serían un aliciente para animar a otras cooperativas y que no lo vean como algo abstracto. Si pudiéramos ejemplarizar con algunas iniciativas animaría mucho.

J.A. Joaristi Sabemos que en aquellos negocios donde el nivel

de incertidumbre es algo mayor y los recursos son limitados, será difícil crear nuevas actividades. Pero en otros negocios es factible. De cara al futuro, seguro que surgirán oportunidades porque si trabajamos ecosistemas internos e incluso externos, siempre van a surgir oportunidades de interés. Dentro de la cooperativa, en el ámbito de las relaciones con los clientes actuales, si ponemos la escucha en clave de exploración, surgirán nuevas ideas... Y el fondo de MONDRAGON Promoción con 15 millones de euros nos va a ayudar para que el riesgo para las cooperativas sea menor.

M. Álvarez Hoy en día ya se percibe que hay una apuesta clara hacia la promoción de nuevas iniciativas, y la exploración de nuevos territorios, seguramente respondiendo a una necesidad clara de transformación digital. Es decir, la propia realidad nos

está empujando a ello. En este sentido, hay que destacar que las divisiones de Automoción, Ingeniería y Servicios, Componentes, Danobatgroup... son realidades que están muy alineadas con la promoción.

N. Aranguren: En definitiva, los cuatro estamos hablando de que es importante contar con una estructura, dotada de unos recursos propios, y que esté dentro de la estrategia. Y MONDRAGON Promoción ayudará en la búsqueda de oportunidades que encajarán en la estrategia.

J.A. Joaristi Hemos definido los tres grandes proyectos en los que queremos trabajar en el futuro: MONDRAGON Economía Circular y Sostenibilidad; MONDRAGON Digital y Inteligencia Artificial; y MONDRAGON líder mundial del hogar del futuro y cuidado de las personas. En todas estas áreas sabemos que van a surgir nuevas oportunidades y debemos estar ahí. **TU**



Emprender como garantía de futuro

LA APUESTA DE MONDRAGON POR EL EMPRENDIMIENTO COMO VÍA PARA GANAR EN COMPETITIVIDAD Y PARA SITUARSE EN POSICIONES AVANZADAS EN MERCADOS ESTRATÉGICOS ES EVIDENTE. EL RETO SE CANALIZA, EN LO CORPORATIVO, A TRAVÉS DEL CENTRO DE PROMOCIÓN, UNIDAD ESTRATÉGICA QUE COLABORA CON LAS COOPERATIVAS EN EL ÁMBITO DE LA INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN. LOS RESPONSABLES DEL DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS OPINAN SOBRE EL PRESENTE Y FUTURO DE LA PROMOCIÓN EN NUESTRO GRUPO COOPERATIVO.

LA INNOVACIÓN ABIERTA



Julián Gallardo

“La dinámica actual corporativa generará un salto de valor para el futuro”

La innovación abierta se basa en buscar vías de desarrollo y colaboración, más allá de un enfoque de I+D tradicional que históricamente era muy endogámico. La innovación abierta podría definirse como la manera de buscar trabajar/ colaborar con gente brillante, tanto fuera como dentro de la organización.

LA INNOVACIÓN ABIERTA SE BASA EN BUSCAR VÍAS DE DESARROLLO Y COLABORACIÓN, MÁS ALLÁ DE UN ENFOQUE DE I+D TRADICIONAL QUE HISTÓRICAMENTE ERA MUY ENDOGÁMICO

Este trabajo, lo realizamos fundamentalmente a través de tres vías:

- La **inversión en startups;** que nos permiten acercar talento, nuevos mercados, nuevo conocimiento, nuevos puestos de trabajo, tecnología, etc., que normalmente realizamos apalancándonos en el fondo MONDRAGON Fondo de Promoción, F.C.R., puesto en marcha hace unos años.
- El **fomento y soporte al intra-emprendimiento;** colaborando con las cooperativas que quieren poner en marcha nuevos negocios, a las que ayudamos a través de subvenciones facilitadas por la Fundación MONDRAGON y que permiten liberar a un promotor, para que analice la viabilidad de determinada idea empresarial.

- El **fomento/ soporte a la construcción de relaciones de interés en forma cliente-proveedor** (según un modelo Venture Client), acercando tecnologías, nuevos desarrollos o modelos de negocio punteros/ diferenciales, identificadas desde los ecosistemas en los que somos activos en MCP (Estatales e Internacionales).

Esta dinámica, está dando la oportunidad a las cooperativas de MONDRAGON de acercarse a nuevas formas de hacer en los ámbitos de interés definidos en cada caso (Industry 4.0, salud, sostenibilidad-energía-economía circular-movilidad, nuevos materiales, etc.), habiendo arrancado una dinámica a nivel cooperativo, que permitirá un salto de valor a futuro para MONDRAGON en su conjunto. **TU**

EL EMPRENDIMIENTO EN EL FUTURO



Santi Mendirichaga

“ No es suficiente emprender solos, debemos hacerlo en colaboración”

Mi visión del emprendimiento en clave de futuro es que las organizaciones van a tener que co-gestionar su negocio actual con el emprendimiento de nuevas oportunidades de futuro y, para ello, deberán orientarse a un modelo organizativo *ambi-diestro*, que facilite dicha gestión. Dos áreas con objetivos, indicadores y planes de gestión (y exigencias) diferentes y necesarias.

LAS ORGANIZACIONES VAN A TENER QUE CO-GESTIONAR SU NEGOCIO ACTUAL CON EL EMPRENDIMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE FUTURO.

Adicionalmente habrá que tener en cuenta 4 vectores de cambio:

- La **Colaboración Cooperación (interna y/o externa)**: no va a ser suficiente emprender solos, debemos colaborar con terceros desde las competencias tecnológicas y conocimientos de mercado para identificar nuevas oportunidades, aplicaciones y/o modelos de negocio. El impulso de innovación abierta va a ser clave.
- El **Conocimiento del mercado y la evolución de las necesidades de los clientes**: deberíamos profundizar en las necesidades presentes y futuras del mercado, visualizando nuevas oportunidades de nuevos productos y/o servicios desde el entendimiento de las tendencias económicas, tecnológicas y sociales del mercado.

- La **Transformación Digital**: nos va a permitir identificar y explotar nuevas aplicaciones a las tecnologías actuales y futuras, el paso de venta de producto a servicios, el desarrollo de nuevos servicios, la colaboración efectiva con terceros y a creación de nuevos modelos de negocio.

Plataformas, datos, inteligencia artificial, IoT, etc... es un tren al que hay que subirse sí o sí.

- La **Cultura organizativa**: todo pasa por las personas, las nuevas competencias, el talento. Preparar a nuestras organizaciones para la Inter-cooperación, el intra-emprendimiento, las alianzas con terceros, partners, incubación de startups, nuevos modelos de negocio y la agilidad en la toma de decisiones van a ser elementos imprescindibles de la cultura del emprendimiento. **TU**

ESTRATEGIA PARA LOS PLANES DE FUTURO



Idoia Ruiz de Azua

“Es preciso que nuestra Experiencia Cooperativa se transforme para mejorar el legado”

Soy especialmente optimista respecto al futuro. Nuestra Corporación es realmente el resultado de muchos años de emprendimiento de nuevas actividades y tengo la esperanza de que los años venideros van a ser, también, muy prolíficos en este sentido. De hecho, en estos momentos que las cooperativas están haciendo sus reflexiones estratégicas me gustaría pensar que en muchas de estas mesas de reflexión se están incorporando el emprendimiento y la diversificación como estrategias clave para transformar los negocios actuales y crear nuevos.

Tenemos un sustrato cultural que quizás hay que avivarlo, tenemos las personas y tenemos diversos

instrumentos financieros para apoyar e impulsar el emprendimiento de nuevas actividades.

Además, en este mundo cada vez más global, se están dando también otras circunstancias que van a impulsar esta tendencia: los fondos europeos que nos van a permitir abrir o reforzar actividades en otros sectores, el mundo de startups con el que nos vamos familiarizando y que van a ser catalizadoras de procesos de transformación, el apoyo institucional etc.

Nuevo impulso al emprendimiento

Desde el Centro de Promoción trabajamos para nuestros

clientes, las cooperativas, con el fin de apoyar estos procesos e impulsar el emprendimiento, ya sea generando nuevos negocios o tomando participación en otras empresas, y el establecimiento de alianzas. Para ello, nuestras herramientas clave son la cercanía a las cooperativas para entender sus áreas de interés y las claves de su desarrollo y una vigilancia continua de los distintos ecosistemas de innovación y emprendimiento. Todo ello facilitado por los instrumentos financieros que la Corporación ha diseñado para tal fin.

En definitiva, ¡es el momento! Se están alineando muchos factores que tenemos que aprovechar para que la Experiencia Cooperativa que surgió hace 64 años siga transformándose y perdurando. *Mejorar el legado*, ese es el reto. **TU**

SE ESTÁN ALINEANDO MUCHOS FACTORES QUE TENEMOS QUE APROVECHAR PARA QUE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA QUE SURGIÓ HACE 64 AÑOS SIGA TRANSFORMÁNDOSE Y PERDURANDO. MEJORAR EL LEGADO, ESE ES EL RETO.



UNA VEZ MÁS, TU LANKIDE SE ACERCA HASTA EL PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE LA CORPORACIÓN, IÑIGO UCIN, PARA PULSAR SU OPINIÓN SOBRE DIFERENTES ASPECTOS DE LA ACTUALIDAD.

Iñigo Ucin PRESIDENTE DE MONDRAGON

“Lo que han hecho las cooperativas en esta pandemia ha sido espectacular”



Qué previsiones de cierre de año se manejan para MONDRAGON a estas alturas de ejercicio?

Todavía es pronto para hacer concreciones, pero el conjunto de las cooperativas de MONDRAGON saldrá airoso de un año extremadamente convulso. Lo acontecido era impredecible y las cooperativas han demostrado una gran flexibilidad y una importante capacidad de adaptación y sus personas una gran responsabilidad hacia con la cooperativa y una gran generosidad hacia la sociedad. Creo que lo que han hecho ha sido espectacular.

¿Qué actividades han evolucionado favorablemente los últimos meses?

Ha habido una gran recuperación en la parte de componentes de automoción y de línea blanca, principalmente.

¿Y cuáles están siendo las más perjudicadas por la crisis?

En toda crisis, ante la incertidumbre que lleva consigo, lo que más sufre es lo relacionado con la inversión y en este caso la incertidumbre ha sido máxima. Asimismo, también han estado afectadas las actividades de catering,

principalmente por el cierre de los comedores escolares.

Cómo crees que será la recuperación de esta crisis ¿rápida, lenta, moderada?

Si los plazos y la eficacia de las vacunas se cumplen, creo que en general será rápida, pero como siempre, no será igual para todos. Dependiendo del sector, del posicionamiento competitivo de la empresa, de en qué mercados venda sus productos, de las amenazas tecnológicas que tengan sus productos y de un largo etcétera, la salida puede ser muy diferente.

Fondos Next Generation y evolución de la economía

¿Qué feeling tienes respecto a los Fondos europeos?

Va a ser muy complicado hacerlo bien e imposible satisfacer las expectativas creadas. A veces creo que se olvidan los objetivos para los que se han creado. Hay muchos actores en escena, muchos intereses, mucho dinero, aunque no el suficiente para atender las necesidades. Además, hay muchos actores y también está Europa que jugará también su papel.

¿Qué plazos se manejan?

Espero que se aclaren pronto los mecanismos y se pongan en marcha en pocos meses. Hacerlo bien es fundamental y si no se hace a tiempo, no se habrá hecho bien.

En nuestro caso, hemos presentado varios proyectos agrupados en torno a tres grandes capítulos: Sostenibilidad, Digitalización y Hogar del Futuro. El conjunto de proyectos supone una inversión superior a los 1.100 millones de euros y la creación de más de 4.500 nuevos puestos de trabajo.

Por último ¿algún mensaje a las cooperativas tras esta tormenta Covid?

Creo que, una vez más, las cooperativas han dado una lección de seriedad, de sentido común y también de generosidad. La crisis todavía no ha pasado y los últimos coletazos, aun no siendo posiblemente tan duros, atacarán a la resistencia de las cooperativas. El conjunto de MONDRAGON pasará también esta crisis y con la experiencia y aprendizajes vividos, debemos centrarnos en aplicar en cada cooperativa la Política Socioempresarial 2021/2025 que hemos aprobado recientemente para reforzar el legado para las siguientes generaciones. **TU**

“URTEAREN HASIERAK BERE ZAILTASUNAK EKARRIKO DITUELA USTE DUT, BAINA EGOERA PANDEMIKOA NORMALIZATZEN DOAN HEINEAN, EKONOMIA ERE NORMALIZATUKO DA”.



AEBKO PRESIDENTE ALDAKETA ALBISTE ONA DA AEBENTZAT, BAITA MUNDUARENTZAT ERE”

Ekonomiaren ekuazioan hiru ezezagun zeuden (Covid, USA, Txina) eta horiek baldintzatuko zuten bilakaera. Orain, egoera argituta, positiboagoa zara?

AEBko presidente aldaketa AEBentzat albiste ona da, baita munduarentzat ere. Azken lau urteetan geopolitikan, ekonomian, nazioarteko merkataritzan eta segurtasunean, aldeaniztasunean, munduko ekologian eta beste alderdi batzuetan izan den "suntsiketa" maila gelditu egingo da. Ikusteko dago zenbat eta zein abiaduran berreskuratuko den suntsitutakoa. Hala ere, arazoak bere horretan jarraituko du; izan ere, 70 milioi boto emailek baino gehiagok aukeratu zuten aurreko lehendakaria.

Txinari dagokionez, pandemiarekin abantaila hartu duena izan da, eta bere *armada ekonomikoak* erasoaldian jarraituko du eta posizioak irabazten jarraituko du eta, nahiz eta hainbeste azaleratu ez, AEBekin tentsioak sortzen jarraituko du, munduko lider teknologiko eta ekonomikoa eskuratzeko borrokan.

Eta Covidari dagokionez, txertoei buruzko azken albisteak onak dira. Hala ere, ikusi beharko da gaixotasunak nola eboluzionatzen duen, baina, gutxienez, ikusten da egoera laster kontrolatuko dela. Ikusteko baina zein abiaduran eta zein neurritan lortuko den kontrolatzea.

