

www.tulankide.com

# TU lankide

- Fagor Industrial presenta su nuevo show-room con un espacio interactivo y sala de demostraciones.
- Algeriako kostaldeko luxuzko turismo gunea hornitu du Fagorrek.
- Cikautxok 40. urteurreneko ospakizunak egin ditu azken hilabeteotan.
- MU pone en marcha un nuevo Título Experto en comunicación en organizaciones.

ekaina 2011 junio



568

# LEINN

## Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación



MU puso en marcha en 2009 el grado LEINN con el objetivo de establecer una comunidad de emprendedores dispuestos a constituir su propia empresa sin miedo al error y creando espacios de gran valor añadido.

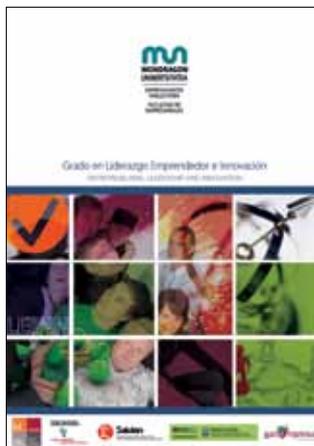
**METAPOSTA** ofrecerá a las cooperativas la posibilidad de gestionar íntegramente toda la documentación en formato electrónico.



en portada

## Ekintzaileen ekosistema bultzatu nahian MONDRAGONen

**26** LEINN gradua orain dela hiru urte jarri zuen abian MUK eta gaur egun 135 pertsonak osatzen dute Mondragon Team Academy komunitatea. Benetako proiektuak burutzen dituzte eta euren helburu nagusia da enpresak sortzea. Ekintzailetasuna muturreraino eraman nahi dute, taldelanean, ikertzen eta bide berriak irekitzen. Mondragon Unibertsitatearen asmoa da ekintzaile komunitate sendo bat sortzea, eta bereziki MONDRAGON korporazioari zerbitzua eskainiko dioten pertsonak formatzea.



### kooperatibetako berriak

**8** **LKS ha firmado tres implantaciones en Asia**

Realizará proyectos para Fagor Electrónica, Cikautxo y DANOBATGROUP.

**9** **Fagor Arrasate asistió con éxito a la feria BIECHEXPO de Stuttgart**

La cooperativa presentó la amplia variedad de nuevos productos que está introduciendo en el mercado.



**23** **MUko Smart-Light, Imagine Cup 2011 nazioarteko lehiaketako finalean**

Ikasleentzat munduan antolatzen den lehiaketarik garrantzitsuen da *Imagine Cup*.

### secciones

**34** **Garatzen**  
¿Es realmente necesario un Modelo de Gestión Corporativo?  
¿Y para qué sirve?

**36** **Aula cooperativa**  
Indignados

**38** **Erreportaia**  
ISEA S.Coop.

**40** **Mitos y leyendas**  
La enigmática cruz de Hendaia

**41** **Mundukide**  
Movimiento sin tierra visita Debagoiena

**42** **Antzinakoak**  
Tintoreros

**44** **Blog de Julen Iturbe**  
"La participación debe manejar fechas de caducidad"

**45** **Web 2.0**  
Fagor Automation presenta su nueva web

**46** **MIK**  
MIK, investigar y transferir conocimiento en el ámbito empresarial

### ARGITARATZAILEA

OTALORA. Azatza.  
20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa.  
Telefonoa: 943 712 406.  
Faxa: 943 712 339

### ZUZENDARIA

Javier Marcos  
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:  
José Antonio Ajuria.  
Kideak:  
Iñaki Badiola.  
Isidro Elexgaray.  
José Mª Larrañaga.  
Carlos Sarabia.  
Carmelo Urdangarín.  
Mikel Zabala.

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

### IMPRIMATZAILEA

Elkar-mccgraphics. D. L. BI-2583-89

### 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 esanetan eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA  
LANEAN

# La formación universitaria en el mercado global

La sociedad actual está demandando no solo profesionales con muchos conocimientos, sino también con las competencias y actitudes necesarias para hacer frente a los nuevos retos que deparan los nuevos tiempos. Hay que caminar hacia una formación global de la persona, en todos los sentidos de la palabra. En este contexto, el profesor universitario no puede actuar solo como simple transmisor de conocimientos, sino que tiene que ser impulsor del aprendizaje de las competencias y actitudes que necesitan adquirir los estudiantes.

Las nuevas metodologías docentes, con espacios más abiertos, clases más dinámicas, fomentando el trabajo en grupo, la utilización de varios idiomas con total naturalidad, con más interacción entre el profesor y el estudiante y con una reducción importante de las "clases magistrales" unidireccionales es cada día más real. En este ámbito, Mondragon Unibertsitatea (MU) puso en marcha hace tres años el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación, un clarísimo ejemplo o el más claro si cabe, de los nuevos modelos educativos.

La nueva metodología se basa en la experiencia de *Team Academy* de Finlandia, que ha sido y es un referente para muchos emprendedores en toda Europa, y MU ha emprendido relaciones con la universidad finlandesa para impulsar la creación de un ecosistema de emprendedores entre nosotros.

El reto no es sencillo, pero MU ya cuenta con una comunidad de 135 personas en *Mondragon Team Academy*. Estudiantes dispuestos a arriesgar por un sueño, lanzarse al panorama internacional, viajar a Finlandia, a Silicon Valley en EEUU, y realizar estancias de varios meses en India o China. El objetivo de los Graduados en LEINN debe ser crear su propia empresa e impulsar su iniciativa con convencimiento, sin miedo al error y creando espacios de gran valor añadido.

LEINN es la apuesta de Mondragon Unibertsitatea, y desde el Campus de Bidasoa y Oñati, jóvenes emprendedores están tratando de abrir nuevos caminos. El nuevo paradigma universitario se hace más que notorio en este Grado. Y el objetivo de todos estos valientes debe ser responder de la mejor manera posible a las exigencias del nuevo mercado internacional y, cómo no, responder de la mejor manera posible a las peticiones de las cooperativas que conforman la Corporación MONDRAGON.

---

**El objetivo de los Graduados en LEINN debe ser crear su propia empresa e impulsar su iniciativa con convencimiento, sin miedo al error y creando espacios de gran valor añadido.**

---

Han pasado tres años desde que la experiencia se puso en marcha en MU con el objetivo de formar jóvenes capaces de trabajar en equipos autogestionados, con experiencia internacional, y gestores de empresas innovadoras. Por eso, desde la revista de este mes hemos querido hacer una aproximación a las reflexiones de los profesores y a las sensaciones de los alumnos a lo largo de estos tres años.

Es una apuesta, un reto, una ilusión, un sueño, una aventura... que en la actualidad todos estos jóvenes están llevando a cabo en las aulas de *Mondragon Team Academy*, en la Facultad de Ciencias Empresariales. Una nueva manera de forjar futuros emprendedores. ■

## IKERLAN-IK4 es la primera entidad del Estado que se certifica en sistemas embebidos confiables

Esta certificación permite a las empresas desarrollar productos con mayor nivel de fiabilidad, disponibilidad, mantenibilidad y seguridad.



Certificado concedido a IKERLAN-IK4 por el TÜV Rheinland.

IKERLAN-IK4 ha obtenido, de manera pionera en el ámbito estatal, la certificación de su propia metodología de confiabilidad SIL3 para sistemas embebidos, lo que refuerza la posición del centro como referente tecnológico en el desarrollo de productos y sistemas embebidos confiables. La certificación de esta metodología permitirá afrontar la certificación de nuevos productos SIL3/SIL4 de forma menos costosa y en menos tiempo para las empresas. El organismo alemán TÜV Rheinland acredita el FSM (Functional Safety Management) de IKERLAN-IK4 bajo el estándar IEC61508 de carácter genérico y que permite afrontar procesos de certificación en sectores estratégicos como el transporte, la energía y la salud.

### Sistemas embebidos

Marcelino Caballero, director de la unidad de desarrollo de nuevos productos, indica que la obtención de este certificado era una prioridad para IKERLAN-IK4 por la significativa presencia de este tipo de sistemas en la sociedad. "Estamos comprometidos con la mejora de la competitividad del tejido industrial y por ello trabajamos permanentemente en la generación de nuevos conocimientos para ofrecer a las empresas soluciones innovadoras y eficaces".

La certificación de IKERLAN-IK4 en la metodología de confiabilidad SIL3 permite al centro dar un servicio completo a sus clientes mediante la obtención de una alta cualificación de su personal, y de la dotación de los medios idóneos para desarrollar esta actividad, en la que destaca el laboratorio de sistemas embebidos.

## Cikautxok 40. urteurrena ospatu du

Duela 40 urte, apirilaren 4an, Cikautxok bere konstituziorako batzar nagusia egin zuen. Momentu hartan hasi zen ofizialki Cikautxoren historia.

Hala ere, lehen azarnak 1967an kokatu daitezke, izan ere garai hartan Lea Artibai eskualdeko gazte talde batek ardura azaldu zuen lan teknikoaren faltagatik, laborantza eta arrantza baitziren jardura nagusiak. Eta Arrasaten ikasi ondoren, bertan lanean geratu ziren.

Kezka horren inguruan batzar asko egin zituzten eta ideia ugari azertu. Urte batzuk beranduago, Parisen ospatu zen feria batean ikusitako produktu baten fabrikazioak eman zien negozio

berri bat sortzeko ideia; Parisen ikusitako produktu hura gaur egun ekoizten duten bezalako kautxuzko produktua zen.

Horrela sortu zen *Cooperativa Industrial de Kautxo C-I-KAUTXO* bezala ezaguna.

### Ospakizuna

40. urteurrena ospatzeko ekainaren 11n jaialdi berezia egin zuten. Goiz partean, mendi ibilaldi bat antolatu zuten, BTT martxa bat. Ondoren, zuhaitz bat landatu zen, eta honako hauek parte hartu zuten: Gotzon Juaristi lehendakariak; Juan Arostegi bazkide sortzaileak; eta Jon Jauregik, gaur

egungo langileen artean bateranoena.

Horretaz gain, Cikautxo barrutik bisitatzeko aukera izan zen eta eguerdi partean bazkaria egin zuten. Eta ondoren, mus txapelketa eta erromeria.



## La VI Jornada *Branding Aquí y Ahora* se celebró con éxito de público y ponentes en el Kursaal

¿A qué saben las marcas? ¿Cómo se puede diferenciar una marca en el sector de la alimentación? ¿Cómo podemos gestionar la marca de manera que generemos valor para el cliente y la empresa?

Reconocidos profesionales del sector de la comunicación y del ámbito gastronómico y de consumo dieron respuesta a estas cuestiones en el marco de la VI Jornada de *Branding Aquí y Ahora* que, bajo el título *Branding Taste, El sabor de la marca* tuvo lugar en el Kursaal de Donostia-San Sebastián.

### Organización de MU

La sesión, organizada por la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, la Cámara de Comercio de Gipuzkoa y el grupo de comunicación AZK, reunió en el centro de congresos donostiarra a expertos del sector como Xavier Olivé (Xavier Olivé Associats), Álvaro Boada (De Dietrich-Grupo Fagor Brandt), Elena Orcolaga (Angulas Aguinaga), José Luis Lapuente (C.R.D.O. La Rioja), Fernando Goñi



(Hotel Quinto Real) y Amaia García (Restaurante A Fuego Negro). Además, contó con la participación del rector de Mondragon Unibertsitatea, Iosu Zabala, la directora de Innovación y Conocimiento de la Cámara de Gipuzkoa, Ana Ugalde, y del socio fundador de AZK, Dani Miguélez.

Con la jornada los organizadores pretenden "sensibilizar al mundo em-

presarial respecto de la necesidad de considerar la marca como un activo estratégico clave a la hora de competir en mercados cada vez más globales" así como trasladar a los asistentes "diversas metodologías para abordar la gestión de la marca con el fin de generar valor para el cliente y la empresa".

## Nueva edición de *Dreamworks* del BAC de MONDRAGON sobre salud

Representantes de 22 empresas de la Corporación MONDRAGON se dieron cita los días 24 y 25 de mayo en Otalora, en el marco de una nueva edición *Dreamworks* específica en el ámbito de la salud, organizada en colaboración con MONDRAGON Health.

El propósito de las sesiones *Dreamworks* consiste en generar y explicitar ideas de nuevos negocios mediante la interacción entre directivos de procedencias diversas. Así, las sesiones han sido diseñadas para formar a los participantes con conceptos que les permitan conceptualizar nuevas oportunidades de negocio basadas en la intercooperación empresarial, aprender a pensar más allá de la visión convencional de su negocio, conceptualizar nuevas oportunidades de negocio sobre la base de las competencias aportadas por las diversas empresas presentes en las sesiones de trabajo y desarrollar planes de acción tendientes a la materialización de las oportunidades de negocio detectadas mediante la aplicación de una dinámica *fast track*.

El objetivo concreto de esta nueva edición *Dreamworks* Salud era promover nuevos negocios, de carácter indus-



trial, en materia de productos o servicios soportados en productos, en el ámbito de la salud, y el resultado fue la conceptualización de 24 ideas de nuevos negocios asociados a los diversos territorios de oportunidad presentados por MONDRAGON Health.

Acto seguido se abordó la tarea de la selección de proyectos y la constitu-

ción preliminar de consorcios (empresa líder y colaboradoras) que asuman el compromiso de dar pasos efectivos para la concreción de una propuesta de Plan de Negocio ante el BAC de MONDRAGON. Como resultado se identificaron 15 potenciales consorcios susceptibles de generar nuevos proyectos empresariales en el ámbito de la salud.

## LKS e Ipar Kutxa lanzan una firma de adquisiciones y soluciones financieras para las empresas

**IK-LKS nace con la vocación de convertirse en un referente en el ámbito del *Corporate Finance* en la CAV.**

La cooperativa de crédito Ipar Kutxa y el Grupo LKS han alcanzado un acuerdo para crear una nueva firma especializada en soluciones financieras a empresas. La compañía, constituida recientemente en Bilbao, se denomina IK-LKS Corporate, S.L., y nace con la vocación de convertirse en un referente en el ámbito del *Corporate Finance* en la Comunidad Autónoma Vasca.

IK-LKS Corporate nace del acuerdo y respaldo decidido de sus dos socios. De un lado LKS, con la experiencia y conocimiento de sus profesionales en la materia, e Ipar Kutxa, entidad del ámbito bancario, que aporta además de su buena imagen y saber hacer en el sector, una amplia implantación en nuestro territorio. La nueva sociedad va a dirigir su actividad inicialmente a operaciones de Valoraciones y Estudios, *M&A Advisory* y *Capital Markets*.

### Objetivos

Desde la perspectiva de la entidad financiera, la iniciativa tiene como principal objetivo potenciar uno de sus segmentos estratégicos, como es la línea de clientes de empresas, desarrollando una actividad complementaria y al tiempo susceptible de generar importantes sinergias. A través de su participación en esta nueva sociedad, Ipar Kutxa estará en disposición de ofrecer a este rango de clientes servicios de mayor valor añadido, lo que permitirá tanto incrementar su número como el volumen de negocio financiero.



### Experiencia contrastada

La experiencia es un grado. Y LKS, desde sus negocios de Abogados y Consultoría de Gestión, ha realizado diversas operaciones de *joint venture*, compras de sociedades, reestructuraciones de grupos empresariales, fusiones, escisiones, etc...

A lo largo de los años LKS ha liderado la operación de compra de Fabrelec, S.A., y su transformación en Edesa, S. Coop.; posteriormente, la compra de Victorio Luzuriaga, además de otras como la de Mc Lean, Kronen y Arcadi, en Argentina, la compra de Grumal, la del Grupo Brandt en Francia, la búsqueda y compra de una empresa de logística para el Grupo ABX, y la reciente compra de Forjas de Lazkao entre otras. Asimismo, ha intervenido en numerosas operaciones y acuerdos de *joint venture* como las de FPK en Automoción, Geyser Gastech en electrodomésticos, Moravia en Componentes, y un buen número de implantaciones en el extranjero.

## KONFEKOOP, Euskadiko Kooperatiben Konfederazioak 15 urte bete ditu

**Javier Goienetxea da lehendakari berria.**

Konfekoop, Euskadiko Kooperatiben Konfederazioak 15 urte betetzen ditu aurten. Konfekoopek kooperatiben sektore desberdinetan existitzen diren Euskadiko Kooperatiben Federazio guztiak biltzen ditu (lan elkartua, irakaskuntza, nekazal-elikagai, kontsumo, garraiolariak eta kreditu). Guztira, Euskadin dauden kooperatibetako bazkideen eragiketa-bolumenaren eta enpleguaren %90 eta %95 birtartean kudeatzen dute.

2010eko abenduaren 31n datu garrantzitsuenak kontuan hartuta, fede-

ratutako kooperatiben kopurua 823koa da, bazkideen kopurua 536.776koa da eta langileak guztira 55.754 dira. Fakturazioa 9.524 M€koa eta esportazioa 4.240 M€koa izan da.

### Lehendakari berria

Javier Goienetxea Urkaregi da KONFEKOOP, Euskadiko Kooperatiben Konfederazioko lehendakari berria. 25 urte baino gehiago eman ditu kooperatiben munduan, eta MONDRAGON Taldeko hainbat esparrutan parte hartu du: Danobat, Eika,



Javier Goienetxea, lehendakari berria.

Eroski eta gaur egun, Erkopen.

Horrela, aurretik karguan izan den Patxi Ormazabalen lekukoa hartzen du.

# Éxito de la jornada sobre China que sirvió de presentación de *MONDRAGON Global Services*

**MONDRAGON Global Services organizará un nuevo desayuno de trabajo en octubre para analizar las posibilidades que ofrece Brasil.**

¿Es posible tener éxito en China siendo una PYME? La experiencia de MONDRAGON, jornada que sirvió como inicio de las actividades de MONDRAGON Global Services (MGS), se desarrolló con una nutrida asistencia en el acto celebrado en el Euskalduna de Bilbao el pasado día 17 y que reunió un panel de especialistas de primer orden en torno al tema.

La conclusión unánime de los panelistas fue que no solo se puede tener éxito en China sino que para muchas empresas puede ser una auténtica tabla de salvación. De ello dio fe el presidente del Grupo Correa, Nicolás Correa, que tras una brutal caída en ventas en 2010 se encuentra con que China se ha convertido en su principal mercado, lo que les permitirá terminar el año con una vuelta a los beneficios y la recuperación del nivel de empleo.

Eduardo Morcillo, socio director de Interchina, hizo una sólida presentación de las perspectivas que ofrece China y aventuró que a medio plazo dejará de ser una plataforma de sueldos



baratos porque su política apunta a desarrollar capacidades de alto nivel tecnológico y huir así de la trampa de las rentas medias contra la que advierte el Banco de Desarrollo de Asia en su informe Asia 2050: el siglo asiático.

José Ugarte, presidente de MONDRAGON Internacional, insistió por su parte en las diferencias abismales de costes existentes, lo que hace imprescindible estar en China, mientras que José Luis Curbelo, director de Orkestra, Instituto

Vasco de Competitividad, puso sobre la mesa las crecientes e importantes inversiones de China en el mundo occidental, lo que le convierte también en un socio potencial para el desarrollo de proyectos empresariales también fuera de China: en 2010 Repsol se alió con la china Sinopec para crear un gigante energético conjunto en Latinoamérica (China invirtió 5.200 M€ en la operación).

Germán Lorenzo, director de Asia-Pacífico, resaltó las fortalezas de la iniciativa corporativa de MONDRAGON, frente a la debilidad de los aterrizajes en solitario. Como conclusión del evento, Juan Luis Llorens, director de Expansión de LKS, resaltó el valor de la alianza con la red de recursos de MONDRAGON para reducir esos riesgos, lo que permite a LKS canalizar las experiencias de internacionalización del grupo, a beneficio de cualquier empresa interesada.

Siguiendo esta estela, en octubre MGS organizará un desayuno de trabajo sobre las posibilidades que ofrece Brasil.

Agenda formativa

Formación corporativa



OTALORA

## IV foro de desarrollo directivo

**El próximo 8 de julio se celebrará en el Kursaal donostiarra el cuarto foro de desarrollo directivo que en esta edición se centrará en el tema "La transformación empresarial: estrategia competitiva y visión compartida".**

Según el programa previsto, la jornada dará inicio con la presentación sobre "visión, reto y estrategias de futuro de MONDRAGON", exposición que correrá a cargo de José Mari Aldecoa, presidente del Consejo General. Después, tomarán la palabra tres ponentes externos: Raúl Peralba, Jack Trout y Mario Alonso Puig.

Raúl Peralba, experto en posicionamiento estratégico y cofundador de la red de consultoras que dirige Jack Trout, versará sobre por qué es impor-

tante el concepto de reposicionamiento estratégico en la actualidad.

Por su parte, Jack Trout, es posiblemente el experto en estrategia competitiva más reconocido en todo el mundo, considerado el padre del posicionamiento. Su conferencia girará en torno a qué papel juega la estrategia competitiva en una era de hipercompetencia, cambio y crisis.

Y en la sesión de tarde, tomará la palabra Mario Alonso Puig. Puig es *fellow*

en medicina y cirugía por la Universidad de Harvard y es una de los máximos investigadores de la inteligencia humana y del aprendizaje. En su conferencia analizará cómo se construye la visión compartida a través del ejercicio del liderazgo.

En general, el objetivo de esta jornada será reflexionar sobre las claves para lograr un posicionamiento estratégico competitivo y alinear a las personas en torno a una visión compartida.