Ekuazio horretan *beste batzuk* izeneko kapitulu bat ere badago, non ahazten ditugun beste arazo batzuk dauden, ia handiagoak, hala nola Brexita. Berdin jarraitzen dugu eta irteera nolakoa izango den argitzea beharrezkoa da. Okerrena mugimendurik ez egotea da.

Zer aurreikuspen egiten duzue datorren urteari begira?

Kooperatibei aurreikuspenak egiten utziko diegu, baina, printzipioz, urtearen hasierak bere zailtasunak ekarriko dituela uste dut, baina egoera pandemikoa normalizatzen doan heinean, ekonomia ere normalizatuko da.

De la Industria 4.0 a la Transformación Digital



HACE UN SIGLO LA ELECTRICIDAD INICIÓ EL RELEVO DE LA ENERGÍA A VAPOR EN LA MANUFACTURA, EN EL PERÍODO QUE POSTERIORMENTE SE DENOMINÓ COMO **LA SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.**

Mikel Orobengoa ISEA

A medida que las empresas ganaban experiencia en el uso de la nueva tecnología, se dieron cuenta de que aportaba beneficios adicionales. Por ejemplo, pequeños generadores se podían distribuir por todo el edificio y reemplazar al generador de gran dimensión que impulsaba todas las máquinas de la fábrica a través de un complejo sistema de ejes, engranajes, poleas y correas. La transición a esta nueva lógica energética no tuvo un carácter inmediato sino que requirió un período de 30 años. La pregunta es obvia: ¿Por qué progresos tecnológicos que son tan obvios retrospectivamente son tan difíciles de percibir con

nitidez mientras se gestan?

Diversas investigaciones apuntan a una causa común: las empresas establecidas están tan entrapadas por el status quo que son incapaces de ver las tecnologías emergentes, su potencial y evolución. Es lo que se denomina *la dependencia de la trayectoria*, por el cual el progreso de cualquier entidad está condicionado por su experiencia pasada.

Así, los historiadores económicos Paul David y Gavin Wright evidenciaron que la causa por la que se tardó tanto tiempo en materializar el potencial de transformación subyacente en la electricidad radica en la necesidad de introducir cambios organizativos y, sobre todo,

innovaciones conceptuales, en las tareas de manufactura. Las líneas de montaje, las cintas transportadoras y las grúas aéreas son ejemplos de estas innovaciones conceptuales. Eran esenciales para liberar todo el potencial de la electricidad, pero inimaginables para muchos empresarios que se habían desarrollado en la era de la energía a vapor.

La industria 4.0 en Alemania

ACATECH, la Academia Nacional Alemana de Ciencia e Ingeniería, ha publicado el informe *Industria 4.0: Estudio comparativo internacional, opciones de futuro y recomendaciones para la investigación en manufactura.*

En Euskadi se tiende a traducir el concepto Industria 4.0 por Taller 4.0 y pretendemos resolver los problemas de competitividad incrementando la intensidad tecnológica aplicada a los procesos directos de fabricación, a pesar de que los análisis actualizados ponen de manifiesto que, a día de hoy, el trabajo directo de manufactura apenas representa el 50% del empleo total del sector industrial.

El estudio constituye un análisis sobre la situación de las economías occidentales en la implantación de la Industria 4.0. Conforme a la visión aportada por ACATECH, una de las debilidades más relevantes de la industria alemana radicaría en su insistencia en el desarrollo de los modelos de negocio tradicionales (fundamentalmente basados en sus destrezas de ingeniería y tecnologías de manufactura).

El foco de la industria alemana estaría concentrado en las soluciones para los procesos industriales y presentaría importantes carencias competenciales en el ámbito de Internet y de las tecnologías en red, susceptibles de lastrar su capacidad de adaptación a las exigencias de la digitalización. Complementariamente, en mayo de 2020, Miruna Sarbu, investigadora de la Universidad Técnica de Kaiserslautern, ha publicado una investigación desarrollada sobre una base de 4.121 empresas sobre el *Impacto de la Industria 4.0 sobre el rendimiento en la Innovación: resultados de las empresas de manufactura y servicios alemanas*.

La investigación evidencia que la introducción del paradigma Industria 4.0 ha generado un efecto muy marginal en la innovación en la oferta de valor del sector de la manufactura en Alemania mientras que, en

sentido opuesto, el sector de los servicios ha generado innovaciones de carácter significativo en su oferta de valor, que a posteriori ha generado un incremento significativo de ventas para las empresas del sector.

La industria 4.0 en Euskadi

El Informe de ACATECH aporta una breve reseña del perfil de Euskadi en el ámbito de la Industria 4.0. Así, ACATECH, si bien reconoce la potencia industrial vasca, su capacidad tecnológica y competencia profesional, reseña como debilidades más destacadas su aproximación a la Industria 4.0 desde una orientación altamente tecnocéntrica y su obsesión por la generación de ventajas competitivas mediante la aplicación de la tecnología, al tiempo que destaca que su debilidad básica radica en las limitadas capacidades para la innovación en modelos de negocio y los servicios.

Interpretando el diagnóstico de ACATECH, cabría afirmar que la estrategia vasca para la Industria 4.0, en escala reducida, presentaría algunas de las manifestaciones del *mal alemán*, que consistiría en abordar la construcción del nuevo paradigma tecnológico a partir de una perspectiva anticuada.

Y es que en Euskadi se tiende a traducir el concepto Industria 4.0 por Taller 4.0 y pretendemos resolver los

SUPERANDO LA INDUSTRIA 4.0: HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Para superar la dependencia de la trayectoria que provoca la denominación Industria 4.0, sería recomendable emplear el término de Transformación Digital a la hora de conceptualizar cómo las tecnologías digitales son susceptibles de ser empleadas para transformar las diversas dimensiones del modelo de negocio y la estructura empresarial.

En este contexto, la definición de la Estrategia es el reto más relevante a la hora de abordar la incorporación del paradigma digital en las empresas. Estrategia entendida como el desarrollo de una visión para el desarrollo digital de la empresa, así como la comprensión de las implicaciones del paradigma digital en clave de negocio..., con el propósito de anticipar la influencia de las tecnologías digitales en el sector de actividad de la empresa y evaluar su impacto en la viabilidad futura del negocio (en términos de oportunidades y amenazas) y, como consecuencia, desarrollar proactivamente una posición en el ámbito digital.

En caso contrario, la industria vasca es susceptible de repetir aquel pasaje histórico que relata la decadencia inexorable de los clippers a pesar del incremento de las innovaciones incorporadas en estas embarcaciones como respuesta a la aparición de los barcos a vapor. A la postre, la competición por el transporte marítimo transatlántico estaba perdida para la navegación a vela ante el cambio radical de paradigma que implicaba la tracción a vapor.

problemas de competitividad incrementando la intensidad tecnológica aplicada a los procesos directos de fabricación, a pesar de que los análisis actualizados ponen de manifiesto que, a día de hoy, el trabajo directo de manufactura apenas representa el 50% del empleo total del sector industrial. Así, de los 17,2 millones de personas empleadas por

la empresas industriales americanas, prácticamente 10 millones llevan a cabo tareas indirectas. Quiere ello decir que si se focalizan las iniciativas de innovación tecnológica en los procesos productivos directos, solo estaremos trabajando sobre una fracción del diferencial competitivo existente con relación a las empresas más avanzadas. **TU**

EN EL INSTITUTO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS LANKI (MONDRAGON UNIBERTSITATEA) SOLEMOS PUBLICAR REFLEXIONES SOBRE LOS VALORES DEL COOPERATIVISMO, LAS APORTACIONES DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO A LA SOCIEDAD, CUÁLES SON LOS RETOS ACTUALES Y CÓMO NOS GUSTARÍA QUE FUERAN LAS COOPERATIVAS EN EL FUTURO. DESDE ESA MOTIVACIÓN, RECIENTEMENTE HEMOS EDITADO UNA NUEVA PUBLICACIÓN DE LA COLECCIÓN *CUADERNOS LANKI*; UN ESTUDIO DE CASO SOBRE UNA EXPERIENCIA DE CATALUÑA: LA FAGEDA.

Aitzol Loyola

Mondragon Unibertsitateko LANKI ikertegia

La Fageda

UN PROYECTO CON CORAZÓN Y RENTABLE



La Fageda es un proyecto que tiene la singularidad de que está formada por personas que tienen discapacidades psíquicas y enfermedades mentales. El propósito del proyecto es transformar la realidad de estas personas, y con ese objetivo crearon una empresa cooperativa. Desde LANKI siempre insistimos que las empresas cooperativas deben pensarse y gestionarse como proyectos socio-empresariales. Es decir, por un lado, es indispensable la rentabilidad empresarial; por otro lado, la cooperativa tiene que tener un propósito humano, social y ecológico que va más allá. En La Fageda hemos descubierto, en este sentido, un ejemplo inspirador.

El idealismo inicial

En el origen del proyecto destacan las figuras de Cristóbal Colón y Carme Jordá (marido y mujer). En los 70 empezaron a trabajar en el centro psiquiátrico de Salt y crearon un taller de *laborterapia*. La idea básica era que el trabajo podía ayudar a las personas con enfermedades mentales a desarrollarse. La experiencia fue enriquecedora, pero tenía sus límites. Por eso abandonaron

el centro psiquiátrico y en 1982 fundaron la cooperativa La Fageda.

El principio básico del proyecto es crear trabajo con sentido. Citando a Colón, “en La Fageda no hay personas discapacitadas, sino personas con diferentes capacidades”. De lo que se trata es de generar contextos de trabajo que permitan a las personas desarrollar sus capacidades mientras aportan a un proyecto colectivo. Esa es la clave del proyecto.

En las primeras décadas el reto principal fue conseguir que la cooperativa fuera rentable, y no fue nada fácil. Tras varios negocios fallidos, en 1992 comenzaron a producir yogures y con ese negocio han logrado constituir una cooperativa rentable. Es interesante mencionar que en sus yogures nunca mencionan que son una empresa con trabajadores con discapacidades psíquicas. Ahora que la responsabilidad social de las empresas está de moda, hay quienes les han sugerido que deben hacer marketing de eso, pero ellos consideran que sería muy perjudicial para sus trabajadores y que va en contra del propósito del proyecto. Por eso, en su



estrategia comercial destacan la calidad de sus productos, y es así como han logrado un espacio en el mercado catalán (de hecho, en la actualidad son el yogur de marca más vendido en Cataluña, con una facturación de más de 23 millones de euros en 2019).

Lo que había nacido siendo un *sueño* se convierte en una realidad empresarial con unas bases relativamente sólidas. El factor clave fue el idealismo y el liderazgo de los fundadores, un grupo de soñadores que creó la cooperativa, consiguió su viabilidad económica y lo proyectó como un medio para conseguir un propósito humano y social más amplio. Es un enfoque que coincide plenamente con la manera de entender el cooperativismo que proponía Arizmendiarieta.

El sentido del proyecto y su liderazgo

El crecimiento de ventas fue tan grande que puso al límite la capacidad de producción, y el colapso de la planta era un peligro real. La dirección ejecutiva propuso dar un nuevo salto y presentó un plan de inversiones que permitiría aumentar la producción por tres. Era una propuesta empresarial ambiciosa, pero generó un debate interno entre la dirección y los fundadores, que opinaban que un crecimiento de esa envergadura podía poner en peligro la esencia del proyecto. En el fondo emerge un debate sobre dos maneras de entender La Fageda como proyecto socio-empresarial.

Finalmente, en 2013 el Consejo Rector destituyó a la gerencia y solicitó a Colón que la asumiera de nuevo. La Fageda era un proyecto muy diferente a la etapa fundacional, un proyecto mucho más complejo, pero consideran que lo importante era cuidar el sentido del proyecto a la vez que se mantenía su competitividad, y que Colón era la persona adecuada para liderar ese proceso.

Se abre una nueva etapa en la que se desarrollan las siguientes estrategias: en primer lugar, renuevan la planta productiva (27 millones de inversiones entre 2013-2021), dotándose de una infraestructura tecnológicamente avanzada y competitiva; en segundo lugar, inician un proceso de reinención institucional, tratando de construir una arquitectura institucional adecuada para gobernar una empresa compleja con un propósito social; en tercer lugar, ponen en marcha una estrategia de educación y toma de conciencia sobre las bases ideológicas del proyecto (como decía Arizmendiarieta, los valores cooperativos siempre requieren de su cultivo, tanto ideológico como práctico, de lo contrario se van apagando).

Desde LANKI siempre insistimos en que que las empresas cooperativas deben pensarse y gestionarse como proyectos socio-empresariales. Es decir, por un lado, es indispensable la rentabilidad empresarial; por otro lado, la cooperativa tiene que tener un propósito humano, social y ecológico que va más allá.

PROFESIONALIZACIÓN Y CRECIMIENTO

A partir del 2000 apuestan por dar un salto cualitativo en la gestión de la empresa. Colón deja la gerencia y contratan un equipo directivo que profesionaliza la gestión y promueve un negocio de más escala. No todas las apuestas salieron bien, pero el negocio dio un salto cualitativo y comenzaron a vender en las grandes distribuidoras. Es muy interesante cómo La Fageda va construyendo un modelo de negocio rentable y coherente con su propósito social. Es decir, cómo crean un modelo de negocio

rentable que alimenta el propósito social del proyecto, y viceversa.

Hasta la crisis económica de 2007 vivieron un período de muy buenos resultados económicos. Con la crisis el escenario cambió, el consumo de yogurt disminuyó y el mercado se polarizó (en las marcas líderes y las marcas blancas de precio bajo; pero los yogurts de Fageda se encontraban en medio). Paradójicamente, es en esa coyuntura de crisis donde alcanza unos resultados económicos sin precedentes, debido a una acertada estrategia

de diversificación de productos.

La Fageda nos ofrece una experiencia interesante por dos aspectos: en primer lugar, por cómo reinventan productos y negocios, encontrando nuevas oportunidades incluso en un escenario de crisis; en segundo lugar, porque a la hora de abordar los desafíos siempre ubican en el centro de los debates el sentido y el propósito del proyecto. Con esta estrategia la cooperativa no sólo ha logrado sobrevivir a la crisis, sino que ha salido fortalecida de la misma.