Más información:

Marian Uribarren 943-712330/ 943-712339 [muribarren@mondragoncorporation.com](mailto:muribarren@mondragoncorporation.com)

## El precio de la vivienda en la CAPV retrocede a niveles del año 2005

**En Araba el retroceso alcanza incluso los niveles de 2003, mientras que en la Comunidad Foral de Navarra el descenso medio acumulado desde el 2007 representa ya casi el 30%.**

Según la base de datos sobre las valoraciones realizadas por LKS Tasaciones (empresa con más de 20 años de experiencia en el sector de las valoraciones para distintas finalidades; hipotecas, asesoramiento en compraventas, herencias, separaciones matrimoniales, expropiatorias, judiciales, etc.), en la actualidad el precio de la vivienda libre, aquella no sometida a algún tipo de régimen de protección pública, en la Comunidad Autónoma del País Vasco se asemeja, por término medio, a los precios que se daban en dicha Comunidad a finales del año 2004 y principios del 2005.

### Descenso de precios

Por territorios, Bizkaia y Gipuzkoa presentan un comportamiento similar en cuanto a que sus precios actuales se corresponden con aquellos que se producían, en términos nominales, en el primer semestre del año 2005 en dichos ámbitos. Mención aparte merece el caso de Araba, donde sus actuales precios son equiparables a los del último trimestre de 2003 en dicha provincia.

Por su parte, en la Comunidad Foral de Navarra el retroceso aún es algo mayor, donde el valor medio de la vivienda libre a día de hoy se aproxima a su análogo a mediados del año 2003.

Los precios medios según el acumulado de las valoraciones realizadas por LKS en lo que llevamos de año 2011, expresados en metros cuadrados útiles, van desde los 3.187 €/m<sup>2</sup> de Bizkaia y los 3.071 €/m<sup>2</sup> de Gipuzkoa, pasando por los 2.763 €/m<sup>2</sup> de Araba, hasta los 2.151 €/m<sup>2</sup> de Navarra.



Según la misma fuente, el descenso de precios experimentado con respecto al momento más álgido del mercado inmobiliario (el cual se produjo de manera generalizada para todos los territorios en el año 2007) representa, en términos porcentuales, un 16,10% para el caso de Gipuzkoa, un 16,87% en Bizkaia, y de hasta un 21,11% en Araba.

Cabe destacar el caso de Navarra, donde el descenso medio acumulado desde los momentos previos a la actual crisis inmobiliaria, alcanza ya el 29,20%.

Cabe indicar que los datos expresados comprenden tanto los relativos a viviendas usadas como aquellos correspondientes a viviendas en obra nueva, habiendo perdido estas últimas presencia paulatinamente durante los últimos ejercicios, lo que obviamente afecta a la baja los ya citados valores medios.

## LKS firma tres implantaciones en Asia

**Fagor Ederlan y Cikautxo en Kunshan (China) y DANOBATGROUP en India son algunos de sus proyectos.**

Fagor Ederlan ha contratado a LKS la gestión de la dirección integrada del proyecto de fundición de aluminio de baja presión y sus instalaciones de mecanizado en China. El nuevo proyecto se ubicará en el polígono que MONDRAGON desarrolla en Kunshan, próximo a Shanghai. La nueva planta ocupará alrededor de 10.000 m<sup>2</sup> entre naves, servicios técnicos auxiliares y oficinas, sobre una parcela de 30.000 m<sup>2</sup>, por lo que en un futuro podrán desarrollarse ampliaciones. En el desarrollo de la dirección integrada de proyecto, LKS realizará gestiones de contratación del instituto de diseño y de los distintos gremios constructores, gestionará los suministros con las compañías proveedoras, así como las licencias y permisos necesarios.

### En India y China

Por otra parte, LKS también trabaja para Cikautxo, que instalará una planta de producción en el mismo polígono chino de Kunshan, y que prevé que inicie la producción este mismo año. El trabajo consistirá en la habilitación de una nave industrial existente, incorporando fosos, modificaciones de estructura e instalaciones.

Y en India abordará la inversión de Danobat Group en una planta productiva de máquina herramienta que ocupará una



parcela de 8.000 m<sup>2</sup> en el parque industrial de MONDRAGON, en la ciudad de Pune, a 150 km. de Bombay y que contará con un presupuesto superior a los cuatro millones de euros. LKS lleva a cabo la dirección de obra de esta nueva planta, que se prevé se termine este año.

LKS aborda nuevas actuaciones en Asia reforzando, entre otros, la implantación del equipo de diseño de producto presente en Shanghai desde el año 2009. Clientes como Gestamp, Kider, RPK y CAF han confiado sus proyectos a nuestros equipos de gestión integrada.

La orientación global de LKS Ingeniería se completa con las delegaciones de Colombia y agentes comerciales de Méjico y Cuba.

## Fagor Automation presente en la feria Feimafe de San Paulo en Brasil

Del 23 al 28 de mayo Fagor Automation estuvo presente en la feria Feimafe, la más importante para Fagor Automation en Brasil. La cooperativa arrasatearra aprovechó la ocasión para presentar sus novedades e innovaciones a muchísimos clientes.

Para Roberto Carlos Gimenes, gerente de ventas de Fagor Automation en Brasil, el sector de máquina-herramienta ha cambiado mucho en estos últimos quince años en el país sudamericano. "Anteriormente, los clientes fabricaban grandes series de máquinas, pero en la última década se fabrican máquinas más complejas, con un valor añadido más alto, siendo Feimafe el evento más importante para la presentación de estos productos de alta tecnología y vanguardia."

### Novedades de Fagor Automation

Fagor Automation aprovechó la oportunidad para presentar sus novedades. El nuevo CNC 8055, que nace para mejorar el rendimiento de las máquinas y la ergonomía del entorno de trabajo del operario. El CNC 8065, fácil de utilizar. Soluciones absolutas de Fagor Automation en sistemas de captación, conectables a CNCs de los principales fabricantes en el mercado. *Encoders* abiertos sin contacto, que proporcionan una solución robusta y flexible que responde a los requisitos del mercado en cuanto a resolución, alta velocidad y precisión.

En definitiva, para los responsables comerciales de Fagor Automation, esta edición ha sido una feria positiva tanto por la presencia de sus productos en máquinas nacionales, como por los visitantes que se han acercado al propio stand interesándose por sus novedades.



"En la última década se fabrican máquinas más complejas, con un valor añadido más alto".

## Fagor Arrasate asistió a la feria Blechexpo de Stuttgart

En la feria, que se celebró del 6 al 9 de junio en la ciudad alemana de Stuttgart, Fagor Arrasate presentó la amplia variedad de nuevos productos que está introduciendo en el mercado. Entre ellos, cabe destacar la servoprensa avanzada, el perfilado variable, el endurecido por estampación o *press hardening*, la nueva línea de robotización de líneas de prensas *Wave Line* y los equipos siderúrgicos para la fabricación y procesado de acero.

### Éxito de clientes

Todas las novedades presentadas por la delegación de Fagor Arrasate atrajeron a numerosos visitantes y clientes, muy interesados en los nuevos productos. Con su nueva apuesta Fagor Arrasate consolida su liderazgo en el mercado.



Una delegación vasca encabezada por el consejero de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, Bernabé Unda visito el stand de Fagor Arrasate.

## Algeriako kostaldeko luxuzko turismo gunea hornitu du Fagorrek

**Algeriako kostaldeko Bahia Center luxuzko turismo guneko apartamentuak hornituta, etxetresna elektrikoak eta altzarien sektoreen nazioarteko posizionamendua indartu du Fagor Groupek.**



Gune turistikoa 120 etxebizitzako lau eraikinek osatzen dute eta Oran hirian dago, Algeriako ipar-ekialdean, Mediterraneo itsasoaren ertzean. Gune turistikoa oso ondo kokatuta dago, aireportutik eta itsas portutik gertu. Segurtasuna, kalitatea eta erosotasuna ditu helburu, eta Fagorrek ezaugarri horiek aintzat hartu ditu eskaintza egokia egiteko.



Bahia Center guneko etxebizitzak Altia Style eta Activa BR modeloetako altzariekin hornitu ditu Fagorrek, eta sukaldea bilakatu da apartamentuaren gune eskusiboa.

### **Nazioarteko hedapena**

Bahia Center proiektuak azken berrikuntza teknologikoak izango ditu telekomunikazioetan eta domotika arloetan, eta aipatu daiteke anbizio handiko proiektua izan dela Fagorrentzat.

Kontuak kontu, nazioarteko hedapenaren estrategia abiapuntutzat hartuta, operazioa oso inportantea izan da Fagor Groupentzat.

## Fagor refuerza su estrategia *on line* con la apertura de sus nuevos canales sociales en Facebook, Twitter y YouTube

**Fagor Electrodomésticos, ha comenzado a operar en redes sociales con la apertura de nuevos canales oficiales de comunicación en Facebook ([www.facebook.com/fagor](http://www.facebook.com/fagor)), Twitter ([www.twitter.com/fagor\\_com](http://www.twitter.com/fagor_com)) y Youtube ([www.youtube.com/fagorespana](http://www.youtube.com/fagorespana)).**



La nueva estrategia *on line* de Fagor tiene por objetivo establecer nuevos canales para escuchar, comunicarse, intercambiar experiencias y mantener un contacto más directo y permanente con sus usuarios, así como difundir información y dar a conocer novedades.

Además, en línea con la filosofía corporativa de la cooperativa, la estrategia 2.0 de Fagor a través de las redes sociales reflejará el compromiso de la firma con la sostenibilidad y con la innovación en sus productos en respuesta a las demandas de sus clientes.

En palabras de Elena Goirizelaia, responsable de la marca: "La entrada de Fagor en el mundo de las redes sociales no responde solo a una estrategia orientada a informar sobre nuestros productos y servicios, sino que supone para nosotros una oportunidad única para estar más cerca de nuestros usuarios, escucharles y tener la posibilidad de interactuar con ellos de una manera más directa. Queremos tener un diálogo constante con ellos, hablar de aquellos temas que les preocupan o interesan, aclarar sus dudas, y sobre todo, seguir creciendo juntos".

Para animar la participación y dar a conocer los nuevos perfiles, Fagor ha puesto en marcha un sonoro concurso llamado "Oído cocina" en Facebook. Para participar, los fans de la página tendrán que indicar qué canción suelen escuchar cuando cocinan, y una vez cerrado el plazo de respuestas, se sortearán varios productos Fagor entre todos los participantes.

## Éxito de la marcha ciclista organizada por ULMA con motivo de su cincuentenario

Cerca de 200 escolares participaron en la marcha ciclista.

Con motivo de su 50 aniversario, el pasado 17 de junio el Grupo ULMA organizó una marcha ciclista por sus diferentes negocios. Leire Olaberria y Asier Maeztu, ciclistas profesionales y medallistas olímpicos, acompañaron a los cerca de 200 participantes en todo el recorrido; desde la plaza de Oñati hasta ULMA Hormigón Polímero.

En la marcha participaron jóvenes escolares entre 9 y 14 años. Los escolares de 9 y 10 años pedalearon hasta ULMA Packaging (Garibai), los de 11 y 12 años hasta ULMA Piping (Zubillaga) y los mayores de 13 y 14 años hasta ULMA Hormigón Polímero.

Una vez terminada la marcha, todos los participantes tuvieron la oportunidad de que Leire Olaberria y Asier Maeztu les firmaran autógrafos. A continuación, el director de deportes de la Diputación de Gipuzkoa, Iñaki Ugarteburu, aprovechó para felicitar a ULMA por su 50 aniversario y para agradecer el apoyo que ha dado al deporte guipuzcoano a lo largo de todos estos años. Desde la Fundación Kiroldgi se hizo un pequeño homenaje a Leire Olaberria y Asier Maeztu por su trayectoria.

### Próximas iniciativas

La próxima iniciativa en el marco del 50 aniversario se desarrollará el 8 de julio. Bajo el título "Ulma gaur eta bihar" el Grupo ULMA va a organizar un acto en el que se aúne el pasado y el futuro del Grupo ULMA. Para ello, se van a plantar nueve árboles en la sede central del Grupo, uno por cada negocio de ULMA y otro más del Grupo ULMA. Serán un total de 18 personas (dos socios por negocio) las encargadas de plantar dichos árboles. Además de eso y para hacerle un pequeño guiño al futuro se enterrará una cápsula del tiempo con diferentes materiales. La cápsula se abrirá dentro de otros 50 años.



## Renovación del acuerdo entre Travel Air y Lufthansa & Brussels Airlines

Promovido por TRAVEL AIR (División de empresas de Viajes Eroski) se ha realizado la renovación del acuerdo de colaboración entre Corporación MONDRAGON y las compañías Lufthansa & Brussels Airlines, unas de las principales aerolíneas de transporte aéreo utilizadas por el grupo.

Este acuerdo conlleva importantes descuentos en tarifa a los principales destinos a los cuales viajan las empresas de MONDRAGON Corporación, operados por Lufthansa & Brussels Airlines.

A la firma asistieron Gloria Garballo, delegada comercial de Brussels Airlines zona norte, Txema Sanchez, responsable comercial de Lufthansa zona norte; Josu Ugarte, director de operaciones internacionales de MONDRAGON; y Jon Isazelaia, responsable comercial zona Barnealde de Travel Air.



## Fagor Industrial presenta su *show-room* con un espacio interactivo y una sala de demostraciones

Cuenta con 100 metros cuadrados de superficie, repartidos entre la cocina y el auditorio para visitantes.

Fagor Industrial ha presentado recientemente su nuevo espacio interactivo integrado por un *show-room* y una sala de demostraciones en sus instalaciones de Oñati (Gipuzkoa). Tiene una superficie total de 625 metros cuadrados, y ha supuesto una inversión de 650.000 euros. Ha sido concebido para convertirse en el entorno perfecto para conocer los últimos productos de Fagor Industrial y asistir a sesiones prácticas de sus prestaciones en los eventos demostrativos de *Fagor Cooking Experience*, con unas presentaciones ágiles y espectaculares.

### Interactividad plena y demostraciones en vivo

Las instalaciones están divididas en dos áreas principales: el *show-room*, donde los visitantes pueden contemplar en funcionamiento los últimos modelos de todas las áreas de producto de Fagor Industrial –cocción, lavado de vajilla, hornos, lavandería industrial y frío industrial– cada una con su propio espacio diferenciado, dentro de un entorno minimalista pensado para hacer destacar a los productos y facilitar el acceso a los visitantes, que pueden pasar cómodamente de una zona a otra y comprobar las prestaciones y funcionalidad de los aparatos allí expuestos. Con una superficie de 400 metros cuadrados, el nuevo *show-room* puede albergar hasta 160 referencias de producto, de los cuales 30 estarán siempre en pleno funcionamiento, y otros 30 conectados en modo maniobra.

Por su parte, la nueva sala de demostraciones cuenta con 100 metros cuadrados de superficie, repartidos entre la cocina y el auditorio para visitantes. Con una capacidad para 32 personas, se constituye en el elemento central de la instalación, que podrá ser utilizado para todo tipo de eventos, además de las demos de cocina. La sala dispone del equipamiento más reciente y completo.

La cocina de demos y el auditorio cuentan también con un completo equipo audiovisual que permite al público seguir las demostraciones de cocinado con todo detalle, a través de las pantallas situadas en la sala.

### Museo Guggenheim

La inauguración del *show-room* y sala de demos ha coincidido con la puesta en marcha de Nerua, el nuevo restaurante de Josean Martínez Aluja ubicado en el museo Guggenheim Bilbao, cuyo diseño e instalaciones han corrido a cargo de Fagor Industrial. Este proyecto ha sido uno de los de mayor envergadura emprendidos por la empresa en el último año, tanto por la alta categoría gastro-



nómica del establecimiento como por sus especiales requerimientos de diseño y funcionalidad, para los que se han fabricado a medida la gran mayoría de sus elementos de cocina.



Ha sido concebido para convertirse en el entorno perfecto para conocer los últimos productos de Fagor Industrial y asistir a sesiones prácticas de sus prestaciones en los eventos demostrativos de *Fagor Cooking Experience*, con unas presentaciones ágiles y espectaculares.

# Xabier Leteren

## Omenezko kontzertua

Abuztuaren 11n Xabier Leteren omenezko kontzertua egingo da Arantzazuko Santutegian. *Tulankide.com*-en kontzerturako 15 sarre-  
ra bikoitz ditugu. Zozketan parte  
hartzeko sartu *TU lankideren* web  
gunean.

**Eguna** abuztuak 11. **Ordua** 19:00.

**Lekua**  
Arantzazuko Santutegia (Oñati).

### Parte-hartzaileak:

- Coral de Cámara de Pamplona.  
Zuzendaria: Josep Cabré.
- Antton Valverde.
- Pier Paul Berzaitz.
- Erramun Martikorena.
- Amaia Zubiria.
- Petti.
- Joxean Artze.

**Abestien egileak** Xabier Lete, Tomás  
Luis de Victoria eta Wolfgang Ama-  
deus Mozart

### Cómo participar en el sorteo

Entra en la página [www.tulankide.com](http://www.tulankide.com) y sigue las sencillas instrucciones del "Sorteo de entradas Xabier Lete concierto homenaje". ¡Suerte!



## MONDRAGON en la prensa

### "Turquía no es un país con potencial, es una realidad".

Podría calificarse como la potencia en ciernes oculta, aunque Vicente Balbín pronto matiza: "No es un país con potencial, ya es una realidad". Hablamos de Turquía, un país más pequeño y con menos tirón mediático que los BRIC (Brasil, Rusia, China e India), pero que desde 2002 mantiene un ritmo de crecimiento sostenido por encima del 5%, goza de "absoluta seguridad jurídica, estabilidad política, sin conflictividad social y una población muy bien formada, emprendedora y muy trabajadora". A diferencia de otros países como China, "a los turcos no hay que enseñarles nada", resalta. El delegado del Banco Sabadell en el país defiende con vehemencia las posibilidades existentes. "España está llegando con más retraso que otros países, pero no es tarde", señala. "Hay una industria del automóvil muy fuerte, con presencia de todos los grandes fabricantes, que sacan de fábrica más de un millón de coches al año. También del sector textil, con Inditex y Mango allí implantadas". Entre la presencia vasca destacan cooperativas del Grupo Mondragón, como varias del Grupo Fagor o Copreci.

Califica a Turquía como "mucho más" que la entrada a Asia Central y Oriente Medio. "Es la potencia regional. De hecho, aspira a hacer de Estambul el centro financiero de la región y mira más a Oriente Medio que a la UE, sabedor de que ahí puede jugar un papel de liderazgo".

Entre las ventajas, la inexistencia de aranceles en el comercio con la UE para casi todos los productos, los proyectos de infraestructuras en marcha, las inversiones en energías renovables (sobre todo eólica) y unos servicios bancarios "homologables" a Europa. Entre los elementos negativos, "el excesivo peso de Estambul (60% del PIB del país) que hace que aún haya excesivas desigualdades sociales, aunque hay una pujante clase media".

Web de El Diario Vasco, 24.06.11



**Aitor Velasco**  
Director de Metaposta

Metaposta desarrolla un servicio de buzón electrónico y de caja fuerte en Internet donde los ciudadanos podrán recibir la correspondencia tanto de entidades públicas como privadas, y conservar aquellos documentos que consideren importantes (escrituras, títulos universitarios, contratos, poderes notariales, libro de familia...) de manera completamente segura. Hemos charlado con Aitor Velasco, director de Metaposta, sobre las ventajas que puede ofrecer al conjunto de cooperativistas.



“Metaposta ofrecerá a las cooperativas la posibilidad de gestionar íntegramente toda la documentación que generen en formato electrónico”

**Han pasado cuatro meses desde que Metaposta comenzó a ofrecer su servicio, ¿cuál ha sido su expansión durante estos meses?**

Metaposta surge como un servicio estratégico para impulsar la Sociedad de la Información y romper con la brecha digital. Entre sus objetivos está promulgar el uso de la administración digital, pero también el acceso a la factura electrónica o la utilización del certificado digital.

Por resumirlo, ejerce de vanguardia en las comunicaciones telemáticas. Se trata de un servicio inédito en Euskadi, y también en el resto del Estado. La difusión de Metaposta, en este sentido, ha sido notable desde su presentación el pasado 16 de febrero. A día de hoy, más de 5.000 personas se han dado de alta en el servicio, en su mayor parte, como es natural dado el origen del proyecto, procedentes de Euskadi, aunque el objetivo es expandirse al resto del Estado. Por eso, la web es accesible en euskera, castellano, catalán, gallego e inglés. En unos meses, se pondrán en marcha las versiones de Metaposta en francés y alemán.

**¿Cuáles son sus funciones más requeridas por los ciudadanos?**

Metaposta tiene dos funcionalidades principales: por un lado su condición de buzón electrónico, al que llegan las facturas, extractos bancarios, pólizas, notificaciones, nóminas... de diferentes emisores. Por ejemplo, Caja Laboral, Eroski Móvil y Lagun Aro ya envían su documentación a través de Metaposta. Por otro lado tene-

mos la funcionalidad de caja fuerte: un lugar seguro en el que conservar las escrituras de la casa, hipoteca, poderes notariales, títulos universitarios o cualquier otro documento trascendente en nuestra vida, previamente escaneados.

**Pero una de las singularidades de Metaposta es su versatilidad funcional, denominada como aplicaciones sectoriales.**

Por poner unos sencillos ejemplos, su condición de lugar seguro en la nube con valor probatorio legal permitirá a los usuarios de Metaposta guardar pasaporte, billetes de avión, reservas de hotel, para que en el caso de un contratiempo, conserven su documentación en formato digital con plena validez legal (caja del viajero). Acuerdos con Osakidetza permitirán que cada ciudadano pueda tener en Metaposta su carpeta sanitaria individual permitiendo que esta pueda ser consultada en el extranjero o por médicos privados. Un último ejemplo sería las conversaciones mantenidas con los fabricantes y comercializadores de gama blanca y marrón de electrodomésticos para que Fagor, entre otros, pueda enviar directamente las ga-

rantías de sus electrodomésticos a través de Metaposta. Estos son solo unos ejemplos que pueden dar idea de la evolución y progresión que puede tener este servicio en el futuro.