En La Fageda hemos encontrado un proyecto socio-empresarial que trata de materializar una práctica empresarial con un propósito humanista y social. Lo más interesante es cómo han

mantenido en el centro del proyecto su utopía; es la clave que explica por qué han desarrollado una manera de hacer empresa singular. De cara a futuro, las cooperativas de MONDRAGON tendremos que reinventarnos constantemente como proyectos socio-empresariales, reflexionar continuamente sobre cómo mejorar el modelo cooperativo y profundizar constantemente en los valores cooperativos. En este sentido, en La Fageda hemos encontrado un ejemplo inspirador y un compañero de viaje (todo aquel que tenga interés en este estudio de caso puede solicitarlo al Instituto de estudios cooperativos LANKI, de Mondragon Unibertsitatea). **TU**



Txema Arrizabalaga

CIKAUTXOKO ESLOVAKIAKO
PLANTAREN ZUZENDARIA



“Etorkizunerako erronka politak ditugu hemengo plantan, beraz, hemen jarraitzeko asmoa dut”

43 URTEKO
ERRENTERRIARRA,
MONDRAGON
UNIBERTSITATEAN
IKASI ZUEN INDUSTRIA
ANTOLAKUNTZAKO
INGENIARITZA.
KOOPERATIBA
DESBERDINETAN
IBILITAKOIA, ZAZPI URTE
DARAMATZA ESLOVAKIAN
BERTAN KOKATZEN DEN
CIKAUTXOKO PLANTAKO
ZUZENDARI BEZALA.

Nolatan heldu zinen Eslovakiako Cikautxora?

Unibertsitatean ikasten nengoen bitartean, kooperatiba desberdinak ezagutzeko aukera izan nuen Ikerlan, Orona, Ulma Forja eta Eika. Ondoren, Eikarekin Txekiar errepublikara joateko aukera izan nuen eta honela hasi nuen Europa ertain-ekialdean ibilbidea.

CZ Eikan ia urtebete egon ondoren Fagor Electrodomesticos-ek Polonian zuen plantara joateko aukera izan nuen eta bertan 10 urte egin nituen, hozkailu, garbigailu eta egosketa-ko plantetako arduradun bezala. Baina, Fagorren gertatutakoaren ondorioz, Cikautxon hasi nintzen. Dagoeneko, ia 7 urte daramatzat lanean, eta 2015etik gaur arte plantako zuzendaria naiz.

Zein da Cikautxo Eslovakiako egoera? Zein da merkatua, proiektuak, bezeroak, erronkak?

Cikautxo Eslovakiako planta, batik bat automozio mundura bideratuta dago. 400 langile inguru ari gara lanean, bi negoziotan: Extrusioa eta Injekzioa. Gure bezero nagusiak Renault, Nissan, VW eta FORD izan dira historikoki eta, gaur egun, beste automozio arloko bezeroentzako ere ari gara: besteak beste, PSA, JLR, GM.

Gure egoera zaila izan da 2020 urtean, Covid-19ak eraginda, izan ere udaberrian gure bezero gehienek lantegiak itxi eta konfinatuta egon ziren, beraz, ia salmentarik gabe igaro genituen hilabete batzuk. Uda ondoren, salmenta maila berreskuratu dugun arren, oraindik ere arretaz jokatzeko ari gara, etorri dezakeenari begira.

Horrez gain, 2020ak izan du bere alde positiboa ere, izan ere Cikautxo Eslovakiak Renault taldearen kalitate eta bezeroen gogobetetze hornitzaile saria irabazi du, talde guztiaren azken urteetako lanaren ondorioz. Pozgarria izan da guretzat bezero nagusiaren aitortza jasotzea eta etorkizunean berdin jarraitzeko indarra eman digu. Bestalde, Renault-ek hurrengo urteetarako salmenta maila bikoiztea suposatu dezaken proiektua egokitu digu.

Oro har, eraldaketa handia ematen ari da automozio sektorean, Industria 4.0 dela eta. Gure kasuan, Eslovakiako plantan ere eraldaketaren erronka dugu hizpide, etorkizunean merkatuko lehiakortasuna indartzeko helburuarekin.

Nolakoak dira slovakiarrak? **N**ola definituko zenituzke?

Herrialde desberdinetan lan egin ondoren, denbora pasa ahala, gero eta desberdintasun gutxiago ikusten dut euskaldun eta eslovakiarren artean. Europako inguru hauetan 17 urte igaro ondoren, ziur nago ni ere aldatu naizela. Hasiera

batean, guk baino hotzagoak direla esango nuke, baina konfidantza hartuta, jatorrak dira. Gugatik, euskaldunongandik ere antzerako gauzak entzuten ditugu sarritan, beraz...

Lanerako ere, leku guztietan bezela, denetarik dugu. Zorionez, langile asko ditugu gurekin hamar urte baino gehiago lan egin dutenak; langile on eta lehiakal direla erakutsi ditugutenak.

Zenbatero etortzen zara etxera? Mantentzen duzu harremana? Eta etorkizunera begira, zeintzuk dira zure planak?

Orain arte urtean bi aldiz joan izan naiz, udan eta gabonetan. Baina aurtengoa desberdina da, ez naiz etxera joan eta momentuz ez naiz joango, mugimendu murrizketak direla eta. Zorionez teknologiari esker, Skype eta abar, harremana mantentzea lortu dugu.

Eslovakiako plantak etorkizunerako erronka politak dituzte, ni ere gustora nago hemen. Eta emaztea eta haurrak ere gustora daude, beraz, hemen jarraitzea da gure plana. **TU**

Eraldaketaren erronka dugu hizpide, etorkizunean merkatuko lehiakortasuna indartzeko.

OXFAM ACABA DE PUBLICAR SU INFORME SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA EN EL MUNDO. EN ESTA EDICIÓN PONE EL FOCO EN "LAS EMPRESAS DEL IBEX ANTE EL RETO DE LA PANDEMIA" SUBRAYANDO EL PAPEL DE LAS EMPRESAS EN LA CONFIGURACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO Y SOCIAL EN EL QUE VIVIMOS. UN AÑO MÁS, MENCIONA A MONDRAGON, "UN MODELO EMPRESARIAL QUE FUNCIONA BAJO LAS DIRECTRICES DE UNA ECONOMÍA MÁS HUMANA".

INFORME OXFAM 2020

La hora del compromiso



Es la hora de que las grandes empresas demuestren un compromiso social efectivo y duradero con la reducción de la desigualdad". Y para ello propone una serie de medidas en el ámbito de la fiscalidad y en materia de salarios y derechos laborales. Y es que "el parón económico provocado por la irrupción de la pandemia del

COVID-19 está echando por la borda la tímida reducción de la desigualdad de los últimos años en nuestro país. El número de pobres en España podría aumentar en más de 1,1 millones de personas, hasta alcanzar los 10,9 millones. Frente a ello, entre mediados de marzo y principios de junio, los millonarios españoles de la lista Forbes han visto aumentar el valor de su riqueza en algo más de 19.200 millones de euros".

[...] "Sin duda la irrupción del COVID-19 ha supuesto un hito disruptivo que marca un antes y un después en nuestra realidad. Entre otras muchas cosas nos ha puesto delante de los ojos aspectos como la interrelación que existe entre las personas y la necesidad de los cuidados

e introduce con fuerza una sensación de incertidumbre en las perspectivas de futuro. Por ello, es más necesario que nunca que avancemos hacia un cambio transformador del paradigma empresarial. El propósito de una empresa ha de tener un componente social y humano, no meramente financiero. En esa línea, el informe plantea una propuesta integral de nuevo modelo empresarial alineado con las necesidades de las personas y sus perspectivas de futuro. De forma complementaria se presentan y describen una serie de propuestas de modelos de gestión empresarial que incorporan dinámicas de redistribución del valor generado y de sostenibilidad en el largo plazo, de manera que puedan servir como fuente de inspiración para cualquier tipo de empresa".

Existen actualmente diversas experiencias empresariales que operan bajo marcos de actuación que incorporan la dimensión social y ambiental de su actividad. Se trata de iniciativas que sirven como laboratorios de nuevos modelos empresariales, como son la Economía del Bien Común, las empresas por el Triple Balance, la Economía Solidaria, las B-Corps y el modelo puesto en marcha por la Corporación MONDRAGON. **TU**

HACIA UN NUEVO PARADIGMA EMPRESARIAL

"La irrupción de la pandemia del COVID, con todas las consecuencias humanas, sociales y también económicas es un hecho disruptivo que nos ha obligado a plantearnos cuáles son nuestras prioridades, tanto a nivel individual como colectivamente. También para las empresas supone una oportunidad para que se replanteen su razón de ser y entiendan el impacto que su actividad tiene sobre las personas y el planeta. Para avanzar hacia un paradigma empresarial post COVID las empresas pueden comenzar con dotarse de ese propósito del que antes hablamos, de modo que sirva de guía de su actuación y contemple un enfoque del reparto del valor empresarial que incorpore a todos los actores implicados en su generación y a los grupos de interés afectados por la actividad de la empresa y traduzcan su contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en un compromiso nuclear de su actividad. Para entender cómo incorporar en la práctica este nuevo paradigma empresarial, propone toda una serie de las políticas y prácticas que se han de poner en marcha en los principales ámbitos empresariales, relacionadas con transparencia y rendición de cuentas, condiciones laborales, salarios, género, participación de los trabajadores, cadenas de valor, gestión ambiental, fiscalidad, gobierno corporativo y modelos de negocio".

KOOPERATIBAK ETA GIH

1.600 PERTSONAKO PROIEKTU SOZIOEKONOMIKO ERRALDOIA DA BATZ. EGUN, 256 MILIOI EUROKO SALMENTAK DITU (AZKEN URTEKO DATUA) ETA LANTOKIAK EUSKAL HERRIAN, TXEKIAN, MEXIKON ETA TXINAN. TESTUINGURU GERO ETA KONPLEXUAGOAN, ERABAT IRAULITA DAGOEN AUTOMOZIOAREN SEKTOREAN; ESTRATEGIA, LEHIAKORTASUNA, MERKATU EZAGUTZA, BEZERO ETA HORNITZAILEEN KUDEAKETA EGOKIA BILAKATZEN DIRA ETORKIZUNEKO GAKO. ETA HORIEN ARTEAN, ATERKI GISA, IRAUNKORTASUNAK EDO ETA GARAPEN IRAUNKORREKO HELBURUEK (ODS GAZTELANIAZ) SEKULAKO GARRANTZIA DUTE.

BATZ

IRAUNKORTASUNA, LEHIAKORTASUNAREN OINARRI



Gaztelaniazko *Propósito* hitzak euskaraz baditu gutxienez hiru esanahi: helburua, asmoa edo xedea esan nahi du. Enpresaren zergati eta zertarakoekin dago lotua, epe luzera begira enpresari zentzua ematen diona. Erakunde batek izan nahi duena. Laster 60 urte beteko ditu BATZ Taldeak eta une honetan bidegurutze horretan aurkitzen da. Berrito definitzen bere helburu edo asmo handia. Izan nahi du “mundu hobe bat sustatzen lagunduko duen erakundea” eta bide horretan, ezinbestean, iraunkortasunaren aterkia izango du lagun.

Hala, 2021-2024 epe estrategikoan erakunde iraunkorraren estrategia garatuko dute, bost ardatz nagusitan. Jatsu Intxaurbe Iriondo BATZeko Berrikuntza arloko zuzendaria da. Hark

azaldu dizkigu Garapen Iraunkorreko Helburuen harira, BATZ garatzen ari den estrategia, beti ere zuzendaritza nagusiaren sustapen eta babesetik, eta enpresa lehiakorrago bat bideratzeko helburuarekin.

Bost ardatzetako lehena, pertsonen arloa da. Eremu horretan BATZek ekintza konkrituak bideratuko ditu, besteak beste; lidertza, garapena eta talentuaren sustapenean. Baina baita materialen erabilera murriztagoa egiteko edo eta digitalizazioan hobekuntza bideratzeko. Jatsuren esanetan, “pertsonok eman behar dugu jauzi bat. Hobeak izan behar dugu. Gure artean lankidetzat sustatu behar dugu. Digitalizazioari keinua egin behar diogu”. Bigarren ardatza, balio proposamena da,

alegia, merkaturatzen dituzten produktuak. Arlo horretan ekintza kontinuitate eta ekintza berriak planteatu ditu BATZek, baina asmoa da *zigilu berdeak* lortzea. Besteak beste datozen lau urteotan, “material birziklatuen erabilera sustatuko dugu”.

Hirugarren ardatza barne prozesuak dira, lantokietan bideratzen direnak. “Lehiakortasuna lantokietan dago, 4.0 inguruan, estandarizazioa abiadura puntua delarik. Hala, kontsumo energetikoa eta hondakinak murriztu nahi ditugu.

Neurtu behar dugu efizientzia kontsumoaren baitan, eta horrek emango digu hobekuntza eta lehiakortasun handiagoa”, dio Jatsuk.

Laugarren ardatzak zerikusia du harremanekin, bezero zein hornitzaile eta agente kolaboratzaileekin. “BATZek ekosistema anitzen nodoa izan nahi du, bilgune edo bateragune. Harro egon nahi dugu egiten dugunarekin baina harrokeriarik gabe”.

Eta bosgarren ardatza da hazkunde adimentsua arlo ekonomikoari begira jartzea. Alegia, gobernantzatik ratio koherenteak sustatzea. “Inbertsioak egin behar dira iraunkortasunari begira”. Hori guztia, bost ardatz edo arloak, ez dira nolanhikoak. 2024 urterako arlo horietan aurrerapauso nabarmenak ematen badituzte, 2030ra begira taldea sendoagoa bilakatzea da helburua.

Interes-taldeen artean elkarriketak

Bost ardatz horien definizioa eta estrategian txertatzea, ordea, aurre-lan mardularen ondorio da. BATZek orain urte batzuk hartutako erabakien emaitza. Iraunkortasunaren inguruan bazen sentsibilitate berezi bat, eta akzioak ere bideratzen ziren, baina era *ez estrukturatu*an. Hori guztia 2017an hasi zen iraultzen. VOLVO etxeak 2017an emandako sari bat hartu ezin izanak begiak ireki zieten (VOLVOK iraunkortasun zigilua exigitzen zien irabazleei eta izan ezean saririk ez).

Era berean, garai hartan argitaratu zuten lehenengo *iraunkortasun txostena* eta jarraian iritsi ziren beste eskaera batzuk (2018an Estado de Informe No Financiero) betetzeko zailtasunak, iraunkortasunaren arloan beti ere, eta handik aurre argi ikusi zuten *akziora* pasatu beharra zutela.

LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA, EJE DE LA ESTRATEGIA

La sensibilidad en el ámbito de la sostenibilidad del Grupo BATZ viene de lejos. Dicha sensibilidad unida a la exigencia cada día más firme de los clientes, así como la cada vez mayor demanda social respecto a la información no financiera, impulsaron a BATZ a pasar a la acción, e incluir diferentes acciones relacionadas con la sostenibilidad en su plan estratégico 2021-2024, con el objetivo siempre de dibujar una organización más competitiva.

Asimismo, toda esta estrategia de acción coincidió con la imposibilidad de recibir de manos de Volvo un premio como proveedor por no disponer de ciertos

certificados de sostenibilidad. Un hecho que impulsó aún más la toma de decisiones en el ámbito de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Estrategia basada en cinco ejes de actuación

Personas: desarrollar acciones para impulsar el liderazgo, el desarrollo y el talento de las personas de la organización. Implementar acciones dirigidas a un consumo más reducido de materiales y a un impulso de la digitalización como estrategia de futuro.

Propuesta de valor: poner el foco en la mejora de los productos que desarrolla y pone en el mercado, así como en la obtención de *certificados verdes* que garanticen procesos sostenibles. Impulsar el uso de materiales reciclados.

Procesos internos: la competitividad está en las instalaciones, el el ámbito 4.0, y en la mejora de los procesos. Impulsar el consumo energético y reducir los residuos son dos de los objetivos ligados a dichos procesos.

Relaciones: BATZ pretende ser el nodo de las relaciones entre clientes y proveedores. Un espacio creativo, un punto de encuentro, un ecosistema que fomente una relación sana y constructiva siempre con el foco puesto en la mejora de la competitividad.

Desarrollo inteligente: impulsar una estrategia de gobernanza coherente, tanto en el ámbito relacionado con los beneficios, las inversiones u otra toma de decisiones, afrontando inversiones ligadas a la sostenibilidad.



“Interes-taldeei elkarriketak egin genizkien: MONDRAGONeko ordezkari, hornitzaileei, bezeroei, SPRIko ordezkari, zentro teknologiko eta unibertsitatei. Guztira 25 erakunde elkarriketatu genituen eta langile guztiei ere inkesta telematiko bat egin genien, misio, bisio eta balioen arloan. Guztira 400 erantzun jaso genituen, sekulako marka”, hortik aurrera eta Korporazioaren estrategiarekin erabat lerrotuta (MONDRAGON korporazioaren proiektu sozio-empresarialaren bigarren helburua da iraunkortasuna) etengabeko pausoak ematen

dihardute BATZen. “ODSak edo Garapen Iraunkorreko Helburuak tresna metrika moduan erabiliko ditugu, neurgailuak izango dira. GRIak (Global Reporting Initiative, dimentsio ez finantzarioak neurtzeko estandarrak...). 17 helburuetatik ekintza konkretuak ezarriko dira”.

Lehiakortasuna helburu nagusian txertatuta, balazta bi izango dituzte lanerako: iraunkortasuna eta digitalizazioa. Eta arlo askotan ekingo diote, besteak beste; ingurumenean, gizartean, emaitza ekonomikoetan, talentuan, pertsonetan, gobernantza etikoan, hazkuntza adimentsuan... “2024ra arteko estrategian, osotasunean, lehiakortasunaren barne sartzen dugu guztia”. **TU**



Jatsu Intxaurre

Rafa Pol UNIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MONDRAGON

El guarismo inapetente

CON UN CONSENSO BASTANTE GENERALIZADO, LAS PREDICCIONES DE LOS EXPERTOS APUNTAN AL ALZA EN 2021, ESTIMACIONES VÁLIDAS PARA "UN ESCENARIO CON VACUNA INOCULADA Y EN MAYOR ARMONÍA CON EL DRAGÓN ROJO".



En esta época del año en la que todos nos apuramos a afinar los planes de gestión del próximo ejercicio, volvemos a echar mano de los apuntes (hoy ya links) de esas fuentes expertas en realizar previsiones tanto económicas como del mercado que nos atañe.

Pero hete aquí que, al pinchar el enlace de rigor, lo que nos presenta es la tabla de un *quarter* ya lejano o quizás se ha cambiado el formato habitual para añadir indicadores soportados en la observación de *Big Data*, que nos resultan un tanto extraños, y que seguramente son de poca utilidad aún para dar respuesta a esas casillas de nuestro PG que claman vacías de contenido.

La honda crisis de la pandemia de 2020 ha desbaratado muchos modelos empíricos y matemáticos que resolvían con precisión decimal la expectativa de crecimiento en escenarios con ciclos económicos regulares, pero incapaces de contemplar la variable *cisne negro* como un input.

Así, durante el segundo y tercer trimestres del año los gurús de la previsión se han devanado los sesos para ir adaptando sus mediciones, incorporando variables indirectas y reformulándolo todo. Incluso con un poco de benchmarking, para ver qué va opinando el gurú de la puerta de al lado y conocer cuáles son sus nuevos indicadores de emergencia.

El resultado es que de alguna manera a estas alturas del año todos han ido poniendo su huevo predictivo y como una banda de estorninos han conformado una nube de predicciones paralelas, casi podríamos decir que manteniendo sus distancias de seguridad pandémicas, con tendencias a la baja ahora y al alza para 2021, eso sí, con todas las salvaguardas de que sus estimaciones serán válidas para un escenario con vacuna inoculada y en mayor armonía con el Dragón Rojo.

Lo cierto es que no nos están diciendo nada que nosotros no supiéramos ya, pero está claro que como en tantas otras ocasiones

necesitamos que nuestras decisiones vayan contando con el sustento de referentes comunes que cuenten con el respeto y la aceptación generalizada.

Tendencias subyacentes

Sin embargo, en todo lo comentado hasta ahora se vislumbran algunas tendencias de interés. Una de ellas es que la monitorización de la actividad económica ha comenzado a realizarse en tiempo real y que esa observación se ha tratado y aplicado de forma inmediata en la toma de decisiones. Por el momento, sabemos que las organizaciones que cuentan con acceso a grandes masas de datos de captura propia, como los bancos, las empresas de telecomunicaciones y las instituciones gubernamentales (que han empleado el uso de los terminales de pago o la movilidad geográfica), han usado el *Big Data* para ir adaptando tanto su gestión como sus predicciones. Quizás pronto se vaya más allá y se desarrolle plenamente el *mercadillo*

de datos ajenos en tiempo real en el que seremos la mercancía protagonista involuntariamente.

Otra tendencia, quizás más una confirmación, es que la realidad y el comportamiento económico empieza a ser demasiado voluble y cambiante como para formularlo y modularlo en periodos anuales homogéneos. Así que esa sensación de que nuestra atención no se posará por más de cinco minutos en un asunto de interés y pasaremos a otra cosa, también va a tener efectos en la evolución económica y en nuestra forma de gestionar los negocios, tanto para lo bueno, como para lo malo.

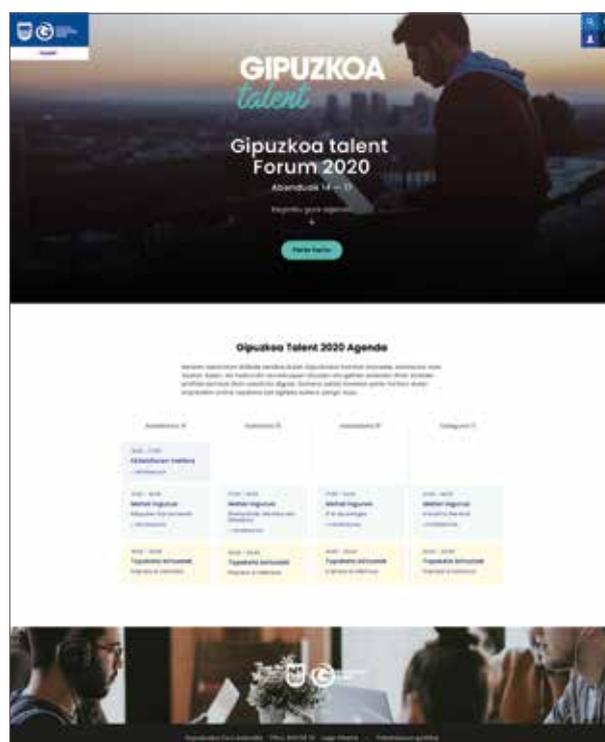
Hace ya muchos años, en el siglo pasado, un popular actor y humorista local tenía un espectáculo en el que parodiaba a un conocido político en uno de sus interminables y vacuos discursos: "No es lo mismo la ósmosis de la praxis, que la entelequia reciclada del guarismo inapetente...". Pues bien, creo que el guarismo ya no es inapetente, más bien es insaciable. ▾

"Otra tendencia, quizás más una confirmación, es que la realidad y el comportamiento económico empieza a ser demasiado voluble y cambiante como para formularlo y modularlo en periodos anuales homogéneos".



GIPUZKOA TALENT FORUM 2020 ABENDUAREN 14TIK 17RA BITARTEAN OSPATU DA. IAZKOAREKIN ETA AURREKO URTEKOEKIN ALDERATUTA, AURTENGOA ERABAT TELEMATIKOA IZAN DA, ONLINE EGIN DIREN SAIO ETA HITZALDIEKIN. SEKTOREKA ANTOLATUTA, ABENDUAREN 14TIK 17RA, LAU EGUNEZ ENPRESA UGARI GERTURATU ZEN GIPUZKOA TALENT FORUM-EN ERAKUSLEIHHORA, HORIEN ARTEAN, MONDRAGONEKO BOST KOOPERATIBA EZBERDINETAKO ORDEZKARIAK: DANOBAT, ULMA, FAGOR EDERLAN, IKERLAN, MONDRAGON ASSEMBLY.

Gipuzkoa Talent, aurten *online*



MONDRAGONeko beste erakunde batek esku hartu zuen, Ikerlan ikerketa zentroak. Ikerlanekin batera, Angulas Aguinaga, Vicomtech, Grupo Uvesco, Naru Intelligence, Tecnalía, Onena Medicines, Fesia Technology eta Cyber Surgery. Basque Health Cluster-eko zuzendari nagusi den Maria Pascual de Zuluetak egin zituen moderatzaile lanak.

IT eta teknologien gaineko mahai inguruan ez zen MONDRAGONeko ordezkariarik izan, eta besteak beste, Salto, Ibermatica, Alcad Electronics, Succchetti Spain, Datik, Bunt Planet eta Nuavis Technology moduko enpresetako kideak egon ziren. Solasaldia Ane Insaustik bideratu zuen, Mubileko zuzendari nagusiak.

Industria orokorra

Iñigo Larrea, MONDRAGON Korporazioko Talentuaren Gestioko zuzendariak bideratu zuen azken eguneko solasaldi edo mahai-ingurua. Industria arloaz aritu ziren, enplegarritasunaz, talentuaz, gaur egun enpresek dituzte profilen beharrak aztertuz eta egungo panorama erreala irudikatu zuten.

Besteak beste, mahai inguruan parte hartu zuten, hurrenez hurren: Oribay Group Automotive, Ulma Taldea, AF-Incepal, CAF, Sarraile, Fagor Ederlan, Irizar, Mondragon Assembly eta Amenabar. Ordubeteko solasaldiaren ondoren, topaketak egin ziren, hautagai eta hautatzaileen inguruan. **TU**

Beraien sektoretan ibilbide sendoa duten Gipuzkoako hainbat enpresek, etorkizuna nola ikusten duten, zer hazkunde-aurreikuspen dituzten eta gehien eskatzen diren lanbide-profilak zeintzuk diren azaldu zuten. Gainera, edizio honetan parte hartu zuten enpresekin online topaketak egiteko aukera izan zen.

Astelenean makina-erreminta

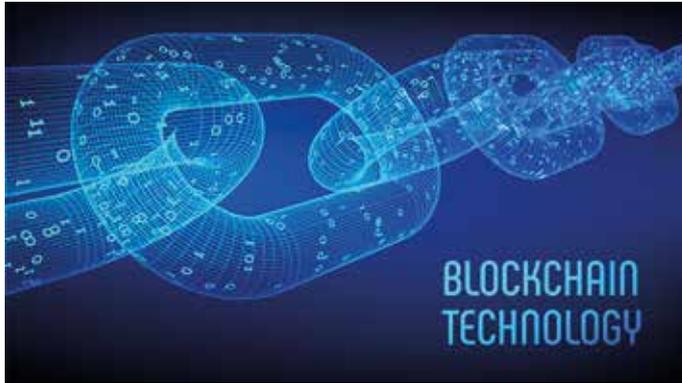
Ampo, Egile, Danobat, ABC Compressors, Talleres MYL, Ibarria eta Inzu Group aritu ziren solasaldian, makina-erremintaren arloan. Xabier Ortueta AFM Cluster-eko zuzendari nagusia moderatzaile izan zelarik. 17:00etatik 18:00ak bitartean aritu ziren sektorearen beharrak eta profilen arloko kontuak aztertzen, ondoren 18:00etatik 20:00etara topaketa birtualak egin ziren hautagai eta hautatzaileen artean.

Asteartean, Biozientziak, Ikerketa eta Elikadura izan ziren mahai inguruaren gai nagusiak. Eta hizlarien artean

LinkedChain

MONDRAGONEKO BOST KOOPERATIBAK SORTUTAKO PLATAFORMA

BOST KOOPERATIBA EZBERDIN BATU DIRA LINKEDCHAIN PLATAFORMA GARATZEKO: ARIZMENDI IKASTOLA, ALECOPI, LKS, IKERLAN ETA ISEA.



LinkedChain

plataforma garatu dute hezkuntza-titulu eta ziurtagiri digitalak emateko, eta blockchain teknologia erabili dute haien benetakotasuna bermatzeko. Sistemak egungo ziurtagirien eta tituluaren mugak konpondu nahi ditu; izan ere, paperezkoak izaten jarraitzen dute, jaulkitzeko garestiak, faltsifikatzeko errazak, kudeatzeko nekagarriak, eta, gainera, alferrikakoak dira hodeiko atarien bidezko enplegu-kudeaketaren egungo testuinguruan.

Blockchain teknologia erabiltzeak aukera emango du sektore hori prozesu automatizatuagoetara eta efizienteagoetara bihurtzeko, ikasle eta lan-bizitza osoko jarduera eta ikastaro ugari buruzko ale fineko ziurtagiri digitalak, eta, batez ere, edozein enplegatzailek modu errazean egiazta ditzakeen ziurtagiri faltsuezinak.