**¿Y las empresas? ¿disponen de algún servicio concreto?**

Para el próximo mes tendremos disponible un nuevo evolutivo que denominamos PACK PYME. Este evolutivo permitirá a PYMES, microPYMES y autónomos el envío de nóminas, facturas y pedidos a través de Metaposta. A día de hoy varias cooperativas pertenecientes a Corporación MONDRAGON se han puesto en contacto con Metaposta para utilizar este tipo de servicio que le permitirá una mejor gestión documental, un ahorro de costes aproximado del 80% y una mayor eficiencia y productividad, que sin duda redundará en una mayor competitividad.

Lógicamente, además de esto, y teniendo en cuenta que Metaposta permite el alta también a personas jurídicas, cualquier empresa puede beneficiarse gratuitamente del almacenamiento seguro de su documentación, así como de

En un futuro no muy lejano un cooperativista podrá recibir la nómina de la empresa, las facturas de la luz, agua, electricidad, gas, los extractos bancarios... en un único lugar personal y seguro, sin limitación de espacio, gratis y accesible desde cualquier sitio y a cualquier hora.

la recepción de las facturas, extractos y resto de comunicaciones de las distintas entidades adheridas al sistema (Iberdrola, Euskaltel, BBK, KUTXA, Caja Vital, Bankoa, Caja Laboral Popular, Eroski Móvil, Lagun Aro, Ipar Kutxa, Banco Guipuzcoano-Sabadell, Consorcios de Aguas, Naturgas y pronto Telefónica, tarjeta EROSKI RED VISA, etc.).

### ¿Qué puede ofrecer Metaposta al conjunto de socios cooperativistas de la Corporación MONDRAGON?

En un futuro no muy lejano un cooperativista podrá recibir la nómina de la empresa, las facturas de la luz, agua, electricidad, gas, los extractos bancarios... en un único lugar personal y seguro, sin limitación de espacio, gratis y accesible desde cualquier sitio y a cualquier hora.

### ¿Y a las cooperativas?

La Corporación MONDRAGON desde los inicios de Metaposta, dado su marcado carácter innovador, ha venido colaborando de muy diversas maneras con el proyecto.

Hay que recalcar aspectos muy importantes como la participación en el accionariado de MONDRAGON Inversiones, y la colaboración imprescindible desde hace ya varios años del Centro de Innovación Tecnológico ISEA S. Coop.

Metaposta ofrecerá a las cooperativas la posibilidad de gestionar íntegramente toda la documentación que generen en formato electrónico incluyendo lógicamente el envío de forma telemática. Esto se traducirá desde un punto de vista económico en un ahorro de costes importante, en una mejora de la eficiencia, productividad y competitividad.

### ¿Por qué recomendaría el uso de la caja fuerte y buzón de Metaposta?

Las tendencias actuales en lo que podemos denominar era del *cloud computing* nos están llevando irremediablemente, tal y como podemos observar en los países más avanzados en la Sociedad de la Información, a una mayor interacción entre nosotros, las empresas y la administración pública a través de canales telemáticos y medios digitales.

Tomando como ejemplo eBoks, sistema danés en el que se ha basado Metaposta, dispone de 3,5 millones de usuarios en una población de cinco millones

de habitantes absorbiendo el 40% del tráfico postal ordinario.

Viendo además como vienen las siguientes generaciones en lo que se refiere a uso de Internet, no hay ninguna duda en que tarde o temprano este tipo de sistemas se impondrán.

Por todo ello y por los beneficios comentados anteriormente recomiendo el uso de Metaposta tanto a los ciudadanos como a la empresa. Se puede obtener más información del sistema y de cómo darse de alta en [www.metaposta.com](http://www.metaposta.com).

### ¿Es lo suficientemente seguro?

Desde sus inicios Metaposta ha dado especial importancia a todo lo relativo a la seguridad. Es por ello que cualquier ciudadano para darse de alta debe demostrar inequívocamente que es quien dice ser de manera que solo se permite el alta utilizando un certificado de firma electrónica reconocida, de manera presencial en los centros concertados mostrando el DNI en vigor o a través de la banca *on line* en las entidades adheridas al sistema.

Además, Metaposta cumple la normativa legal europea, estatal y autonómica en materia de Protección de Datos y de Acceso de los Ciudadanos a los Servicios Electrónicos, Firma Electrónica, y demás legislación vigente.

Todos los envíos de los documentos son encriptados y se conservan encriptados en dos poderosos CPDs que se encuentran albergados en las dependencias de EJIE (la Sociedad Informática del Gobierno Vasco) y en el búnker de Lakua.

Solo cada usuario puede acceder a su buzón personal. Por poner un ejemplo de los niveles que alcanza la confidencialidad de la cuenta en Metaposta: en caso de fallecimiento, los herederos han de atestiguar su condición de tales para que Metaposta les ceda las claves de acceso al buzón personal del fallecido.

### ¿Cuáles son los principales beneficios que aporta?

Entre los principales beneficios de Metaposta tenemos:

1. Accesibilidad: 24 horas 365 días al año.
2. Multilingüe: euskera, castellano, catalán, gallego e inglés.
3. Global: para todos los ciudadanos y empresas.
4. Gratuito y para siempre.

## DANOBATGROUP organiza unas jornadas técnicas

Se celebraron entre el 28 de junio y el 1 de julio en las instalaciones de DANOBAT (Elgoibar) y SORALUCE (Bergara).



La temática principal de estas jornadas técnicas fueron las máquinas para el mecanizado de piezas de grandes dimensiones en sectores tales como el energético (eólico, nuclear, gas), naval, aeroespacial y bienes de equipo.

Estas jornadas fueron una buena oportunidad para conocer las últimas novedades desarrolladas por SORALUCE, especialista en fresado-mandrinado, y DANOBAT con sus soluciones multi-tecnología especializada.

DANOBATGROUP presentó los desarrollos más novedosos en fresado-mandrinado (SORALUCE) y torneado y rectificado (DANOBAT) para aplicaciones de grandes dimensiones, en los que los sistemas de automatización, medición, software, toman un gran protagonismo debido a las características especiales de este tipo de piezas.

Los visitantes tuvieron la oportunidad de visitar las instalaciones de diseño, fabricación y montaje, ver máquinas en su fase de montaje, ver demostraciones de mecanizado y reflexionar sobre proyectos futuros.

## Cikautxo inicia la producción en China

**La inversión realizada asciende a siete millones de euros.**

El próximo mes de julio arrancará la producción de Cikautxo en China. La cooperativa vizcaína, que desarrolla y fabrica piezas o conjuntos en materiales polímeros para diversas aplicaciones, iniciará su actividad en la nueva planta productiva que ha abierto en el parque industrial que la Corporación MONDRAGON tiene en Kunshan, próximo a Shanghai. La inversión realizada para la puesta en marcha de este nuevo proyecto internacional asciende a siete millones de euros.

### Internacionalización

Cikautxo pretende con la apertura de la nueva planta en China dar respuesta a las exigencias de globalización de los mercados de automoción y electrodoméstico para los que destina la mayor parte de su producción. De esta forma, Cikautxo consolida su presencia internacional con plantas productivas operativas en mercados como República Checa, Eslovaquia, Brasil y ahora China.

Cikautxo China contará inicialmente con siete máquinas de inyección con las que se fabricarán piezas de caucho para clientes del mercado chino. Está previsto que antes de final de la plantilla alcance las 45 personas y una



facturación de 1,2 millones de euros.

Por último, cabe señalar que Cikautxo, que celebra este año su 40 aniversario, alcanzó en 2010 una facturación total de 153 millones de euros y su cifra

de ventas internacionales ascendió hasta los 134 millones de euros, un 87,5%. De cara a este ejercicio, la previsión de ventas apunta a un incremento del 7% sobre la cifra lograda el ejercicio pasado.

**Cikautxo consolida su presencia internacional con plantas productivas operativas en mercados como República Checa, Eslovaquia, Brasil y ahora China.**

## Orkli reúne en una jornada técnica en Madrid a más de 80 participantes

El pasado día 15 de junio en la sede de Asefosam, Orkli logró reunir en una jornada técnica a más de 80 profesionales del sector. La convocatoria centró el temario en dos importantes sistemas en el campo de las energías renovables: por una parte el sistema de drenaje automático *drain unit* de Orkli, que tiene la función de evitar problemas de sobretemperatura y congelación, es compatible con cualquier colector. Y también presentó un revolucionario sistema solar *todo en uno*. Se trata de un colector que integra en su interior todos los elementos necesarios, y solo necesita conectar la entrada y salida de agua; presenta una estética novedosa, puesto que se integra totalmente en el tejado o muro de la vivienda, y reduce el tiempo de instalación a un tercio en comparación con otros sistemas por elementos.



## Proiek presente en el evento internacional *Basque Living* de Bilbao

La empresa especializada en el diseño, fabricación, instalación y mantenimiento de mobiliario urbano de la Corporación MONDRAGON, estuvo presente en la edición del evento internacional *Basque Living*, durante los días 20 y 21 de junio.

El evento internacional, organizado por el cluster Habic, reunió durante dos días a más de 100 arquitectos, prescriptores, ingenierías, estudios de decoración y medios especializados del Hábitat, Oficina & Contract del Reino Unido, con el objetivo de identificar, establecer y potenciar las relaciones empresariales así como oportunidades de negocio para las empresas del cluster.

También estuvieron presentes invitados del mercado Estatal, del ámbito

de la arquitectura, prescripción, ingeniería y decoración, para que conocieran de primera mano las nuevas tendencias en el diseño.

### Exposición de productos

Para la citada ocasión Proiek seleccionó una gama de productos de mobiliario urbano donde destacaban el diseño de sus piezas y la presencia del acero inoxidable como material de referencia.



Fachada biblioteca UPV Carlos Santa María

## Ondoan climatiza el Museo Balenciaga de Getaria

Ondoan ha realizado las instalaciones de climatización, protección contra incendios, y gas natural del Museo Balenciaga, ubicado en Getaria. El conjunto museístico está constituido por el Palacio Aldabar y una edificación anexa.

La instalación de climatización conseguirá acondicionar térmicamente las dependencias y mantener las condiciones de temperatura, humedad y calidad del aire que requiere la conservación de los

trajes y complementos expuestos; así como proporcionar las condiciones ambientales de confort necesarias para los visitantes. Las cargas térmicas en los diversos espacios son variables, dependiendo de su nivel de ocupación y de la radiación solar a través de las superficies acristaladas. Por ello, se ha proyectado una instalación capaz de proporcionar una potencia frigorífica y calorífica variable en cada zona. Las necesidades de renovación de aire se cubren con los sistemas de distribución



de aire exterior. La disposición posibilita sectorizar la instalación de climatización con el fin de utilizar solo la energía necesaria.

## La sucursal de Mediación de Seguros Lagun Aro en Asturias, premiada por el apoyo y servicio que ofrece a los mediadores

El galardón, que otorga el Colegio de Mediadores de Asturias, reconoce la excelente calidad del servicio de esta sucursal.

El Colegio de Mediadores de Seguros de Asturias ha otorgado a la sucursal de Seguros Lagun Aro en esta comunidad el premio a la sucursal de compañía de seguros que mejor apoyo y servicio ofrece a los mediadores de seguros profesionales en el principado. Se trata de un premio que reconoce la excelente calidad del ser-

vicio que ofrece esta sucursal a sus mediadores.

El presidente del colegio, Florentino Bango, hizo entrega del galardón al director de la sucursal de Seguros Lagun Aro, Alberto Otero, quien estuvo acompañado por el director comercial de la aseguradora, Juanma Egia, y por el di-

rector del canal de Mediación, Fernando Urquiza.

Con este galardón se reconoce también la trayectoria de la sucursal de Asturias desde su apertura y la labor de su director, Alberto Otero, quien ha liderado y ejecutado perfectamente este proyecto.



## Francisco Luengo

Responsable de Gestión de Grandes Cuentas y Marketing de IMA Ibérica

Tras 20 años formando parte de IMA Ibérica, Francisco Luengo ha sido uno de los principales testigos, no solo de la expansión y crecimiento de su empresa en el sector de la asistencia, sino también del trabajo conjunto de IMA y Lagun-Aro, EPSV. Su amplia experiencia y trayectoria le avalan a la hora de poder hacer una valoración sobre esta colaboración que califica de altamente positiva “en todos los sentidos”.

## “Nos sentimos muy orgullosos de trabajar con Lagun-Aro, EPSV”

### ¿Cuándo comenzó la colaboración entre IMA y MONDRAGON?

IMA Ibérica comenzó a prestar sus servicios de Asistencia en Viaje y Asistencia en Carretera a los clientes de Seguros Lagun-Aro en el año 1993. Estos 18 años de colaboración han sido muy productivos en todos los sentidos y no podemos dejar de sentirnos orgullosos de continuar trabajando juntos.

### ¿Qué tipo de colaboración existe con Lagun-Aro EPSV?

En junio de 1997 comenzamos a prestar servicios de asistencia médica a cooperativistas de Lagun-Aro EPSV, entre los que se incluía la cobertura de gastos médicos en el extranjero y fuera del País Vasco y Navarra. A partir de 2007, tras los acuerdos de Lagun-Aro, EPSV con Osakidetza, nos centramos únicamente en el extranjero. A parte de estos servicios, también respondemos, a través de la línea de atención al cooperativista las 24 horas al día, los siete

días a la semana, tanto a consultas directas de ellos como de los departamentos de personal de las distintas cooperativas.

### ¿Cuál es la valoración que hace IMA Ibérica de estas dos últimas décadas?

Durante todos estos años ha habido una relación muy cercana que demuestra que las filosofías mutualista y cooperativista, de unión voluntaria o principios de solidaridad y reciprocidad, que compartimos ambas empresas van de la mano respecto a sus empleados y gestión de empresa. A parte de esto, IMA Ibérica tiene un gestor comercial, Felipe Ocaña, dedicado a esta actividad y es el encargado de mantener un contacto regular y fluido tanto con Seguros Lagun-Aro como con Lagun-Aro EPSV. De la parte operativa se encarga la gestora operacional Mariluz Cañamaque que lleva el día a día de la actividad de Lagun-Aro EPSV y para la actividad Seguros Lagun-Aro, es Etienne Suja quien mantiene un hilo directo con ellos.

### Ahora que llega el verano, ¿qué recomendaciones hace IMA Ibérica a las personas que tienen pensado salir de vacaciones?

Sobre todo que antes de salir de viaje traten de recopilar toda la información posible sobre su destino y cómo llegar a él. De esta forma se reducen el número de imprevistos que pueden surgir y que nos podrían causar problemas no deseados. Para ello, siempre es útil visitar las páginas oficiales del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación ([www.maec.es](http://www.maec.es)) y del Ministerio de Sanidad ([www.msc.es](http://www.msc.es)). Además, si el viaje es por Europa, es importante solicitar la Tarjeta Sanitaria Europea. Y para concluir, la última recomendación que hacemos desde IMA Ibérica es que se disfruten de las vacaciones porque nosotros siempre estaremos presentes si se requieren nuestros servicios.

### Además de los servicios que ofrece a Lagun-Aro, EPSV y Seguros Lagun Aro, ¿en qué otras áreas trabaja IMA?

Desde hace dos décadas, IMA Ibérica ha estado trabajando para ofrecer todo tipo de servicios asistenciales a sus clientes, especialmente aseguradoras, compañías sanitarias, corredurías de seguros, fabricantes de automóviles o federaciones deportivas. A parte de todo esto, ofrecemos cobertura



### Equipo de IMA Ibérica:

M<sup>º</sup>Luz Cañamaque, Rolando Durán; Pilar Municio; Walter Fauvin; Ana Oliveira, David Escartín, Etienne Suja. Managers departamento de Asistencia; Walter Fauvin responsable del departamento.



Ainhoa Valerio es la responsable de promover todo tipo de sinergias con empresas como Fagor o Eroski y responsable de continuar trabajando para encontrar las mejores vías de colaboración con empresas de la Corporación MONDRAGON.

a cerca de 44 millones de personas en todo el mundo ya que IMA Ibérica es la filial para España y Portugal del grupo IMA que, también está presente en Francia, Benelux, Italia, Alemania, Reino Unido y Marruecos.

**Con vistas a futuro, ¿se están buscando nuevas sinergias con otras compañías de MONDRAGON? Si es así, ¿cuáles son las líneas abiertas de trabajo?**

Teniendo en cuenta que llevamos casi dos décadas trabajando y que hasta ahora los resultados han sido muy positivos, siempre vamos a estar dispuestos a entablar contactos y buscar nuevas vías de colaboración con las empresas del grupo MONDRAGON. Desde IMA Ibérica se ha designado a Ainhoa Valerio para promover este tipo de sinergias con empresas como Fagor o Eroski y continuaremos trabajando para encontrar las mejores vías de colaboración.



**David Pino, nuevo director general de IMA Ibérica**

Desde el pasado mes de septiembre, David Pino ha asumido las funciones de director general de IMA Ibérica, un nuevo reto para este ejecutivo que previamente ya había ocupado cargos de responsabilidad en Mondial Assistance y BNP Paribas. Con todo este bagaje profesional tras de sí, el nuevo director general está convencido de las amplias oportunidades de desarrollo que tendrá IMA en los próximos años en toda la península y, no solo por ser líderes en su mercado, sino sobre todo por la calidad del capital humano que forma parte de su equipo.

## Eroski lanza la gama *Sannia*, su marca más comprometida con la salud

Llegará a los establecimientos Eroski durante el presente verano.



Eroski presenta una nueva iniciativa en su compromiso con la salud de los consumidores lanzando *Eroski Sannia*, productos más saludables y, por tanto, una opción de productos que ayudan a cuidarse sin renunciar al sabor que podrán encontrar en el verano los clientes en su red de tiendas Eroski y Caprabo a precios notablemente competitivos. El departamento de calidad trabaja en este proyecto desde hace dos años, cuando se puso en marcha el semáforo nutricional y la eliminación de las grasas trans (grasas vegetales parcialmente hidrogenadas).

La gama *Eroski Sannia* ofrecerá alimentos de consumo diario, a los que se han rebajado en un 25-30% en azúcar, grasa o sal, con respecto a su equivalente referente también de marca Eroski. *Sannia* también incluye productos enriquecidos con ingredientes funcionales como la fibra, las vitaminas y minerales, Omega 3 o los esteroides que ayudan a reducir el colesterol. Las propiedades organolépticas se han garantizado teniendo en cuenta los perfiles nutricionales elaborados por la EFSA (Autoridad de Seguridad Alimentaria) de la Unión Europea.

*Eroski Sannia* llegará a su red de hipermercados y supermercados, y tiendas Caprabo durante el próximo verano. Eroski avanza en su proyecto para lanzar más de 150 referencias.

## Eroski alcanza un acuerdo de venta de activos a E.Leclerc

EROSKI ha llegado a un acuerdo con E.Leclerc por el que esta última adquiere 39.770 metros cuadrados de sala de venta correspondientes a siete establecimientos de gran formato comercial en la comunidad madrileña. El acuerdo incluye el mantenimiento del empleo existente en dichos centros, un aspecto al que se ha prestado especial atención por parte de las dos empresas.

Esta operación se enmarca dentro de la estrategia de desarrollo de Eroski en el que el formato del supermercado y los establecimientos de proximidad comparten protagonismo con el gran formato.

Tras la firma de este acuerdo, pendiente ahora de ser ratificado por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, la presencia de Eroski en la comunidad madrileña se eleva a una red comercial de 143 establecimientos y 3.007 trabajadores.



## Lea-Artibai eskualdeko Ikastetxe Mahaiak ikasturteko balorazioa positiboa egin du

**Eskualdeko bigarren hezkuntzako eta batxilergoko ikasleekin egin dute lana bereziki.**



Ikasturte honetan zehar 13 eta 18 urte arteko 200 bat ikaslek hartu dute parte Lea Artibai eskualdeko Ikastetxe Mahaiak antolatutako ekintzetan. Bederatzi talde desberdinetan banatuta, batzuk lehiaketan hartu dute parte eta negozio berri baten bideragarritasun plana egin behar izan dute. Guztira, 16 proiektu aurkeztu dituzte, gehienak maila handikoak, nahiz eta parte-hartzaileek esperientzia gabekoak izan.

Urteroko programazioaren barruan ohikoa denez, joan den maiatzaren 13an sentsibilizazio ekitaldia antolatu zen, Ekintzaileen Eguna dela eta maiatzean zehar ospatzen diren ekintzekin lotuta, 100 bat ikasle bertaratu zirelarik. Ikasleen ikusmina pizteko asmoarekin, aurtun "Etxe" abeslari eta konpositore ezaguna izan zen bertan.

Honenbestez, 2010/2011 ikasturtearen ekintzak bukatutzat ematen dira, Azaro Fundazioaren aldetik asegarritasun maila oso altua izan delarik. Bide batez, eskerrak ematen dizkie Lea-Artibaiko Ikastetxe Mahaian parte hartu duten ikastetxe eta irakasle guztiei, urtero egiten duten lanagatik eta erakutsi duten inplikazio maila handiagatik.

### Bost urteko lana

Azaro Fundazioa eta Lea-Artibai eskualdeko ikastetxeek, ekintzailetasuna bultzatzeko asmoz, 2005. urtean hasi ziren elkarrekin kolaboratzen, batez ere bigarren hezkuntzako eta batxilergoko ikasleekin.

Ondoren, 2007. urtean Eskualdeko Ikastetxe Mahaia eratu zen, egiten ari zen ahaleginari behar zituen indarra eta garrantzia emateko asmoarekin.

Helburu nagusienak bi izan ziren bere sorreran: gazteen artean izaera ekintzailea suspertzen den bitartean, gizartean ere kultura ekintzailea zabaltzea, eta aldi berean, Lea-Artibai eskualdea hobeto ezagutzera ematea.

**Azaro Fundazioa eta Lea-Artibai eskualdeko ikastetxeek, ekintzailetasuna bultzatzeko asmoz, 2005. urtean hasi ziren elkarrekin kolaboratzen, batez ere bigarren hezkuntzako eta batxilergoko ikasleekin.**

## Diplomak eta akreditazioak banatu dizkiete ingeniariari Lea Artibai Ikastetxean

Lea Artibaiko Esperanza aretoan ospatu zen diploma banaketa. Ekitaldiaren hasiera, Eli Alberdi, Hezkuntza Zuzendariak egin zuen aurkezpena eta ondoren Noelia Barruetabeñak, zuzendari orokorrak, hartu zuen hitza. Amaitzeko Iker Zabalak Urdaibaiko arraunlariak luzatu zien bere mezua bertan bildutakoei. Zehazki, kirola eta lana parekatu zituen Iker Zabalak bere hitzetan, bai batean bai bestean zintzo jokatzeko gomendioa eman zuen, izan ere zintzo lan eginda emaitzak beti lortzen direla azpimarratu zuen. Arraun munduan denboraldi berrirako dituzten erronkak ere aipatu zituen, bostgarren aldiz San Migel Liga irabazteko asmota baitute; horrela, lehenengo koroa Bermeora eramatea da Iker Zabalaren ametsa.

Noelia Barruetabeñak, bestalde, zorionak eman zizkien ikasketak burutu dituztenei: "Garai txarrak dira lan bila aritzeko, baina ekinaren ekinak emaitzak ematen ditu" gomendatu zien.

Diplomak banatu ondoren, taldeko argazkia atera eta luntxean elkarren esperientziak konpartituz amaitu zen saioa.



## Lanbide Heziketak profil berrietara egokitu du datorren ikasturtean eskainiko duen eraikuntza-zikloa

Arizmendi Ikastolak gizarte energetikoagora egokitutako profil berriak bultzatuko ditu eraikuntza-zikloan. Besteak beste, energia aurrezteko teknikaria eta zuinketa-espezialista izango da ziklo hau egiten duen ikaslea.

Datorren ikasturtetik aurrera Arizmendi Ikastolak eraikuntza arloko heziketa-zikloan aldaketak ezarriko ditu edukiari zein profilari begira. Aldaketaren arrazoi nagusiak bi dira: alde batetik, Eraikuntza Kode Teknikoa eta bestetik, 2020. urtetik aurrera etxebizitzaren inguruan aurreikusten den testuinguru berria. Eraikuntza Kode Teknikoa orain hiruzpalau urte eraikuntzarako, oro har, legezatu zen arau-mul-tzoa dugu. 2020. urtetik aurrera, bestalde, badirudi etxebizitzek beraiek ekoiztu behar harko dutela etxerako behar duten energia.

Eraikuntza Kode Teknikoari zein 2020tik aurrera jarraitu beharreko neurriei erantzuteko, eraikuntzari lotutako heziketa-zikloek euren edukiak, helburuak, profilak... egokitu dituzte. Arizmendi Ikastolak, esaterako, orain



Aitor Axpe, Gaizka Eraña eta Isaac Galarraga Eraikuntza zikloko irakasleak.

artean eskaini duen eraikuntza eta obra zibilen proiektuak zikloa, aurrerantzean, eraikuntza-proiektuak izango da. Hor-taz, zikloa zehatzagoa bihurtu da.

**Eraikuntza-proiektuak ziklo berria**  
Eraikuntza-proiektuak ziklo berriarekin lortuko den profila ere, orain artekoarekin alderatuz, bestelakoa izango da. Ener-

gia aurrezteko teknikaria edo zuinketa-espezialista izateko prestatuko da ikaslea. Hori lortzeko, era berean, edukiak berriak izango dira. Adibidez, lehen zeharka aztertzen ziren hainbat gai, orain ikasgaiak izango dira. Hala nola: instalakuntza eraginkorrak eta efizientzia energetikoa. Horrela, ziklo hau ikasiko duten ikasleak prestatuta egongo dira hemengo administrazioak zein europarrak exijituko dituzten eskakizunetarako, eta aldi berean lan merkatuan konpetitiboagoak izango dira.

Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketa, beraz, erronka berriei erantzuteko prestatuta dago; izan ere, eraikuntza-ziklo honetako irakasleek Eraikuntza Kode Teknikoaren eraginez egin behar izan den Curriculum moldaketan ere parte hartu dute.

## Arrasateko Eskola profesionaleko 100 bat ikasle eta irakasle ohi batu dira

Omenaldi beroa egin zitzairen ikasle eta irakasle izandakoei.

Maiatzaren bukaeran elkartu ziren orain dela 50 urte Zaldisko Eskola Profesionalean ikasle eta irakasle izan zirenak. Zehazki, 1958-1964 belaunaldikoak elkartu ziren, hain justu ere Arrasaten, eta eskola hartan irakasle izan zirenak omendu zituzten.

Egitarau zabalera prestatu zuten eguna elkarrekin pasatzeko. Goizez, Arrasateko parrokiaren meza entzun ondoren, Mondragon Unibertsitatea eta Garaia herriko zehar gunea bisitatu zituzten, eta bertan atera zuten taldeko argazkia. Ondoren, Bedoñan bazkaldu zuten.

### “Gure maisuak gogoratzuz”

Arrasateko Zaldisko Eskola Profesionalean ofizialtza eta maisutzako ikasketak hasi zituzteneko 50. urteurrena ospatzeko, “Gure maisuak gogoratzuz” izeneko memoria liburua argitaratu da. 260 orrialde ditu, gaztelaniaz eta euskaraz idatzia dago eta argazki jantzita dator. Edukiari dagokionez, zera jasotzen du: eskola profesionalaren historia, Biteriko hasiera (1943), Zaldispera aldaketa (1952) eta Eskola Politeknikoaren inaugurazioa Iturripen (1964).

Horretaz gain, 60ko hamarkadari begiradaxoa ere egiten dio beste atal batean. “Iragana gogoratzeko anekdota ugari eta zenbait ikaskide eta irakasleren oroitzapenak berreskuratu ditugu” diote. Eta, gaur egungo Eskola Politeknikoaren lan-ardatz nagusietara hurbilpena ere egiten du liburua: espezialitateak, ikasleak, homologazioak eta abar.



## MU pone en marcha un nuevo título experto

*Experto en Comunicación en las Organizaciones.*

La nueva cultura empresarial evidencia la necesidad de participación y comunicación del colectivo que compone una organización. Este curso experto que a partir de septiembre pondrá en marcha Mondragon Unibertsitatea pretende, por un lado, contribuir a entender el nuevo paradigma en el que se mueven las organizaciones hoy en día y, por otro lado, formar al alumnado en la capacidad de gestión de los nuevos flujos de comunicación.

El curso está dirigido a profesionales de empresas, organizaciones y asociaciones que desempeñan labores de comunicación, gestión, coordinación o dirección, como a recién titulados; graduados en Audiovisuales, Humanidades y Empresa, Periodismo, Relaciones Laborales o Ingeniería en Organización Industrial que deseen conocer y dominar las nuevas formas de comunicación.

### Modelo pedagógico

La enseñanza basada en proyectos será el eje principal del modelo pedagógico de este curso experto. Contando con el apoyo continuo del profesorado, los alumnos/as serán protagonistas de los proyectos reales que tendrán que realizar a lo largo del curso, con el objetivo de desarrollar su autonomía y responsabilidad.

Asimismo, con el objetivo de profundizar en el aspecto más práctico, cada alumno/a tendrá que presentar un proyecto fin de curso. Para su desarrollo contará con el apoyo y orientación de un tutor, y las sesiones de tutoría se realizarán tanto en grupo como de forma individual.

El equipo de profesores que MU ha destinado para este curso es de primer nivel. Ainhoa Larrañaga será la coordinadora, y junto a ella trabajarán en equipo: Goio Arana, Joxe Aranzabal, Ainara Artetxe, Onintza Belategi, George Cheney, Txema Egaña, Izaskun Ellakuriaga, Zigor Ezpeleta, Iñigo Iñurrategi, Joseba Kamio, Iñaki Lakarra y Aitor Zuberogoitia.

### De octubre a julio

El curso comenzará el 6 de octubre y finalizará el 6 de julio de 2012. Los interesados podrán matricularse en julio, del 4 al 15, y en septiembre, del 5 al 16, en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea en Eskoriatza. El precio del curso es de 2.800 euros.



**Ainhoa Larrañaga**  
Aditu Tituluaren koordinatzailea

Ainhoa Larrañaga Aditu Tituluko koordinatzailea da. Gaur egun, HUHEZIKo irakaslea da komunikazioaren arloan.

*“Komunikazioa kudeatzea ez da informazioa ematea, baizik eta langilea aintzakotzat hartzea”.*

### Zergatik jarri duzue abian aditu titulu hau Huhezin?

Kontuan hartuz, batetik, komunikazio esparruan gabiltzala eta bestetik, kooperatibetatik gertu gaudela, erakundeetako komunikazioaren gainean Aditu Titulua atera nahi izan dugu. Bereziki kooperatibetan da garrantzitsua komunikazioa. Bertako bazkideak dira kooperatibaren ugazabak, eta ugazaba izate horrek kudeaketan parte hartu beharra eragiten die. Gainera, oso aipamen ona egiten zaio komunikazioari teoriarik kooperatibetan, baina, gure iritzia da gero ezer gutxi egiten dela. Aurrekari horiek kontuan hartuta erabaki genuen komunikazio arduradunentzat Aditu Titulu bat ateratzea.

### Master izaerako titulua izango da?

Beharbada noizbait masterra izango da, baina oraingoz titulua da. Ordu gutxiagoko zerbait eskaintzea erabaki genuen, lanean diharduten profesionalentzako baitago zuzenduta bereziki. Astean behin eskainiko dira eskolak, arratsaldean ostegunetan, eta presentzialak izango dira. Aurrez aurreko tratua jaso nahi dugu, jendea fakultatera joatea eta bertan egotea garrantzitsua izango da.

### Barne komunikazioko zein kanpo komunikazioko arloak jorratu dituzue?

### Kanpo eta barne komunikazioa lantzeko dira. Kanpora begira, badirudi zerbait gehiago egiten dela, marketing estrategiak erabiltzera ohitua goak daude gure kooperatibak, dena dela uste dugu gehiago egin daitekeela. Barne komunikazioak gehiago kezkatzen nau. Bazkideek ez dute gehiegi parte hartzen, ez delako informazioa behar den bezala gestionatzen. Komunikazioa kudeatzea ez da informazio pila bat ematea, baizik eta zu, langilea, aintzakotzat hartzea.

Bai, merkatu azterketa bat egin dugu, kooperatibetan eta erakunde publikoetan. Garbi ikusi da komunikazio egoki eta aditu baten ezagutzaren premia. Oso leku gutxitan dago komunikazioaz soilik arduratzen den pertsona bat. Askotan, giza baliabideetako norbait izaten da gehigarri gisa komunikazioaz arduratzen dena. Eta pertsona horiek askotan ez dakite gauzak nola egin. Horrexegatik uste dugu arlo honetan formazioa ezinbestekoa dela.

### Azterketa edo ikerketaren bat egin da erakundeen beharrak zeintzuk diren ikusteko?

Lehenengo materialian, komunika-

### Zeintzuk dira eskainiko dituzuen materiak?

Lehenengo materialian, komunika-

zioari begira, globalizazioak erakundeetan izan duen eragina aztertuko da, zertan aldatu diren eta zergatik. Kanpo dimentsioan adibidez, erantzukizun soziala jorratuko da, eta barrura begira, parte hartzearen paradigma, inplikazioa, motibazioa...

Bigarren materia ematera, komunikazio paradigma berrietan aditua den Estatu Batuetako irakasle bat etorriko da, George Cheney. Hirugarrenean, aldiz barne eta kanpo komunikazioak azalduko dira. Teknologia berriak ere jorratuko dira eta baita aspektu emozionalak ere.

#### **Uste duzu ezinbestekoa dela komunikazio estrategia abian jartzea erakundeetan?**

Oso gai konplikatu da. Batzuetan badirudi informazioa daukan pertsonak boterea duela. Gu orain ildo berri bat ari gara ezagutzen, informazio gardentasunarena. Askotan enpresetan, hutsune edo arazoak berri ematerakoan badirudi ahulezia erakusten ari direla, baina ez da horrela. Adituek dioteenez guztiz kontrakoa da. Kolektiboari ahulezia hori adierazten badiuzu eta irekitasun osoz jartzen baduzu informazioa mahai gainean, langileak konfiantza hori jasotzen du eta enpresaren parte sentitzen da. Langileak kontuan hartuz, parte hartzea eta inplikazioa ahalbidetzen da. Aldiz, komunikazioa ez bada ondo kudeatzen konfiantza eza sortzen da, beldurra eta opakotasuna.



## **Mondragon Unibertsitateko Smart-Light, Imagine Cup 2011 nazioarteko finalean partaide**

### **Smart-Light Mondragon Unibertsitateko Goi eskola Politeknikoko Informatika Ingeniaritzako Graduko 3 ikaslek aurkeztutako proiektua da, eta Imagine Cup 2011 nazioarteko finalean hartuko du parte.**

Diseinuaren egileak dira: Aitor Aki-zu, Josu Lopez eta Javier Sierra. Eta ezinbesteko laguntza jaso dute Microsoft-eko Berrikuntza Zentrotik.

“Abenduan, Mondragon Unibertsitateak eta Microsoft-eko Berrikuntza Zentroak formazio saio bat antolatu genuen eta horren harira, ikasleentzat ideia lehiaketa proposatu genuen. Hiru ikasle hauek proiektu hau aurkeztu zuten eta guk animatu genituen Imagine Cup lehiaketara aurkezteko”, dio Xabier Mardaras, Microsoft-eko Berrikuntza Zentroko ordezkaririk.

Imagine Cup ikasleentzat munduan antolatzen den lehiaketarik garrantzitsuenak da. Lehiaketara teknologiako eta diseinuko munduko ikaslerik nabarmenenak biltzen dira, trebetasun sortzaileak, berritzaileak eta iraultzaileak dituztenak. Aurten 100 proiektu inguru aurkeztu dira mundu mailan eta Mondragon Unibertsitateko ikasleek aurkeztu duten proiektuak orain arteko fase guztiak gainditu ditu. “Orain dela hilabete gutxi-gorabehera jakin genuen finalera pasatu ginela eta dagoene-

ko finalerako prestatzen ari gara, nolabait prototipoa hobetuz eta aurkezpena bera diseinatuz” diote ikasleek. Finala, New Yorken jokatu da, uztailearen 8tik 11ra bitartean.

#### **Kontsumo energetikoa murriztea**

“Guk proposatu dugun diseinuaren helburua hirietako kontsumo energetikoa murriztea da, eta horretarako garatu dugu sistema inteligentea non sentso-reen bitartez, une bakoitzean dagoen argi beharra jakitea eta intentsitatea kontrolatzea posible da”, azaltzen dute ingeniariak informatikoko hiru ikasleek.

#### **Sistema txertatuen masterra**

Honen harira, Mondragon Unibertsitateak sistema txertatuen masterra jarriko du martxan datorren ikasturtean. “Teknologiaren oinarria eskaintzeaz gain, partaideei aukera emango diegu ideia edo produktu bat garatu ahal izateko, enpresa berri baten oinarria sortzea izanik azken helburua, hau da, ikasleak profesionalki bideratzea”, dio Eñaut Muxikak, Goi Eskola Politeknikoko irakasleak.



## Goi Eskola Politeknikoa investiga tecnologías de almacenamiento de energía y sus posteriores aplicaciones

**Está investigando en las tecnologías de almacenamiento, preferentemente baterías, así como en nuevas aplicaciones, sobre todo orientadas a la red eléctrica y tracción**

El grupo de investigación en energía eléctrica de Goi Eskola Politeknikoa centra su actividad en la gestión de la energía eléctrica en aplicaciones orientadas a la red eléctrica, tracción y bienes de equipos industriales. La línea de especialización está ligada al do-

minio de la electrónica de potencia y las máquinas eléctricas, componentes básicos de la mayor parte de las aplicaciones. Además, en el último año se ha incidido en la investigación de las tecnologías de almacenamiento de energía y sus posteriores aplicaciones.

### José Mari Canales y Jon Andoni Barrena

Profesores e investigadores del departamento de electrónica e informática

“El principal objetivo es lograr sistemas de almacenamiento compactos, fiables y seguros, capaces de almacenar y proporcionar la energía de forma rápida”.

#### El equipo de almacenamiento de energía, ¿con qué objetivos se ha creado?

Hasta ahora nos hemos centrado principalmente en la relación que se establece entre la máquina y el convertidor de energía, dependiendo de cada aplicación. Y las aplicaciones son variadas, puesto que pueden ser aplicaciones industriales, navales, de tracción ferroviaria, eólica, aplicaciones a redes eléctricas, etc. En este sentido, colaboramos estrechamente con Ingeteam, sobre todo en cuanto a aplicaciones de red eléctrica y energías renovables. También colaboramos con la empresa Ormazabal, y con Trainelec en el campo de red eléctrica ferroviaria, y trabajamos aplicaciones para el vehículo eléctrico con la división MONDRAGON Automoción, donde el sistema de almacenamiento eléctrico es primordial. Asimismo, con Orona la colaboración se centra en la aplicación de la tracción vertical.

La razón por la cual hemos conformado un grupo especializado en investigar el almacenamiento de energía es por la importancia, cada vez mayor que tiene este aspecto en las áreas anteriormente mencionadas. Las empresas están empezando a incorporar sistemas de almacenamiento para añadir nuevas prestaciones a sus productos, con la finalidad de aumentar la eficiencia y fiabilidad del sistema y con

el consecuente ahorro de energía.

#### ¿Cuáles son las tecnologías del almacenamiento de energía?

Entre las tecnologías más utilizadas, cabe destacar las baterías, basadas en el almacenamiento electro-químico, las más conocidas con las baterías de plomo ácido, NiMH y las baterías de iones de litio. Otros tipos de almacenamiento son los basados en campo eléctrico como los supercondensadores o ultracapacidades, almacenamiento térmico, almacenamiento mecánico como el volante de inercia o el aire comprimido, almacenamiento de energía potencial como las centrales hidroeléctricas con unidades de bombeo, etc.

#### Y ¿cuáles son las aplicaciones prácticas?

A nivel de red eléctrica se está contemplando la utilización de sistemas de almacenamiento que puedan apoyar a la red eléctrica durante las horas pico y almacenar energía durante las horas valle, el objetivo es equilibrar o allanar el perfil de potencia diario de la red eléctrica. Este tipo de aplicación se contempla desde grandes sistemas de almacenamiento en las redes de transporte y distribución de energía eléctrica, hasta sistemas más pequeños a nivel residencial o incluso doméstico. La inclusión de los sistemas de



almacenamiento en la red eléctrica permitiría además almacenar los excedentes de las fuentes de energía renovables, ya que por su naturaleza sus perfiles de producción no coinciden con los perfiles de consumo.

Otro tipo de aplicación es la tracción eléctrica, las más conocidas el vehículo eléctrico y los vehículos híbridos. Actualmente, la gran mayoría de los vehículos eléctricos incorporan en torno a 20 kWh de energía almacenada en unos 200 Kg de baterías de tecnología LiOn, proporcionando una autonomía en torno a los 150 Km. Todavía se encuentran lejos de la autonomía de los automóviles convencionales pero se está investigando en nuevas tecnologías de baterías como LiAire que permitirán en un futuro igualar las prestaciones del vehículo actual. Los vehículos híbridos además de disponer de un motor de combustión interna incorporan baterías, combinando las ventajas de ambos. La tracción eléctrica también se encuentra muy desarrollada en el transporte ferroviario

y aplicaciones de baja potencia como son los tranvías han empezado a incorporar soluciones basadas en almacenamiento de energía para circular sin necesidad de catenarias. El tranvía se recarga de energía en las paradas, mientras los pasajeros bajan y suben del vagón, y a continuación, con la energía almacenada circula por la vía hasta la siguiente parada. El impacto estético en la ciudad al no existir catenarias se reduce.

En el mundo del transporte vertical, los ascensores, el ciclo de trabajo está compuesto por aceleraciones y paradas de la cabina, incorporando un sistema de almacenamiento se logra aplicar potencia durante la aceleración y almacenar la energía de la frenada durante la parada sin necesidad de recurrir a la red eléctrica. Ésto permite reducir la potencia contratada de la instalación eléctrica del ascensor al lograrse un perfil de consumo equilibrado y aumentar la eficiencia energética.

#### **En cuanto a las líneas de futuro, ¿cuáles son los objetivos?**

El principal objetivo es lograr sistemas de almacenamiento compactos, fiables y seguros, capaces de almacenar y proporcionar la energía de forma rápida.

Un gran reto es la integración del almacenamiento en la red eléctrica, los sistemas que existen hoy en día como las estaciones de bombeo necesitan horas para acumular suficiente energía, la incorporación de baterías y ultracapacidades podrían acortar los tiempos de carga y descarga, dando una mayor flexibilidad al operador de red para controlar la oferta con la demanda de energía.

Las *SmartGrid* (Redes Eléctricas Inteligentes) son las redes del futuro, donde el sistema de almacenamiento ejerce un papel clave para conseguir gestionar de forma óptima la energía. Energía que se genera de forma distribuida, donde conviven la generación tradicional con la generación a nivel local mediante parques eólicos, fotovoltaica y cogeneración y donde en un futuro se pretende la incorporación de los vehículos eléctricos como sistemas de almacenamiento distribuidos que interactúen con la red eléctrica.