Bi urteko lana

LinkedChain egoteak, lehenik eta behin, prestakuntzaren eta kontratazioaren sektoreko kudeaketa hobetzea ahalbidetuko du, enplegu-atarietako informazioari egiazkotasuna emanez. Horrez

gain, proiektua sustatzen duen partzuergoak, bigarren fasean, balio erantsiko hainbat zerbitzu sortzea aurreikusten du, blockchain delakoan dagoen informazio baliotsuari esker.

Proiektua 2018 eta 2020 bitartean garatu da. Eta besteak beste, Arizmendi Ikastolak, Alecop-ek, LKS Next-ek, Ikerlanek eta Iseak parte hartu dute. Plataformaren softwarea inplementatzeko hasierako etapa baten ostean, parte hartzen duten enpresetan proba pilotu bat eginda amaitu da. LinkedChain proiektuak Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailaren HAZITEK programaren finantzaketa jaso du. **TU**

FOTOS AEROESPACIALES A MILES DE KILÓMETROS

En la iniciativa, HI-Prest, participan, entre otras, Fagor Automation, Ulma Embedded Solutions, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa y Fagor Aotek.

Crear un escáner que permita a los telescopios aeroespaciales hacer un 'barrido' de imágenes con la precisión de metros estando a miles de kilómetros de distancia. Es el objetivo para el que empresas y centros tecnológicos vascos han aunado fuerzas, con el fin de desarrollar un escáner de alta precisión que maximiza la calidad de las imágenes que toman los telescopios aeroespaciales.



PRESTAKUNTZAREN ETA KONTRATAZIOAREN SEKTOREKO KUDEAKETA HOBETZEA AHALBIDETUKO DU, ENPLEGU-ATARIETAKO INFORMAZIOARI EGIAZKOTASUNA EMANEZ.

Eduardo Beltrán de Nanclares DIRECTOR DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA CORPORACIÓN MONDRAGON

MONDRAGON innova para reducir el impacto medioambiental

EL CONTEXTO ACTUAL ESTÁ ENMARCADO POR LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) DE LA ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS Y POR EL PACTO VERDE DE LA UNIÓN EUROPEA, ESTE ÚLTIMO CON OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE REDUCCIÓN DE LAS EMISIONES DE CO₂ AL 55% PARA EL AÑO 2030 Y LA CONSECUCCIÓN DE LA NEUTRALIDAD CLIMÁTICA DE LA UNIÓN EUROPEA PARA EL AÑO 2050.



A estas alturas nadie duda de que para cumplir con estos objetivos en materia de cambio climático hay que hacer cosas diferentes. En definitiva, innovar a todos los niveles.

La Corporación MONDRAGON invierte en I+D más de un 3% sobre ventas, lo que supone unos 190 millones al año. Un porcentaje importante de esta cantidad está asignado a proyectos que de forma directa o indirecta reducen el impacto medioambiental de los productos y procesos.

Ámbitos de actuación

Para la reducción del impacto medioambiental, se han distinguido tres ámbitos de actuación:

- Materiales y procesos de fabricación.
- Energía.
- Digitalización.

En lo relativo a materiales y procesos de fabricación, las áreas de actuación más importantes que se están llevando a cabo son las relacionadas con el reciclado de materiales poliméricos, la reducción de envases y embalajes y el impulso a las metodologías de ecodiseño. Los proyectos de valorización de excedentes alimentarios también representan una parte relevante de este apartado.

En el ámbito de la energía se está trabajando de manera importante en la reducción de los consumos energéticos en los bienes de equipo, en la

incorporación y consumo de energías renovables y en el aprovechamiento de energía excedentaria de los procesos.

Por último, la digitalización es clave para cumplir los objetivos de desarrollo sostenible. Tecnologías como data analytics, sensórica, big data, conectividad IoT, etc, son esenciales. Con ellas, en MONDRAGON se están desarrollando proyectos para controlar el ciclo de vida de los productos y el pasaporte medioambiental de los mismos.

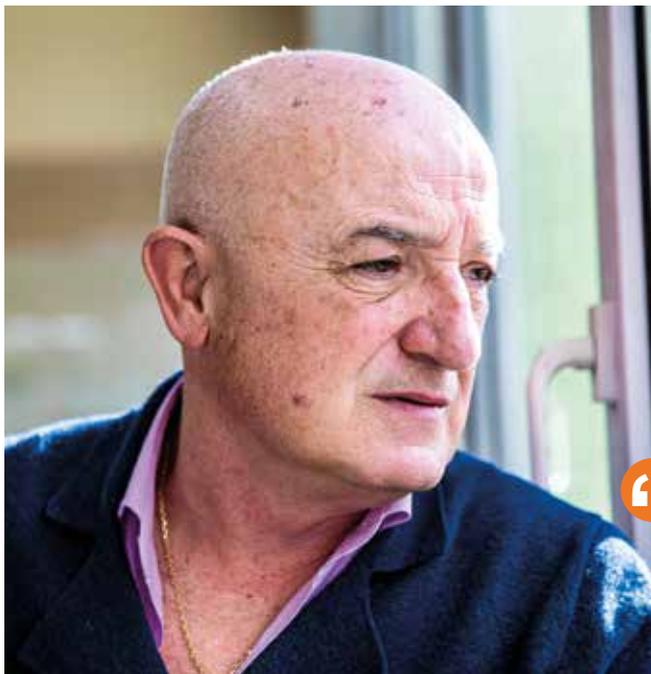
Resultados y retos futuros

Con el despliegue de los proyectos y actuaciones mencionadas se están

consiguiendo reducciones en los consumos energéticos a nivel global, en los consumos de materiales y también una reducción en la generación de residuos. De manera conjunta, las toneladas de CO₂ equivalentes emitidas a la atmósfera (huella de carbono) se ven mitigadas.

La carrera por conseguir la neutralidad climática para 2050 presenta muchos retos. Además de seguir avanzando en los desarrollos mencionados, la Corporación va a profundizar en los ámbitos de compensación de emisiones y economía circular. Dado que es imposible reducir a cero las emisiones, es fundamental poner en marcha actuaciones que de manera paralela compensen dichas emisiones. Adicionalmente, la economía circular va a generar nichos de oportunidad a futuro para el desarrollo de nuevos negocios. ▶

“MONDRAGON es consciente de la relevancia que la sostenibilidad medioambiental tiene y va a tener en el futuro, y la ha incluido como un eje estratégico en su nueva Política Socio-empresarial 2021-24 aprobada recientemente”.



J. IÑAKI ETXEZARRETA (URRETXU, 1955) URRIAN BETE DITU 65 URTE. ORAIN ZORTZI IRITSI ZEN ARIZMENDI IKASTOLARA, ZUZENDARI IZATEKO ERRONKARI BAIETZ ESAN ONDOREN. JADA JUBILATZEKO GARAIA IRITSI ZAIO, ETA ARIZMENDIK ZUZENDARI BERRIA AUKERATZEN DUEN EGUNEAN AGUR ESANGO DIO IKASTOLARI, "OSO ESKERTUTA ZORTZI URTEKO BIDE OPARO ETA ABERATSA EGITEKO AUKERA ESKAINI DIDATELAKO". IRAGANAZ, ORAINAZ ETA ETORKIZUNAZ HITZ EGITEKO AUKERA IZAN DUGU ETXEZARRETAKEKIN, AGIAN TULANKIDERI ESKAINIKO DION AZKEN ELKARRIZKETAN.



Koronabirusak zapuztu egin du ni ordezkatzeko plana"

Hezkuntza gustuko izanez gero, bokaziozkoa bada, Ikastoletan lan egiteak aukera ematen dizu ibilbide profesional, pertsonal eta politiko oso aberatsak garatzeko". Iñakik gozatu du bere lanbidea, barru barrutik, bihotzetik, bizi izan du bere ogibidea eta igarri egiten zaio. "Gure lanbideak, gure ikastolak, badu zeregin sozial handia, inpaktu humano itzela eta une gozo zein gaziak bizi badituz ere, onenaz geratzen naiz, eta sekulako ikasgaiak izan dituz".

1955ean jaio zen Urretxun, frankismo garaian, eta bere belaunaldia izan zen aurrenekoa herritik kanpo ikasketak egiteko aukera izan zuena, "bai behintzat langileon seme-alabak ginenok". Hala, ikasketak egin ondoren, gazte gaztetatik ikastolen mugimendurekin egon da harremanetan. Lehenengo Urretxuko ikastolako zuzendari gisa, ondoren Gipuzkoako Ikastolen Federazioko zuzendari modura eta Arizmendira iritsi aurretik Euskal Herriko Ikastolen Konfederazioan.

Belaunaldiz belaunaldi, une eta momentu bakoitzeko krisi eta arrakastak, etenik gabeko bilakaera, sekulako esperientzia bizitzeko aukera izan du, eta bide luze eta oparoaren irakurketa baikorra egiten du. "Gaztea nintzenez imajina ezina zen 2020an hain Euskal Herri euskalduna izango genuenik. Guk ez genituen hedabide euskaldunik, ez genituen euskaraz bizitzeko erremintarik". Politikoki ere askotariko urteak bizi izan ditu bai Urretxun zein Debagoienan, 1986tik 2020ra, "ordukoarekin zerikusirik ez du gaurkoak, baina ikastolako zuzendari batek politika lan mardula egin behar du eta hala egin dugu guk urte hauetan guztietan. Gaur egungoekin, eta baita ordukoekin ere".

Hain justu ere gogoan du laurogeiko hamarkadan PSOEek Euskadiko hauteskundeak irabazi ondorengo urteak, "1986an, Urretxuko ikastolako zuzendari moduan nengoela, Federazioko bilera batean oso konplikatua zen planteamendu politiko konkretuak egitea eta beti

saiatu naiz bideak irekitzen. Joxe Ramon Recalde zen Hezkuntza sailburu eta Madrilan ere PSOEek agintzen zuen. Garai haietan ikastolen elkartetik elkarrizketak sustatu genituen hezkuntza arloko agintariekin, haien sigla edo koloreari begiratu barik".

Agur Arizmendi Ikastolari

65 urte bete berri, Arizmendi Ikastolari agur esateko momentua iritsi zaio.

"Ondo nago. Momentu honetan ikastola nire ondorengoaren hautapena egiten ari da. Tamalez, koronabirusak zapuztu du ni ordezkatzeko hasierako plana, izan ere barne prozesua egitea zen helburua eta nire ekipoko norbaitek

zuzendaritza hartzea, baina egoerak ez digu aukera hori eskaini". Hala, azken elkarrizketak datorren astean egingo dituzte eta hortik aurrera ikusiko da profil egokirik badagoen". Aurreikusitako zutena baino zertxobait gehiago atzeratuko da prozesua, "baina ikastola osatzen dugun guztiok, kolektibo osoak, lasai egon behar du. Gaur egun zuzendaritzan gauden pertsonak bermatuko baitugu zuzendaritza aldaketa egokia, baita trantsizioa ere". Arizmendi Ikastolak bilatzen duen profila oso espezifikoak da, ez horrenbeste ikuspegi akademikotik, baizik eta Arizmendi Ikastolak egin duen eraldaketaren ibilbidearen ezagutzaren ikuspegitik. "Beste fase baten

"Arizmendik zuzendari nagusi izateko eskaintza egin zidanean, ibilbide profesionalean jauzi inportantea izan zen. Irakaskuntza proiektua gertukoa sentitzen nuen eta Arizmendi Ikastola beti izan da ausardia eraldatzaile pedagogiko izugarria erakutsi duen erakundea".

“MONDRAGONen presentzia eta Mondragon Unibertsitatearen gertutasuna oso inportanteak izan dira. Urtetan Arizmendi MONDRAGONen barruan desagertuta egon da eta gaur egun Arizmendiren rola eta egitekoak sekulako bilakaera izan du Korporazioan”.

aurrean bagaude ere, iragana ezagutzea inportantea izango da etorkizunari bermez ekiteko”. Kontuak kontu, “nire ordezkoren aukeraketan ni neu etxeko norbait izatearen aldekoa nintzen. Prebisioak ere horrela egin genituen orain bi urte. Prozesu natural eta freskoa egin nahi genuen, baina Covid19ak zapuztu du gure asmoa”.

Hala, okerrik ezean, une honetan esan daiteke zuzendaritza proiektua 2020-2021 ikasturtea bukatu arte luzatuko dela. “Egonkortasuna emango diogu proiektuari. Lehen printzipio eta baldintza nagusia da ikastolak eginda daukan plan estrategikoa betetzea eta kudeaketa plana osatzea eta guk bermatzen dugu. Konfiantzaren kudeaketa eskaintzen diogu ikastolari, konfiantzaren pedagogiaren ispilu”.

Iragana eta etorkizuna, 2017-2024

Arizmendi Ikastolara iritsi aurretik ezagutzen nuen ikastola, “batetik ezagutzen nituen Leintz Ibarreko ikastolak: Almen, San Frantzisko Xabier, San Viator... eta ezagutzen nituen baita ere Arizmendiko ekipoak, guneak, eta ezagutza orokorra banuen. Baina ikastola bat hobeto ezagutzeko, barruan egon beharra dago, ez du balio ikuspegi panoramikoak soilik”. 2013ko urte hasieran izendatu zuten eta hasiera hasieratik, aurreko zuzendaritzaren eskutik

ikastolaren egitasmoak, pertsonak, ekipoak, eta gainerako guztiak ezagutu zituen bertatik bertara. “Denbora hartan jende askorekin elkarrizketak egiteko aprobeztatu nuen eta ondoren nire zuzendaritza proiektua egin nuen. Hala, Errektore Kontseiluak onetsi eta berretsi zituen proiektua eta ekipoa 2013ko irailean, eta langile guztiei ere aurkeztu genien iraileko lehen lan egunean. Eta gaur egun plan hura exekutatzen ari gara oraindik. 2013-2017 epean lehenengo fasea gauzatu genuen eta 2017-2021 bigarren fasea”.