## **El Dr. Takashi Matsumura se incorpora a Mondragon Unibertsitatea**

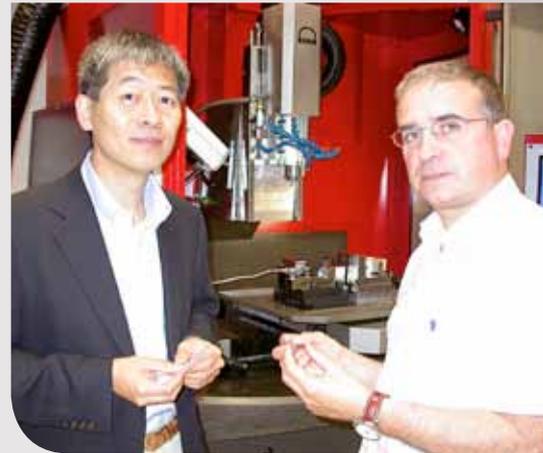
### **El objetivo es profundizar en los ensayos experimentales respecto al mecanizado de vidrio**

A través de la Fundación Ikerbasque, que anualmente concede becas a expertos investigadores internacionales, el Dr. Takashi Matsumura se ha incorporado a la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea. El Dr. Takashi Matsumura se ha incorporado al departamento de Mecánica y Producción Industrial y colaborará con el Grupo de Investigación de Mecanizado de Alto Rendimiento de Goi Eskola Politeknikoa durante seis meses, incidiendo en la temática del mecanizado de materiales frágiles, tales como el vidrio.

“Desde 1998 el Dr. Matsumura de la Universidad Denki de Tokio, trabaja además de en otros áreas, en el mecanizado de vidrio. Empleando diversas técnicas, ha logrado conseguir acabados de buena calidad superficial evitando roturas frágiles que limiten la transparencia. Por ello, nuestro objetivo será llevar a cabo ensayos experimentales semejantes en nuestro laboratorio de mecanizado de Mondragon Unibertsitatea” comenta Pedro J. Arrazola, profesor de Goi Eskola Politeknikoa. Las aplicaciones son variadas, pero quizás uno de las más interesantes es la fabricación de *Micro Total Analysis Systems* (MTAS) para los sectores de salud, sector químico o desarrollo de nuevos materiales. Para elaborar esos componentes uno de los materiales utilizados es el vidrio donde se mecanizan a través del microfresado canales de pequeñas dimensiones.

#### **Ventajas del microfresado de vidrio**

El Dr. Matsumura explica que el procedimiento habitual para fabricar este tipo de aparatos es a través del empleo de ataque químico (*Wet Etching*). Pero son procesos muy costosos y se emplean para grandes series. “Por ello, a



través del microfresado pretendemos poder realizar esos *Micro Total Analysis Systems* (MTAS) con mayor flexibilidad en cuanto al tiempo de respuesta. Es decir, el objetivo es dar una respuesta más rápida en series más cortas, adecuado a la demanda. Hoy en día, los investigadores utilizan este procedimiento en los laboratorios, centrándose en el tema de salud y sector clínico”. Otro campo de aplicación es el sector óptico donde también hay que mecanizar superficies con formas complejas, para lo cual el microfresado de vidrio es un procedimiento adecuado.

“Hemos enfocado esta primera fase de la investigación hacia el mecanizado de vidrio puesto que hemos detectado que algunas empresas podrían tener interés, por ejemplo en el sector salud. No obstante, el objetivo de futuro es profundizar en el mecanizado de otros materiales frágiles, que pueden tener aplicaciones por ejemplo en la fabricación de piezas para el sector del automóvil, aeronáutica, energía...” añade Arrazola. En definitiva, se trata de profundizar en un tema que puede repercutir en la realización de nuevos proyectos con empresas del Grupo MONDRAGON y de Euskadi, en general.

LEINN es el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación que Mondragon Unibertsitatea puso en marcha en 2008 y que trata de impulsar el espíritu emprendedor entre sus alumnos. Basado en el modelo educativo finlandés, el Grado promueve la creación de empresas reales, y desde su puesta en marcha ocho proyectos empresariales han visto la luz.

LEINN quiere impulsar un nuevo ecosistema para los jóvenes emprendedores



# Universidad de emprendedores

¿Por qué el nuevo Grado LEINN? Es la pregunta que muchos se hacen y que desde Mondragon Unibertsitatea tratan de responder. “Nuestras empresas demandan jóvenes capaces de trabajar en equipos autogestionados, jóvenes con experiencia y mentalidad internacional, capaces de gestionar el cambio organizacional y liderar empresas de innovación”. Esos son los principios básicos del proyecto educativo impulsado hace tres años.

## ¿Cuáles son las claves de LEINN?

Las claves del nuevo Grado son las siguientes: aprender en equipo, crear empresas reales, trabajar con las miras puestas en el mercado internacional, y aplicar a todo el proceso una gran dosis de pasión y entusiasmo. Con estos ingredientes desde Mondragon Team Academy se está consolidando el proyecto LEINN. El principal socio en este viaje es Team Academy de Finlandia. Una experiencia universitaria creada en 1993, y nombrada Centro de excelencia en educación superior en 2000 por el Ministerio de Educación Finlandés.

El modelo impulsado por *Team Academy* está basado en el trabajo en equipo, impulsando la creación de empresas y la relación con los clientes, utilizando muchísima bibliografía y aplicando métodos de autogestión en el aprendizaje.

Con todo ello, los números de Team Academy son espectaculares:

- El 30% de los estudiantes se convierte en emprendedores, frente al 4% de la media.
- 60 graduados por año.
- Más de 40 empresas creadas entre 1993 y 2007.
- El índice de empleabilidad es del 95%.
- Método de aprendizaje transferido a 17 universidades de todo el mundo.
- Red de colaboradores de más de 1.500 personas en todo el mundo.
- Facturación promedio de 10.000 euros por persona.



### Herramientas de aprendizaje básicas

Los idiomas que estos futuros empresarios y promotores están acostumbrados a utilizar son tres: inglés, euskera y castellano, y ya han comenzado a recibir clases de chino, ya que deberán viajar con frecuencia, y durante su paso por la universidad realizan estancias en Finlandia, Estados Unidos, China o India. Los alumnos reciben la suficiente preparación para estar capacitados en técnicas empresariales. Además, durante la carrera ponen en marcha un proyecto real, y mantienen relaciones con clientes e inversores.

### El nuevo rol del profesor: *Team coach*

El rol del profesor de toda la vida cambia al entrar en las aulas de *Mondragon Team Academy*. Nada tiene que ver con el rol al que estamos acostumbrados, ya que el profesor pasa a ser el entrenador del equipo, o el *Team Coach*. La principal función del coach es asesoramiento. Entrenar en equipo, gestionar la red de empresas, formular preguntas, transmitir opiniones y narrar experiencias. Es el encargado de guiar al emprendedor, el responsable de que el alumno salga preparado para montar su propia empresa.

### Perfil del graduado

Los jóvenes que están cursando sus estudios del Grado LEINN podrán optar a diferentes cargos en las organizaciones que requieran de sus servicios. Si no progresan en su afán de poner en marcha su propio proyecto empresarial, los alumnos serán capaces de gestionar innovación en cualquier otra empresa. Podrán desempeñar tareas de responsabilidad en nuevos negocios e Intra-emprendizaje, o impulsar nuevos productos, dirigir equipos emprendedores, gestionar proyectos de marketing global y comunidades 2.0, o gestionar y organizar eventos. ■

## Ekintzaileen ekosistema MONDRAGONen

### LEINN – Ekintzaileen unibertsitatea

Gaur egun 135 pertsonako komunitateak osatzen du *Mondragon Team Academy*, proiektu errealekin egiten dute lan eta euren helburu nagusia da enpresak sortzea. Ekintzailetasuna muturreraino eraman nahi dute, talde-lanean, ikertzen eta bide berriak irekitzen.

Mondragon Unibertsitatearen asmoa da ekintzaile komunitate sendo bat sortzea, eta bereziki MONDRAGON korporazioari zerbitzua eskainiko dioten pertsonak formatzea. Silicon Valleyn existitzen den ekosistemaren antzekoa gurean sortzea da nahia. Eta dagoeneko aurreneko pausuak eman dituzte, eta etorkizunari itxaropenaz begiratzen diote. Enpresa batzuk dagoeneko ari dira bidea egiten eta fakturazio txikia bada ere, ari dira emaitzak lortzen.

### LEINN-en filosofia: eginez ikasi

Proiektuak martxan jarri, hanka sartu, berriro ahalegindu, okerreko bidetik bide onera bueltatu, behin eta berriro frogatu, ahalegindu, arrakastaren bila etengabeko lana egin, eginez ikasi. Hori da LEINN graduaren filosofia nagusia. Proiektuak eta enpresak sortuz ikasi eta esperientziatik ikasgai nagusiak atera.



MUk 90 ekintzaile batu zituen Garaian eginiko *Team Academy*-ren hirugarren urteurrenean

# Ametsen ekaitza Garaian

Mondragon Unibertsitateak urtero antolatzen du topaketa hau orain lau urte-tik hona *Team Academy*rekin batera, eta aurten hirugarren urteurrena ospatu dute *Ametsen Ekaitza* izeneko egitasmoarekin. Bertan, askotariko proiektuak, ekintzaileak eta enpresak ezagutzeko aukera izan zen.

Aurtengo hitzorduak ekintzaile kultura bultzatu nahi izan du eta kooperatibismoa berrindartu: *eginez ikasteak* duen garrantzia, tresnak emango dizkie haien jarrera eragilea bultzatzeko eta gakoak emango ditu ikaskuntzan eta lan arloan lan taldeek duten zereginari buruz, eta kooperatibismoaren balio eta printzipioei buruz. ■

Momentos de la jornada denominada *Ametsen ekaitza* celebrada el 30 de mayo en el Polo de Innovación Garaia de MONDRAGON.



## Empresas creadas desde LEINN

Durante la jornada denominada *Ametzen ekaitza* se dieron a conocer las empresas que se han puesto en marcha. Y es que desde que el grado LEINN se puso en marcha en el campus de Bidasoa de Mondragon Unibertsitatea hace tres años, -desde este cur-

so se imparte también en Oñati-, los alumnos-emprendedores han creado ya 6 junior empresas cooperativas que han llevado a cabo más de 100 proyectos con una facturación total hasta la fecha de más de 200.000 euros. Estas empresas desarrollan su ac-

tividad en la organización de eventos, proyectos de *coaching*, desarrollo rural mediante el uso de nuevas tecnologías, representación de marcas o desarrollo de valores para equipos deportivos, entre ellos, han trabajado con el Real Madrid.





**“Pertsona arruntek proiektu bikainak jar ditzakete abian elkarlanean aritzen badira”**

**Aitor Lizartza eta Liher Pillado**

Mondragon Team Academyko kidea eta Mondragon Team Academyko ekintzailea

**Noiz hasi zen MU LEINN gradua eskaintzen?**

**Aitor Lizartza** Orain dela hiru urte hasi ginen Team Academyrekin ofizialki lanean, 2008ko apirilean, baina gure eta haien arteko harremana aspaldikoagoa da. Duela bost urte hasi ginen Finlandiako Team Academyrekin hartu-emanetan, bertako metodologia erabilia tailer batzuk antolatu genituen, eta ondoren ikasle-trukea egin genuen, eta bertan parte hartu zuen Liher Pilladok. Gero, Team Academyren filosofian oinarrituta LEINN gradua eskaintzen hasi ginen, 2009ko irailetik aurrera Bidasoako Campusean eta 2010eko irailetik aurrera Oñatikoan.

**Liher Pillado** Enpresagintza ikasketak egin nituen Bidasoako Campusean eta laugarren urtean sei hilabete-ko egonaldia egin nuen Finlandian. Bertara iritsi bezain pronto esan zidaten ea zer nahi nuen egin, eta ez nuen metodologia ulertzen, baina hasieratik erakarri ninduen.

**Zein da LEINNen filosofia nagusia?**

**A.I.** Funtsean LEINNen filosofia da eginez ikastea. Bereziki proiektu eta bezeroekin egiten da lan, eta ez da ezer simulatzen. Horrek guztiak ba-

lio erantsia ematen dio. Hasieran ikasleak proiektu txiki-ekin hasten dira, eta poliki-poliki saltsa handiagotan sartzen dira. LEINNek akatsak egiteko espazioa eskaintzen die ikasleei eta hori ere oso garrantzitsua da. Gure ongi-etorriak izaten dira proiektuak abian jartzeko desioa dutenak.

**L.P.** Ekintzailea izan daiteke, ideia bikainak dituen eta ekosistema zailean enpresa proiektu bat aurrera ateratzeko gai dena. Hori da ekintzailearen definizio tradizionala, baina gure graduaren filosofiarekin pertsona arruntak bikain bilakatzen ditugu, talde lanean oinarrituta posible da pertsona arruntek emaitza bikainak lortzea. Taldean eginez, agian bakarka lortu ez zitekeena lor dezakete pertsona horiek.

**“Gaur egun 75 ikasle daude eta asmoa da 2012tik aurrera 60 ikasle berri edukitzea, beraz, komunitatea 130 pertsonakoa izango da”.**

### **Zein izan behar da ikasleen profila?**

**A.L.** Matrikulatu aurretik ikasleekin egoteko aukera izaten dugu eta casting antzeko bat egiten diegu jakiteko zeintzuk diren euren nahiak eta helburuak. Egia da ez dugula aurre baldintzarik jartzen, baina baditugu printzipio batzuk.

**L.P.** LEINNen matrikulatzen dena mugitzeko prest egon behar da eta talde lanean aritzeko gai. Akatsak egiteari beldurrik ez dio eduki behar eta bidaiatzea gustuko izan behar du. Edozeinek ikasi dezake ekintzaile izaten, ez da jaiotzetik datorren zerbait, baizik eta ikasi daitekeen zerbait da.

### **Graduak zergatik izan du horrelako arrakasta?**

**A.L.** Lehenengo belaunaldietako ikasleek egindako lanari esker eta metodologia berezia aintzat hartuta, LEINN gradua hedatuz joan da. Gaur egun 75 ikasle daude eta asmoa da 2012tik aurrera 60 ikasle herri edukitzea, beraz, komunitatea 130 pertsonakoa izango da. Masterra ere martxan jarri zen aurreko urtarrilean, Master en Intraemprendizaje, Openinnovation y Aprendizaje en Equipo izenekoa. Horrela, bi profil izango ditugu; gazteak eta enpresa arloan esperientzia dutenak. Zentzu honetan aipatu beharra dago enpresek badutela interesa, eta garatu nahi dituzten proiektuak proposatzen dizkigute.

### **Zenbat enpresa proiektu sortu dira dagoeneko?**

**L.P.** Nik ikasleen bidaiak kudeatzen duen enpresa eratu nuen eta Mondragon Unibertsitateari zerbitzua eskaintzen diot. MUn eta atzerrira doazen ikasleen beharrak asetzen ditugu, baina unibertsitateetik kanpo dauden pertsonen ere eskaintzen diegu zerbitzua. San Frantziskon zer ari da gertatzen? Hori erakusten diegu enpresa arloko pertsonen, euren euren erakundeetan aldaketa horiek bultzatu ditzakete.

**A.L.** Guztira zazpi-zortzi enpresa sortu dira: Akkua, taZEBa, Smart Way, Ego, Snatu eta Jump in, eta baita Liher Pildoren enpresa ere, eta laster Trendtrotters-ekoak etorriko dira eta guztira zortzi enpresako komunitatea osatuko dugu.

“Leinn-en matrikulatzen dena mugitzeko prest egon behar da eta talde lanean aritzeko gai. Akatsak egiteari beldurrik ez dio eduki behar eta bidaiatzea gustuko izan behar du”.

Gaur egun, LEINNeko enpresak elkarte bezala daude eratuta, baina laister kooperatiba eran sortuko ditugu.

### **Zeintzuk dira LEINNen eskaintzaren arlo erakargarrienak?**

**A.L.** Hiru ikasketa bidai antolatzen dira eta horrek oso erakargarri egiten du gradua. Finlandia da lehenengo helmuga, bertako metodologia barneratzeko. Bigarrena da Silicon Valley, ekintzaileen ekosistema erreferentea delako munduan, oso osagai beraziek eta ekosistemak ingurunea garatzen laguntzen du, eta hirugarren bidai Txina edo Indiara da, mendebaldea ez delako munduko zentroa eta Asiak protagonismo berezia hartu duelako. Hiru bidaiak programan sartuta daude.

### **Ekintzaileen ekosistema sortu nahi duzue Mondragon Unibertsitatean?**

**A.L.** Bereziki ekintzailetasuna bultzatu nahi dugu eta helburua da ekintzaile komunitate bat sortzea MUn, eta horrek eragina izan dezala MONDRAGON taldean. Hori da asmo nagusia, enpresetatik eskatzen diguten perfilari erantzun eman nahi diogu LEINN graduarekin.

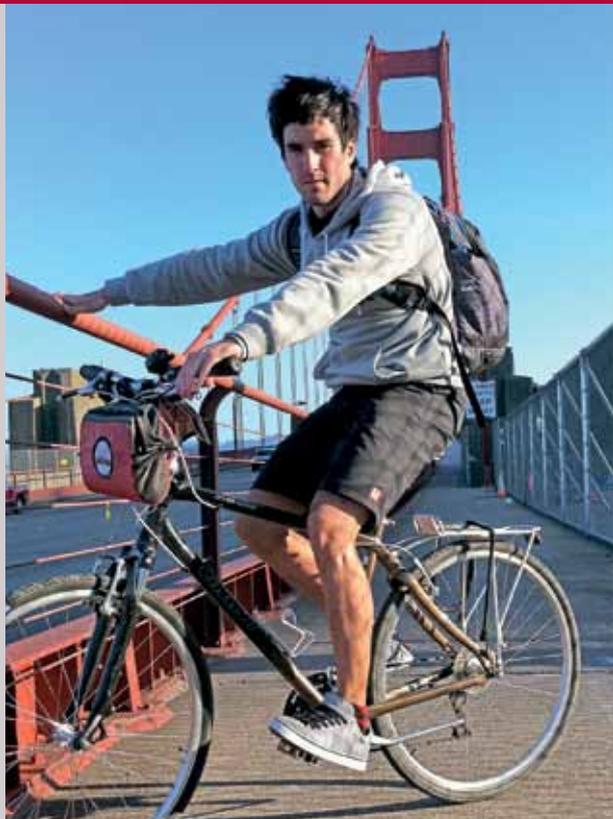
### **Zeintzuk dira LEINN graduaren indarguneak?**

**A.L.** Proiektu txikiekin hasten badira ere, ikasleek berehala dute proiektu handiagoak lantzeko aukera eta horrek oso erakargarri bilakatzen du. Akatsak egiteko espazio bat sortu dugu eta akatsak modu naturalean ulertzen ditugu. Hori ere oso inportantea da.

Hemen, Euskal Herrian, edo Europa osoan, akatsak oso gaizki ikusita daude, baina, aldiz, San Frantziskora joanez gero, saiakeretatik eta akatsetatik ikasi duten pertsonak baloratzen dituzte, egindako porrotak kurrikulum-an jartzen dituzte eta enpresariatzat oso inportantea izaten da zenbatetan ahalegindu zaren ikustea.

**L.P.** Benetan zerbait egiteko desioa baduzu, saiatu. ■

“Bereziki ekintzailetasuna bultzatu nahi dugu eta helburua da ekintzaile komunitate bat sortzea MUn, eta horrek eragina izan dezala MONDRAGON taldean”.



Aitor Otxoa arrasatearra Europako beste doze-na bat ekintzailerekin batera San Frantziskora abiatuko da laster, eta uztaila bertan egingo du. Ekintzaileentzat antolaturiko egitasmo baten parte hartuko du Silicon Valley-n. Otxoak, LEINN ikasketak egin ditu eta AKKUA taldeko kidea da.

## “Nire bizitza aldatu dezake San Frantziskoko egonaldiak”

**Aitor Otxoa**

Ekintzailea

### Zergatik aukeratu zenuen LEINNe-ko gradua egitea?

Batxilergoa ari nintzen ikasten Bergarako Aranzadi ikastolan, MUko irakasle batzuk etorri ziren bertara LEINN gradua aurkeztera eta asko gustatu zitzaidan. Nik enpresagintza arloa nuen gustuko eta hasieran GADE egitea pentsatu nuen. Erabakia hartu baino lehen, ordea, orientatzailearekin hitz egitea erabaki nuen, eta azkenean LEINN hautatu nuen.

Bestalde, urte hartako maiatzean sorosle frogak egin ostean, bakteria baten ondorioz ia bi aste Donostia Ospitalean egin nuen, eta selektibitateko bigarren deialdira joan behar izan nintzen. Honek sorosle moduan lana egitea eta gauetan ikastera behartu ninduen. Selektibitatea uztailean egin eta arazo barik pasa nuen nire aurreko nota mantenduz.

Arlo honetan eskerrak eman behar dizkiet Aranzadi ikastolako irakasle guztiei asko lagundu baitzidaten batxilergoko bi urteetan. Ondoren, LEINNe-ko koordinatzaileekin batu nintzen Irun eta Oñatiko Campusetan, elkarrizketa bat egin zidaten eta nire perfila oso aproposa zela adierazi zidaten. Gradu hau aukeratzeko askotariko arrazoiak izan nituen, baina bereziki talde lanean aritzea asko gustatzen zait. Era berean, atzerrira joatea oso interesgarria zen niretzat, hamasei urte nituenetik kanpoan bizi izan naiz, lehenengo bizikletaren arloan, eta gero arrebarekin Bergaran eta ondoren graduarekin. Gainera graduaren filosofiak asko erakartzen ninduen; autogestionatutako taldeak, jakituria mugatutako prozesua eta irakasleekin sentitu nuen gertutasunak bertan parte hartzeraren eraman ninduen.

### AKKUA taldeko kidea zara. Enpresa sortzailea, ekintzailea, zeintzuk dira zuen proiektuaren ezaugarri nagusiak?

Gure taldeak baditu bost ezaugarri nagusi eta ingelesez

azalduko dizut: *creating events, social impact projects, service designing, business investigation and community development*. Aurreko astean Anboto enpresaren sortzaile batekin bilera izan genuen eta ondorengo galdera egin zigun. Zer da ondoen egiten duzuen? Perfil desberdinak talde batean sartuz eta enpresagintza ikuspegia aplikatuz, proiektu edo ideia fin bat aurrera eramateko gai gara eta hori da gure indargune nagusia. Gaitasuna, aukera ezberdinak aprobetxatzeko ahalmena. Horren guztiaren gainean informazio gehiago dago gure blogean eta interesa izan dezaketen guztiek aukera dute bertan sartu eta ikusteko zeintzuk diren gure proiektuak.

<http://akkua.wordpress.com/multimedia/>

### Zeintzuk uste duzu direla ekintzaile baten ezaugarri nagusiak?

Argi eta garbi dagoena da denok ez dugula balio ekintzaile izateko. Gaineratuko nuke oso prozesu zaila dela, denbora eta dedikazio handia eskatzen duena eta hori ez da erraza. Era berean, gustukoa izan behar da proiektua, hau da lana pozik egitea ezinbestekoa deritzot. Lan egiteko prest egon behar da, ordutegiari eta egutegiari begiratu gabe. Mugikortasun handiko pertsona izatea ere ezinbestekoa da, baina niretzat garrantzitsuena da, jakituria eta iritzi eta ikuspegi berriak jasotzeko prest egotea.

### Uztailean, Europako beste 11 ekintzailerekin batera San Frantziskora zoaz hilebeteko egonaldia egitera. Zein asmorekin zoaz Silicon Valley-ra?

Aukera sekulakoa da, eta proiektu berriak garatzeko asmorekin joango naiz: BMW, Everis, Mc Cann eta Innovallyrekin. Askok ikasteko asmorekin noa eta bueltan ikasitako hori guztia praktikara eramateko asmoa daukat. Munduko ekintzaile onenak dauden lurraldera noa eta euren ezagutza eta lan egiteko metodologiak ikasi nahi ditut.



Hilabeteko egonaldi ikaragarria izango da: google, Ideo, Pixar, Twitter... bertatik bertara ikusteko aukera izango dut eta eurekin lan egiteko. Era berean, Stanford unibertsitatean egingo dut estantzia, munduko unibertsitate garrantzitsuenetarikoan. Aukera aparta da eta ez dut tren hau pasatzen utzi nahi. Gainera, Orbea etxearentzat egin beharreko guztiak egiten saiatuko naiz.

**Nola gauzatu da amets hau? Badakit Orbea enpresari eta beste zenbait lagun eta senideri eskerrak eman nahi dizkiezula, ezta?**

Orbea etxekoei eskerrak eman behar dizkiet, alde batetik babesle bikainak izan direlako eta eurei esker ari naizelako bidea egiten. Oso ondo portatu dira, atea beti zabalik izan dituzte niretzat eta eskertzeko da. Amets hau bikoitza dela adierazi dezaket, alde batetik, Silicon Valleyra bigarrenkoz bueltatzea ikaragarria da eta bestetik bizikleta munduan dagoen enpresa batek babesteak sekulakoa da. Gainera Euskal Herriko enpresa bat izateak eta kooperatiba izateak garrantzitsuago egiten du.

**Dirua eskuratzea ere ez da lan erraza izan, ezta?**

Oso prozesu zaila izan da, denbora gutxi izan baitut eta bilera asko egin behar izan ditut, 40 bilera baino gehiago. Jende eta enpresa asko interesatu ziren eta guztiei esker ematea gustatuko litzaidake. Familian ere asko lagundu didate eta babes handia eskaini didate eta haiei ere eskerrak eman nahi dizkiet.

**Zer suposatzen du zu bezalako ekintzaile batentzat horrelako abentura aberasgarrian parte hartzea?**

Ziur nago jende asko ezagutuko dudala, beste perfil batzuetako ikasleekin lan egiteko aukera izango dut eta hauen lana ezagutzeko aukera. Munduko enpresa garrantzitsuenetako langileekin lan egitea ere oso aberasgarria izan-

go da. Garrantzitsua izango da iturri berriak ezagutzea, lan egiteko teknika berriak aztertzea eta gure eskualdean aplikatzeko aukera aztertu eta garatzea.

**Zer espero duzu ikastea?**

Gauza asko ikastea espero dut, nire bizitza aldatu dezakeen proiektua izan daiteke-eta.

Ez dut uste ezer konkretua izango denik, baizik eta arlo desberdinetan asko ikasiko dudala uste dut. Hilabete osoan arituko gara lanean eta egunero gauza asko ikastea espero dut. Aurreko bidaian asko ikasi nuen eta nire ikuspegia asko aldatu zen, beraz oraingoan ere nire burmuina zabalik eramango dut ezagutza berria xurgatzeko.

**Eta etorkizun hurbilean zer nahi duzu egin?**

Irailen unibertsitateko hirugarren ikasturteari ekingo diot eta 2012an Orbearekin jarraituko dut kolaboratzen. Nire bizitzako ametsa betetzen ari naizela uste dut. Aldi berean 2012an Txinara edo Indiara joango gara AKKUA eta Tazebaezeko taldekideak eta bertan asko ikastea espero dut. Nire ezagutza garatzen jarraitu nahi dut, eta bizitzako momentu guztiez gozatu nahi dut, era koizientean. ■

Hilabeteko egonaldia ikaragarria izango da: google, Ideo, Pixar, Twitter... bertatik bertara ikusteko aukera izango dut eta eurekin lan egiteko.

# ¿Es realmente necesario un Modelo de Gestión Corporativo? ¿Y para qué sirve?

Desde el año 1996 contamos con un Modelo de Gestión Corporativo, que hemos ido actualizando en sucesivas revisiones, incorporando las buenas prácticas de su aplicación por parte de las cooperativas. En el presente artículo pretendemos cuestionarnos su necesidad y el valor añadido que nos aporta.

## ¿Qué es un Modelo de Gestión?

En primer lugar conviene acotar el término, para evitar malentendidos acerca de lo que cada uno de nosotros entendemos por Modelo de Gestión. Lo intentaremos a través de la explicación de la siguiente Figura:



La mayoría de las organizaciones empresariales explicitan los rasgos más característicos de su cultura a través de manifiestos como la Misión, la Visión y los Valores. Suelen ser documentos no muy extensos, de carácter orientativo, que ayudan a tomar decisiones estratégicas, pero resultan muy poco útiles para el desarrollo del trabajo cotidiano. Para esta finalidad, casi todas las empresas cuentan con abundante documentación que regula el modo operatorio a través de diferentes Herramientas: Procedimientos, Instrucciones, Pautas, etc. Cuando ese conjunto de Herramientas se pone al servicio de una Política y/o de un Objetivo concreto hablamos ya de Sistemas (de Calidad, de Prevención de Riesgos Laborales, de Gestión Mediambiental...).

*El Modelo de Gestión es el conjunto de las Políticas y Sistemas establecidos por la organización para llevar a la práctica su Filosofía Inspiradora.*

Todas las organizaciones tienen un Modelo de Gestión, ya que todas cuentan con políticas de actuación particulares. Sin embargo, no es frecuente que expliciten estas políticas en un único documento. Lo habitual es que que hagan declaraciones de adhesión a otros Modelos más o menos estandarizados o de uso generaliza-

do como pueden ser EFQM, Malcom Baldrige, o Deming.

Tener un Modelo de Gestión explicitado como referencia, ayuda a no perderse en las partes, pues nos obliga a *ordenar los diferentes conceptos y tener una visión global de todos los aspectos a considerar en la gestión empresarial y propiciar un progreso equilibrado en cada uno de ellos.*

## Evolución del Modelo de Gestión Corporativo de MONDRAGON

Las cooperativas de MONDRAGON, motivadas por una Filosofía inspiradora común, siempre han tenido una forma particular de desarrollar su actividad empresarial. Hasta 1996 ese estilo no estaba explicitado en ningún documento, pero era claramente distinguible para un observador externo y constituía un Modelo de Gestión diferenciado.

Ese año vio la luz un documento denominado Modelo de Gestión Corporativo: traducía al contexto de una empresa cooperativa los conceptos de la Calidad Total emergentes en aquellos momentos lo que impulsó su aplicación por parte de las cooperativas. Si bien contábamos con un Modelo propio utilizábamos el Modelo EFQM para evaluar el progreso en la implantación, lo que nos permitió compararnos con otras organizaciones del entorno u europeas, y de hecho, conseguir un buen número de reconocimientos externos como Q de Plata, Q de Oro, etc.

En 2002 hicimos una revisión del Modelo de Gestión para conseguir un mayor acercamiento al argot y al modo de hacer de una empresa cooperativa, manteniendo el EFQM como herramienta de evaluación. Además, pusimos en marcha una dinámica de identificación, validación y divulgación de Buenas Prácticas que nos permitía garantizar la permanente actualización de nuestro Modelo de Gestión.

Finalmente, en 2007 culminamos un proyecto altamente participativo, cuyo resultado final fue el Modelo de Gestión Corporativo vigente, diseñado específicamente para nuestras cooperativas, y dotado de una herramienta de autoevaluación propia.

## Descripción del Modelo de Gestión Corporativo

El esquema principal del Modelo de Gestión Corporativo se recoge en la figura adjunta. Como se puede observar, el Modelo se descompone en **5 Dimensiones** identificadas

por colores. Los **Principios Básicos Cooperativos** no tienen un desarrollo específico porque no constituyen una Dimensión, sino un punto de partida.

El centro, el motor del Modelo de Gestión Corporativo, son las **Personas**. Ellas son las protagonistas, no como elemento pasivo a satisfacer, sino trabajando en equipo, colaborando, es decir **en Cooperación**. Así es como construyen un **Proyecto Compartido** y se dotan de una **Organización Participativa** para ponerlo en práctica.

Este Proyecto se lleva a cabo en un contexto de mercado, con clientes, proveedores, aliados... en el mismo entorno que sus competidores. El propio hecho cooperativo proporciona claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión, pero es necesario ponerlos en práctica para conseguir ser una **Empresa Excelente**.

El principal punto de evaluación de la eficacia de la aplicación del Modelo de Gestión son los resultados: no existen empresas excelentes con resultados deficientes. Es fundamental dotarse de un panel de mando adecuado, seleccionando los indicadores relevantes para comprobar que estamos obteniendo buenos **Resultados Socioempresariales**.

Estas son las Dimensiones de nuestro nuevo Modelo de Gestión Corporativo. Todas actúan en una misma dirección, de un modo coordinado. El diseño circular y dinámico intenta mostrar la interrelación de las diferentes Dimensiones, el dinamismo y el enfoque PDCA.



### ¿Cómo hemos utilizado el Modelo de Gestión en MONDRAGON?

El enfoque de implantación del Modelo de Gestión Corporativo no es el de contar con una herramienta concreta que detalle la metodología a aplicar, sino más bien el de propiciar la interiorización de sus conceptos, y su aplicación a través de los diferentes sistemas establecidos por cada una de las cooperativas.

*Para evaluar el progreso en la implantación contamos con una herramienta corporativa, que aplicada en modo de autoevaluación, permite a cada cooperativa hacerse una "fotografía" de su estado y le facilita identificar las áreas de mejora y establecer el plan de acciones derivado.*

Esta autoevaluación se repite, al menos, cada dos años. El Consejo General establece los "aspectos mínimos" a cumplir por todas las empresas de MONDRAGON y efectúa un seguimiento del número de Autoevaluaciones realizadas y del grado de cumplimiento de esos mínimos:

	Nº de autoevaluaciones	% de cumplimiento de mínimos
2007	16	72,93
2008	49	80,68
2009	12	89,07
2010	23	89,43
Prev. 2011	41	

La experiencia nos demuestra que los "aspectos mínimos" han resultado movilizados y son una herramienta válida para actuar como tractores de la mejora de la gestión de nuestras empresas.

### Ventajas de contar con un Modelo de Gestión propio

Las empresas no aplican un Modelo de Gestión por cuestiones éticas o estéticas, sino para conseguir resultados. Las empresas excelentes en la gestión son las que obtienen mejores resultados, incluso en periodos de crisis.

Al igual que nuestros competidores todas las cooperativas desarrollan Estrategias de Negocio con un enfoque producto - mercado. Si no innovamos en ese ámbito, perdemos competitividad. Este es un esfuerzo que inevitablemente tenemos que hacer, pero nuestro hecho diferencial inimitable vendrá por contar con unas Estrategias de Gestión claramente definidas que nos aporten una ventaja competitiva. Para ello necesitamos tener activo otro motor de mejora en nuestros sistemas de gestión.

Necesitamos un marco de referencia que nos oriente en la mejora permanente de la gestión empresarial y en la definición de las Estrategias de Gestión. Hay muchos modelos y metodologías de gestión, pero el Modelo de Gestión Corporativo nos remite a nuestra cultura cooperativa e integra el conocimiento acumulado por nuestras empresas y sus mejores prácticas. Es el mejor espejo en el que mirarnos para identificar las áreas de mejora para el progreso en nuestras Estrategias de Gestión.

*La razón fundamental para la aplicación del Modelo de Gestión Corporativo es obtener una ventaja competitiva que ayude a conseguir mejores Resultados Socioempresariales.*

Otra razón para su aplicación es la coherencia: el Modelo de Gestión Corporativo está perfectamente alineado con El Sentido de la Experiencia y con la Estrategia de Compromiso e Identidad Cooperativa derivada de la Visión Corporativa que se desarrolla en la Política Socioempresarial que se aprobará en el próximo Congreso.

Además, la aplicación de un mismo Modelo de Gestión en toda la Corporación nos ayuda a hacer de nuestro estilo de gestión cooperativo un signo de identidad, genera sentimiento de pertenencia, facilita la intercooperación y contribuye a optimizar las sinergias a nivel corporativo. ■

# Indignados

Hay una indignación que crece en el alma, una indignación que es moral, que nace de la justicia y de la dignidad humana. Esta indignación no es sino la reacción de la dignidad humana que se rebela contra quienes la pisotean.



José M<sup>a</sup> Larrañaga

Arturo fue un estudiante normal, sus notas eran regulares, jugaba bien al fútbol (era su pasión juvenil) pero no destacaba. Estudió para ATS porque quería ayudar a los demás. Buen amigo y compañero, tenía facilidad para congeniar con la gente.

Trabajó como sustituto en hospitales, hizo guardias en centros de salud y hasta pasó algunas vacaciones cubriendo vacantes de compañeros en zonas rurales. También se ocupó de socorrista en una playa, de vendedor de aspiradoras y de enciclopedias. A los 30 años se fue a vivir a casa de su pareja esperando que la vida en común les permitiera ahorrar para un piso de protección oficial y formar una familia. No se plantean tener niños de momento pero los desean para el futuro. Su compañera trabaja en un concesionario de coches a media jornada.

Le molesta tener que escuchar a su "suegro" que quien quiere puede encontrar oportunidades, que él comenzó a trabajar a los 14 años y que siempre ha sabido sacar a la familia adelante; tampoco soporta que su madre le recuerde continuamente que "los jóvenes actuales no tienen valores (por convivir sin casarse) y que no respetan nada (por no ir a la Iglesia). Le gustaría ser mileurista de manera estable pero nunca lo ha logrado.

El 17 de marzo de este año se fue a Madrid con un compañero de cuadrilla con 150 € en el bolsillo para acampar en la Puerta del Sol. Es uno de los múltiples indignados. Allí sigue porque siente que le escuchan cuando habla, que le entienden cuando piensa, que le reconocen como una persona.

## Indignados morales

La indignación no es patrimonio de los desposeídos, más bien encontramos más expresiones de indignación entre las clases poderosas que entre los pobres. Se indignaron los monárquicos franceses porque el pueblo exigía el Tercer Estado, los patricios romanos crucificaron en masa a los esclavos que osaron exigir libertad; los explotadores se indignan porque los explotados exigen derechos laborales; los dogmáticos se indignan porque los "infieles" no creen sus dogmas; los malversadores, ladrones y timadores se escandalizan porque se les reclame lo que han robado. Y así un largo etc. Estas indignaciones de los indignos es porque no aceptan la dignidad ajena.

Pero hay una indignación que crece en el alma, una indignación que es moral, que nace de la justicia y de la dignidad humana. Esta indignación no es sino la reacción de la dignidad humana que se rebela contra quienes la pisotean.

La indignación moral es la expresión más genuina de la naturaleza humana, es la afirmación de la propia existencia como personas que tenemos la grandeza de serlo. Nadie debiera retroceder ante quienes pisotean la dignidad pero es necesario hacerlo porque la Humanidad aún no ha logrado humanizar la vida. In-dignar es despreciar la naturaleza humana, es desconocer el valor de persona.

A veces utilizamos sutilezas en nuestro vocabulario para rebajar la dignidad de las personas y los definimos como mano de obra, contratado, subordinado, extranjero, indocumentado, parado, votante, delincuente... Como para encubrir su dignidad de ser humano. Y las decisiones que se toman sobre estos sujetos encasillados en su circunstancia pueden ser

exclusivamente de índole económica, política o social, sin que la humanidad aflore en ningún momento.

Decía un sabio que quien quiera dirigir a las personas debe quererlas, nunca utilizarlas como un medio para lograr otros fines que no sean esencialmente humanos.

Pero el mundo de los adultos es un mundo que olvida con suma facilidad la humanidad, desbordado por los intereses de partido, de grupo, de credo... Y los olvidados se han indignado. Algunos se escandalizan de sus formas, hay quien les critica que no permitan a los comerciantes hacer sus ventas, que no limpien sus escombros, que no dejen pasear a los jubilados o a los turistas con comodidad. Es la expresión cínica de una sociedad hipersensible para con sus comodidades pero que calla ante el fraude de los que bancos, los beneficios abusivos de las multinacionales, las infamias de los políticos, la agresión a la naturaleza, el escándalo de las asimetrías entre ricos y pobres.

### “¿Cómo son de verdad las personas?”

Una corriente muy extendida a todo lo largo de la historia del ser humano ha sido la de valorar a las personas por sus características físicas (fuerza, habilidad, elasticidad) otras culturas han prestado más valor a las cualidades como el coraje ante el peligro, por el ardor en la lucha, su resistencia al esfuerzo y a las calamidades. Cada cristal por el que se ha reconocido a los mejores ha creado sus santos, héroes o “semidioses”. Gigantes que podían mover montañas o sostener el mundo sobre sus hombros como Atlas, Hércules sugerían a las gentes la excelencia humana. Guerreros como Aquiles, Ajax, Héctor y otros han sabido combatir y morir con “honor” alimentaba la imaginación de los que querían triunfar guerreando.

Posiblemente nuestra época admira la astucia, la sagacidad, la picardía o la sutileza para embaucar a los demás. Hoy se glorifica a los que se enriquecen, a los que se hacen millonarios o conquistan los primeros puestos de acaudalados en el Forbes. Es la época de los que santifican el dinero y lo sirven acumulándolo.

Pocos son los que quieren emular a los sabios, a los creadores, a los pensadores, innovadores, o empresarios o a los trabajadores que hacen más que nadie la humanidad.

Las personas son, en esencia humanas, pero cubren su humanidad con la ropa de la cultura, de la moda, de intereses y de creencias, de modo que, a veces es difícil descubrir la esencia entre tanto ropaje.

Cada época tiende a definir a la persona a su manera y la dota de una definición que pretende ser la definitiva. Los guerreros crean un mundo de lucha, los sacerdotes una tierra llena de imágenes, cultos y mandamientos, los astrólogos pueblan de agoreros mensajes la vida mientras los científicos descomponen la materia buscando el alma inmaterial de la vida.

Pero al ser humano le queda siempre lo inmutable: su dignidad. Y una y otra vez cuando se pierde el núcleo de la esencia el humano se vuelve hacia la dignidad y busca en ella la orientación para seguir progresando hacia la Humanidad.

### La indignación no basta

La indignación brota del sentido humano, es como el rayo que estalla en el cielo tormentoso, el relámpago fruto de la tensión por algo que no está bien. Es la acción impetuosa que desaparece tras deslumbrar (y asustar) al personal pero que necesita de continuación para que sea efectiva. No se necesita de deslumbramientos sino de iluminación. El rayo nos muestra el paisaje y se apaga pero podemos crear la luz que nos haga caminar sin tropezar.

Para salir de la oscuridad necesitamos un programa para construir el nuevo itinerario. Los jóvenes de hoy no son habitantes de la galaxia Gutenberg como nosotros, ellos viven en el mundo nuevo de la informática, de la comunicación on line, de un modelo nuevo de relaciones en los que el poder difícilmente puede controlar y menos censurar las comunicaciones interpersonales, pero que sí puede tergiversar los acontecimientos, desvirtuar comportamientos, manipular intenciones... No pueden confiar en los viejos esquemas ni en los viejos pensamientos. Necesitan un proyecto de ellos mismos, contruidos sobre los cimientos esenciales de la Humanidad pero con un nuevo esquema social con los nuevos materiales que

---

### La indignación brota del sentido humano, es como el rayo que estalla en el cielo tormentoso, el relámpago fruto de la tensión por algo que no está bien.

---

la tecnología y la ciencia ofrece, pero tal vez las nuevas generaciones deben tener en cuenta que cambiar las formas no supone romper con el pasado sino descubrir lo que los antecesores no han sabido descubrir, no han sabido ver y no han sabido hacer.

Reciben un planeta dañado, una economía en quiebra, una sociedad injusta, un mundo convulso y en crisis, un pensamiento engañoso y una Humanidad desnortada.

### La indignación del cooperativismo

Una vez más los movimientos más progresistas nos encuentran despistados, embebidos en nuestras propias preocupaciones y dilemas. No nos hacemos visibles para las corrientes sociales más avanzadas a pesar de que nuestra historia nos avala como depositarios de un pensamiento humanista y constructivo. Nuestro Principio del capital subordinado a las personas o esa joya de concreción programática de Arizmendiarieta que dice “Humanizar la economía en vez de economizar la Humanidad” nos debieran alentar a proponer y liderar la indignación moral en nuestro entorno y servir de referencia a todos.

Arturo sigue en la Puerta del Sol, pero dice que quiere tomar contacto con gente de las cooperativas de MONDRAGON porque ha sabido que muchas de las cosas que desean y reivindican son practicadas entre nosotros. Que sea bienvenido. A lo mejor aprendemos juntos a construir una nueva sociedad. ■

# ISEA S.Coop.

Innovación en Servicios Empresariales Avanzados ISEA S.Coop. es un centro de innovación y emprendimiento de carácter privado y sin ánimo de lucro especializado en el sector de los servicios empresariales que fue promovido en 2006 por la División de Ingeniería y Servicios de MONDRAGON.

La misión de ISEA radica en articularse como la estructura divisional de I+D+i que permita potenciar el desarrollo tecnológico de las empresas del sector de los servicios empresariales, incrementando para ello la capacidad y la inversión en I+D de las empresas usuarias. Pretende con ello lanzar nuevos negocios de base tecnológica que contribuyan al desarrollo empresarial del sector.

Para la consecución de sus propósitos empresariales, ISEA despliega las siguientes estrategias:

- Potenciar la actividad de I+D+i en las empresas asociadas, consolidando las líneas de investigación estratégicas.
- Potenciar la cooperación en I+D+i entre las empresas usuarias, mediante la promoción de proyectos o actuaciones tecnológicas en cooperación.
- El trabajo en red con otros centros tecnológicos.
- Internacionalización de la actividad investigadora, participando en programas europeos de innovación.

**Business Acceleration Center** En consonancia con su objeto social, ISEA ha promovido en su seno un Business Acceleration Center, una estructura especializada destinada a dinamizar los procesos de lanzamiento de nuevas iniciativas empresariales, en el sector de los servicios avanzados. El objetivo es dar soporte a la promoción de empresas en el sector de los servicios empresariales avanzados, y en el presente curso está proporcionado cobertura a la realización de 11 planes de negocio para el lanzamiento de nuevas actividades empresariales cooperativas. Asimismo, el Business Acceleration Center fue reconocido como "Buena Práctica" del Modelo de Gestión Corporativo de MONDRAGON en mayo de 2010.

En el marco de su actividad de soporte al lanzamiento de nuevos negocios de base tecnológica, ISEA ha colaborado con el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco y la SPRI en el lanzamiento de la sociedad de servicios METAPOSTA, un ambicioso proyecto incluido en el "Plan Euskadi en la Sociedad de la Información 2010" que pretende ofrecer a toda la ciudadanía un "buzón y caja fuerte virtual" donde recibir y almacenar de forma segura y permanente todo tipo de documentos.

En 2007, ISEA culminó la tramitación como Agente Científico Tecnológico y su integración en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación-SARETEK, con la categoría de Centro de I+D de empresa. En la actualidad forma parte de la Agencia Vasca de Innovación - INNOBASQUE, como miembro del Consejo Ejecutivo de la Dirección de Emprendizaje Avanzado y de las Redes Académicas I2BASK y RedIRIS.

**Ubicación** Polo Innovación Garaia-Arrasate

**Actividad** Investigación especializada en el sector servicios

**División** Ingeniería y Servicios Empresariales



2006an sortu zen ISEA, zerbitzu kooperatiba bezala eta bazkideak dira: Dibisioko enpresak, Dibisioa bera eta MONDRAGON Korporazioa. Bi dira arlo nagusienak: Dibisioko enpresen garapena sustatzea, ikerketa mailan; eta ekintzailatasuna sustatzea.

Dibisio mailan, enpresek aukera dute negozio berrien ideiak aurkezteko. Azken lau urteotan ISEA izan da ideia berrien kudeatzaile eta eredu propioa finkatu du, 2010en "praktika ona" bezala kalifikatua izan zena Korporazio mailan. "Eredu hau kontuan izanik, MONDRAGON Taldeko BAC deritzon dinamika sortu dugu, negozio berrien inguruan hausnartzeko. Azken lau ekitaldietan, urtero zazpi pertsona izan ditugu enpresa berriak sustatzera dedikatuta, bideragarritasun planak egiten, batez ere zerbitzuen arloan, eta ondoren proiektu horien kudeaketan laguntza eskaintzen diegu" dio Mikel Orobengoa gerenteak.

ISEAren helburua ez da merkatu zabalean aritzea, Dibisioan baizik, bertako kooperatiben arteko elkarkidetzeta sustatuz. "Aurten bost proiektu berri gauzatzeko helburua dugu eta bide onetik goazela iruditzen zait".

Azken hilabeteotan gauzatu den proiektua Metaposta izenekoa da, interneteko kutxa-gogor elektronikoren sorreran parte hartu baitu zuzenean.

Horretaz gain, Debagoienean gazteengan ekintzailatasuna sustatzeko Kimu Berri izeneko inizatiba dago eta horretan ere zuzenean hartzen du parte ISEAK.



**1** **Igor Santos**  
Investigador

Me incorporé a ISEA en abril de 2008. Anteriormente había trabajado en otra empresa en Zamudio y prácticamente el trabajo era similar al que realizo aquí, ya que trabajaba en el ámbito de I+D+i aunque ISEA está más orientado a las empresas. El mayor cambio, además del geográfico, ha sido el tamaño de la empresa puesto que en Zamudio éramos sobre 100 personas y aquí 10.

Por otra parte, el hecho de trabajar en una cooperativa me ha atraído siempre, y ahora tengo ocasión de hacerlo, aprendiendo poco a poco. En este sentido, creo que el cooperativismo se idealiza desde fuera y el hecho de trabajar en una cooperativa te aporta una visión diferente, real y muy interesante.

Desde ISEA deseamos buscar dentro de este ámbito cooperativo, oportunidades de crecimiento y negocio en el sector servicios. Pero de cara al futuro, me gustaría ver a ISEA no solo ceñido a las empresas de la división, sino en un ámbito más amplio y con mayor capacidad de desarrollo.

**2** **Aitor Orobengoa**  
Investigador

Empecé en 1983 en Ulmatik, que era la ingeniería de Fagor, y al cabo de 4-5 años se convirtió en Fagor Sistemas, y años más tarde, a finales de los 90, en Mondragón Sistemas. En 1997 pasé a trabajar a LKS donde he trabajado durante 8-9 años. A razón de unos concursos públicos, durante cinco años he estado en el Gobierno Vasco como secretario técnico de la contratación electrónica. Justo en ese periodo se creo ISEA y tres años más tarde me incorporé yo, en 2009.

Mi trabajo aquí se ha centrado en el proyecto Metaposta, como la caja fuerte en Internet. Como ISEA, creo que en estos momentos estamos en la fase de creación propiamente de lo que supone el concepto de un laboratorio divisional volcado hacia la innovación y la intercooperación de los servicios.

La principal característica de ISEA es que es una institución volcada a la acción; a la acción a través de iniciativas y proyectos para poder llevarlos a cabo. Por ello, nuestro futuro está en nuestras manos, siendo proactivos para crear nuestra propia dinámica y cooperar con otros en innovación.

**3** **Josu Onandia**  
Investigador

He estado trabajando cerca de 18 años en Fagor Automation y hace tres años me incorporé a ISEA. En mi caso, supuso un cambio radical ya que trabajaba en I+D+i pero a nivel más industrial y orientado al producto mientras que aquí trabajamos orientados a los servicios. Después de tantos años trabajando en lo mismo, el cambio me ha gustado, porque me ha dado la oportunidad de aprender cosas nuevas.

Nuestro ámbito está en las empresas de la División y en ellas se percibe la necesidad de innovar, pero hasta ahora cada cual ha desarrollado esa innovación por su cuenta, en ocasiones desconociendo las realidades de los demás. Por eso, nosotros desde ISEA deseamos asumir ese papel de coordinación para aprovechar las sinergias que existen entre nosotros, puesto que muchas veces aunque el objetivo de innovar está presente, lo inmediato tiene prioridad. En este sentido, desde ISEA deseamos aportarles esa vista a medio-largo plazo.

# La enigmática cruz de Hendaia

Eukeni Olabarrieta

Hendaia, localidad fronteriza, tiene en su núcleo urbano una pequeña iglesia, la de San Vicente, que apenas llama la atención. Pero en el lado sur del crucero, en el exterior, se yergue una cruz de piedra que en un primer vistazo nos parece de ejecución tosca.



Elaborada por un cantero anónimo a finales del siglo XVIII presidió el cementerio de la localidad hasta que en 1842 fue trasladada a su emplazamiento actual. Pero esta cruz, aparentemente insignificante, tiene una enigmática simbología. Fulcanelli, famoso alquimista y personaje enigmático del siglo XX, autor de varias obras de alquimia y esoterismo, entre ellas "Las moradas filosóficas" y "El misterio de las catedrales", cuya lectura recomiendo, le dedicó en esta última un capítulo, el titulado La Cruz Cíclica de Hendaia. Para Fulcanelli es un singular monumento del milenarismo primitivo que encierra un mensaje críptico apocalíptico.

En el brazo transversal de esta cruz se puede leer *Ocruxaves pesunica*. Una traducción clásica sería: *O cruz ave spes unica*, es decir "Ave, oh cruz, la única esperanza". Pero la forma de las S, en forma de serpiente, y el estar separada adrede de pes (pie) además de otras pistas que sería prolijo exponer, le hizo pensar a Fulcanelli que el autor de la cruz se sirve del pes para indicarnos en clave hermética que el mensaje está en el pie o pedestal.

## Periodo cíclico del mundo

Este tiene cuatro caras. En una aparece el sol con rostro humano, 16 rayos y rodeado de cuatro estrellas de tres puntas; en la siguiente la luna menguante con rostro humano; la tercera cara es una estrella de ocho puntas (Venus) y la cuarta un círculo dividido en cuatro porciones iguales dentro de cada una de las cuales hay una A. Esta

cara es la que más llama la atención pues con este símbolo se expresaba en la mitología hindú y en la Edad Media las cuatro fases por las que discurría el periodo cíclico del mundo y que representan las cuatro eras de la humanidad: oro, plata, bronce y hierro, la actual. Esta cuarta y última era para los místicos hindúes el Calgugán, una edad de infortunio, de decrepitud, de miseria y decadencia.

Jay Weidner y Vincent Bridge, especialistas estudiosos del esoterismo, publicaron un libro "Los misterios de la Gran Cruz de Hendaia" en el que exponían una teoría basada en los trabajos de Fulcanelli y en sus propias investigaciones, según la cual la cruz de Hendaia nos anuncia el fin de los tiempos (un tema muy de moda). Su simbología revela una época de destrucción sobre un periodo de 20 años antes de comenzar el equinoccio de otoño de 2002 cuando la alineación planetaria y solar forme una cruz de ángulos rectos. Si tenemos en cuenta que durante el siglo XXI el planeta Venus, visto desde la Tierra, circula por delante del Sol, hay un periodo en el que Tierra, Venus y Sol están alineados (en el pedestal de la cruz el Sol se encuentra opuesto a Venus) y esto ocurre el seis de junio de 2012, y en el solsticio de invierno de 2012, esta alineación, planetaria y solar, formará una cruz de ángulos rectos.

Ya ven que no hay que recurrir a los mayas para predecir el fin de los tiempos, lo tenemos aquí cerquita, en una humilde pero enigmática cruz de Hendaia. ■



# Movimiento sin tierra visita Debagoiena

Los representantes del *Movimiento Sin Tierra de Brasil*, agradecidos y esperanzados, tras visitar durante una semana Debagoiena y sus alrededores, de la mano de Lanki y Mundukide.

El objetivo de esta visita integrada por cuatro representantes de MST, dos líderes políticos y otros dos técnicos, ha sido principalmente el de reforzar lazos, conocer la experiencia cooperativa de

MONDRAGON y tener referencias para ir construyendo su propio modelo. TU lankide tuvo la oportunidad de charlar con varios de los participantes en la visita. ■



**José Alberto "Careca"**  
Dirigente Nacional del MST

“De ese intercambio de experiencia vemos la potencialidad de aprender a gestionar bien nuestras cooperativas”

## ¿Qué reivindica la filosofía del Movimiento MST?

Son tres las reivindicaciones principales de MST. La democratización de la tierra (somos el segundo mayor concentrador de tierra del mundo), la reforma agraria (políticas de desarrollo para el campo) y cambios sociales con la perspectiva de una sociedad más justa y solidaria.

## ¿Han pasado 26 años desde que nació MST, que valoración hace?

Hemos posibilitado a 360.000 familias un pedazo de tierra donde vivir y trabajar, una casa digna, crédito para la producción, programas en el área de educación y salud... Sin embargo, lo que hemos construido de más valor ha sido la identidad "Sin Tierra", un pueblo luchador, comprometido y solidario con otros pueblos que luchan por un mundo más justo.

## ¿Cree que la nueva presidenta de Brasil, Dilma Rousseff favorecerá las políticas de MST?

Es un Gobierno de continuidad en la política macroeconómica que será reproducida en el campo (priorización del agronegocio en detrimento de la reforma agraria y la pequeña agricultura). Sin embargo, existen dos aspectos a tener en cuenta: el perfil de la nueva presidenta es menos político y más técnico; y en efecto, la base social es más amplia, es decir, existen posibilidades de avance.

## ¿Cuál es el motivo de haber tomado como referencia la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON?

La Experiencia Cooperativa de MONDRAGON comparte los principios y valores que desde el movimiento vivenciamos, como son la autogestión, el compromiso social, la eficiencia en la gestión, la solidaridad con su pueblo y con los demás...

Sin embargo, en algunos de estos aspectos que compartimos, tenemos grandes carencias (gestión, organización de cooperativas...) y son los

que tenemos que aprender. Vemos en la Experiencia de MONDRAGON la potencialidad de aprender estos aspectos y de compartir en ese camino, la creación de alternativas hacia una visión más amplia de transformación social.

## ¿Cómo ve el desarrollo de la alianza con la Fundación Mundukide y el Instituto Lanki?

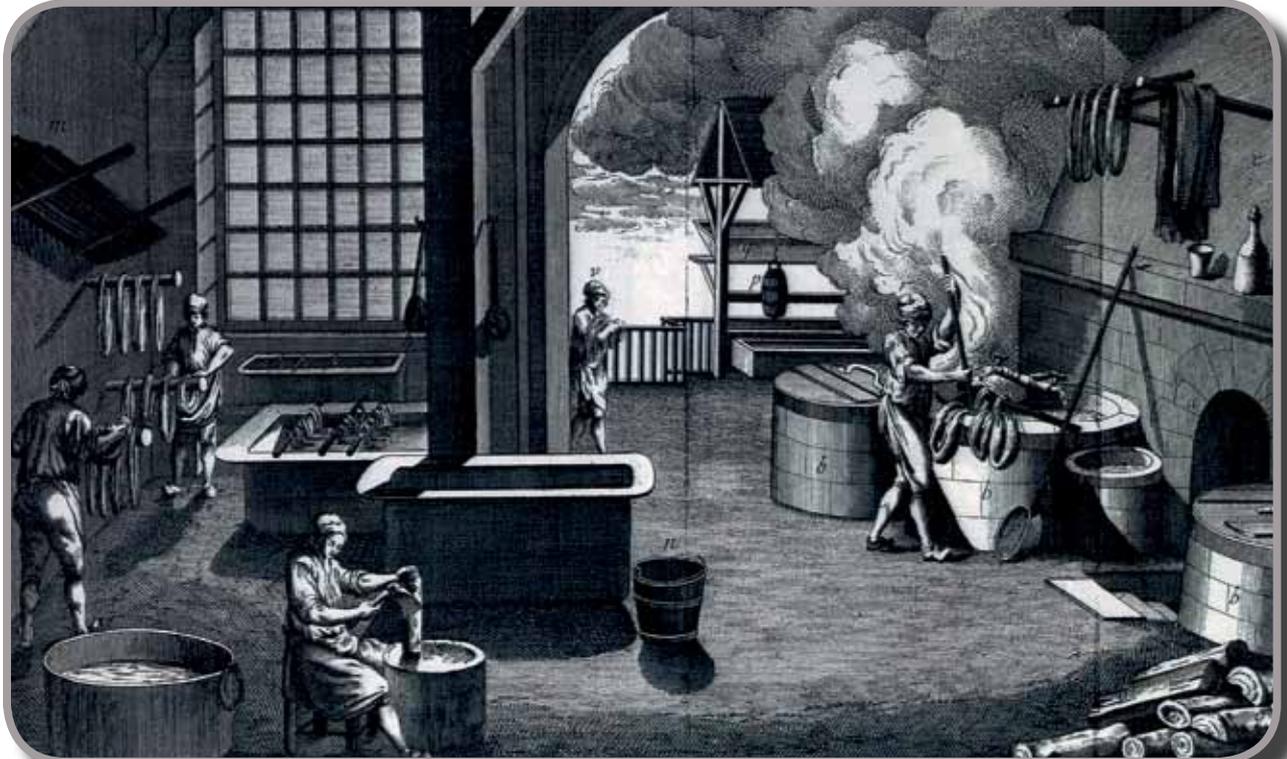
Vemos en Lanki un profundo conocimiento sobre la historia y actualidad de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON y en Mundukide capacidad de organizar y gestionar eficazmente las empresas cooperativas. En ambas, un fuerte sentimiento de solidaridad y voluntad de compartir esta experiencia con otros pueblos para enseñar y aprender con ellos. De ese intercambio de experiencia vemos la potencialidad de aprender a gestionar bien nuestras cooperativas, con rigor, profesionalidad y al mismo tiempo la de compartir nuestra capacidad de sentirse en una lucha más amplia por un mundo más justo.



Gileno, José Alberto, Gileno y José Wilson.

# Tintoreros

Las materias textiles, tras su transformación en hilos y posteriormente en telas, han sido con frecuencia teñidas con un color distinto al que tenían. Esta actividad la han desempeñado los tintoreros.



Como en todas las demás labores, las técnicas de coloreado han tenido una gran evolución a lo largo de la historia, desde la utilización principalmente de productos vegetales, hasta las de origen animal y con el desarrollo de la química, los ofrecidos en el mercado por los laboratorios.

Unos de los tintoreros de más prestigio y conocidos en nuestro entorno fueron en la primera mitad del siglo XX Francisco *Patxi* Azkargorta Guisasola y posteriormente sus hijos Irune y Francisco *Patxi* Azkargorta Arteaburu, nacidos en Bergara y que desempeñaron el arte de la tintorería durante décadas. Sus conocimientos y experiencia en el oficio resultan de gran interés.

## Los artesanos

La actividad del teñido de los Azkargorta se inicia con Francisco *Patxi* Azkargorta Guisasola, que trabajaba en el departamento de tintorería de la empresa bergaresa Textil Lasagabaster S. L. fundado en 1892. Junto a otros cuatro trabajadores decidieron independizarse y tras abandonar la compañía en la que estaban empleados fundaron

Saizar y Cía. dedicada a labores de tintorería, ubicada en Bergara, cerca de la estación del ferrocarril y del río Deba.

Con el transcurso del tiempo surgieron discrepancias, optando *Patxi* por desligarse de la sociedad y tras valorar su participación, el pago se efectuó con géneros, es decir, un determinado número de piezas de tela, que vendió a tiendas de Bilbao y Barakaldo. Con estos recursos y los que pudo allegar, puso en marcha en Bergara la Tintorería Onena.

A su cese se iniciaron cargo del negocio sus hijos Irune (Bergara 1923) y Francisco *Patxi* (Bergara 1926) Azkargorta Arteaburu. Irune se incorporó a la actividad familiar cuando era muy joven, adquiriendo conocimientos, transmitidos por su padre y experiencia. A su vez, *Patxi* aprendió el oficio en Bilbao, en la Tintorería Francesa y más tarde en la conocida como *De Guisasola*, llegando a establecerse una colaboración entre ésta y Onena, donde también trabajó *Patxi*, para acabar montando su propia tintorería en Azpeitia en 1950, que fue la primera del entorno.

Carmelo Urdangarín • José M<sup>a</sup> Izaga

## Algunas costumbres y el teñido

Hasta todavía no hace muchos años, era costumbre que cuando se producía el fallecimiento de los familiares más cercanos, a los actos religiosos se acudía vestido de riguroso luto, lo que obligaba a teñir la ropa de negro en un corto periodo de tiempo, teniendo el tintorero que trabajar día y noche. El luto riguroso en la vestimenta era para *toda la vida* y solo hace pocos años se empezó a reducir hasta que transcurriera del orden de doce meses del fallecimiento, pasando el segundo año a ser de *medio o alivio-luto*. Un dicho entre los tintoreros afirma "si un tintorero anda bien (económicamente) una barrica de luto tuvo que hacer".

Después de la guerra civil española (1936-1939) todas las operaciones de teñido eran de color caqui y destinadas al ejército, llegándose incluso a utilizar sábanas de algodón para posteriormente confeccionar pantalones y camisas.

## La tintorería y los procesos

El teñido de la ropa se ha llevado a cabo, por un lado, en los domicilios familiares con procedimientos transmitidos entre generaciones y, por otro, en las tintorerías profesionalizadas, a las que nos referimos en este trabajo.

En el primer caso se utilizaba un gran barreño de cinc, de múltiples usos domésticos, desde la limpieza de ropa hasta el baño para los niños, semi-lleno o lleno de agua que se colocaba sobre la encimera de la cocina para su calentamiento. Lograda la temperatura considerada adecuada, se le añadían los productos de teñir necesarios, para con un palo proceder a remover y escurrir la ropa. Uno de los proveedores más utilizados eran los tintes Iberia.

Las tintorerías al servicio público eran generalmente bastante amplias en las que podían observarse barricas o tinajas de unos 1,6 m. de altura y de un diámetro aproximadamente de 1 m. de madera, provistas de cinchos, utilizados para las labores de teñido. Para la ropa de lana se utilizaban vasijas de latón y el calentamiento se hacía mediante el vapor que llegaba por un tubo hasta la parte inferior de las citadas barricas y vasijas.

Las materias primas básicas las compraban en Barcelona, sobre todo a *Unicolor*, controlada por alemanes y las más "delicadas" en Munich (Alemania) y Sandoz (Suiza). En la década de los años cincuenta del siglo XX, el teñido de un pantalón se cobraba 18 pesetas.

## El proceso

El proceso básicamente obedecía a las siguientes fases:

1. Lavado de la ropa con jabón líquido, utilizando cepillos para frotar las partes que soportaban mayores roces (cuellos, puños y bajos de los pantalones).
2. En una segunda barrica se procedía al aclarado con



agua, sal, ácido acético y cloruro sódico, siendo frecuente el aprovechamiento del agua entre barricas.

3. Se continuaba con el teñido en otra barrica, que previamente había sido preparada utilizando los productos adecuados para cada color.
4. Se tendía la ropa en las paredes, elevándola adecuadamente y cambiándola de posición cada determinado tiempo.
5. Tras el secado se procedía al planchado, primero utilizando la conocida como *plancha de carbón*, con un peso de unos tres kilos, que consistía en una especie de pequeña caja de hierro fundido con

**Hasta todavía no hace muchos años, era costumbre que cuando se producía el fallecimiento de los familiares más cercanos, a los actos religiosos se acudía vestido de riguroso luto, lo que obligaba a teñir la ropa de negro en un corto periodo de tiempo, teniendo el tintorero que trabajar día y noche.**

un cierre en cuyo interior se depositaba brasas de carbón, con la consiguiente suciedad. Los tintoreros calentaban la plancha en un recipiente que contenía en su interior leña y carbón encendido. El planchado de un pantalón podía llegar a exigir hasta cinco calentamientos.

Hoy en día, el oficio, al menos como se ha entendido tradicionalmente, puede decirse que ha desaparecido en nuestro entorno, habiendo cambiado también sustancialmente los clientes, que hasta finales del siglo XX acudían a las tintorerías a *recoger* la ropa. ■

# “La participación debe manejar fechas de caducidad”

Los esfuerzos continuados en el tiempo suelen acabar pagándose. Lo que empieza con ilusión se va resquebrajando y la magia del comienzo se va diluyendo en mil y un pequeños detalles que conducen al precipicio. Manejar los tiempos se convierte, no cabe duda, en una de las claves de la arquitectura de cualquier proyecto participativo.

La primera pregunta lógica respecto a la participación es: ¿siempre y por parte de todo el mundo? Pedir es gratis. Querer que la gente ponga sus cinco sentidos y su alma en contribuir es bonito. Pero irreal. Hay quien reivindica el derecho a estar callado. Hay quien se siente más a gusto en la sombra y quien, por contra, necesita la luz de unos focos que lo señalen. Hay quien escucha. Y quien toma notas. Hay quien imagina. Todas son formas de participar. Y no siempre hace falta vocear ni levantar la mano.

Las acampadas están sometidas a una regla dura: el tiempo las debilita. Lo que tiene sentido como un acto de rebeldía y hartazgo necesita un final que provoque otro comienzo. El movimiento continuo, lineal y previsible es su tumba. Y terminar con algo que ilusiona es duro. Solo adquiere verdadero sentido si se piensa en que esto es una carrera de fondo.

No obstante, este principio de caducidad es de aplicación casi universal. Hay muy poca gente capaz un constante flujo de participación. Lo normal es que haya momentos en que te convence más jugar un rol activo pero junto a otros en que no le ves demasiado sentido. Por supuesto, depende de cuál sea la cuestión, de lo que ves en juego, de lo que podemos ganar o perder. Es decir, es una decisión personal, que coloca el momento concreto en una secuencia y que decide qué es lo que el cuerpo pide.

## Comunidades de práctica y equipos de innovación

Pienso también en el proyecto que tenemos en marcha ahora mismo con el Gobierno Vasco dentro de su Plan de Innovación Pública. Me refiero a las comunidades de práctica y equipos de innovación. Las primeras representan un cierto intento de formalizar, hasta cierto punto, estructurar informales. Piensan en unas relaciones de medio-largo plazo mediante las cuales quienes comparten esos espacios puedan salir ganando en lo profesional. Complicado asunto que requiere metodología y mano izquierda. Por contra los equipos de innovación, más vinculados a asuntos concretos, pueden tra-



bajar con un enfoque de guerrilla: llegan, se organizan, actúan en la medida de sus posibilidades y se disuelven con la satisfacción de una serie de mejoras aportadas.

Muy poca gente mantiene en el tiempo la tensión de una participación intensa. Cada momento pide un tipo de compromiso, personal y colectivo. Los grandes proyectos de largo plazo necesitan otro tipo de estructuras. Pero el momento presente es un buen reto para plantear alternativas de organización. No digo que desaparezcan los grandes proyectos pero muchos pequeños proyectos también conforman un gran proyecto. Y se juega con reglas diferentes. Este es el reto: disolverse y permanecer. ■

Artículo recogido del blog *Consultoría artesana en red*. Escrito por Julen Iturbe.

“Muy poca gente mantiene en el tiempo la tensión de una participación intensa. Cada momento pide un tipo de compromiso, personal y colectivo. Los grandes proyectos de largo plazo necesitan otro tipo de estructuras”.

# Fagor Automation presenta su nueva web

**Fagor Automation junto con Adaki Komunikazioa ha activado un plan de comunicación on line que comenzó con el lanzamiento del blog [www.automationintheworld.com](http://www.automationintheworld.com), hace justamente un año.**

Fagor Automation ([www.fagorautomation.com](http://www.fagorautomation.com)), empresa con amplia experiencia en desarrollo y fabricación de productos de automatización y control de maquinaria, especialmente en el sector de máquina-herramienta, ha presentado su nueva página web con una apuesta clara por innovar y agilizar la comunicación entre sus clientes y su público internacional.

La nueva web realizada por Adaki Komunikazioa es un sitio de Internet donde se ha tratado de mostrar la labor de Fagor Automation de la manera más visual e interactiva posible, predominando valores corporativos como la cercanía, la flexibilidad así como la tecnología y la innovación, con la incorporación del video corporativo y videos explicativos de cada uno de los negocios.

Entre sus características, Naiara Madariaga, responsable de comunicación de Fagor Automation añade, "esta web incluye, a su vez, un apartado de servicios donde el usuario puede conocer todo el proceso de venta mundial de Fagor Automation, que se caracteriza por conseguir un vínculo permanente".

## Plan de comunicación on line

Fagor Automation está sumergido desde hace un año en un plan de comunicación donde se ha realizado un profundo diagnóstico sobre los medios de comunicación *on line* con el objetivo de fidelizar a sus usuarios e impulsar conversaciones con los clientes para crear valor en torno a sus productos y servicios.

Este proceso de digitalización comenzó con el lanzamiento del blog [www.automationintheworld.com](http://www.automationintheworld.com), integrado también en la propia web. Tanto la web como los blogs de las distintas delegaciones (Euskadi, España, Francia, Brasil, Portugal, USA...) tienen como objetivo unificar la imagen de marca y facilitar el feedback con sus clientes. Esta herramienta de comunicación informa a los usuarios, mediante noticias, boletín electrónico, RSS y presentaciones de las últimas novedades de Fagor Automation y de las últimas noticias sobre proyectos que sirvan de referencia a nuestros clientes potenciales. A su vez, esta plataforma será utilizada para realizar los lanzamientos de los nuevos productos de la corporación. "Hoy en día, más de 10.000 usuarios reciben información directa de Fagor Automation gracias a la suscripción a su newsletter" puntualiza Naiara Madariaga, responsable de comunicación.



La segunda fase de este plan de comunicación on line no solo ha dotado a Fagor Automation de una nueva y dinámica página web, también se ha sumergido en el mundo de las redes sociales. "Tras un previo análisis e identificación de los principales espacios en la web social, para conocer donde se encuentra la mayor parte de los usuarios y clientes potenciales, Fagor Automation ha decidido incorporarse a Twitter, Vimeo y Flickr" explica Andoni Larrañaga, responsable de nuevas tecnologías de Adaki Komunikazioa. De esta manera, los usuarios de Fagor Automation van a poder acceder a las últimas novedades de una manera rápida y eficaz, y Fagor Automation va a poder mejorar las relaciones con sus clientes y hacer crecer su comunidad.

## Adaki komunikazioa

La presencia en redes sociales "influye positivamente en posicionamiento SEO, puesto que se generan enlaces y conversaciones en tiempo real", añade el responsable de Adaki Komunikazioa. El plan de comunicación on line ha desarrollado una página que facilite el posicionamiento y la indexación, para poder seguir siendo referentes en el sector de la máquina herramienta. ■

# MIK, investigar y transferir conocimiento en el ámbito empresarial

**MIK (Mondragon Innovation & Knowledge) es una cooperativa perteneciente a Mondragon Unibertsitatea y por lo tanto a MONDRAGON que se dedica a investigar y transferir conocimiento a las empresas y organizaciones en general. A partir del número de junio, MIK colaborará con TU lankide, donde publicará diferentes artículos.**

En el centro de investigación MIK somos 45 investigadores, algunos de los cuales se dedican exclusivamente a la I+D+i y otros compaginan la investigación con actividades docentes y académicas. De entre estos 45 investigadores, podríamos destacar las siguientes características:

- Mezcla de nacionalidades: aunque la mayoría de nuestros investigadores son euskaldunes, también tenemos investigadores de USA, Finlandia, Argentina, Venezuela, Francia o Colombia.
- Diversidad de perfiles: nuestros investigadores son economistas, ingenieros, sociólogos, psicólogos... lo que nos permite enfocar nuestros proyectos de I+D+i desde diferentes puntos de vista.
- Cualificación investigadora: más de la mitad de nuestros investigadores son doctores, lo que no garantiza nada pero sí presupone una capacidad investigadora importante.

Pero... ¿qué es exactamente lo que hacemos en el centro de investigación? Cuando nos imaginamos un centro de investigación, a muchos de nosotros nos puede venir a la cabeza un laboratorio, personas vestidas con bata blanca, probetas con líquidos extraños, etc. MIK no es así. Nosotros nos dedicamos a investigar y transferir conocimiento en temas relacionados con la gestión empresarial. Bien... pero... ¿qué significa eso?

- a. Nosotros nos dedicamos a investigar, es decir, a descubrir nuevas y mejores formas para gestionar las empresas. Para ello leemos mucho, observamos tendencias en todo el mundo, aprendemos de los mejores y pensamos en cómo se podrían mejorar las cosas en nuestras empresas.
- b. En la medida en que vamos captando ese conocimiento, lo vamos ordenando y conceptualizando, es decir, lo convertimos en métodos o herramientas que puedan ser aplicadas en las empresas de nuestro entorno.
- c. Finalmente, en aquellas empresas que bien por interés o por necesidad se presten a ello, implantamos las formas de gestión que nosotros hemos aprendido y puedan ser de utilidad para mejorar la competitividad de la compañía.

## Colaboración con más de 100 empresas

En definitiva, nosotros dedicamos tiempo y recursos a pensar cómo mejorar la gestión de una empresa, con el humilde propósito de poder ayudarle a mejorar su gestión y su competitividad.

A día de hoy, desde MIK estamos trabajando y/o colaborando con más de 100 empresas de Euskadi, entre otras, con Euskaltel, CAF, Fagor Electrodomésticos, Repsol, Orbea, Eroski... al igual que otras muchas empresas pymes y micropymes que no siendo tan conocidas son igualmente importantes para nosotros.

Hemos comentado que nos dedicamos a investigar y transferir conocimiento en gestión empresarial. Pero el término "gestión empresarial" es demasiado amplio. Por ello, desde MIK hemos querido delimitar nuestro campo de actuación, para centrar nuestros esfuerzos en cuatro áreas y ser realmente especialistas en las mismas. Nuestras cuatro áreas preferentes de I+D+i son:

1. Empresa Abierta: donde investigamos para que las empresas puedan aplicar el concepto de "innovación abierta", y con ello puedan ajustar mucho más sus productos y servicios a las necesidades y deseos de los clientes.
2. Emprendizaje: donde ayudamos a las empresas a intraemprender y/o diversificar sus negocios, así como a los colectivos más desfavorecidos a generar sus propios negocios.
3. Internacionalización: donde acompañamos a las empresas durante su implantación en el exterior, desde el punto de vista de las estrategias y modelos de gestión a emplear, así como de la gestión de personas a nivel global (expatriación, repatriación).
4. Economía Social y participación de las Personas: donde nos interesa descubrir y activar diferentes formas de participación de las personas en sus empresas, y ver cómo esto puede repercutir en mejorar competitivas.

Esto es MIK (Mondragon Innovation & Knowledge). Esperamos haber ofrecido una idea bastante clara de qué somos y qué es lo que hacemos. En posteriores números de *TU Lankide* trataremos de hablar y profundizar un poco más sobre los proyectos de I+D+i que hacemos. ■



**A día de hoy, desde MIK estamos trabajando y/o colaborando con más de 100 empresas de Euskadi, entre otras, con Euskaltel, CAF, Fagor Electrodomésticos, Repsol, Orbea, Eroski...**



**1**

**EZETZ ASMATU!**  
¡A que no lo adivinas!



**Baratzean daude eta jateko dira. Batzuk berdeak dira eta beste batzuk gorriak. Dendariek gorriak potoetan saltzen dituzte. Guztiak barruan pipitak dituzte. Zer dira?**

**2**

**AKATSAK ZUZENDU** ¿Cuáles son los errores?



- 1 Irakaslea zure zai dago.
- 2 Zazpirak eta bostetan iritsi gara.
- 3 Milana euro eman dizkigu.
- 4 Ongi etorriak!
- 5 Durangon, 1996eko abenduaren 5a.
- 6 Berehala iritsiko gara, azkar bait goaz.
- 7 Sendatuko denaren itxaropena dauka.
- 8 Zer eskeini dizu Anderrek?

**1**

**WHICH IS CORRECT? Position**



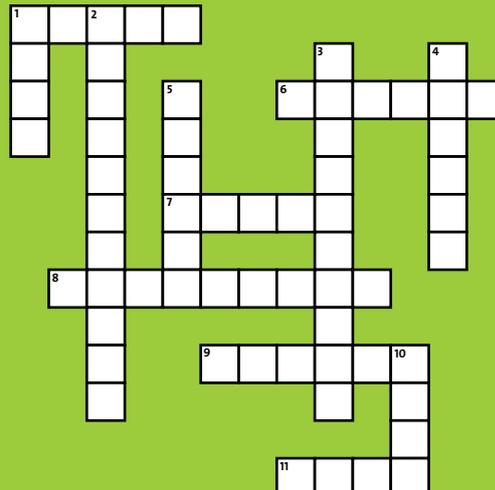
- |                            |                             |                             |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1 a) She's behind me       | b) She's behind to me       | c) She's behind of me       |
| 2 a) It's in front you     | b) It's in front of you     | c) It's in front to you     |
| 3 a) He's next her         | b) He's next to her         | c) He's next of her         |
| 4 a) They're near for me   | b) They're near of me       | c) They're near me          |
| 5 a) It's on top the table | b) It's on top to the table | c) It's on top of the table |
| 6 a) They're above us      | b) They're above of us      | c) They're above to us      |

**2**

**COMPLETE THE CROSSWORD:**  
Parts of a Car (Anagrams)



- |               |               |
|---------------|---------------|
| <b>Across</b> | <b>Down</b>   |
| 1. abekr      | 1. tobo       |
| 6. imorr      | 2. aacceelort |
| 7. ersty      | 3. cdeeinnrsw |
| 8. aabddhors  | 4. bennot     |
| 9. eehlsw     | 5. ochltu     |
| 11. telb      | 10. aest      |



**Aurreko zenbakiaren soluzioak**

1. kazkabar, ekaitz, euri, elur, sargori, haize, tximist, trumoi.
2. ZEHARKA 1. musua; 4. albiste; 6. zentzu; 7. antzu; 9. hankarte. BEHERA 1. mutua; 2. umil; 3. astindu; 5. ezin; 8. tona.

**Previous number's solutions**

1. 1-B, 2-C, 3-A, 4-B, 5-A, 6-A.
2. ACROSS 2. hard; 5. wonderfully; 6. heavily; 8. beautifully; 10. energetically; DOWN 1. happily; 3. well; 4. quickly; 7. badly; 9. fast.

El próximo sorteo se realizará a finales de junio y el ganador recibirá un GPS de regalo.

Nola parte hartu: [tulankide@mondragonlingua.com](mailto:tulankide@mondragonlingua.com) posta elektronikoko helbidera bidali beharko dituzte erantzunak, aldizkaria argitaratu eta hurrengo hilaren 15aren aurretik.

## Jon Abete Fagor Ederlan Tafalla

Jon es un “navarro de pura cepa”. Nació en Pitillas y vive en Pamplona. Se acercan los San Fermes y Jon está listo para disfrutar de las fiestas y correr los encierros, antes de ir a trabajar



# “Se está perdiendo el carácter popular de los encierros”

### ¿Desde cuándo trabajas aquí?

Llevo 5 años trabajando aquí, ya que empecé cuando todavía era sociedad anónima. En un principio ocupaba un puesto que no me agradaba demasiado e incluso me planteé el trabajar en otras empresas, pero justo en ese momento dio comienzo el proceso de cooperativización y opté por quedarme.

### ¿Qué te hizo cambiar de opinión?

El hecho de convertirnos en cooperativa me atrajo mucho, puesto que siempre me ha gustado la forma de trabajar de una cooperativa, es decir, por principio es un aspecto que valoro mucho. Además, me ofrecieron la opción de empezar a trabajar como técnico de calidad total y esto también fue un punto a favor.

### ¿Cuál es tu puesto de trabajo hoy en día?

Después de tres años como técnico de calidad total he aprendido mucho en cuanto a gestión. Desde enero de este año trabajo como jefe de la minicompañía de fusión, es decir, en el taller, porque a mí me gusta mucho trabajar en producción.

### Y en cuanto al hecho de convertirnos en cooperativa, ¿qué tal?

Creo que en ese aspecto hemos tenido mala suerte, porque justo cuando se ha consolidado el proceso cooperativo hemos caído en una crisis durísima, es decir, hasta ahora lo que hemos conocido del cooperativismo ha sido: la aportación del capital, bajada salarial, amplia-

ción de capital, ERE's, etc. lo que ha creado un ambiente de cierta desconfianza. Nos ha tocado vivir la cara más difícil de la cooperativa.

### Y, ¿qué tal estáis actualmente?

Bueno, pues parece que ahora ya empezamos a ver la otra cara, la más positiva, puesto que ya hemos empezado a percibir subidas salariales, hablamos de beneficios, se está montando la nueva línea de moldeo, etc. Y esto ha repercutido directamente en el sentir general de los trabajadores, si bien es importante tener en cuenta que somos una cooperativa joven y todavía hay cierta desconfianza. ¡Creo que Mondragón nos queda un poco lejos!

### ¿Geográficamente?

¡Geográfica y conceptualmente! Estamos aprendiendo poco a poco, por ejemplo lo que es un consejo rector o un consejo social. También hay que tener en cuenta que somos cerca de 900 trabajadores, la mitad de ellos socios, y que cada uno tiene sus experiencias y sus prioridades. Y además, en Fagor Ederlan Tafalla la convivencia entre dos colectivos, socios y no socios, a veces no ha sido fácil.

### Cambiando de tema, ¿qué aficiones tienes?

Me gusta practicar deporte. Desde los siete años he practicado artes marciales, primero como alumno, compitiendo durante bastantes años, y luego como profesor. Pero hace dos años me diagnosticaron artrosis en los hombros y lo he tenido que dejar. Ahora me gus-

ta ir a correr y participo en algunas carreras, como la Behobia-San Sebastián. Y también juego a fútbol todas las semanas y soy socio de Osasuna desde los 17 años.

### Y como buen navarro, ¿te gusta correr los encierros?

Efectivamente, son una cita obligada. En Navarra son muy habituales los encierros de toros, no solo en Pamplona, y llevo muchos años participando en ellos, en Tafalla, Tudela, etc.

### ¿Te preparas de alguna manera especial?

No, ya que hago mucho deporte durante el año. De todas maneras, si bien la preparación física es importante, también es importante la experiencia, la habilidad y tener buenos reflejos, sobre todo en los San Fermes de Pamplona por los empujones, caídas, aglomeraciones de gente, etc. Suelo correr cuatro o cinco días, siempre sin haber hecho juerga el día anterior y recién levantado de la cama.

### Han cambiado mucho los encierros, ¿verdad?

Creo que hay mucha gente que busca la popularidad, que salen a correr el encierro con una camiseta vistosa para ser identificado, o incluso hay marcas que patrocinan a algunos corredores como publicidad. ¡A mí me da pena que se pierda el carácter popular y anónimo del encierro! Llega un momento en el que son más importantes ciertos corredores que el encierro en sí; la TV ha ayudado mucho a que esto suceda.