Arizmendi Ikastola ikastolen mugimenduen historian aitzindaria izan da, bereziki juridikoki gauzaturako fusio bereziagatik, eta orduetik Euskal Herriko Ikastola handiena izateagatik. “Bazegoen ikastola guztien aldetik ezagutza hori eta aldi berean bazegoen ezezagutza bat. Nola egin zen? Zein ondorio zituen? Nolako mekanismoak aktibatu ziren? Hori guztia da nik 2013an jakin nuena. Zerk motibatuta egin zen fusioa? Zeintzuk izan ziren balioan jarri ziren elementu nagusiak? Zeintzuk mehatxu nagusiak? Zeintzuk bete ziren aurreikuspenak?”. Etxearretaren esanetan, Debagoiena moduko ekosistema kooperatibo eta oso berezi batean soilik eman ahal da horrelako prozesu konplexua. “Ikastola bat, kasu honetan kooperatiba integrala, ez da bakarrik enpresa edo erakunde bat,

bada baita ere soziologia kasu bat. Eskualde konkretu baten erakusle. Ikastetxe batean, bereziki ikastolan batzen garenok, konpartitzen dugu proiektu bat, baina kultura, jatorri eta sentsibiltate oso ezberdinak ditugu eta horrek ere konplexutasuna eta aberastasuna eskaintzen dizkio ekosistema berezi horri”.

Arlo pertsonalean oso eskertua dago Arizmendi Ikastolak emandako aukeragatik eta Debagoienan egindako zortzi urteengatik. “Sentsazio goxoa dut. Arizmendik zuzendari nagusi izateko eskaintza egin zidanean, ibilbide profesionalean jauzi inportantea izan zen niretzat.

Irakaskuntza proiektua gertukoa sentitzen nuen eta niretzat Arizmendi Ikastola beti izan da ausardia eraldatzaile pedagogiko izugarria erakutsi duen erakunde. Horrengatik guztiagatik erronka bat izan da niretzat”. Urte hauetan guztietan errealitate plural, anitza aurkitu du Iñakik Debagoienan. “Aberastasun humano izugarria dago hemen. Tokatu zitzaidan, baita ere, Fagor-en krisia. Sartu orduko Fagorrek zekarren arazoak eztanda egin zuen (orain zazpi urte) eta egoera traumatikoa hartan enpresen, jendearen, ikastolaren portaera bizitzea sekulako ikasgaia izan da niretzat”. **TU**

MONDRAGON ETA HEZKUNTZA KOOPERATIBOA

Era berean, ikastolak aukera eman dio elkarlanean aritzeko, oso bestelako erakundeekin, eta zentzu horretan ere balioan jarri nahi du eskualdeko inertzia. “MONDRAGON Korporazioaren presentzia eta Mondragon Unibertsitatearen gertutasuna oso inportanteak izan dira. Urtetan Arizmendi MONDRAGONen barruan desagertuta egon da eta gaur egun Arizmendiren rola eta egitekoak sekulako bilakaera izan du MONDRAGONen barruan”. Hala, “hezuntza kooperatiboaren eredu garaikidea, etorkizunera begira dagoena martxan jartzea oso inportantea izan da kooperatibentzat”. Bide horretan, Etxearretak argi dauka Arizmendi Ikastolaren etorkizuneko erronka eta estrategia zein den. “Kooperatiba mugimenduaren lider berriak formatu behar ditugu”.

Etorkizunera begira zuzendaritza berriak erronka ugari izango ditu, “hitzarmen sozial berria, edo eta batxilergoko eta lanbide heziketan egin beharreko egokitzapenak eta konfiantzaren pedagogiaren hedapena”. Era berean, beste ikastola, ikastetxe eta unibertsitate zein elkarteekin elkarlana planteatu behar du Arizmendik. “Eta nazioartera begira jarri behar da proiektua. Interesa piztu du gure hezkuntza proiektuak hainbat bazterretan, Europan zein Amerikan. Baditugu kontaktuak eta planteatzen ari garen hezkuntza eraldaketa ari dira beste toki batzuetan garatzen. Era berean, erronka nagusia digitalizazioa izango da. Eta bukatzeko, Arizmendi Ikastolak jarraitu beharko luke konfiantzaren pedagogiaren marka garatzen. Beste batzuekin kolaboratuz, Ikerketa Institutu bat martxan jarri beharko luke konfiantzaren pedagogian sakontzeko”. Ikasturtea amaitu bitartean badirudi Etxearretaren eta Arizmendi Ikastolaren bideak ez direla banatuko, bien bitartean lan on eta jubilazioa datorrenean, bizitza on.

Cultura justa

UNA NECESIDAD EN ESTOS DÍAS

HOY MÁS QUE NUNCA, SE NECESITA QUE TODAS LAS PERSONAS SE INVOLUCREN AL MÁXIMO EN SU ORGANIZACIÓN, PARA PODER SACARLA ADELANTE. LA PANDEMIA ESTÁ GOLPEANDO A TODOS Y, ENTRE TODOS, SALDREMOS DE ELLA. PARA ELLO, SE NECESITA QUE LAS PERSONAS TENGAN CONFIANZA EN SU ORGANIZACIÓN, EN LOS MANDOS Y EN LOS COMPAÑEROS.

Martín Silva Consultor en Cultura Preventiva. Osarten



La confianza es algo que se cultiva a través de las relaciones, que se gana teniendo a las personas en el foco, antes que cualquier otra cosa. Nunca antes habíamos estado en una situación tan evidente, en la que las personas han de ser el centro. Pero ¿sabemos verdaderamente cómo gestionar las personas?

Una de las formas más ancestrales, y aún vigentes, de gestionar a las personas, es el miedo a la culpa y el castigo. La mayoría de las veces ni siquiera conscientemente. ¿Esto genera confianza y, por tanto, implicación? ¿O por el contrario alejamiento y resistencia? La respuesta es evidente.

Sin embargo, en la situación actual, necesitamos aprender y mejorar. ¿Pero quién tiene la mayor parte de la información de las cosas que pasan en el día a día de las tareas? ¿Quién tiene las experiencias cotidianas? Las personas. ¿Cómo podemos aprender y mejorar si las personas no están involucradas en informar de todo lo que pasa? Si la culpa, el miedo, incluso las recompensas, forman parte de la estrategia ¿quién se va a

sentir confiado para notificar errores, incidentes, desviaciones, que pudieran producir un gran aprendizaje? Nadie.

La manera en la que se reacciona ante un error, desviación o incidente, marca la diferencia entre un Cultura Justa y la que no lo es ¿Se busca quién es el *responsable*? ¿En realidad el *culpable*? ¿Qué normas ha transgredido? ¿Qué consecuencias debe de tener para que aprenda? Es decir una reacción focalizada en la culpa del *infractor*.

O por el contrario se pregunta por ¿quién ha sido dañado? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Quién tiene la responsabilidad de satisfacerlas? ¿Quiénes están involucrados? ¿Cómo involucrar a todas las partes para enmendar el daño? ¿Cómo reforzar el sistema para impedir que se repita? Es decir, centrado en las víctimas del error o incidente y en el sistema. En este caso estaríamos hablando de una Cultura Justa.

La Cultura Justa ayuda a favorecer ese ambiente de confianza que tanto necesitamos, que hace que los trabajadores se puedan sentir más motivados a proporcionar información

POR UNA CULTURA JUSTA

Para desarrollar una Cultura Justa hemos de tener en cuenta las siguientes cuestiones, ante errores, desviaciones o incidentes:

1. Estos son algo consustancial con los seres humanos y su finalidad no es culpabilizar a quien los comete sino aprender y mejorar.
2. Las personas son lo más importante y han de ser tratadas de forma justa.
3. Las personas han de tener la garantía de que el análisis del error va a ser objetivo.
4. La organización debe contemplar la posibilidad de que sus *líneas rojas* puedan estar equivocadas.
5. Se busca reforzar el sistema, para minimizar el error humano.
6. Las personas han de ser escuchadas. Todas las involucradas y cada una con sus necesidades. El foco está en la satisfacción de las necesidades.
7. Las personas han de contar con derecho a réplica, si así lo consideran.
8. Se ha de facilitar que la persona que ha cometido el error asuma su responsabilidad, y haya una restitución/reparación por lo ocurrido, que satisfaga a todos los implicados.
9. Poner más foco en lo que se hace actualmente y es un éxito cotidiano, para reconocerlo y también detectar posibles problemas futuros.

Y tú ¿Te sumas a la cultura justa?

relevante de salud y seguridad, y cualquier otra cuestión. De esta forma, la organización contará con mayor información de lo que está pasando en el sistema, y de las posibles tendencias. Con ello podrá mejorar su eficacia, en este caso en términos de reducir accidentes e incidentes e incrementar el compromiso con la seguridad y salud. **TU**



Vascos universales

Julián de Ajuriaguerra Ochandiano un psiquiatra brillante

Sucede en ocasiones que una persona eminente en su profesión es muy conocida en su ámbito profesional pero poco entre la población en general de su tierra. Esto sucede con Julián de Ajuriaguerra, un neuropsiquiatra de fama mundial que revolucionó la psiquiatría. Más conocido es su hermano Juan, personaje público que se dedicó a la política y fue presidente del PNV.

Eukeni Olabarrieta

Nacido en Bilbao el 7 de enero de 1911 pasó su infancia en Deusto donde hizo sus primeros estudios hasta que fue a hacer el bachillerato al Instituto de Bilbao y al colegio de los Hermanos Maristas. Los veranos solía pasarlos en Otxandio de donde eran oriundos sus padres, aunque siendo ya un adolescente los pasaba en Francia perfeccionando su francés. Desde joven quería ser psiquiatra y para ello tenía que estudiar medicina, así que por consejo de su tío el eminente médico Dr. Jesús Arrese, director del Hospital de Basurto, se fue a hacer medicina a París.

Unos estudios con piedras en el camino

Al mismo tiempo que estudiaba en París estaba matriculado como alumno libre en la Facultad de Salamanca con objeto de obtener el título de médico español, pero la guerra incivil española truncó esta aspiración, y se vio obligado a quedarse en París en situación un tanto precaria, agravada después por la ocupación alemana y su condición

de extranjero. Estuvo como médico en el bando republicano y colaboró con la resistencia francesa. A pesar de todas las dificultades terminó su carrera en París y también en España. Se formó como psicoanalista y neurólogo, especialidades en las que destacó alcanzando un sólido prestigio.

Brillante carrera profesional

Durante 17 años desarrolló en Ginebra un modelo asistencial que se extendió por el mundo entero, acercando la asistencia psiquiátrica a la población, creando servicios ambulatorios novedosos y rompiendo los moldes de los antiguos manicomios, y paralelamente enriqueció la psiquiatría infantil, una de sus más queridas ramas de la psiquiatría, su obra cumbre en el campo de las publicaciones fue *Manual de Psiquiatría Infantil*. En 1974 se jubila en la cátedra de Ginebra, recibe el prestigioso Prix de Geneve, pero no deja de trabajar ya que en 1975 le nombran profesor de Neuropsicología del Desarrollo en el Collège de France. Se retiró al cabo de cinco años y se

REVOLUCIONANDO LA PSIQUIATRÍA

Finalizada la II Guerra Mundial algunos psiquiatras progresistas se integraron en un grupito denominado Batía, del cual él era el líder, y fundaron el célebre Sector 13, que con el apoyo de la administración crearon programas asistenciales novedosos difundiendo por el territorio francés el modelo que se dio en llamar *Psiquiatría de sector* y que se extendió por todo el mundo. Durante años investigó, publicó numerosos estudios científicos, y creó proyectos asistenciales que le dieron fama y prestigio, obteniendo como recompensa el nombramiento de Catedrático de Psiquiatría y Director de la Clínica Psiquiátrica en Bel Air, Ginebra, en 1959.

trasladó a la villa de Villefranche, Lapurdi. En abril de 1978 fue investido Doctor Honoris Causa en la Universidad del País Vasco, universidad con la que colaboró y dirigió el Plan de Reforma de la Asistencia Psiquiátrica del País Vasco. En 1983 Doctor Honoris Causa por la Universidad de Barcelona.

Un final inmerecido

En 1986 se retiró de la actividad pública. Ironías de la vida, él dedicado a la psiquiatría y a la investigación, se vio afectado por la enfermedad de Alzheimer objeto de sus investigaciones durante años. Falleció víctima de esa terrible enfermedad el 23 de marzo de 1993 a los 82 años. **TU**

Mujer, pobreza y violencia



LA POBREZA, PARA LAS MUJERES, ES A LA VEZ CAUSA Y CONSECUENCIA DE LA VIOLENCIA. LAS MUJERES QUE SUFREN VIOLENCIA FÍSICA, SEXUAL O PSICOLÓGICA PIERDEN INGRESOS Y VEN AFECTADA SU CAPACIDAD PRODUCTIVA. LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES TAMBIÉN EMPOBRECE A SUS FAMILIAS, COMUNIDADES Y SOCIEDADES.

La pobreza hace que les resulte más difícil encontrar la manera de escapar de relaciones abusivas. Aunque la independencia económica no las protege de la violencia, el acceso a recursos económicos puede aumentar su capacidad de hacer elecciones efectivas. Una mujer que es económicamente

dependiente de su pareja puede no ver una manera viable de mantenerse y mantener a sus hijos e hijas. Una niña que queda embarazada como consecuencia de una violación puede verse excluida del colegio, lo cual disminuirá sus posibilidades de encontrar empleo y asegurarse un futuro independiente. A raíz del Día Internacional Contra la Violencia hacia la Mujer celebrado el pasado 25 de noviembre, hemos querido compartir testimonios de mujeres con las que trabajamos a través de programas de cooperación en Etiopía y Brasil. **TU**



Kalemua Seife
ETIOPÍA

“Se observa un progreso en la igualdad aunque aún es muy lento”

Técnica y trabajadora social en la Oficina de Asuntos de la Mujer de la Woreda (municipio) de Tiyo en Arsi (Oromia). Esta oficina intenta conseguir la igualdad de género así como empoderar a las niñas y mujeres para alcanzar sus derechos dentro de la sociedad.

¿Puedes describir la situación de la mujer en la Woreda de Tiyo y en la zona rural de Arsi?

La mujer de la localidad se caracteriza por ser una mujer campesina que vive en zonas rurales dedicada mayoritariamente a actividades agrícolas, cuidado de ganado y del hogar. Aunque no existe

una situación general que englobe a todas las mujeres y existiendo realidades diferentes se puede decir que la mayoría se trata de amas de casa, que dependen económicamente de sus maridos y con poco poder de decisión fuera de la economía doméstica. Algunas sí que son más autosuficientes y no aceptan la *superioridad* de su esposo.

¿Cuáles son los tipos de violencia más comunes que sufren las mujeres?

Las mujeres de esta localidad se enfrentan a muy diferentes formas de discriminación que van desde las agresiones físicas dentro de sus hogares (hacia ellas y/o sus hijos-

as) hasta la represión de sus derechos como ciudadanas o que se las ignore social o familiarmente.

¿Qué organizaciones se ocupan y defienden los derechos de la mujer en la localidad?

Principalmente la Oficina de Asuntos de la Mujer, con la que colaboran otros departamentos como la Policía Municipal y Regional, la Oficina de Justicia y los juzgados de la ciudad. Es esta oficina la que toma la responsabilidad en primera instancia y la que informa a los departamentos pertinentes y la que defiende y hace el seguimiento de los procesos de protección de derechos.

¿Cómo responden a la violencia de género las nuevas generaciones?

Aunque la tasa de violencia doméstica sigue siendo alta sí que se aprecia un descenso en las nuevas generaciones. Los hombres jóvenes respetan más a las mujeres que sus progenitores, siendo menor la discriminación de la mujer en el hogar y en la sociedad. Pero sobre todo la reducción viene determinada por el empoderamiento de la mujer y su capacidad para reconocer y denunciar las distintas formas de violencia y discriminación. Se observa un progreso en la igualdad aunque aún es muy lento.



Ana Santos
BRASIL
Ana Santos
BRASIL

Ana Santos pertenece al movimiento de MST (Movimiento Sin Tierra), es abogada, y trabaja en el departamento de DDHH y sector de producción en el departamento de Paraná

¿Cómo describiría la situación de las mujeres en el MST?

Es una constante reinención creativa de las formas de luchar por la tierra, por la agroecología, la cooperación, por nuestras semillas, en las diferentes agendas del campo, señalando las contradicciones de la sociedad capitalista patriarcal y sexista, de una manera hermosa y poética, con valentía y fuerza, y con gran ternura. Como dice la canción, con la extraña costumbre de tener fe en la vida. Las mujeres siempre han jugado un papel importante en la organización y en la lucha y construcción del Movimiento Sin Tierra, por lo que tienen una participación expresiva en el Movimiento. Además de trabajar en todos los espacios organizativos de

la estructura del MST también dan lugar a discusiones y la agenda del feminismo y género para todos los espacios posibles, dentro y fuera del movimiento.

¿Siempre ha sido así?

Históricamente las compañeras se hicieron invisibles y a menudo se les negó su derecho a participar en diferentes espacios sociales, principalmente espacios de poder y toma de decisiones. Con el crecimiento de nuestro Movimiento, desde su fundación en 1984, las nuevas formas de lucha y organización han ido ganando espacio y con ellas la agenda para la participación efectiva de las mujeres. Así el feminismo se erige como bandera del MST como agenda necesaria para la construcción de una nueva sociedad, no es solo una lucha por las mujeres, es una agenda de nuestra organización.

¿Qué tipo de violencia de género sufren más?

“El feminismo se erige como bandera del MST para la construcción de una nueva sociedad”

El MST no es una organización que vive al margen de la sociedad, al contrario, estamos insertos en medio de una sociedad capitalista, patriarcal, desigual, cruel y violenta, que no solo es racista si no que mata todos los días a personas negras, jóvenes pobres y marginados, ataca y extermina a las personas LGBT, y lamentablemente no hay forma de decir que las mujeres sufran menos por formar parte del Movimiento. Es muy difícil decir qué violencia de género sufrimos más, la violencia contra las mujeres está tan arraigada a la mujer que solo nos damos cuenta cuando se convierte en violencia física, o cuando es demasiado tarde y se convirtió en un feminicidio. Pero las mujeres sufren violencia psicológica, moral, sexual y patrimonial.

¿Con qué tipo de iniciativa responden ante cualquier signo de acoso contra una mujer?

Una vez que ocurre la situación, lo afrontamos en dos dimensiones, la primera con la persona que cometió el acoso, con medida disciplinaria, la segunda, es cuando sea propicio, se trabaje el hecho colectivamente, en

una perspectiva porque ese tipo de actitud no encaja en nuestra práctica diaria, como sujetos de un proyecto de nueva sociedad. Las acciones colectivas de denuncia sirven para avergonzar públicamente las acciones de acoso.

¿Se aprecia algún cambio en la sociedad impulsado por las generaciones más jóvenes?

¡Por supuesto! Un ejemplo de ello es el colectivo LGBT, que en su mayoría está compuesto por jóvenes, creado hace menos de cinco años, y que aportó elementos creativos e innovadores en la comprensión del género, sexualidad e identificación de la violencia, reinterpretando elaboraciones históricas del propio MST. Como ya he mencionado, no vivimos al margen de los cambios en la sociedad, nos guían las contradicciones pero también debido a las nuevas formas de confrontación contra el racismo, contra el machismo contra la LGBTfobia, las nuevas generaciones tienen un papel indiscutible en la construcción de los retos que se avecinan y sobre todo, fortalecer la lucha de las mujeres para impulsar el cambio.

LAS NUEVAS GENERACIONES TIENEN UN PAPEL INDISCUTIBLE EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS RETOS QUE SE AVECINAN Y SOBRE TODO, FORTALECER LA LUCHA DE LAS MUJERES PARA IMPULSAR EL CAMBIO.

EUSKARA NORMALIZATZEKO OINARRIAK (ENO) ABIATU ZIRENETIK, BI URTEAN BEHIN HAIKIKO AUTOEBALUAZIOA EGITEKO ESKATU IZAN ZAIE KOOPERATIBEI. AURTENGOA ZORTZIGARRENA IZAN DA ETA OROKORREAN, NEURRI APALEAN BADA ERE, BILAKAERA POSITIBOA ERAKUTSI DU.

Euskarari buruzko 8. autoebaluazioak bilakaera positiboa erakutsi du

Oinarriak

Batzorde Iraunkorrak eta Kontseilu Orokorrak onartu zituzten 2006an. Oinarrien xedea da euskararen erabileraren mesedetan kooperatiba guztiei jarraibide orokor batzuk eskaintzea.

ENOk helburu nagusizat jotzen du, batetik, euskararen aukera bermatzea lankideei, bezeroei, kontsumitzaileei, hornitzaileei, erakundeei eta gizarteari oro har; eta, bestetik, lan hizkuntza euskara izatea bultzatzea, kooperatibaren izaera, euskararen presentzia eta inguru soziolinguistikoa kontuan hartuta. Horretarako lau politika planteatzen dira: Prestakuntza, Kontratazioa eta promozioa, Irudia, komunikazio eta harremana, eta Hedapen politika.

Esan bezala autoebaluazioa egitea euskara plana duten kooperatibei eskatzen zaie; planik ez daukatenei, aldiz, ENO gogorarazteaz gain, autoebaluazioa gomendatu egiten zaie. Aurten guztira 64 kooperatibak egin dute

Autoebaluazioa: horietako 55k euskara plana abian dute eta 9k ez dute planik.

Jarraian azaltzen dira, laburbilduta, euskara plandunen autoebaluazioek emandako emaitza aipagarrienak. Aipatu behar da bilakaera aztertzeo azken bi neurketak hartu direla kontuan (2006 eta

2018), gainerako urtetako galdetegiak aldera ezinak baitira, 2016an galdera zuzenagoekin eta erantzun zehatzagoekin egokitu zen-eta galdetegia.

Helburu nagusiarekiko betetze maila %57 izan da, 2 eta 10 puntu gehiago 2016 eta 2018ko neurketetikiko, hurrenez hurren.

Lan hizkuntzan erdara nagusi dutela diotenak beherantz doaz. Egun ia erdiak (%44) nagusiki erdara du lan hizkuntza. Euskara eta erdara antzera dute kooperatiben heren batek baino gehiagok (%36). Nagusiki euskara %19k eta kooperatiba batek dio lan hizkuntza euskara dela. Inork ez du azaldu erdara duenik lan hizkuntza bakarria.

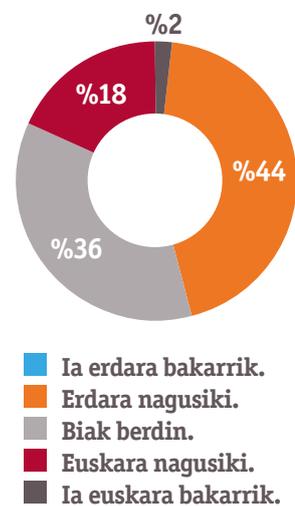
Politika guztiekiko betetze maila orokorrak ere hobera egin du: %59 (2018an %53 eta 2016an %50). Politikaz politika aztertuz gero, denak hobera egiten jarraitzen dute eta indartsuen, ohikoa den bezala, Prestakuntza eta Promozio eta kontratazio politikak agertzen dira. **TU**

- **Prestakuntza politika.** %40k aukera ematen die ikasi nahi duten guztiei, kooperatiben %38k gainera batzuei euskara ikasteko eskatzen die; eta kooperatiben %15ek ezinbestean euskara ikasteko eskatzen die hala behar duten guztiei. Baliabideei dagokienez, %75ek prestakuntza planean txertatuta du, dagokien laguntza eta guzti.
- **Promozio eta kontratazioa.** Gehienak lanpostu guztiei ezarri die hizkuntza eskakizuna (%71), eta %13k euskararentzat estrategikoak diren lanpostuei ezarri die eskakizuna. Aldiz, %11ak ez du eskakizunaren lanketarik egin, %4k ez lantzea erabaki du eta bada eskakizunik ez ezartzea erabaki duenik.
- **Irudi, harreman eta komunikazio politika:** euskararen erabilerak gorantz jarraitu du

ahozko eremu guztietan eta idatziko ia guztietan (idatzizko kanpo harremanetan solik antzeman da beherakada aurreko urtearekin alderatuta, baina, halere, 2016ko emaitzaren gainetik kokatu da aurten)

- **Hazkunde politika.** Euskara plana izanik Euskal Herritik kanpo lantegiak dutenen heren batek, ez du inongo neurrik hartu EHko lantegietan Oinarriok beteko direla bermatzeko, beste heren batek baino gehiagok politika batzuetan neurriak hartu dituela dio, eta herenera ez dira iristen politika guztietan neurriren bat hartu dutenak. Bestalde, ia erdiak ez die ENOren berri eman bere menpe edo eraginpeko erakundeei, heren batek pasa batzuei hedatu die eta laudenera ez da iristen dagozkien erakunde guztiei ENOren berri eman dien kooperatiben multzoa.

LAN HIZKUNTZA EUSKARA PLANA DUTEN KOOPERATIBETAN



MUK ETA MONDRAGONEK EUSKARAZ IDATZITAKO IKASKETA AMAIERAKO LANIK ONENAK SARITUKO DITUZTE 10. EDIZIOAN.

IAL sariak 10 urte

Mondragon

Unibertsitateak eta MONDRAGON Korporazioak elkarlanean 10. edizioa beteko dute aurten euskaraz egindako karrera-amaierako proiekturik onenei sariak ematen. Sari hau 2011n Mondragon Taldeko Euskara Batzordearen ekimenez sortu zen, hain justu, ikasleek unibertsitatetik lan mundura jauzi egitean ikasketa amaierako lanak euskaraz egitera bultzatzeko helburuarekin.

Sarian parte hartzeko honako baldintzak bete behar izan dira: MUko ikaslea izatea, proiektua MONDRAGONeko kooperatiba batean egindakoa izatea, proiektu-txostena euskaraz idaztea eta 8 edo hortik gorako nota akademikoa izatea. Baldintza horiek guztiak beteta azken urte

hauetan euskaraz egindako proiektu kopuruak goranzko joera erakutsi du, jarraian azaltzen den grafikoan ikus daitekeen bezala (grafikoa sortu).

2011	17
2012	42
2013	32
2014	20
2015	15
2016	16
2017	20
2018	22
2019	35
2020	50

Edizio guztietan epaimahaia fakultate bakoitzeko bina kidek eta MONDRAGON Korporazioko ordezkari batek osatu dute. Horien lana izan da, batetik, aurkeztutako testuen egituraketa, koherentzia, egokitasuna, aberastasuna eta zuzentasuna baloratzea eta, bestetik, 2 lan onenak identifikatzea. Saridunek 1.500€ eta 500€-ko sariak jaso izan dituzte, lehenak eta bigarrenak hurrenez hurren.

Iazko edizioan, lehenengoz, trebakuntza saioak antolatu ziren karrera-amaierako proiektua euskaraz egin behar zuten ikasle eta fakultateetako tutoreentzako. Batik bat, euskaraz zuzen idazteko jarraibideak jaso zituzten eta balorazio ona egin zen.

Ander Etxeberria Otadui, MONDRAGON Korporazioko euskara koordinatzailearen esanetan "gertuago dago ohikoena izatea Ikasketa Amaierako Lanak euskaraz egitea: inoizko gazte euskaldunenak datoz inoizko enpresa euskaldunenetara". Korporazioak ezarrita dituen Euskara Normalizatzeko Oinarrirei eutsiz, normalizaziorantz zenbait estrategia garatu ditu Taldeak, eta horien artean dago euskaraz sortzeko

bideak urratzea. Zentzu horretan, egun Korporazioak abian dituen 58 euskara planek eragiteko gaitasuna dute eta lan horretan sustapen lana egiten jarraitzea azpimarratu du Etxeberriak.

Mondragon Unibertsitatea unibertsitate euskalduna izanik, bere ikasleen gehiengoak burutzen ditu unibertsitate ikasketak euskaraz. Idoia Peñakoba MUko idazkari nagusiaren arabera, enpresa mundura jauzia egiterakoan bidean zerbait galtzen zela argi ikusi zuten orain 10 urte. "Ikasle garaitik lan mundurako zubi lana egiten du unibertsitateak eta horregatik gure erantzukizuna ere bada bide horretan euskararen normalizazioan eragitea. Oro har, azken 10 urte hauetan Mondragon Unibertsitateko fakultateetan egin diren proiektuen %33 egin da euskaraz, baina datuok goranzko joera erakusten duten arren, oraindik badago zer hobetu. Horregatik, orain 10 urte MONDRAGONekin eta bere kooperatibekin elkarlanean jarritako egitasmo honen helburuak indarrean jarraitzen du eta suspertzen jarraitzea garrantzitsua dela ikusten dugu".

Egun, 10. edizioko lanen balorazio fasean gaude eta 11. ediziorako oinarriak fakultate eta kooperatibetan zabaldu dira, beti ere, euskarazko proiektu gehiago egiteko helburuarekin. **TU**



Reyes Prados

TELEBISTA AURKEZLEA

SEVILLAN JAIO ZEN ETA BERE SUSTRAIAK HANTXE DITU, BAINA EUSKALDUNA ERE SENTITZEN DA, EUSKAL HERRIA MAITE DUELAKO, EUSKARAZ HITZ EGITEN DUELAKO ETA EUSKALDUN SENTITZEN DELAKO.

“Telebistarako egin dugun programari esker, asko ikasi dut kooperatibismoari buruz”



Kazetari eta aurkezle bezala, denetik egin duzu. Zertan sentitzen zara hobeto? Telebistarekin identifikatzen zara? Frogatu duzu beste formaturik? (irratia, prentsa...) Betidanik telebistan aritu naiz. Irratian eta egunkarian ere ibilitakoa naiz, baina ezer gutxi. Eta, egia esan, gehien gustatzen zaidana eta osoago iruditzen zaidana telebista da. Azken finean kazetariok komunikatu egiten dugu eta telebistan inon baino hobeto egin dezakegu: irudiak eta hitzak erabil ditzakegu horretarako. Gainera, erosoago nago telebistan eta hobeto ikusten dut neure burua hedabide honetan.

Sevillatik Euskadira, Madriletik igarota. Hiru tokitan bizi izan zara ezta? Zer eman dizu bakoitzak? Hainbat lekutan... Málaga ere denbora dezente pasatu dut. Bakoitzak berea du eta bakoitzak gauza desberdinak eman dizkit. Sevillan familia daukat;

Euskadin, etxea eta nire familia berria. Madrilen hainbat lagun, eta funtsezkoa izan zen nire garapenerako... Nire bizitzako etapak izan dira eta garai ezberdinetan kokatuta daude.

Euskara denbora laburrean ikasi izanagatik ere ezaguna egin zara. Zergatik ikasi duzu? Zer eman dizu euskarak? Parte hartu duzu aurtengo Euskaraldian? Jakin-minagatik eta errespetuagatik. Denbora luze neraman Euskadin eta gero eta gehiago maitatzen nuen herri hau. Zerbait falta zitzaidan eta susmoa neukan gakoa hizkuntzan egongo zela. Eta horrela izan da. Euskarari esker hainbat gauza ikasi ditut. Hizkuntza ez ezik, euskal kulturarekin eta gizartearekin lotuta dauden gai asko. Eta horrek Euskal Herriarekiko maitasuna handitu baino ez du egin. Euskaraldian gustatzen zait parte hartzea. Orain dela bi urte parte hartu

nuen belarriprest bezala; eta aurtan ahobizi txapa harro eraman dut.

Eta zertan ari zara momentu honetan? Zein proiektu duzu esku artean? Telebistan jarraitzen dut lanean. Euskarari esker, ETB1ean nabil orain dokumental batzuk egiten. Eta horri esker asko ari naiz ikasten, batik bat, Euskadiko historiari buruz. Aztertu ditugun gaien artean, ULGOR izan da horietako bat eta saio oso bat horri eskainiko diogu. Prozesu osoa kontatuko dugu: nola umiltasunetik eta apaiz bati esker bost gaztek munduko kooperatibaltalde handienaren hazia erein zuten.

Beraz, kooperatibismoa gertutik ezagutzeko aukera izan duzu, ezta? Egia esan, orain arte ezer gutxi nekien. Baina, aipatu bezala, dokumental horri esker asko ikasten ari naiz. ULGORren kasuan sortzaileen bilobekin egon gara eta hainbat adituekin (Korporaziokoak gehienak). Orain, besteak beste, badakit zein garrantzitsuak eta baliotsuak diren kooperatibismoaren baloreak. Berdintasunaz gain, gehien gustatzen zaidana, zalantzarik gabe, hezkuntzarena da: hezkuntza oinarria baita.

Aisialdian, lanetik kanpo, zeintzuk dira zure afizioak? Zer egitea gustuko duzu? Denetatik pixka bat. Irakurtzea izugarri gustatzen zait. Eta ahal dudan aldiro liburu bat daukat esku artean. Niretzat ezinbestekoa da deskonektatzeko. Horretaz aparte, futbola asko gustatzen zait, baina ez jokatzeko. Sevilla talde zalea (eta kidea) naizela denek dakite eta oso harro nago horretaz ere! **TU**



+49%↑

2020an bisitari kopurua igo dugu. Dagoeneko aurtan **230.000 bisitatik gora** jaso ditugu.

Incremento de visitantes en 2020. Este año ya hemos recibido **más de 230.000 visitas.**

24h.

tulankide.com

MONDRAGON KORPORAZIOAREN INFORMAZIO EGUNERATUA EUSKARAZ, GAZTELANIAZ ETA INGELESEZ.
INFORMACIÓN DIARIA Y ACTUALIZADA DE LA CORPORACIÓN MONDRAGON EN EUSKERA, CASTELLANO E INGLÉS.

Diseinu berria! ¡Diseño actualizado!



PODCAST

Entzun gure podcast-ak; bidaiatu, paseatu edo kirola egiten duzun bitartean informatuta egoteko modurik erosoa.

Escucha nuestros podcasts, la forma más cómoda de estar informado mientras viajas, paseas o haces deporte.



COVID-19

Ezagutu Covid-19aren eragina gure kooperatibetan. Azken hilabeteetako notiziak, elkarrizketak, bideoak...

Conoce la influencia del Covid-19 en nuestras cooperativas. Las noticias, entrevistas y videos de los últimos meses.



IRITZIAK

Arlo ezberdinetako adituen iritziak, elkarrizketak eta erreportajeak biltzen ditugu atalez-atal.

Recopilamos opiniones de expertos de diferentes ámbitos, entrevistas y reportajes sobre temas de actualidad.



HEMEROTEKA 1960-2020

Kontsultatu gure hemeroteka eguneratua. Aldizkariaren 614 ale ikusgai, hamarkadetan sailkatuta.

Consulta nuestra hemeroteca actualizada. Accede a las 614 revistas, ordenadas por décadas.

...eta askoz gehiago! ...¡y mucho más!

Gure kooperatiben zerbitzura
Al servicio de nuestras cooperativas

Harremanetarako Contacto: tulankide.com/contacto-info

tulankide.com





TUITERÍAS

ETB @euskaltelebista

BIDEOA: Begirada etorkizuneko industrian @Teknopolls_etb @tknika #zientzia #teknologia #teknopolis

Traducir Tweet



Begirada etorkizuneko industrian
eitb.eus

14:22 - 30/11/20 - Twitter Web App

Bill Gates @BillGates

This is the most important thing the U.S. can do to lead the world in innovations that will solve climate change.

Traducir Tweet



Here's how the U.S. can lead the world on climate change innovation
gatesnotes.com

18:28 - 30/11/20 - Twitter Web App

Yago Uribe @y_uribe

Las carreras con más empleo en España paper.li/y_uribe/153908... #hacemosmarketing



Las carreras con más empleo en España
niltonnavarro.com

9:28 - 22/11/20 - Paper.li

EUSKARALDIA @euskaraldia

Zientoka batzordekideek egin duzue posible #EUSKARALDIA!!! Milaka herritarrek hartu dugu parte ariketan. Eskerrik asko guztiol.

Traducir Tweet



EUSKARALDIA
Hizkuntza praktika berriak sortzen ari gara.

Mundukide Fundazioa @MundukideF

MUNDUKIDE, ELKARTASUNA BIDE. Kontzertu solidarioa ABENDUAK 24-11:00 etan STREAMINGez. Euskal Herriko lehen mailako abeslari eta orkestra sinfoniko solidarioenez gozatzeko. @FernandoVelazquez Goia saridun zuzendari bilbotarrak zuzendutako ekitaldia. mundukide.fsnext.org

Traducir Tweet



1 Gobierno Abolteak y 4 más

NUESTRAS CUENTAS

@euTUlankide

@esTUlankide

@enTUlankide

Ensalada de kiwi, pollo escabechado y verduras



EL kiwi es originario de China, sobre todo de los bosques del valle del río Yangtsé. Introducida en Nueva Zelanda en 1904, es cultivada desde entonces en muchas regiones templadas por su fruto comestible. Son innumerables sus propiedades entre las que destaca: filtra los

rayos solares, favorece el sistema inmunitario y combate la anemia, ayuda en la digestión, mejora la circulación de la sangre. En esta receta combinamos esta fruta con pollo escabechado (en escabeche y aromatizado con hierbas) y con diferentes verduras. **TU**

INGREDIENTES

ENSALADA

- » 400 gr de kiwi.
- » 200 gr de tomate cherry mix colores.
- » 50 gr de germinado de soja.
- » 300 gr de espinacas.
- » 100 gr de pimiento rojo.
- » 100 gr de pepino.
- » 30 gr de cilantro.
- » 30 gr de menta.
- » 10 gr de guindilla.
- » 250 gr de pollo escabechado.

POLLO ESCABECHADO

- » 400 gr de pechuga de pollo.
- » 10 gr de jengibre.
- » 75 gr de cebolla.
- » 75 gr de puerro.
- » 10 gr de ajo.
- » 2 ud de laurel.
- » 100 ml de vino blanco.
- » 100 ml de vinagre de manzana.
- » 125 gr de aceite de oliva.
- » 100 gr de agua.
- » Pimienta y sal.

ADEREZO DE KIWI

- » 200 gr de kiwi maduro.
- » 5 gr de jengibre.
- » 10 gr de salsa de soja.
- » 40 gr de agua.
- » 30 gr de zumo de lima.
- » Sal y aceite de sésamo.

1 PARA EL POLLO ESCABECHADO

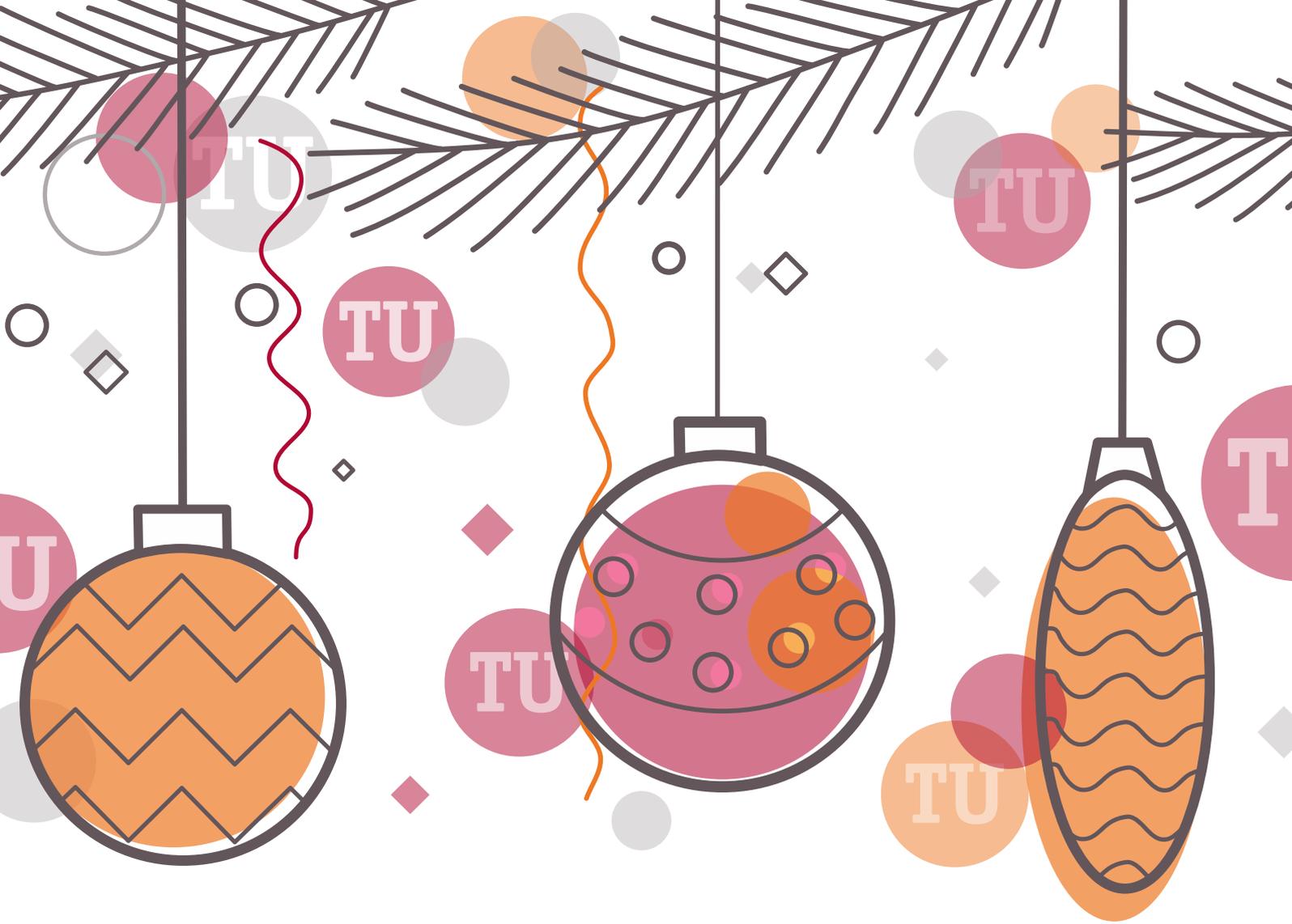
1. Limpiar y pelar las verduras.
2. Cortar en juliana.
3. Salpimentar las pechugas de pollo. En una sartén marcar las pechugas y retirarlas del fuego.
4. En la misma sartén dorar las verduras y añadir sal, pimienta y laurel.
5. Añadir el vinagre, el vino, el agua, el aceite y las pechugas.
6. Dejar cocer 20 minutos tapado a fuego medio.
7. Reservar.

2 PARA EL ADEREZO DE KIWI

1. Triturar todos los ingredientes en la thermomix.

3 PARA LA ENSALADA

1. Limpiar y pelar el pepino.
2. Cortar en juliana el pepino y el pimiento.
3. Cortar en mitades el tomate cherry.
4. Picar la guindilla, el cilantro y la menta.
5. Pelar y cortar el kiwi.
6. Cortar la pechuga escabechada.
7. Colocar en la base de un bol las espinacas y encima ir colocando el resto de los ingredientes.
8. Aderezar con la salsa de kiwi.



ZAINDU GAITEZEN ETA URTE BERRI ON!



www.tulankide.com



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza