

# TU www.tulankide.com lankide

maiatza 2012 mayo



## Proyecto cooperativo

# Eroski

Nuevo paso en la cooperativización de Eroski: se aprueba la constitución de dos nuevas cooperativas mixtas, Hipermercados y Supermercados, y más de 4.000 trabajadores de distintas comunidades se convierten en socios de ambas sociedades.

- Los socios del Grupo Fagor aprueban un nuevo ajuste de anticipos
- Corporación MONDRAGON y MU presentes en la semana de la Ecoeficiencia de Euskadi 2012
- VI. Forokoop jardunaldiak krisia eta kooperatibak izango ditu aztergai.
- Orona adquire Ascenseurs Altifit, empresa ubicada en el noroeste de Francia.

578



en portada

## Eroskiren proiektu kooperatiboa

**18 Eroskik aurrerapauso berria eman du kooperatibizazio prozesuan. Izan ere, bi kooperatiba misto eratuko dira, hipermerkatuak eta supermerkatuak, eta horrela lau mila langile baino gehiago, autonomia erkidego ezberdinetakoak, bi elkarte horietako bazkide bilakatuko dira.**



## kooperatibetako berriak

- 9 Ulma taldeak amaitu du telefono mugikorrek**  
batzeko kanpaina eta guztira 254 telefono mugikor batu ditu.
- 13 Eroski Consumer, finalista como mejor web en los premios de Internet 2012**  
según las Asociaciones de Usuarios de Internet de Iberoamérica.
- 15 Irailetik aurrera MUK**  
LEINN Gradua eskainiko du Madrilen, horrela bertako ikasleak Euskal Herrian egonaldiak egin beharko dituzte.
- 17 MU colaborará con una universidad de Brasil en proyectos de cooperación**  
El acuerdo es fruto del trabajo conjunto entre las organizaciones no gubernamentales Mundukide y MST.



## secciones

- 24 Garatzen**  
Identidad vs cambio  
¿cómo superar el dilema?
- 26 Esperientziak**  
Ashoka
- 28 Erreportaia**  
Ulma Inoxtruck
- 30 Salud y deporte**  
Athlon pone en marcha un blog para analizar las últimas tendencias en deporte y salud
- 31 EuskaraLAN**  
Euskara hutsezko bideak urratzen
- 32 Colaboraciones**  
Julian Olazabalaga
- 35 Mundukide**  
Pedro Christoffoli,  
dirigente de MST en Paraná
- 36 Viajes por el mundo**  
Bosra Ash-Sham
- 37 Web 2.0**  
Instagram, argazkilaritzaren Twitter-a
- 38 Gurasoak gaur**  
Conciencia severa y benevolente
- 39 Denborapasak**

## ARGITARATZAILEA

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

## ZUZENDARIA

Javier Marcos  
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

## KONTSEILU EDITORIALA

Zigor Ezpeleta  
Belen Kortabarria  
Arantxa Laskurain  
Javier Marcos  
Jabier Reteigi  
Mikel Zabala

## ERREDAKZIO KONTSEILUA

Lehendakaria:  
Jabier Reteigi  
Kideak:  
Iñaki Badiola  
Carlos Sarabia  
Jose Antonio Ajuria  
Esther Korta  
Kepa Koldo Ortiz de Urbina  
Izaskun Santamaria

## DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

## ERREDAKZIOA

Arteman Komunikazioa  
(Gorka Etxabe, Usoa Agirre)  
Rosa Mondragon

## IMPRIMATZAILEA

Mondragon Graphics

## ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA  
LANEAN

# Coherencia cooperativa

En estos tiempos de zozobra económica, de incertidumbres y de adaptación obligada al nuevo escenario derivado de la crisis, la fórmula *S. Coop.* es un modelo que se está haciendo cada vez más visible y que se está reivindicando como una alternativa real más justa, equitativa y solidaria de hacer y de vivir la empresa. Lo dice la propia ACL, que en el eslogan del Año Internacional de las Cooperativas, asegura que "las empresas cooperativas construyen un mundo mejor". Y, en efecto, está despertando interés. Por ejemplo, hasta aquí han venido en lo que va de año periodistas de todo el mundo, desde Al Jazeera hasta Financial Times, pasando por la televisión pública de Corea del Sur, de Alemania, o de Holanda, por mencionar algunos casos.

Pero al margen del destello efímero de las cámaras y los titulares de prensa, lo cierto es que la consistencia de los proyectos socioempresariales lo da su propia historia y las decisiones estratégicas que exigen las circunstancias de cada momento en un esfuerzo de adaptación al presente más inmediato. Y en los últimos meses se han producido al menos dos ejemplos significativos de estímulo cooperativo dignos de traer a estas líneas.

Uno de ellos ha sido la reciente decisión de Caja Laboral de apostar por la banca cooperativa. El proceso de integración con Ipar Kutxa ha sido un hito muy importante en la historia de Caja Laboral, orientado a reforzar su negocio y sus señas de identidad cooperativas, queriendo reivindicar que también en el sector financiero se pueden hacer las cosas de manera diferente. "Hay otra forma", dicen en su campaña. "Somos un proyecto cooperativo y eso se nota en nuestra forma de ser". Una organización centrada en las personas, y gestionada en torno a valores como la organización democrática del trabajo, la participación en la gestión, la solidaridad retributiva, la intercooperación, la transformación social y la educación. Y como consecuencia natural de ese modelo, la implicación de las personas en el proyecto.

Por otro lado, en el ámbito de la distribución, el mes pasado se anunció un importante hito en el proyecto de cooperativización de Eroski cuyo objetivo final es la transformación de sus actuales sociedades de acciones por

cooperativas mixtas. Nuevamente, una apuesta por la "S. Coop" que ha supuesto que algo más de 4.000 trabajadores se incorporen como socios al proyecto Eroski. Y la idea final es que Eroski sea un grupo con la mayoría de sus sociedades bajo la condición de cooperativa. En este número de la revista recogemos los testimonios de nuevos socios y hablamos con el presidente del Grupo de distribución quien señala que han dado este nuevo paso "por coherencia y por ganar competitividad". Para extender y homogenizar los derechos y deberes de todos los trabajadores; y para poner en valor la diferencia competitiva que supone, especialmente en el sector servicios, que las personas sean propietarias de su comercio y trabajen para sí mismas.

En definitiva, dos ejemplos recientes de decisiones de calado estratégico que han su-

---

**Reconforta saber que en este contexto desconocido y difícil, seamos capaces, con responsabilidad y altura de miras, de apostar por la unión de fuerzas y por la solidaridad para mirar al futuro con confianza plena.**

---

puesto un ejercicio práctico de coherencia cooperativa y que hablan por sí solos de cómo afrontar, de una forma diferente, los desafíos de los nuevos tiempos. Seamos realistas, las incertidumbres siguen ahí, las incógnitas de los mercados no acaban de despejarse, y el camino a corto plazo no será fácil. Pero reconforta saber que en este contexto desconocido y difícil seamos capaces, con responsabilidad y altura de miras, de apostar por la unión de fuerzas y por la solidaridad para mirar al futuro con confianza plena. Una lección de coherencia cooperativa que sin duda agradecerán las generaciones venideras. ■

## Azaro Fundazioak 10 urte bete ditu

**Hamarkada honetan 108 proiektu burutu ditu Azarok enprekin, hauetatik 31 berrikuntza proiektuak izan dira eta 77 berriz lehiakortasuna hobetzeko egitasmoak.**



Azaro Fundazioak aurten betetzen du bere 10. urteurrena eta hamarkada hau ospatzeko hainbat ekitaldi antolatu ditu maiatzean zehar. Maiatzaren 14-18 bitartean hainbat ekitaldi izan dira: hitzaldiak, mahai inguruak, topaketak eta sari banaketak.

Maiatzaren 14an, esate baterako, enpresa txiki eta ertainen elkargunea eta Ekintzaileen II. Topaketarekin batera, Enpresa Ideia eta Lehiakortasuna Hobetzeko Leihaketaren sari banaketa ekitaldia egin zen. Azaro Fundazioak eta Leartibai Garapen Agentziak antolatuta, ekintzaileen ahalegina eta lana saritzea da lehiaketaren helburua. Aurkeztu diren gehienak eskualdeko ekintzaileek aurkeztutako proiektuak dira.

Maiatzaren 17an, berriz, Berrikuntza Metodologien inguruko jardunaldia egin zen, Innobasque, Esade Creapolis, Beaz, MIK eta Cikautxo S.Coop.en parte hartzearekin. Egun honetan ere izan zen

sari banaketa, eskualdeko enpresetan aurrera eramandako berrikuntza proiekturik onena saritu baitzen. 18 enpresa izan dira aurten berrikuntza ideiak aurkeztu dituztenak, produktu berrien garapena eta merkatu berrietara sarrera lantzen ari diren enpresak hain zuzen, lanpostuak mantendu eta ahal den neurrian berriak sortzeko helburuarekin.

### 10 urteko ibilbidea

2002. urtean eratu zen Azaro Fundazioa, Lea-Artibai ikastetxea, Okamikako Industrialdea, Lea Ibarreko Mankomunitatea eta Markina-Xemeingo udalaren ekimenez. Lea-Artibai eskualdean jarduera ekonomiko berritzaileak sortu, negozio aukera berriak identifikatu, eskualdeko enpresa sarearen lehiakortasuna indartu eta ekintzailetza, berrikuntza-kultura hedatzea eta izaera kooperatiboa bultzatzea dira bere helburu nagusiak.

Helburuok oinarritzat hartuz, Aza-

ro Fundazioak bi jarduera nagusi ditu: alde batetik jarduera berrien definizioa eta garapena, eta bestetik berrikuntza proiektuen garapena.

Azaro Fundazioak hainbat ideia eta egitasmo garatu eta abiarazteko beharrezko baliabideak jarri ditu bere hamar urteko ibilbidean zehar. Horrenbestez 183 izan dira erakundearen laguntzaz sortu diren enpresak eta 436 hauengandik eratorritako lanpostuak.

Sortutako enpresen artean, %20 enpresa berritzaileak dira eta %16 berriz kooperatibak. Horretaz gain, hamarkada honetan 108 proiektu burutu ditu Azarok enprekin, hauetatik 31 berrikuntza proiektuak izan dira eta 77 berriz lehiakortasuna hobetzeko egitasmoak. Landutako proiektu guztien %75 laguntza publikoen programetan onartua izan da.

### 2002-2012 Gaurko eta etorkizuneko erronkak

Hamar urteko ibilbidean Azaro Fundazioak urrats garrantzitsuak eman ditu Lea-Artibai eskualdeko jarduera ekonomikoa sendotu eta indartzeko, egungo eta hurrengo urteetako norabidea finkatuz. Guztien artean garrantzitsuenak honako hauek izan dira: Esperanza 2013 proiektu estrategikoa, Lea-Artibai berrikuntza gunea, Lea-Artibai Health Unit, ERAIKINN proiektu europarra.

## Hasi da ekonomia solidarioaren inguruko graduondoa

**Hiru hilabetez, apirilaren 23tik uztailaren 13ra bitartean, iraungo du aurten ekonomia solidarioaren inguruko graduondoa: "Ekonomia solidarioaren garapenerako kudeaketa ekonomiko eta soziala". 2010ean bezala, orduan egin baitzen graduondoaren lehen edizioa, aurten ere 17 lagun ari dira bertan parte hartzen, denak Latinameriketakoak.**

Aurten ere LANKI Institutuak Ekonomia solidarioaren inguruko graduondoa jarri du martxan. 2001etik aurrera LANKIk Mundukide fundazioarekin batera ekonomia solidarioko ekimenen eta Arrasateko kooperatiba esperientziaren arteko elkarlana garatzeko sortutako ekinbideetako bat da graduondo hau.

Aurten bigarrenegiz egiten ari garen formazio honen bidez ekonomia solidarioko ekimenak sendotu eta bidera-

garri egiteko baliabideak eskaini nahi dira, horretarako ekimen hauetako ordezkariekin beraien jarduerak efizientziaz antolatu eta kudeatzeko behar diren ezagutzak eta konpetentziak landuz. Helburu hauek lortzeko kooperatibigintza, ekonomia solidarioa, garapen komunitarioa, garapenerako lankidetzak, kudeaketa ekonomikoa, kudeaketa soziala eta ekintzailetasunaz loturiko gai eta tresnak lantzen dira.

### Proiektu sozial-kooperatiboa indartu

Aldi berean, ekonomia solidarioan oinarritutako enpresekiko elkarlanean sortzen diren esperientzia, ezagutza eta sare-fluxuen bidez, Arrasateko kooperatiben proiektu sozial kooperatiboa indartu nahi da, elkartasuna ikuspegi globaletik ulertuta, tokiko eta nazioko mugetatik harago.

# IK4-IKERLAN desarrolla métodos y herramientas clave para mejorar la competitividad de las cadenas de suministros de las empresas

La investigación se ha realizado dentro del proyecto europeo REMPLANET en el que ha participado BIMATEC, filial alemana de Soraluec.

IK4-IKERLAN ha desarrollado métodos, directrices y herramientas para diseñar cadenas de suministros que permiten a las empresas adaptarse a escenarios de mercado cambiantes a la vez que se mejora su competitividad en costes y plazos de entrega. La investigación se ha desarrollado en el marco de REMPLANET, proyecto europeo promovido por IK4-IKERLAN y coordinado por el Centro de Investigación en Gestión e Ingeniería de Producción de la Universidad Politécnica de Valencia.

Como resultados destacables del proyecto se dispone de un modelo que permite a las empresas identificar, a partir de una relación estructurada de problemas y conceptos, cuáles son las claves para alinear sus productos y procesos con un diseño eficiente de la cadena de suministros incluso en escenarios complejos de producto personalizado. Este modelo, soportado por una aplicación web, ofrece directrices de actuación adaptadas a las características particulares de cada empresa.

Otro resultado del proyecto ha consistido en una herramienta de simu-

lación y optimización para modelar y analizar la respuesta de un conjunto de alternativas de configuración de la cadena de suministros frente a varios escenarios competitivos.

## Resultados positivos

Los resultados del proyecto se han contrastado y validado en varios casos piloto obteniéndose cifras interesantes de mejora, como la reducción en un 10-15% de los costes y un 30% en el plazo de entrega, o el incremento de un 10-15% del nivel de servicio. Los resultados positivos han permitido a IK4-IKERLAN complementar su actividad en el área del diseño estratégico de redes de suministro producto-servicio que viene desarrollándose en los últimos

años. Recientemente se ha iniciado un proyecto de colaboración con Copreci para analizar, y en su caso rediseñar, la configuración de su cadena de suministros global, aplicando estos nuevos métodos.

En el proyecto REMPLANET han participado trece organizaciones pertenecientes a cinco países de la UE, entre los cuales se encuentra BIMATEC, filial alemana de SORALUCE. El proyecto ha tenido un presupuesto de 3,85 millones de euros y ha contado con la cofinanciación de la UE, destacándose la felicitación recibida por los resultados obtenidos por parte de Germán Esteban-Muñiz, Research Programme Officer del área de Nuevas Formas de Producción de la Comisión Europea.

Se ha iniciado un proyecto con Copreci para analizar, y en su caso rediseñar, la configuración de su cadena de suministros global, aplicando estos nuevos métodos.

## Arizmendi Ikastolak Ekokaleak Ideia Lehiaketaren sariak banatu ditu

Ekokaleak Ideia Lehiaketaren sariak banatu ziren maiatzaren 11n. Sari banaketa Arrasateko Kulturaten egin zen, XXI. Mendeko Etxebizitzan Jardunaldietan. Aurten, bost sari banatu dira guztira: lau epaimahaiarenak eta bosgarrena, Gazte Saria, Arizmendi Ikastolako batxilergoko ikasleek aukeratua.

Epaimahaiaren lehenengo saria Bartzelonako Escola del Treball ikastetxeko Jordi Masaguerrek, Kevin Miguelek eta Daniel Zaratek osatutako taldeak jaso du Fuente Grifon lanari esker; bigarrena Santiagoko As Fontillas ikastetxeko Anxo Rodriguez, Cesar Garcia, Manuel Vazquez eta Ruben Nievesek osatutako taldearentzat izan da, STELAE lanagatik, eta hirugarrena Barakaldoko Nicolas Larburu Institutuko Lexuri Arregik jaso du, Pluvia lanari esker.

### Sari banaketa, maiatzaren 11n

Lehenengo saria jaso duen institutuarentzat izan da laugarren saria ere, Fuente Bambu lanagatik, eta azkenik, Gazte Saria Guadalajararak Aguas Vivas institutuko David Zamorak jaso du, GreenMchine lanari esker. Sari banaketa ekitaldia maiatzaren 11n egin zen, Arrasateko Kulturate kultur etxean.



## Michel Godet visita la Corporación MONDRAGON en el 25º aniversario de Prospektiker

Ane Bustinduy (exdirectora de Prospektiker y gestora de Estrategia y Mercado Público de LKS) e Ibon Zugasti (director de Prospektiker) fueron los encargados de mostrar las instalaciones de la Corpo-

ración y el Polo de Innovación Garaia a Godet. Asimismo, visitaron las oficinas de LKS, ya que Michel es socio de Prospektiker, empresa que forma parte del grupo LKS y que este año cumple 25 años.



**Michel Godet**  
Profesor del CNAM y economista.

Profesor del CNAM (Conservatorio Nacional de Artes y Oficios), economista y asesor de importantes empresas de Francia y Europa visitó el pasado mes de mayo la Corporación MONDRAGON. Tras dar una charla en el XX aniversario de la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (GARAPEN), Godet aprovechó para visitar la Corporación con el fin de fortalecer las relaciones sobre las estrategias de innovación a largo plazo.

“La diferencia que existe entre las cooperativas de MONDRAGON y las de otros países es que aquí hay un grupo humano bueno y muy bien entrenado”

### ¿Cómo se ve la Corporación MONDRAGON desde fuera?

MONDRAGON se ve como una Corporación que nunca fue copiada por los demás. En Francia hemos intentado desarrollar cooperativas de este tipo pero sólo han llegado a funcionar en el sector financiero, nunca en el sector industrial al nivel que se ha conseguido aquí. La diferencia que existe entre las cooperativas de MONDRAGON y las de otros países es que aquí hay un grupo humano muy bueno y muy

bien entrenado que está creando trabajo y trabajando en el entrenamiento de la gente así como en la innovación.

### ¿Cuál ha sido el objetivo de su visita?

Mi objetivo es actualizarme, tanto yo como mi sabiduría. Quería comprobar que estaba en lo cierto respecto al Grupo MONDRAGON y que sigue avanzando en el camino correcto. De igual manera, quería aprovechar la visita para dar nuevas ideas que puedan ser útiles para la Corporación.

### ¿Qué impresión le ha causado la Corporación tras la visita?

La primera vez que oí hablar sobre MONDRAGON fue hace 30 años, y por aquel entonces también tuve la oportunidad de venir aquí. En todos estos años puedo decir que ha evolucionado mucho. Se ha internacionalizado y ha desarrollado en la investigación por la innovación. Creo que es un Grupo muy bien organizado y que nunca decae pese a las dificultades.

## Jon Makibarrek 2011 CAF-Elhuyar saria irabazi du, doktore tesien zabalkuntzarako lanen kategorian

**Tesia Euskal Herriko Unibertsitatean eta IK4-IKERLAN zentro teknologikoan gauzatu da.**

Euskaraz zientzia eta teknologia hedatzeko 2011 CAF-Elhuyar sariak emateko ekitaldia Donostiako San Telmo museoa egin zen, eta Ingeniaritza Kimikoko doktorea eta IK4-IKERLANeko ikerlaria den Jon Makibarrek 2011ko saria irabazi zuen, doktore tesien zabalkunderako lanen kategorian.

Makibarrek jasotako saria ikerketa lana eta zabalkunde lana uztartze-

ko ahaleginaren emaitza da, horren ondorioz doktore tesien oinarritutako zabalkunde artikulurik onena etorri baita, Pirolosia eta biofindegiak izenburuarekin.

Tesiaren ikerketa lanaren gaia biomasako hondakinak pirolisi azkarren bidez energia bihurtzeko gai izango den prozesu baten garapena izan da.



## Polo de Innovación Garaia facilita la colaboración e innovación empresarial a través de Cisco TelePresence

Unitronics ha sido el partner encargado de la integración de la sala, que podrá conectarse con más de 3.000 salas de todo el mundo.



El Polo de Innovación ofrecerá a todas las empresas vascas una nueva posibilidad para impulsar su política de internacionalización. La sala de telepresencia está ya operativa en las instalaciones del Polo, donde en el último año ha sido utilizada unas 40 veces.

Cisco ha anunciado que Polo de Innovación Garaia, situado en Mondragón y perteneciente a la Red de Parques tecnológicos de Euskadi y a la APTE (asociación de Parques Tecnológicos de España), ha inaugurado la primera sala pública de Telepresencia de España de ámbito privado, basada en la plataforma Cisco TelePresence, que permitirá a las empresas de Euskadi co-

nectarse con partners, clientes y proveedores ubicados en cualquier lugar del mundo. La actividad de Polo Garaia está totalmente orientada a empresas de I+D, Universidades y centros tecnológicos, promoviendo una cultura social innovadora y actuando como punto de encuentro.

### Impulsar la estrategia de internacionalización

Este nuevo servicio del parque, en formato pago por uso, está abierto a todo el tejido empresarial del País Vasco, con especial atención a las organizaciones con actividad en los cuatro parques tecnológicos de la Comunidad (Zamudio, Miramón, Miñano y Polo Garaia), y tiene un claro objetivo dinamizador de la actividad empresarial.

La puesta en marcha del servicio se realizó a mediados de mayo mediante una reunión virtual que permitió conectar a los interlocutores ubicados en la sede de Garaia (Mondragón) con las oficinas de Cisco en Madrid, Londres y Shanghai en China. Los participantes mantuvieron una conversación *cara a cara*, con audio de alta calidad y vídeo de alta definición en una experiencia inmersiva sin interrupciones.

El Polo de Innovación ofrecerá a todas las empresas vascas una nueva posibilidad para impulsar su política de internacionalización.

## ERKIDE realiza una valoración positiva del ejercicio 2011

A pesar de la crisis económica, ERKIDE ha crecido tanto en número de cooperativas asociadas como en empleos. Concretamente en 2011 se han creado 117 nuevas cooperativas de trabajo asociado en Euskadi.

Respecto a la actividad de ERKIDE, en sus aspectos no económico-censales merecen destacarse: la consecución, en la modificación de la Ley de la Seguridad Social, que los socios cooperativistas encuadrados en el Régimen de Autónomos, se puedan jubilar a los 63 años; el desarrollo de una fuerte campaña de promoción del cooperativismo en centros educativos, que se ha extendido a 40 centros, con el objetivo de que los jóvenes vascos consideren el modelo cooperativo como una alternativa adecuada de cara a su futuro profesional; y la puesta en marcha de una campaña de mejora de la prevención de las condiciones de trabajo, que ha pro-

fundizado en las técnicas de prevención de riesgos laborales, en la que han participado 87 responsables del área de prevención de otras tantas Cooperativas federadas.

### Colaboración con MU

Asimismo, ERKIDE ha desarrollado un programa de mejora de la orientación en colaboración con Mondragón Unibertsitatea, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de los alumnos de las cooperativas de enseñanza en momentos decisivos para su desarrollo profesional: elección de estudios, desarrollo durante el periodo de estudios universitarios e inserción laboral.



Andoni Zendoia y Agustín Mendiola, en la presentación ante los medios de los datos de 2011.

## Ulma taldeak amaitu du telefono mugikorrek batzeko kanpaina

254 telefono mugikor bildu ostean, Ulma Fundazioak arrakastatsutzat jo du kanpaina, izan ere helburua 200 mugikor batzea zen.

Joan den otsailaren 27an Ulma Fundazioak telefono mugikorrek batzeko kanpaina jarri zuen abian bere bazkide eta langile guztientzat. Gurutze Gorriak eta ALBOANek bultzatutako kanpaina lagunduz. *Baietz 200 telefono lortu 2 hilabeteetan?* lelopean ekimenaren helburua zen bazkideak eta langileak elkartasun proiektuak babesteko kanpaina berri batean inplikatzeari.



## Corporación MONDRAGON y MU presentes en la Semana de la Ecoeficiencia de Euskadi 2012

Organizada por la Sociedad Pública de Gestión Ambiental Ihobe. Las jornadas se celebraron entre el 25 de mayo y el 5 de junio. Bajo el lema *Oportunidades para competir mejor*, diferentes actores del sector analizaron la ecoeficiencia.

*Ecodiseño*: un elemento diferenciador para incrementar las ventas, fue el tema elegido por los miembros de DBZ y MONDRAGON, y con el cual aportaron su granito de arena a la Semana de la Ecoeficiencia de Euskadi 2012. Con este acto, que se celebró el 5 de junio en las instalaciones que DBZ tiene en Arrasate, en la Escuela Politécnica Superior, MONDRAGON se unió a la primera edición de la Semana. La iniciativa, promovida en el marco del Programa Ecoeficiencia en la Empresa Vasca 2010-2014, quiere dar visibilidad a todas las acciones ambientales e innovadoras de la industria vasca y dar a conocer las oportunidades de negocio que ofrece la ecoeficiencia.

La jornada que se celebró en MU forma parte de un conjunto de actividades programadas en el marco de la Semana de la Ecoeficiencia, en el que más de 20 organizaciones tomaron parte en un total de 30 actos.



OSARTENek, zure Prebentzio Zerbitzu Mankomunatuak, 10 urte bete ditu Lan Segurtasun eta Osasunaren eremuan lanean. Zurekin batera ospatu nahi dugu eta lehiaketa honetan parte hartzera gonbidatzen zaitugu.



## Argazki Lehiaketa Hamar urte elkarrekin prebentzioa eraikiz

Oinarriak:  
[tulankide.com](http://tulankide.com)

Parte hartzea oso erraza da: aski duzu argazki bat egitea laneko arriskuen prebentzioaren alde onak, portaera seguruak edo jardunbide egokiak erakutsiz. Bidali hona: [lehiaketa@osarten.com](mailto:lehiaketa@osarten.com), 2012ko ekainaren 15a baino lehen (Ikus Lehiaketaren Oinarriak).

## Mapsa, sede de la reunión de compradores del Grupo VW

Con motivo de la reunión semestral de compradores del Grupo VW, la cooperativa navarra Mapsa aprovechó la ocasión para mostrar las instalaciones y la capacidad de la cooperativa.

A primeros de mayo, la cooperativa Mapsa fue sede del encuentro semestral de compradores de su sector del Grupo Volkswagen a nivel europeo. La reunión, que contó con la asistencia de un nutrido grupo de compradores de todas las marcas del grupo - VW, Audi, Seat, Skoda, VW-Commercial Vehicles... - además de analizar a puerta cerrada la evolución de su estrategia de compras de este producto a nivel europeo (para lo cual se les facilitó en la cooperativa los medios y salas necesarias), tenía por objetivo dar a conocer Mapsa más detenidamente como fabricante y player relevante a nivel europeo, tanto a nivel de organización como de planta productiva.

### Visita a la empresa

La visita, realizada en un tono muy cordial y distendido, sirvió como escaparate perfecto ante el grupo para mostrar el fruto del trabajo y los progresos realizados en Orkoien. Además de agradecer la organización del evento y atención recibidos, los compradores de WV han felicitado a la factoría navarra por el orden y limpieza de la planta, la reactividad mostrada en los últimos desarrollos realizados, la corrección de los suministros efectuados y, en definitiva, la creciente confianza que Mapsa está sabiendo inspirar en el consorcio germano.

### Satisfacción del director gerente

Según Miguel Ugalde, director gerente de Mapsa, "esperamos que, fruto de esta oportunidad, se siga fortaleciendo la posición en el grupo VW para lo cual aplicaremos la más antigua de las recetas: el amor al trabajo bien hecho".



## El ministro de Industria visita MONDRAGON

El ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria, se acercó ayer hasta la Corporación para conocer in situ nuestra Experiencia Cooperativa. Fue una visita de carácter institucional que sirvió para presentarle los retos actuales y de futuro de Corporación MONDRAGON. Asimismo, también visitó IK4-Ikerlan para ver los principales proyectos en los que trabaja el centro de investigación.

En la foto, tomada en el centro corporativo de MONDRAGON, el ministro está flanqueado a su derecha por José Mari Aldecoa, presidente del Consejo General de la Corporación; Bernabé Unda, consejero de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco; y Javier Sotil, vicepresidente de Innovación, Promoción y Conocimiento de MONDRAGON. A su izquierda, Txema Gisasola, futuro presidente del Consejo General; Arantza Laskurain, secretaria general de MONDRAGON; y Luis Valero, secretario general de Industria.



Previamente participó en el acto de inauguración de la Bienal de Máquina-Herramienta en el Bilbao Exhibition Center, evento en el que nuestras cooperativas también tienen un protagonismo relevante.

## Los socios del Grupo Fagor aprueban un nuevo ajuste de anticipos

**Los socios de las cooperativas pertenecientes al Grupo Fagor (Electrodomésticos, Electrónica, Arrasate, Industrial, Ederlan, Automation, Copreci y Mondragon Assembly) han apoyado mayoritariamente la propuesta de ajuste de anticipos que ha sido presentada en sus respectivas asambleas.**

El resultado del acuerdo adoptado por el procedimiento de referéndum en las Asambleas Generales de situar sus anticipos al 90% de la referencia de Lagun-Aro fue apoyado por un 76% de los socios.

En la práctica, esta medida significa que los socios de las cooperativas de Fagor –excepto Electrodomésticos y Electrónica– tendrán una reducción de anticipos en torno al 5% entre mayo 2012 y abril de 2013. Este esfuerzo solidario por parte de las cooperativas del grupo supone una ayuda económica extraordinaria para que Electrodomésticos y Electrónica puedan hacer frente a la crisis.

En el caso de Fagor Electrodomésticos y Fagor Electrónica, el ajuste será mayor, ya que ambas cooperativas se situarán al 86,4% de la referencia de Lagun-Aro, lo que conlleva una reducción del 7,57% de sus salarios respecto al año anterior para los socios de la primera cooperativa y un 8,81% para los de la segunda. La iniciativa propuesta por el Consejo Rector de las dos cooperativas se ha aprobado con una adhesión del 90,5% y del 87% respectivamente.

Por su parte, la Asamblea del Grupo Fagor –cooperativa de segundo grado que integra a todas las demás–, cele-



brada el 23 de mayo, ratificó el acuerdo adoptado por referéndum en todas y cada una de las cooperativas del grupo.

### Ejercicio de responsabilidad

Según nos han comentado en Fagor, “los 8.900 socios del Grupo Fagor han hecho un nuevo ejercicio de sentido común, responsabilidad y solidaridad en unos momentos

particularmente delicados ante la crisis”. Asimismo, las mismas fuentes señalaron que “los mecanismos de solidaridad que se vienen aplicando en los últimos años responden al ejercicio más genuino de aplicación de los valores cooperativos a la difícil situación que viven algunos sectores industriales, entre ellos el de los electrodomésticos de línea blanca”.

## Copreci en la NRA 2012 de Chicago

Copreci ha asistido a la feria NRA 2012, la principal cita de la hostelería en Estados Unidos, que se celebró durante cuatro días en Chicago y que ha reunido alrededor de 1.800 expositores y más de 50.000 visitantes.

Esta es la primera ocasión que Copreci asiste con stand propio a esta cita, que se confirma como el principal evento del sector en USA. Copreci presentó como novedad sus últimos desarrollos. Entre ellos, un nuevo sistema para su aplicación en aparatos a gas (freidoras, estufas, calentadores, hornos...) que es totalmente flexible ya que es válido tanto para LP como para gas natural.



## Orona adquiere Ascenseurs Altilift, empresa ubicada en el noroeste de Francia

**Ascenseurs Altilift aporta 40 profesionales más a la plantilla de Orona y una cifra de ventas de más de seis millones de euros.**

Con esta operación, Orona da un paso más en el cumplimiento de uno de sus objetivos estratégicos: dimensión, diversificación geográfica e internacionalización, claves necesarias para contrarrestar los efectos de un mercado nacional decreciente.

Ascenseurs Altilift, tiene su sede central en Rennes y cuenta, además, con otros dos centros de trabajo, uno en la zona de Nantes y otro en Vannes, zonas todas ellas estratégicas para trabajar en el mercado francés.

Durante muchos años, Ascenseurs Altilift ha sido un cliente fiel de exportación de Orona, y sin duda esta estrecha colaboración entre la firma de MONDRAGON y Ascenseurs Altilift como distribuidor, instalador y conservador de producto Orona, ha facilitado el acercamiento entre las dos empresas y representa un gran valor en el entendimiento y continuación de la relación futura.

### **Estrategia de internacionalización**

Ascenseurs Altilift cuenta con una plantilla de 40 empleados y una cifra de ventas en 2011 que asciende a más de seis



millones de euros. Esta operación, sumada a la compra reciente por parte de Orona de otra empresa en Francia (KES), Ascenseurs Ascelec en Bélgica y Ascenseurs Luxembourg en Luxemburgo, “refuerza –según el Director General de Orona Javier Mutuberria– la posición del Grupo en Europa y representa un paso más en la consolidación de nuestra posición en el mercado europeo, en el que cada día la marca y el producto de Orona son más conocidos y valorados”.

**Durante muchos años, Ascenseurs Altilift ha sido un cliente fiel de exportación de Orona**

## Nuevas incorporaciones al equipo comercial de Confort Hogar Orkli

**Con estas dos incorporaciones Orkli pone en marcha su estrategia de ampliación comercial de Jefes de Venta en el territorio nacional.**

Desde el pasado mes de noviembre, Mikel Rebordinos Miramón, forma parte del equipo de ventas de Orkli, para la zona norte. Nacido y residente en Donostia, Mikel es Arquitecto por la U.P.V./E.H.U. y ha desarrollado su carrera profesional durante los últimos 13 años en una de las empresas del grupo multinacional Saint Gobain. En estos años ha asumido diferentes responsabilidades, siempre dentro del sector de la construcción y de la gestión técnica y de ventas con una clara orientación a los diferentes canales (distribuidor, constructor, promotor, arquitecto, ingeniero e instalador). Su especial interés en todo lo relacionado con la gestión comercial y de equipos le ha hecho completar su formación académica con diferentes cursos y masters en Dirección Comercial y Marketing.

Y, desde el pasado mes de Abril, la nueva incorporación para la zona Centro es Santiago Fraile del Río. Residente en Madrid, Santiago es Ingeniero Técnico Industrial, cuya for-



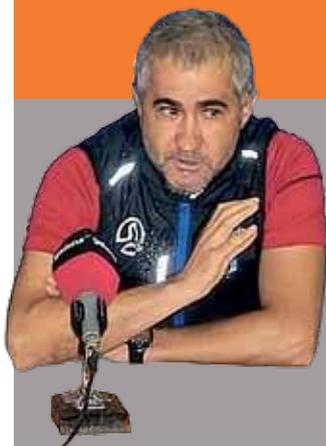
**Santiago Fraile del Río**



**Mikel Rebordinos**

mación se complementa con cursos y másteres en el campo de la Climatización. Hay que añadir a su extenso Curriculum académico, su trayectoria empresarial en empresas del sector del Confort y su experiencia en la gestión comercial y orientación al cliente.

## Athlon y Caja Laboral tomaron parte en la jornada sobre la gestión de la salud organizada por Innobasque



**Kepa Larrea**

Miembro de Athlon Koop. Elkartea.

Bajo el título Gestión de la salud, ventaja competitiva para las organizaciones, el pasado martes día 29 de mayo se celebró en la Biblioteca Foral de Bizkaia una jornada de trabajo con presencia de Athlon y Caja Laboral. La cita mensual de la agencia vasca de la innovación contribuyó a la creación de entornos de trabajo saludables, sensibilizando a las organizaciones sobre la necesidad de promover la salud de las personas que trabajan en ellas.

### “Los trabajadores que se sienten mejor y más saludables mejoran la productividad de las compañías”

#### ¿Cuáles fueron los ámbitos que se trataron en dicha jornada?

Con la celebración de la jornada, Innobasque ha querido contribuir a la creación de entornos de trabajo saludables, sensibilizando a las organizaciones sobre la necesidad de promover la salud de las personas que trabajan en ellas.

#### ¿Por qué es importante la creación de entornos de trabajo saludables y la sensibilización en ese ámbito?

Nuestra sociedad ha cambiado, hemos asumido comportamientos sedentarios y hábitos alimenticios perjudiciales para nuestra salud. Entre los principales factores de riesgo de enfermedades como la obesidad, diabetes, dislipemias, hipertensión arterial, enfermedades cardiovasculares o respiratorias se encuentran una alimentación inadecuada, el consumo del tabaco y la inactividad física.

Las condiciones en el lugar de trabajo afectan a la salud de la persona, así como las condiciones físicas, psíquicas y sociales de la persona afectan a su trabajo. Por tanto, es necesario aten-

der a esta relación bidireccional y fomentar en las organizaciones un cambio hacia la gestión integral de la salud y el bienestar de sus trabajadores.

#### ¿Se puede afirmar que la salud de los trabajadores está relacionada con la productividad de las empresas?

Por supuesto que sí. Desde el punto de vista empresarial, podemos asegurar que los trabajadores que se sienten mejor y más saludables, mejoran la productividad, motivan al resto de trabajadores, transmiten una imagen y colaboran en el descenso del absentismo (investigaciones demuestran que cada euro invertido en promoción de la salud de los trabajadores obtiene una rentabilidad de la inversión de entre 2,5 y 4,8 euros en concepto de disminución de los costes por absentismo, Fuente: Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el trabajo).

#### ¿Crees que en las cooperativas de nuestro entorno se le da suficiente importancia a este ámbito?

Sin ninguna duda sí. Las empresas coope-

rativas han sido punteras a nivel del estado español en todos los aspectos de prevención de riesgos laborales desde mucho antes que existiera la ley de prevención de 1995. Desde 1995 muchas empresas del Grupo, Caja Laboral y Copreci fueron las primeras, han impulsado y promovido acciones saludables de muy diferente calado, como por ejemplo: escuelas de espalda, programas de prevención de riesgos laborales, escuelas de ergonomía activa, estilos de vida saludables... En estos programas han participado miles de trabajadores, y entendemos que los resultados que se están obteniendo son muy buenos.

#### ¿Qué deberían hacer las organizaciones para mejorar la salud de sus trabajadores?

Lo primero que debería hacer cada organización es evaluar las necesidades que tienen a este nivel y de este modo rentabilizar al máximo un programa para mejorar la salud de sus trabajadores. Existen diferentes opciones a las que poder recurrir: carteles informativos, talleres participativos, campañas saludables... Lo cierto es que no hacen falta grandes recursos para empezar a visualizar beneficios. Lo importante es ver la necesidad de hacer algo y los beneficios que se obtienen con este tipo de acciones preventivas y de promoción de la salud. Realizando un buen análisis inicial de necesidades y recursos y con ilusión obtendremos resultados muy satisfactorios.

“Las empresas cooperativas han sido punteras a nivel del estado español en todos los aspectos de prevención de riesgos laborales desde mucho antes que existirá la ley de prevención de 1995”.

# Seguros Lagun Aro y Caja Laboral lanzan una campaña conjunta de seguros

Sumando seguros los clientes pueden beneficiarse de hasta un 25% de ahorro en su nueva póliza de autos por cada póliza adicional que contraten, e incluso puede salirles gratis.

Seguros Lagun Aro y Caja Laboral lanzan su primera campaña conjunta de seguros denominada Maxi&Mini. Bajo el paraguas de la campaña de Caja Laboral "Hay otra forma" –en la que las personas de la entidad financiera son las protagonistas–, ambas compañías lanzan el plan de seguros Maxi&Mini que estará en vigor hasta el próximo 31 de agosto. "Te aseguramos más y te pedimos menos" es el lema de esta campaña protagonizada también por las personas de Seguros Lagun Aro, que consiste en sumar seguros para obtener importantes descuentos.



## Kooperatibak krisiaren aurrean



Ekainaren 13an egingo da VI. Forokoop jardunaldia Arrasaten, Garaia Berrikuntza Gunean. Manuel Torresek eskainiko du hitzaldi nagusia.

Kooperatiba-etzabaidarako foroak ekainaren 13an, asteazkena, egingo du VI. Forokoop jardunaldia Arrasaten. Bilbon egindako ekitaldiaren haritik, Garaia Berrikuntza Gunean egingo denak hitzaldi eta eztabaida irekiak izango ditu, baita hitzaldi nagusi bat, Manuel Torres, Diseños Industriales S.A.U.ko presidentearen eskutik.

Saioa goizeko 9:15ean hasiko da eta 14:30ean amaituko da Gemma Zabaleta, Eusko Jaurlaritzako Enplegu eta Gizarte Gaietako sailburuaren agur hitzaldiarekin.

## Eroski Consumer, finalista como mejor web en los premios de Internet 2012

Eroski Consumer ha sido finalista en la categoría de Mejor Web de los Premios de Internet 2012 ([www.premiosdeinternet.org](http://www.premiosdeinternet.org)) de las Asociaciones de Usuarios de Internet e Internautas de Iberoamérica que se entregan con motivo de la celebración del Día Mundial de la Sociedad de la Información.

La web de Eroski Consumer ([www.consumer.es](http://www.consumer.es)) aspiraba al primer premio por su carácter práctico y de servicio social. Se trata de la evolución natural de la revista, Eroski Consumer, que desde su llegada a la Red en enero de 1998 ha ofrecido las informaciones que no tenían cabida en el formato papel, con contenidos actualizados todos los días.



## Down España y Fundación Eroski enseñarán a 400 jóvenes con síndrome de Down a convivir con la celiacía

**Suman fuerzas un año más para desarrollar en 2012 el proyecto *Aliméntate sin gluten*.**

Este programa pionero a nivel nacional permitirá que niños y jóvenes con síndrome de Down conozcan qué significa ser celíaco y las pautas adecuadas para llevar una correcta alimentación al tiempo que se les enseñará a adquirir hábitos de nutrición saludables.



De esta actuación se beneficiarán más de 400 jóvenes con esta discapacidad intelectual, así como 5.000 familias y profesionales de todo el país que recibirán formación en más de 20 asociaciones federadas a Down España.

El proyecto surge ante las recomendaciones del Protocolo de Detección Precoz de la Enfermedad Celíaca marcadas por el Ministerio de Sanidad, que aconseja incluir el síndrome de Down entre los grupos de riesgo, pues más del 12% del colectivo presenta intolerancia al gluten. Por ello se va a elaborar la guía *Aliméntate sin Gluten* que, además de apoyar a la persona con síndrome de Down que presenta celiacía para que acepte su situación y lleve una adecuada alimentación, ofrecerá asesoramiento a su entorno (familias y profesionales), para que refuercen las pautas recomendadas.

### Formación y sensibilización en hábitos saludables

La formación contempla la realización de unos talleres en los que se impartirán pautas de alimentación y estilo de vida saludable, ya que entre el colectivo se da un alto nivel de sedentarismo y una tendencia al sobrepeso.

Con el apoyo de sencillas e intuitivas fichas informativas, los jóvenes podrán comprender la importancia de una alimentación sana como pilar fundamental de una buena salud. Esta formación se realizará siempre partiendo del respeto a su autonomía y a su capacidad para tomar decisiones sobre cuestiones que afecten a su vida.

Del mismo modo, se ofrecerá la posibilidad de descargar una aplicación gratuita para smartphones, que pondrá a disposición de los usuarios todo el contenido publicado.

**Esta formación se realizará siempre partiendo del respeto a su autonomía y a su capacidad para tomar decisiones sobre cuestiones que afecten a su vida.**

## Materialen Zientzia eta Teknologiaren I. kongresua arrakastatsua izan da

**Maiatzaren hasieran, Euskadiko aditu nagusiek materialen arloan egin diren azken ikerketa-lanak aztertu eta aurkeztuko dituzte. Bestalde, euskaraz egindako lanak biltzea izango du helburu Materialen Zientzia eta Teknologiaren I. Kongresuak.**



Aurkezpen ekitaldian izan ziren: Mondragon Unibertsitateko errektore Iosu Zabala, Arrasateko alkate Inazio Azkarragaurizar, Jon Peli Uriguen Berrikuntza diputatua, Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoko zuzendari Bixente Atxa eta Idoia Urruti-beascoa Kongresuaren idazkaritza teknikoko arduraduna eta Mondragon Unibertsitateko irakaslea.

Bi egunotan, Euskadiko aditu nagusiek materialen arloan egin diren azken ikerketa-lanak aztertu eta aurkeztu zituzten. Industri eremu askotan erabiltzen diren materialen inguruko ikerketan ematen ari diren aurrerapausoek eragina dute enpresen lehiakortasunean eta kostuak aurrezteko ahalbidetzen dute. Honetaz gain, nabarmendu zuten bezala, gure segurtasunean eta bizi-kalitatean ere eragina dute. Materialen arloan aldaketa teknologiko eta zientifiko oso esanguratsuak eman dira azken urteotan, materialok kontrolatzeko tresna berriak sortu dira eta baita teknika eta material berriak ere.

Kongresuak iraun zuen bi egunotan, 52 lan aurkeztu zituzten partaideek, euskaraz, eta materialen prozesuarekin lotutako hainbat alderdi landuta. Hiru ardatz nagusi izan zituzten lanok: materialen prozesuak, industri aplikazioak eta materialen propietateak, hain zuzen ere.



## Maria Amutxastegi eta Jaione Martinez

Eskola Politeknikoko Telekomunikazioko Ingeniaritzako ikasleak

**Iaz, Mondragon Unibertsitateak antolatzen duen Ekiten lehiaketan saria jaso zuten, "Erosotasuna erosketetan" proiektuarekin. Aurten karrera bukaerako proiektua gauzatzen dihardute.**

**"Mugikorrek eskaintzen dizkiguten aukerak aprobetxatu nahi ditugu, gure inguruan produktu eta zerbitzu berriak eskaintzeko".**

### **Zertan datza zuen proiektua?**

Ekiten lehiaketa irabazi ondoren, gure proiektuarekin aurrera egitea erabaki genuen, nahiz eta aldaketa batzuk sartu. Lehendabizi, Arrasate eta inguruko herrietan inkestak egin genituen, bezero bezala jendeak zituen hutsuneak ezagutzeko. Hortik, emaitza bezala jakin genuen jendeak ez duela ezagutzen hurbileko dendari edo merkataria eskaintzen diona, eta ohitura bezala hirietara edota merkatal zentroetara joaten dela erosketak egitera.

Hori oinarri hartuta, hainbat informazio desberdin eskainiko duen aplikazioa garatu dugu. Funtzionamendua erraza izango da: dagokion aplikazioa mobilera jeitsi eta informazioa jaso, kontsultak egin eta abar.

### **Zeintzuk dira bere ezaugarriak? Nori zuzenduta dago? Zertarako balio du?**

Modu errealean ikusi eta frogatzeko aukera izango dugu, izan ere Durangoko +dendak merkatal elkartearekin lortu dugu lehendabiziko kontratua gauzatzea. Programa, Durangon eta inguruan bizi diren biztanleei dago zuzenduta eta bakoitzak bere mugikorrera jaitsi beharko du. Behin mugikorrean ezarrita, hainbat informazio jasoko du erabiltzaileak: taberna eta denden informazioa, eskaintzak, mapak, agenda, eta abar. Azken ikutuak ematen ari gara eta ekainean izango da erabilgarri.

### **Eta baduzue aurrera begira beste proiekturik?**

Lehenik eta behin, produktu honen balorazioa egingo dugu eta ondoren aztertuko dugu zer garatu edo nola jarraitu.

Dena den, gure asmoa da ildo bereko produktuak garatzea, izan ere mugikorraren arloa garatuz doa egunetik egunera, etengabe. Beraz gailu hauek eskaintzen dizkiguten aukerak aprobetxatu nahi ditugu, gure inguruan produktu eta zerbitzu berriak eskaintzeko.

### **Aurten bukatzen dituzue ikasketak, ezta?**

Bai, zentzu honetan aipagarria da Mondragon Unibertsitateak, Ekiten programaren bitartez, eskaini digun laguntza, beka bezala. Horretaz gain, Saiolanek ere paregabeko laguntza eskaini digu, izan ere ikasturte honetan aholkularitza jaso dugu, bi tutoreek lagundu digute eta bertan izan dugu lanerako toki fisikoa. Hori eskertzekoa da. Datorren urteari begira ere Saiolanen jarraitzea espero dugu.

## **Irailtik aurrera MUK LEINN Gradua eskainiko du Madrilen**

Irailtik aurrera, Madrilgo Erkidegoko gazteek Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza gradua (LEINN) ikasteko aukera izango dute, Mondragon Unibertsitateak abiatuko duen ibilbideari esker. Gaur egun Mondragon Unibertsitateak eskaintzen duen graduaren parekorik ez dago Espainian, izan ere, titulua Finlandian baino ez baitago.

Madril ibilbidea esan dioten ingurune berrian LEINNEk *Madrid Experience* ekimena proposatu du, nazioartean bakarra den sistema ekintzailea. Esperientziaren proiektu-basea HUB Madrid izango da, bost kontinenteetako 30 herrialde baino gehiagotan den gizarte-ekintzaileen eta berritzaileen nazioarteko sarearen egoitza. Benetako proiektu ekintzaileekin osatuko da prestakuntza hori, eta horretarako, graduako partaideek ikasteko bidaiak egingo dituzte Euskal Herrira, Finlandiara, Silicon Valleyra eta gorabidean diren hainbat herrialdeetara, besteak beste, Txina, India eta Brasilerara.

Horrela, LEINNEk erdigune diren Oñatin eta Irunen hiruzpatalu hilabeteko egonaldiaren ondoren, ikasleek nazioarteko ikasteko bidaiak (*learning journeys*) egingo dituzte.



## Éxito de participación en los concursos de lanzamiento de huevo y de coches de radio control el día de la festividad de San Pancracio

La universidad premia el trabajo de los alumnos o trabajadores de la Escuela que hayan confeccionado el artilugio que mejor proteja al huevo en su lanzamiento.

Desde una altura de 15 metros, y en dirección al campo de fútbol, los alumnos han proyectado los huevos en sus particulares artilugios. Se tienen en cuenta tres categorías (distancia, diseño y vuelo) para premiar el trabajo de diseño industrial más efectivo e innovador. En total han participado en el concurso 70 personas, integrados por entre tres y cinco personas, todos ellos alumnos y trabajadores de la Escuela Politécnica Superior de esta universidad.

### Concurso de coches de radiocontrol

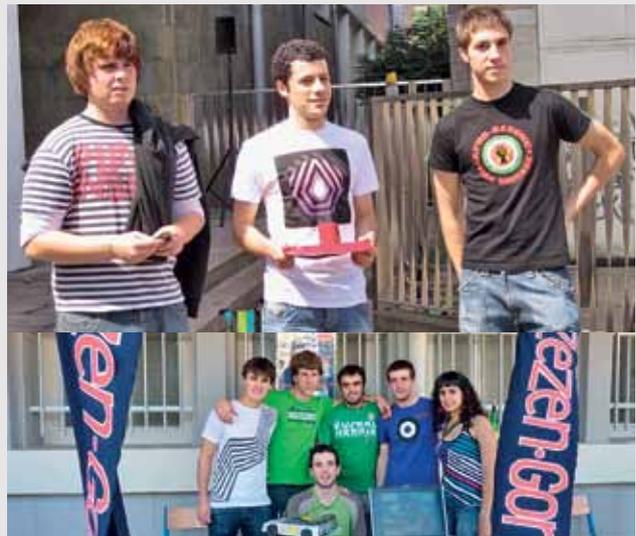
Además, este año, por primera vez se ha llevado a cabo un concurso de carreras de coches diseñados por los propios alumnos. El objetivo ha sido doble: por un lado evaluar las competencias científico-técnicas de los participantes y por otro fomentar la motivación del alumnado mediante la competición. Los alumnos han desarrollado una carrocería en material compuesto reforzado con fibra de carbono para un coche de radiocontrol eléctrico a escala 1/18. El punto de partida ha sido una plataforma estándar para todos, la cual incluye todo el sistema de tracción y dirección.

### Carrera coches

La estrategia de la Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea (EPS-MU) para implementar la metodología PBL (*Problem or Project Based Learning*) en el quinto curso de Ingeniería Industrial se articula alrededor de un proyecto multidisciplinar que integra asignaturas de diferentes áreas de conocimiento (Gestión de Proyectos, Materiales Poliméricos, Mecánica Estructural, Diseño y Cálculo de Elementos Estructurales e Ingeniería de Producto). Los equipos de trabajo están formados por estudiantes de las dos especialidades de las que dispone EPS-MU, Mecánica Estructural y Materiales y Procesos. El proyecto tiene dos vertientes complementarias, una académica en la que se evalúan las competencias científico-técnicas, y otra de competición que fomenta la motivación del alumnado y se utiliza para difundir al público el resultado del trabajo.

El objetivo consiste en desarrollar una carrocería en material compuesto reforzado con fibra de carbono para un coche de radiocontrol eléctrico a escala 1/18. El punto de partida es una plataforma estándar para todos, la cual incluye todo el sistema de tracción y dirección. Los aspectos que debe desarrollar son:

- **Organización del equipo de trabajo.** Si bien hay hitos impuestos por la disponibilidad de los laboratorios de fabricación y ensayo, la concepción de las fases, responsabilidades de cada componente y mecanismos de coordinación deben ser definidos por cada equipo.



- **El Styling del coche,** atendiendo a aspectos estéticos, ergonómicos, estructurales y de fabricación. Como resultado final de esta tarea cada equipo debe generar un modelo de CAD 3D.
- **Diseño y cálculo estructural de la carrocería.** Los alumnos disponen de dos tipos de tejidos de fibra de carbono (unidireccional y bidireccional) y una resina epoxi para el diseño del material atendiendo a aspectos de rigidez específica. Deberán utilizar principios de micromecánica y el método de los elementos finitos para optimizar la rigidez a torsión y el peso.
- **Fabricación de la carrocería.** El proceso de fabricación consta de tres hitos diferentes; 1) la fabricación del molde mediante la impresora 3D, 2) el diseño de las preformas de los tejidos de fibra de carbono para su acoplamiento al molde sin desviarse del laminado definido en la fase de diseño, y 3) la fabricación mediante infusión de los prototipos. En esta fase se evalúan los costes asociados a la utilización de materias primas y tiempos de ciclo.
- **Ensayos de verificación.** Para clasificar de mejor a peor todas las carrocerías se utiliza el BSE (*Body Structure Efficiency index*), que pondera la rigidez a torsión y la masa de la carrocería. La aerodinámica se caracteriza en el túnel el viento, instrumentado de tal forma que se pueden deducir los coeficientes  $C_x$  y  $C_y$ . Por último, tras el ensayo de impacto, la seguridad se evalúa en función la deceleración y el nivel de intrusión en el habitáculo.

## MU colaborará con una universidad de Brasil en proyectos de cooperación

**El acuerdo es fruto del trabajo conjunto entre las organizaciones no gubernamentales Mundukide y MST (Movimiento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra) de Brasil, y de las universidades MU y Universidade Federal da Fronteira Sul.**

Mediante el mismo, se pretende establecer y desarrollar proyectos de cooperación internacional en ámbitos como educación, ciencia y cultura.

La cooperación entre las diferentes instituciones se desarrollará en los siguientes ámbitos de actuación: intercambio de informaciones y publicaciones, incluyendo el intercambio entre las bibliotecas de las respectivas universidades; Intercambio de personal docente e investigadora para participar en cursos ofrecidos en las distintas universidades; Asimismo, se impulsará el flujo entre estudiantes de MU y UFFS; Y se desarrollarán seminarios, conferencias y simposios.

### Planes de estudios

La colaboración entre ambas instituciones también se llevará a cabo en programas y planes de estudio conjuntos, y en acce-



so a equipamientos y material específico. Además, se pretende impulsar visitas de corta duración y se quieren incentivar estudios de grado y postgrado.

## 179 titulados en Ingeniería Técnica de Mondragon Unibertsitatea reciben sus diplomas

A principios de mayo, 179 alumnos de la promoción 2010/2011 en las distintas especialidades de ingeniería técnica de Mondragon Unibertsitatea recibieron su correspondiente diploma en un acto que se celebró en el Teatro Amaia.

El acto académico fue inaugurado por el director de la Escuela Politécnica Superior, Vicente Atxa y su clausura correspondió al rector de Mondragon Unibertsitatea, Iosu Zabala.

Por su parte, un antiguo alumno de Mondragon Unibertsitatea, Ramón López de Mántaras, y hoy profesor de inteligencia artificial en el CSIC, ofreció una charla sobre Inteligencia Artificial, área en la que está considerado un experto a nivel mundial.

De los 179 alumnos titulados, 129 son hombres y 50 son mujeres. En concreto, los alumnos se han titulado en Ingeniería Técnica Industrial en Mecánica (64), Ingeniería Técnica en Diseño Industrial (59), Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas e Ingeniería Técnica en Informática de Gestión (21), Ingeniería Técnica Industrial en Electrónica (28) e Ingeniería Técnica en Telecomunicación -especialidades Sistemas de Telecomunicación y Telemática- (7)

Para la obtención de estas titulaciones, todos los estudiantes han desarrollado un Proyecto Fin de Carrera de aproximadamente un año de duración en colaboración con alguna empresa, muchas de ellas extranjeras, situadas en países como Dinamarca, Italia, República Checa, Francia, Polonia, Austria, Suecia, Alemania, entre otros.



La Asamblea General de Gespa Hipermercados y Gespa Cenco celebrada el pasado mes de marzo aprobó su transformación en cooperativas de hipermercados y supermercados, respectivamente. Más de 4.000 trabajadores pasan así a convertirse en socios con voz y voto, dando respuesta a un proyecto que se inició hace ya más de 15 años.



# Eroski extiende la fórmula S. Coop.

El 14 de marzo de 2012 es un día a recordar en la historia de Grupo Eroski. Tras una larga trayectoria, las sociedades civiles Gespa Hipermercados y Gespa Cenco celebraron en Bilbao la Asamblea General en la que aprobaron su constitución definitiva como cooperativas de Hipermercados y Supermercados.

Un total de 4.142 trabajadores de hipermercados y supermercados Eroski se han convertido tras la Asamblea (y a falta de firmar sus nuevos contratos) en socios cooperativistas, siguiendo así el plan aprobado por los propios trabajadores. Esta última fase se ha abordado una vez que los trabajadores han manifestado su adhesión mayoritaria al proyecto (un 64,15% de socios en hipermercados

y un 94,71% en supermercados) que les convertirá ahora en socios de una cooperativa mixta.

Previamente, la Asamblea General extraordinaria de Eroski, S.Coop. de enero de 2009 había aprobado la puesta en marcha de este proceso que ahora se materializa en la formalización de dos de sus sociedades en cooperativas mixtas. Con la iniciativa se busca preservar y fortalecer el singular modelo de gestión cooperativo de Eroski y se aspira a ganar en eficiencia y competitividad, por el mayor compromiso que, en adelante, asumen los trabajadores como socios y participes en la gestión. Se avanza en la aspiración de llegar a ser algún día un grupo cooperativo integral.

### La oportunidad de Eroski

Después de la celebración de la Asamblea General en la que se aprobó la transformación en cooperativas, éstas serán las incorporaciones societarias por comunidades autónomas: 791 de los nuevos socios propietarios son trabajadores de Andalucía, 582 de la Comunidad valenciana, 559 de Castilla y León, 514 de Murcia, 428 de Castilla-La Mancha, 337 de Cataluña, 291 de Asturias, 267 de Galicia, 135 de Aragón, 97 de Cantabria, 85 de Extremadura, 44 de Ceuta y 12 de Canarias.

## Kooperatibizaziorantz

EROSKI kooperatibak 2009ko urtarrean egindako Ezohiko Batzar Nagusian orain gauzatzen ari den prozesua martxan jartzea erabaki zuen, bere sozietateetako bi kooperatiba misto gisa formalizatzeko aurretiazko urrats gisa.

EROSKI kooperatibak negozio horietako langile guztiak beren borondatez atxikitze eskaintza bultzatu du, langileak kooperatibista jabearen estatusera promozionatzeko, lan elkartuko kooperatiba mistoak era-

tuz. Ondorioz, langile talde osora zabaltzen da kooperatibako langile bazkideen berezko izaera soziolaborala.

Ekimenaren bitartez EROSKIko kudeaketa eredu kooperatibo berezia zaindu eta indartu nahi da, eta talde osoari eraginkortasuna eta lehiakortasuna gehitu, aurrerantzean langileek konpromiso handiagoa izango baitute, bazkideak diren heinean eta enpresaren kudeaketan eta emaitzetan parte hartuko duten heinean.

Grupo Eroski seguirá manteniendo la unidad de dirección y la sociedad matriz del Grupo. La cooperativa Eroski seguirá siendo la sociedad de referencia donde reside la dirección del Grupo Eroski, y se reserva en exclusiva las facultades para decidir sobre su objeto social.

Tras la realización de esta Asamblea Extraordinaria, y hasta la celebración de la Asamblea General que tendrá lugar en el mes de julio de 2012, se ha creado un periodo transitorio para el que se han elegido los miembros del Consejo Rector que durante estos meses gobernarán las Cooperativas. Para este periodo, ambas Cooperativas han elegido también a los miembros del Comité de Recursos e Interventores, siempre con carácter transitorio y hasta la celebración de la próxima Asamblea de julio. ■

## Comunicación al servicio de la S. Coop.

Los servicios de comunicación de la cooperativa Eroski han diseñado una estrategia de comunicación orientada a transmitir a todos los socios, y especialmente a las nuevas incorporaciones, las señas de identidad de la cooperativa. Y en esa estrategia se han incluido una serie de llamativas imágenes alusivas al concepto *Coop*, con texto de acompañamiento como: *Ahora mucho más grande, Todo el sabor y el aroma de la Coop, o Concentrado de Coop.*



**Agustín Markaide**  
Presidente de Eroski

Agustin Markaidek aztertu egin du kooperatibizazio prozesua Eroskin. Koherentziaz egin dutela dio eta lehiakortasun ahalmen gehiago emango diela. Prozesua burutu eta gero banaketa arloan talde kooperatiboa eta lehiakorra izango da Eroski, sektorean izateko eta egiteko modu berezian oinarrituta.



## “Lo hacemos por coherencia y por competitividad”

### ¿Por qué este proceso de cooperativización? ¿Cuáles son las razones que lo han motivado?

Las razones inmediatas son, por un lado, que la cooperativa Eroski lo decidió así. Decidió iniciar el proceso de cooperativización del Grupo en una asamblea general extraordinaria de hace tres años, después de un proceso de participación que duró dos años y en el que se dieron elevados niveles de implicación de los socios. Y por otro lado, evidentemente, porque así lo han decidido los que ahora son los socios de las dos nuevas cooperativas en sendas asambleas constituyentes, además de la decisión individual de dar el paso de cada uno de los más de 4.000 nuevos socios.

Pero las razones profundas por las que abordamos este proceso son de dos tipos: por coherencia y por competitividad. Cada una de estas razones es de una importancia crítica.

### ¿La competitividad?

La competitividad en los sectores en los que estamos presentes, los del comercio, depende en gran medida de la implicación de las personas. La naturaleza del negocio hace que la fórmula cooperativa sea idónea. Hay que tener en cuenta que el porcentaje de personas de la plantilla en contacto con el cliente es elevado y que el equipo puede vivir su tienda o su sección como propias igual o mejor que pueda hacerlo un comerciante individual. Estos son aspectos muy relevantes y nuestros mayores competidores no pueden conseguir lo mismo que nosotros.

### ¿Y la coherencia?

La coherencia nos exige ser fieles a los valores que tenemos y que declaramos. En el nacimiento del grupo Eroski empleamos fórmulas accionariales mercantiles y además de cierta compleji-

dad, porque no era viable hacerlo de otra manera. Pero 20 años después del nacimiento del grupo no tenía sentido tener casi cuatro veces más contratados por cuenta ajena en las sociedades filiales que socios de trabajo en la sociedad matriz y no tener una respuesta a la situación.

Es cierto que hace quince años pusimos en marcha Gespa, una fórmula jurídica que resolvía buena parte de las necesidades de participación en la propiedad y en la gestión. Pero ahora, con la disolución de dos sociedades Gespa y la constitución de las dos cooperativas mixtas, una de hipermercados y una de supermercados, hemos dado un paso definitivo, consolidando lo realizado en el pasado y confirmando la dirección del futuro.

### ¿Además de coherencia y competitividad, aportará a Eroski este proceso algo más?

La cooperativización de una parte más del grupo apoyará la gestión de la estrategia de Eroski.

El paso es plenamente consistente con la evolución hacia tiendas con mayor grado de autonomía en la adopción de determinadas decisiones comerciales que les permitirán adaptarse más al terreno, a cada mercado local. Se trata de tiendas autogestionadas por sus equipos. Como parte de esa mayor autonomía también se incrementará el contacto de los trabajadores con los clientes, de modo que la mayor interrelación entre ellos junto a la capacidad de modificar la tienda por parte de los equipos, den como resultado que los clientes puedan ver una tienda más propia, con más productos locales y soluciones adaptadas a sus necesidades o gustos.

Queremos poner la potencia que da la dimensión de Eroski al servicio de esa adaptación al consumidor local, administrada por los equipos de cada lugar. Hay que tener en cuenta que en el comercio es clave, sobre todo, la adaptación a lo local y la atención al detalle.

## Próximos pasos

### **¿Es éste el mejor momento para llevar a cabo un proyecto de estas características, o la cooperativización está al margen de las coyunturas?**

Tuvimos algunas dudas al respecto. Sin embargo, la asamblea de la cooperativa decidió lanzar el proyecto de cooperativización en enero de 2009, cuando ya estábamos acusando el primer golpe de la crisis económica.

Con el paso de los meses nos fuimos reafirmando en que las decisiones que había que tomar las íbamos a adoptar de modo similar tanto si avanzábamos en el proceso de cooperativización como si no. Las decisiones difíciles, las de ajuste, han sido decisiones participadas antes de la constitución de las cooperativas y, por supuesto, también lo serán después.

Todos sabemos, también los nuevos socios, que el hecho de cooperativizar la empresa no aporta por sí mismo una mayor garantía de empleo o de mejores condiciones económicas. Pero, por otra parte, la cooperativización sí propicia la gestión de las soluciones, que pasan en buena parte por la implicación y la contribución de todos. Por lo tanto, no vemos motivos realmente para aplazar la decisión, sino todo lo contrario. Seguiremos avanzando en esa dirección.

### **¿Cuáles serán los siguientes hitos en ese proceso? ¿Cuál es el escenario, la foto final, de este proceso?**

Los plazos son tan flexibles como las circunstancias lo exijan, pero avanzaremos sin pausa y avanzaremos en todas las direcciones. Cada subproyecto tiene sus metas en plazos, pero en este proyecto los plazos no tienen la misma relevancia que el completar realmente las etapas. En el caso de las dos recientes cooperativas los tiempos fueron largos, en los siguientes no lo serán tanto pero, así y todo, hay que recordar que la cooperativa nace al final del proceso de cooperativización, no al comienzo.

Al final de todo esto, el grupo Eroski será un grupo cooperativo que practicará los mismos valores y gracias a ellos tendrá una presencia, un modo de ser particular en el mundo de la distribución.

## Educación cooperativa

### **Apoyados en la máxima primero cooperativistas, después cooperativas, siempre hemos dicho que la educación cooperativa es una variable crítica para acometer estos procesos. ¿La experiencia de Eroski en este proceso corrobora esa sentencia?**

Efectivamente. Conviene recordar que cuando en el Congreso de MONDRAGON de 2007, en la ponencia sobre el Sentido de la Experiencia, poníamos el acento en la importancia crítica de la educación cooperativa para mantener y mejorar la Experiencia, hablábamos muy acertadamente de una educación cooperativa poco relacionada con los 'cursillos' de cooperativismo, sino más bien con una educación que busca convertir la trayectoria propia y ajena en la cooperativa en algo consciente, verbalizado, debatido y, como consecuencia, valorado positivamente.



El grupo Eroski será un grupo cooperativo que practicará los mismos valores y gracias a ellos tendrá una presencia, un modo de ser particular en el mundo de la distribución”.

La participación efectiva en la gestión, en las decisiones cercanas y también lejanas y la vivencia de las repercusiones de esa participación en los resultados empresariales y en los propios, entre otras cosas, son una escuela de cooperativismo en sí misma. Pero no es suficiente. Es importante hacer de esa realidad una 'experiencia cooperativa' a través de hacerla consciente. Ambas se diferencian en la actitud de la persona ante los mismos hechos, si te sientes fuera o si te sientes dentro, participe de lo que ocurre. En estos años hemos tratado de practicar estos pasos en todas las ocasiones posibles y creo que el resultado es muy favorable.

### **Personalmente, ¿cómo le sienta al presidente este proceso?**

Tuve la oportunidad de dirigirme personalmente a los delegados asistentes a las asambleas constituyentes y después, por carta, a todos los nuevos socios y les decía que era verdaderamente emocionante para mí dirigirme a ellos por primera vez como *socios*, después de muchos años de perseguirlo.

Me consta que es un sentimiento compartido con muchos que han vivido el trayecto, de hecho lo verbalizaban así, junto a sentimientos de ser reconocidos y valorados por los socios de Eroski S. Coop.

Por lo tanto, no llegamos agotados al final de algo, sino que empezamos una nueva etapa con mucha energía.

### **¿Algo más?**

Este año es el Año Internacional de las Cooperativas y creo que no hay mejor modo de conmemorarlo que extendiendo el modelo cooperativo. La extensión del modelo es una manifestación inequívoca de nuestra confianza en él y en la validez y vigencia de nuestros valores.

La constitución de las dos cooperativas con la incorporación de 4.000 nuevos socios a las mismas es un hito para Eroski del que nos sentimos muy orgullosos y satisfechos y creo que también podemos compartir estos mismos sentimientos con los demás socios de las cooperativas de MONDRAGON. ■



La extensión del modelo es una manifestación inequívoca de nuestra confianza en él y en la validez y vigencia de nuestros valores”.

# Los nuevos socios

1. ¿Qué razones te empujan a hacerte socio de una cooperativa de nueva constitución?
2. Por tu experiencia en Eroski, ¿crees que esto ayudará a participar de otro modo en la gestión de la empresa?
3. ¿Cómo habéis vivido estos últimos meses la nueva experiencia de su constitución cooperativa? ¿Cuál es el sentir de vuestros compañeros?



José Luis Sánchez Díaz Gerente de Eroski Zamora

## “Intentaremos a través de la participación que las cosas vayan mejor”

**1** La primera y principal, que confiaba en mi empresa y por tanto no tenía muchos motivos para rechazar algo que me ofrecían. Por otro lado, merecía la pena intentar dejar de ser asalariado y pasar a ser dueño y participar en las decisiones.

También es importante la experiencia que tenía en Gespa que sin ser cooperativa se asemejaba mucho. Durante ese tiempo he ido viendo una serie de ventajas, hemos aprobado normas, que han beneficiado enormemente a los socios, y en muchos casos, hemos ido por delante de los convenios. Y para mí, lo más importante de todo, que estas normas las hemos aprobado nosotros, los socios.

**2** En la mayoría de los casos sí, pues al tener un mayor sentido de propiedad los socios estaremos más motivados y más preocupados por lo que es nuestro. Intentaremos a través de la participación que las cosas vayan mejor. Debemos aprender a ser claros, críticos y constructivos y así asumiremos el proyecto como lo que es: “Nuestro”. También es verdad que nos falta pensar como propietarios y no como asalariados. Sobre todo, pensar en el colectivo y no en lo individual.

**3** Por un lado, con expectación e ilusión; pero no nos engañemos, por otro, con miedo y preocupación. Es algo muy nuevo y las circunstancias de estos momentos son las que son.

En estos momentos estamos todos aprendiendo e intentando cambiar el punto de vista.

Hay que pensar que para nosotros, a pesar del largo aprendizaje de Gespa, todo es nuevo y no es sencillo cambiar el chip de un día para otro. Cambiar el contrato es sencillo, la forma de pensar lleva tiempo.



Mar Gálvez HIPER Eroski de Alcalá de Guadaíra (Sevilla)

## “Tenía ganas de que llegara este momento”

**1** Aunque el sentimiento de pertenencia ya lo tenía en la empresa, evidentemente no es lo mismo ser miembro de una cooperativa en la que los socios somos propietarios y tenemos la misma voz y voto que cualquier otro socio independientemente del cargo que ocupe. Me atrae la idea de ser miembro de una entidad donde las personas se unen (su trabajo y capital) para ser “Protagonistas y Propietarios” de su empresa, de su futuro, y que se gobiernan con una organización democrática.

**2** Creo que sí; aunque ya estábamos muy adelantados, puesto que había procesos de trabajo en los que ya fomentábamos la participación de los trabajadores. En estos años, creo que hemos ido creando un caldo de cultivo que nos ha ayudado mucho a asimilar determinados valores de la cooperativa, y en ese sentido tenemos mucho trabajo adelantado. Además, con los órganos sociales, en los que todos tenemos representación, participamos de manera activa en todas las decisiones, incluso las que se toman en el máximo órgano (el Consejo Rector) que son de carácter económico.

**3** Ansiosos y con ganas de que llegara este momento. Desde que comenzamos a trabajar en esta Empresa siempre hemos oído hablar de la palabra Cooperativa, y siempre nos han contado los valores que eso conllevaba. Hoy por fin podemos asegurar que vamos a formar parte de una Cooperativa donde todos los socios unidos por unos mismos objetivos y sentimientos de pertenencia, miramos a un futuro más esperanzador en estos momentos tan delicados.

## El gancho de la cooperación

Eres propietario de tu empresa y tienes el gobierno de tu trabajo, gracias a una democracia real basada en *un socio un voto*. También están los propios principios cooperativos que centran el valor en el trabajo, en la persona, y no en el capital. Las cooperativas generan riqueza como cualquier otra empresa, pero la diferencia estriba en cómo lo hacen, con qué reglas de juego. En Eroski contamos con las personas, primando el trabajo bajo unas reglas de juego. Ética para la persona, el entorno, la sociedad, en mi relación con los proveedores, en la calidad/precio del producto que propongo para el consumidor, en cómo le garantizo su salud, el impacto medioambiental... Una forma de generar riqueza diferente a la habitual en el mundo en que vivimos hoy. La cooperativa, además, destina parte de esa riqueza a la formación, información y salud del consumidor, al entorno; y a los propios socios.

Si me preguntaran cómo rehacer la estructura económica, diría, que aquí tenemos el ejemplo de cómo hay que trabajar, con qué modelo, para salir de esta.

Begoña Alonso,  
directora de  
Personas de  
Supermercados



María José Peno  
Secretaría en Eroski Córdoba



### “Me considero protagonista de mi empresa”

Ha sido un proceso largo pero positivo. Empezamos a hablar de ello en 2006, en 2007 se presenta el proyecto, en 2008 los socios dan su apoyo, en 2009 nos dicen que se demora a causa de la economía... Y en ese tiempo seguimos avanzando como si se hubiera hecho, hasta que llega 2012 y es una realidad. Lo importante es que ahora sí somos cooperativa, y que se ha cumplido la voluntad de la mayoría de los trabajadores de participar en la propiedad, en la

gestión y en los resultados de la empresa.

Lo que tiene de especial el papel de socio cooperativista es nuestra participación. Podemos decir lo que pensamos y nos escuchan. Yo me considero protagonista de mi empresa, porque me escuchan, y valoran mi opinión.

Como en cualquier cambio, pasar de otro modelo de empresa a una cooperativa puede crear incertidumbre, pero yo lo apoyo. Creo que es lo mejor.



//

En Eroski contamos con las personas, primando el trabajo bajo unas reglas de juego. Ética para la persona, el entorno, la sociedad, en mi relación con los proveedores, en la calidad/precio del producto que propongo para el consumidor, en cómo le garantizo su salud, el impacto medioambiental...”

**En un entorno cambiante las empresas se ven obligadas a ser flexibles y adaptarse. Pero no es fácil: su propia identidad puede ser un obstáculo para transformarse.**



# Identidad vs cambio ¿cómo superar el dilema?

El cambio es consustancial a la vida, pero parece que nuestro tiempo está caracterizado por una nueva variable: la aceleración del cambio. Sentimos la necesidad de generar nuevos modelos de negocio, de entrar en espacios de mayor valor añadido o de encarar estrategias globales, pero a menudo fracasamos. En parte, por cuestiones relativas a la identidad de la organización.

Las organizaciones, igual que las personas, desarrollan con el tiempo una narrativa sobre quiénes son. Habitualmente la identidad organizativa viene muy condicionada por el contexto de su nacimiento y por el carácter, las motivaciones y los valores de sus fundadores. Contar con una respuesta clara, sólida y compartida a la pregunta de "quiénes somos" les aporta estabilidad y confianza. Al igual que las personas, las organizaciones con identidades ambiguas tienen problemas para mantener su equilibrio interno y construir relaciones duraderas y productivas con su entorno.

## ¿Cómo se crea la identidad?

La identidad de una organización es el resultado de su ubicación geográfica, la tecnología que utiliza, los conocimientos de los que dispone, el sector de negocio en el que opera, su diseño organizativo, la filosofía en la que se basa o su forma de gobernarse.

Lo habitual es que una empresa mantenga su identidad tácita e incuestionada, hasta que una circunstancia crítica como un cambio de estrategia radical o una modificación sustancial de su entorno de negocio la saque a la palestra o incluso la vuelva problemática. En ese momento, lo que se consideraba una ventaja competitiva se torna en debilidad.

## La importancia de la identidad

Las empresas con una identidad arraigada a la fabricación suelen prestar especial atención a la ingeniería, a la capacidad de producción, a la productividad, a la calidad y a la innovación de producto. Las organizaciones con una

identidad de marca se preocupan de la diferenciación, del cuidado de la marca, de la fidelidad del cliente y de la comunicación. Mientras que las empresas con un anclaje identitario en valores igualitarios enfatizan políticas que aseguren un trato igualitario (y por ello pueden no aceptar, por ejemplo, políticas de pago diferenciado en función del desempeño). Por tanto, los valores, la historia, los hábitos y las emociones ejercen una fortísima inercia en cualquier organización y condicionan su capacidad de adaptarse al entorno.

Desde esa perspectiva podríamos definir la identidad como el marco dentro del cual puede cambiar una organización sin que se vea afectada su esencia. Si ese marco es demasiado estrecho para el giro estratégico que necesita, su supervivencia se ve amenazada.

### La organización en capas



### ¿Cómo cambia una construcción psicológica colectiva como la identidad?

La respuesta es sumamente compleja y excede a las pretensiones de estas líneas. Pero siendo deliberadamente simplistas, podemos diferenciar dos escenarios de cambio de identidad: uno evolucionario y otro revolucionario. En el escenario evolucionario, el cambio de identidad es producto de sucesivos cambios estratégicos y operacionales durante un largo periodo de tiempo. En otras palabras, un cambio consistente en las capas más externas (operaciones y estrategia) que se extiende inevitablemente a la capa más profunda (la identidad) y la va modificando paulatinamente. En el escenario revolucionario, el cambio comienza en la capa identitaria. Se redefine con rapidez la identidad de la organización y se alinean la estrategia y las operaciones a la nueva identidad. En este escenario, el cambio de identidad es explícitamente buscado para hacer posibles los posteriores cambios en la estrategia y las operaciones.

Si se quiere realizar un cambio profundo pero pacífico, se necesita ser consciente y anticipar la posibilidad de una obsolescencia de la identidad, del mismo modo que se anticipan la obsolescencia de los productos, sistemas o estrategias. Esta idea, asumida co-

lectivamente, prepara a la organización ante cambios radicales del entorno, pero suele implicar decisiones radicales y, a menudo, genera fuertes resistencias.

### Un torrente de preguntas

Nuestra Experiencia Cooperativa es un caso raro y exitoso en el mundo empresarial de adaptación y mantenimiento de la identidad propia. No sin esfuerzo ni peajes, pero con una valoración positiva. Sin embargo, el futuro, y también el presente, nos obligan a seguir planteándonos preguntas a veces incómodas. Ahí van algunas:

- ¿Cuáles son nuestras señas de identidad irrenunciables?
- ¿Cómo hacemos posibles los cambios estratégicos adaptando nuestros valores y comportamientos?
- ¿Cómo hacemos frente a la marea individualista que invade la sociedad y mantenemos viva la perspectiva colectiva de nuestro modelo cooperativo?
- ¿Cómo mantenemos valores como el trabajo, la responsabilidad, la solidaridad, la honestidad, la humildad, etc. en el contexto social actual?
- ¿Cómo incorporamos las diversas sensibilidades que vienen desde focos tan importantes como las nuevas generaciones, la perspectiva de género o las diferencias interculturales?
- ¿Cómo equilibramos la pertenencia a un gran grupo con el sentido de pertenencia diferenciado de cada cooperativa?
- ¿Cómo hacemos que conviva lo local con lo global?
- ¿Cómo transmitimos el sentido de urgencia a los colectivos que permanecen pasivos y cómo atemperamos ese mismo sentido de urgencia para que "no todo valga" y se realicen los cambios desde un profundo sentido cooperativo?

Es más fácil plantear estas cuestiones que responderlas, para el futuro lo construimos, en parte, a partir de las preguntas que hoy nos hacemos.

Nuestra Experiencia nació para transformar el metabolismo de la empresa, transformándose así a las personas que trabajan en ella para transformar –finalmente– la sociedad de la que somos parte. Y para poder seguir siendo agentes de cambio hemos tenido que adaptarnos nosotros mismos a lo largo de nuestra historia. Esta necesidad, lejos de debilitarse, se acrecentará en el futuro. Como el árbol que llega a vivir décadas e incluso siglos, tendremos que ser suficientemente inteligentes para mantener firmes raíces pero un tronco flexible. Sin raíces nos tumbará la primera tempestad y si somos demasiado rígidos, también. ■

## Laburbilduz...

Gizabanakoen antzera enpresek ere haien nortasuna daukate. Nortasun horrek bizi ditu baina aldaketak egin behar direnean oztopo ere izan liteke. Gakoa, zer alda litekeen eta zer den mantendu behar den jakitea. Estrategiak berak sorturiko aldaketa sakonak aurkituko ditugu

batzuetan, eta beste batzuetan, aldiz, enpresa iraultzeko beharra sortuko zaigunez, nortasuna ukitu beharko dugu, errotik. Batera zein bestera, zuhur jokatu beharko dugu iraunbiziko bagara: zuhaitz zaharrentan ezतरा sustrai sakonak eta enbor malguak behar ditugu.



**Ashoka es una organización internacional sin ánimo de lucro que tiene como objetivo seleccionar, asesorar y apoyar económicamente a los emprendedores sociales, es decir, hombres y mujeres que ponen en marcha proyectos con el propósito de cambiar de manera sistémica y de raíz los problemas sociales más urgentes del mundo.**



## Esperientziak

# Ashoka

## Promoviendo una sociedad que responda de manera eficaz ante los problemas sociales

La idea de crear Ashoka surge a partir de la inquietud social del emprendedor Bill Drayton, que participa en el movimiento de derechos civiles de Estados Unidos de los años 60 y de sus viajes al extranjero. Drayton viaja a Asia donde observa el efecto multiplicador que tiene la innovación en el cambio social y, donde forja su convicción de que el emprendedor es la fuerza más poderosa para lograr cambios sociales.

Como emprendedor activo, comienza a preguntarse cómo podrían resolverse de manera más eficaz las desigualdades del mundo y cómo alguien con pocos recursos podría marcar la diferencia. Después de realizar un profundo análisis

de estos temas, llegó a definir el concepto del emprendedor social y fundó así Ashoka en 1980. Dos años después, Ashoka eligió a sus primeros emprendedores sociales en la India y tras varios años de prueba se expandió exitosamente a nivel mundial. Desde su fundación hace 32 años, Ashoka ha apoyado el trabajo de casi 3.000 emprendedores sociales en más de 70 países.

### Proceso de selección

Solo un grupo selecto puede aspirar a ser seleccionado y apoyado por Ashoka para después llevar a cabo el proyecto que genere el cambio social. El

emprendedor social debe ser una persona que con una idea o un modelo innovador, sea capaz de provocar cambios a gran escala con la pasión emprendedora necesaria. Debe poseer la visión, creatividad y determinación tradicionalmente asociada a los emprendedores de actividades, pero con el objetivo de generar un cambio social profundo y duradero. En definitiva, una persona que no descansa hasta que el cambio que quiere provocar llega a ser una realidad. Los criterios de selección empleados por Ashoka se comprueban a través de un riguroso proceso de selección:

**1. Una nueva idea**, es decir, una solución innovadora a un problema social que vaya a cambiar los pa-

## El emprendedor social debe ser una persona que con una idea o un modelo innovador, sea capaz de provocar cambios a gran escala con la pasión emprendedora necesaria.

trones de actuación o conducta en un campo de acción determinado.

- 2. Creatividad en la acción**, no solo en la definición de metas, sino en la resolución de los problemas típicos que surgen cuando se quiere generar un cambio a una escala nacional incluso internacional.
- 3. Calidad emprendedora**: personas capaces de materializar ideas en proyectos, modelos y cambios concretos.
- 4. Impacto social**, que más allá de la persona se centra en el potencial del modelo de cambio en sí mismo, que debe trascender lo local o lo más inmediato para transformar significativamente un campo de acción y producir un impacto a nivel nacional o regional, ésta última cuando se trata de países pequeños.
- 5. Calidad ética** de la persona, ya que para introducir profundos cambios estructurales en una sociedad el emprendedor social necesita transformar la manera de actuar de mucha gente. Si la gente no confía en esta persona, su posibilidad de éxito se reduce notablemente.

Una vez seleccionadas las personas, Ashoka les ofrece participar en una red internacional de unos 3.000 emprendedores sociales en 70 países diferentes con los que intercambiar experiencias, conocimientos, estrategias y con los que se abren posibilidades de desarrollar colaboraciones y alianzas. Asimismo, ofrece un apoyo personalizado para ayudar al emprendedor a consolidar y expandir su idea, además de proporcionar contactos a través de los cuales reciben apoyo profesional en consultoría legal y estratégica, comunicación, etc. Por otro lado, en los casos que sea necesario, se ofrece al emprendedor un apoyo económico

(contribuciones de individuos, fundaciones y corporaciones pero no gubernamentales) durante tres años para que pueda dedicarse al 100% al desarrollo de su idea.

### Ashoka Jóvenes Changemakers, un programa para los más jóvenes

El programa de *Jóvenes Changemakers* surge como iniciativa lógica en el marco de la visión de "Todos somos impulsores de cambio". Al igual que Ashoka, este programa tiene como objetivo llevar a cabo proyectos para mejorar la sociedad, desde una idea para mejorar su comunidad hasta iniciativas de cooperación internacional. Sin embargo, está enfocado a jóvenes de entre 14 a 22 años. Ofrece talleres, formación para desarrollar planes de acción, capital semilla, apoyo y acompañamiento, y lo más importante, acceso a la red global de cerca de 3.000 *Jóvenes Changemakers* en casi 20 países.

La meta es iniciar un movimiento de jóvenes impulsores de cambios que tengan la confianza y las habilidades básicas para hacerlo: empatía, liderazgo, y capacidad de trabajar en equipo y de gestionar el cambio. Partiendo de la premisa de que si un joven emprende un proyecto antes de los 20 años, es muy probable que siga emprendiendo a lo largo de su vida, y desde Ashoka, "apoyamos a los jóvenes para darles la oportunidad de emprender socialmente de forma integral". De esa manera, se quiere cambiar el papel de los jóvenes en la sociedad y la percepción que se tiene sobre ellos, comprometiéndoles con acciones de carácter social y generando un movimiento, en el que se quiere

conseguir que el mayor número de jóvenes vivan al menos una experiencia de emprendimiento antes de los 20 años.

### El emprendizaje, presente y futuro

En plena celebración del Año Internacional de las Cooperativas, y en tiempos de crisis, el emprendimiento social esta recobrando cada vez más importancia. Elena Correas, directora del programa de selección y apoyo a emprendedores sociales de Ashoka España, afirma que ve el emprendimiento social como algo "necesario tanto en el presente así como en el futuro". Para ello, "es fundamental escapar de esas viejas instituciones a través del emprendimiento, ya que éstas son el reflejo de la crisis financiera y económica actual que no pueden hacer frente a la situación". Igualmente, admite que el número de emprendedores sociales "debe crecer" y que para eso "hay que trabajar en dos campos concretos: la infancia y la juventud."

"Es muy importante que demos a los jóvenes el espacio para que sean agentes de ese cambio" sostiene Correas. Y pone un ejemplo: "Es trascendental que cuando digan esto no funciona para referirse a algo que les afecta como miembros de una sociedad, les respondamos, ¿Y cómo puedes solucionarlo? ¿Por qué no te juntas con unos amigos para conseguirlo?". Cada vez que un joven dice no puedo es en realidad una oportunidad para apoyarle y ayudarle, asegura Elena. En esos casos el joven escuchará "¿tú no puedes?", asegurándole que sí puede solucionar y que él puede ser parte de la solución de un problema." ■

## MONDRAGON también apuesta por el emprendizaje

Mondragon Unibertsitatea puso en marcha en 2009 el grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación, siendo así la primera universidad estatal y segunda de Europa que imparte una titulación basada en el modelo educativo finlandés, cuna de la innovación y el emprendizaje. Elena Co-

reas asegura que se trata de una apuesta "muy acertada y estratégica que ayudará a los jóvenes a adquirir una serie de habilidades sociales para ser Changemakers (agentes de cambio) y de la que se beneficiará la Corporación MONDRAGON".

# Ulma Inoxtruck

En el 2008, a raíz de una visita a una feria de alimentación en Chicago, en el seno de Ulma surge la idea de crear una línea dirigida a este sector. De hecho, Ulma fabricó y ahora comercializa carretillas elevadoras dirigidas a cubrir las necesidades de manipulación y logística, a través de Ulma Servicios de Manutención.

De esta manera, dentro del Grupo Ulma se percibió que existía know-how suficiente y se diseñó un plan de promoción del nuevo negocio, siendo el primer objetivo desarrollar el producto, y se siguió con la muestra del producto a través de ferias donde se tenía contacto directo con los clientes. En los inicios de Ulma Inoxtruck, fue clave la experiencia de Ulma Carretillas elevadoras, en cuanto a fabricación y funcionamiento, y la de Ulma Packaging que llevaba muchos años fabricando máquinas para el sector agroalimentario.

Antes de poner en marcha el proyecto, se realizó el estudio de mercado y se supervisaron las necesidades de los clientes y se profundizó en la oferta existente hasta la fecha. Fue a finales de 2009 cuando se constituyó Ulma Safe Handling Equipment S. Coop, que utiliza Ulma Inoxtruck como marca comercial, de la mano de cuatro personas promotoras. Actualmente, la plantilla la conforman 20 personas.



**El producto**, que se comercializa con la marca Ulma Inoxtruck, está dirigido a dos sectores: el agroalimentario, y el de las salas blancas de los laboratorios. La gama de producto es amplia: transpaletas, carros, apiladores, etc. El concepto es elaborar productos higienizables de acero inoxidable, con la clara ventaja frente a los productos que se utilizaban hasta ahora, ya que eran productos pintados, difíciles de higienizar por su diseño. "Nuestros productos cuentan con estructuras abiertas que ofrecen diseño higienizable, requieren de un mantenimiento mínimo, y están preparados para trabajar en ambientes muy húmedos y con alta concentración de sal", comenta el gerente Fernando Odriozola.

La gama de productos se ha ido ampliando año a año. Tras el diseño de los primeros equipos manuales, se continuó con la gama electrónica y actualmente el objetivo es lograr mayor valor añadido en dichos productos, adecuando y adaptando cada producto a las necesidades de los clientes. "Gracias al trabajo de nuestro departamento de I+D hemos sido capaces de desarrollar esos productos con éxito y seguir con el objetivo de ampliar la gama cada año con nuevos productos más", añade.

El lanzamiento de los equipos higienizables ha conseguido el éxito que se esperaba, y grandes empresas nacionales e internacionales cuentan hoy en día con estos equipos en sus salas de fabricación.

Además del desarrollo propio para la incorporación de innovación en sus productos, Ulma Inoxtruck ha contado durante distintas fases del proceso de diseño de su catálogo de productos con la estrecha colaboración de distintas empresas, centros tecnológicos y universidades. "Efectiva-

**Ubicación** Oñati, Gipuzkoa.

**Actividad** Soluciones higienizables de transporte y manipulación de cargas.

**Personas** 20.



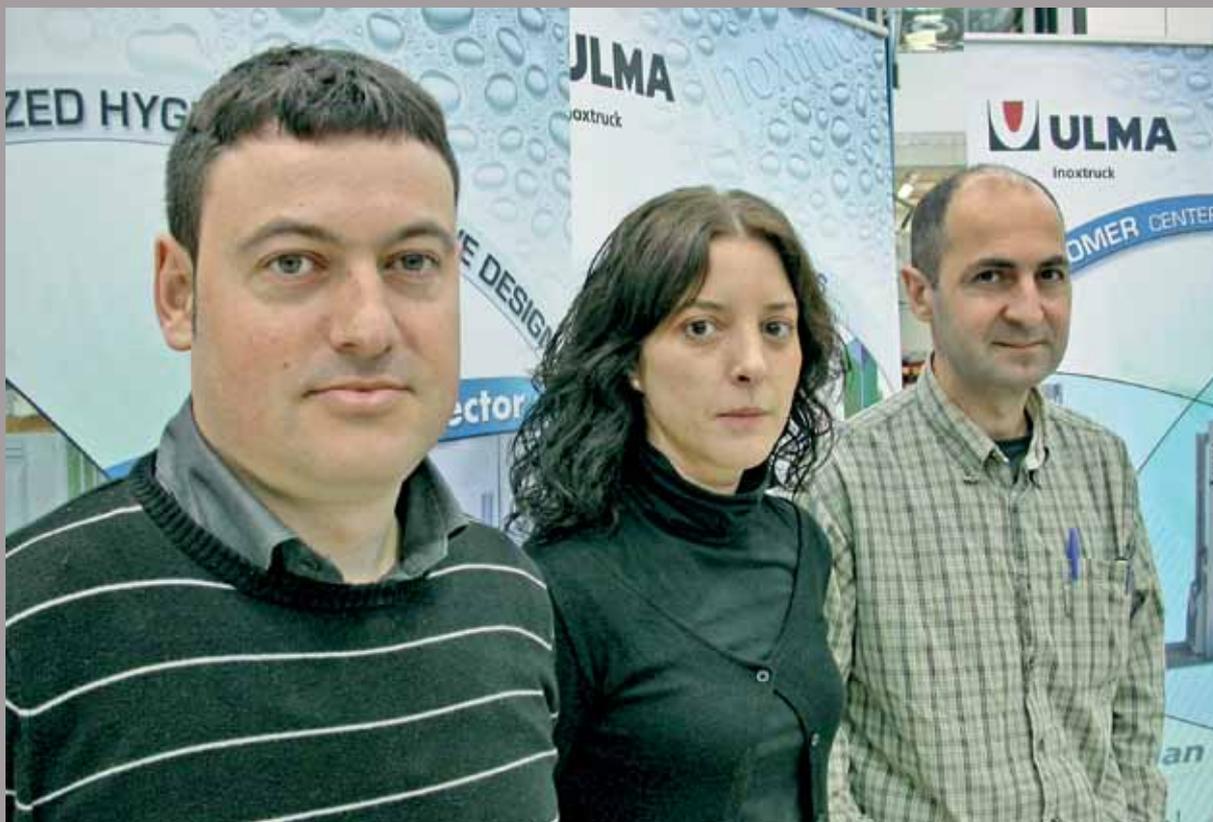
mente, de cara al futuro un reto estratégico será el desarrollo del producto, manteniendo siempre la filosofía de esos diseños higienizables, adaptándose en cada momento a las necesidades del mercado" explica Odriozola.

**Para la distribución** de sus productos, ha apostado por distribuidores que aportan un gran conocimiento del mercado y una larga trayectoria comercial y de servicio postventa, siendo las empresas que conforman la red de distribución empresas de gran renombre y larga trayectoria en la comercialización de marcas líderes de equipos de manutención estándar. En el mercado español su principal distribuidor es Ulma Servicios de Manutención.

**En cuanto a su red comercial** se ha basado principalmente en las relaciones que ha ido cultivando Ulma durante las dos últimas décadas con otros distribuidores del fabricante de carretillas elevadoras MCFE, para abrirse al mercado europeo. La fabricación de equipos auxiliares para las líneas de envasado de alimentos también ha contribuido al despliegue y conocimiento de nuestros productos a través de la red de Ulma Packaging. Sin ninguna duda, la reputación de la marca Ulma en el sector alimentario labrada durante muchas décadas ha sido fundamental para la introducción de nuestros productos en el mercado.

Ulma Inoxtruck ha lanzado su gama de equipos de manutención higienizables y 100% inoxidable a mercados internacionales donde ha obtenido una aceptación máxima por parte del sector agroalimentario, logrando ampliar su red comercial a Europa gracias a los acuerdos de distribución cerrados en países como Portugal, Irlanda, Reino Unido, Islandia y Noruega, entre otros.

**La internacionalización** es un factor clave en el desarrollo de Ulma Inoxtruck debido al gran potencial del mercado agroalimentario europeo. "De esta manera, además de introducir nuestro producto en los países nórdicos, empezamos a trabajar con Francia y Alemania. En 2011 conseguimos tener ventas en el mercado europeo, con un volumen incluso superior al del mercado nacional. De cara al 2012, estamos empezando a trabajar en Francia y Reino Unido, a la vez que deseamos dar el salto a Sudamérica y Norteamérica" comenta el gerente. ■



**1 Gaizka Arregi**  
Export Manager

Nire kasuan, urtebete egin dut enpresan. Aurretik, Ampon egin dut lana, bi urtetan, zeregin berdinetan, hau da, atzerriko merkatua ikertzen eta produktua eskaintzen. Bereziki, Japon, Korea, Australia eta Malasia herrialdeetako merkatuetan.

Ulma Inoxtruck-eko produktuak Estatuan eta Portugaleko merkatuetan sartu genituen lehendabizi eta ondoren Europakoa lantzen hasi ginen, banatzaileak finkatzeko. Horixe da nire lana, banatzaile sarea osatzea. Momentu honetan, merkatu berrietan ari gara: Danimarka, Belgika, Polonia, Finlandia... Eta dagoeneko lehendabiziko urratsak eman ditugu Amerikako merkatuan sartzeko ere.

Izan ere, produktuari eman diogun balio erantsiari esker, oso harrera ona izan du merkatuan, bai hemen eta bai atzerrian ere. Eta etorkizunerako ikuspegia ere nahiko positiboa da, oraindik ere badira ikutu ez ditugun arlo batzuk: frutak eta barazkiak, okindegia, eta beste batzuk.

**2 Idoia Pinto**  
Administración

Otsailen bete ditut bi urte eta aurretik Packaging-en ibilitakoa naiz. Hasiera nahiko zaila izan zen, dena egiteko zegoelako. Horregatik denetarik egitea tokatu zitzaidan: bulegoa antolatu, fakturak diseinatu, produktua atzerriara bidaltzeko tramiteak ezagutu... nolabait, bulegoko lanean prozedimenduak finkatzea tokatu zitzaidan.

Momentu honetan, lehendabiziko etapa hori gain-

dituta, egoera egonkortu egin da, finkatu eta indartu egin da. Aurrera begira, ematen diguten datuak nahiko onak dira eta nahiz eta gaur egun krisi garaian egon, eskaintzen dugun produktua nahiko berria denez, bezeroek oso ondo hartu dute.

**3 Aitor Telleria**  
Producción

Orain dela hiru urte, Ulma Inoxtruck sortu zenean sartu nintzen hemen lanean. Ordurarte, aurreko 16 urtetan Ulma Packaging-en ibili naiz lanean eta negozio berri hau sustatu eta promozionatu behar zenez, proposatu zidaten hasierako taldeko partaide izatea eta horrelaxe hasi nintzen. Helburua proiektua martxan jartzea zen eta orduan hasi ginen lau kideok buru-belarri sartu ginen, ilusio handiz. Nire kasuan, funtzioak ere aldatu nituen, Packaging-en bulegoko teknikoko ardurak nituen eta hemen, berriz, produkzio ardurak hartu nituen. Dena den, badaude sinergiak, izan ere Packaging-eko negozioa aspalditik dihartu elikagai industrian eta esperientzia hori oso baliogarria izan zen Inoxtruck-en sorreran. Gainera, Ulma izenak badu berezko indarra merkatuan eta horrek ere asko lagundu digu, nahiz eta produktu desberdina eskaini.

Hiru urte hauetan izan diren gorabehera guztiak hurbiletik bizi izan ditut, baina pozgarria da gaur egun dugun egoera: merkatuetan sartzen ari gara, dagoeneko hogeit langile gara... Ibilbide honetan, beharrezkoa izan da langileon inplikazioa zentzu guztietan, talde txikia izanik denok egin behar izan digu denetarik! Horregatik, motibazioa ere oso handia da gure artean; hori oso positiboa da!

# Athlon pone en marcha un blog para analizar las últimas tendencias en deporte y salud

El nuevo sitio web <http://sportrendtrotters.com> tratará de informar de una manera ágil, dinámica y sencilla sobre las últimas novedades en el mundo del deporte y la salud. Con opiniones, experiencias y foros de participación, Athlon ofrece ya un nuevo servicio a los amantes del deporte.

## Athlon Koop. E.

*Sport Trend Trotters* es la nueva herramienta de la empresa Athlon, de Arrasate. Una empresa con más de 25 años de experiencia en el sector del deporte y la salud, que pretende, ofrecer un nuevo servicio. El proyecto lleva unos cuantos meses en fase de prueba y recientemente ha salido a la luz pública.

## Redes sociales y deporte

Es un sitio web específico sobre deporte y salud, fruto de un trabajo en conjunto entre las empresas Athlon S.Coop (dedicada a ofertar servicios para prevenir y promocionar la salud de las personas) y Trend Trotters (quienes utilizan el viaje como método de aprendizaje para desarrollar vigilancia competitiva).

El propósito principal de este proyecto es investigar, identificar y comunicar tendencias globales relativas al ámbito deportivo. Todo ello gracias a un sistema de vigilancia tecnológica y a un grupo de trabajadores que pretenden conocer qué está pasando en el mercado deportivo, analizar qué cambios se están dando, y detectar amenazas o nuevas oportunidades de negocio.

Está enmarcado dentro del proyecto BAC Sport, liderado por Athlon, y cuyo objetivo es fomentar la intercooperación entre las cooperativas que conforman la Corporación MONDRAGON para promocionar nuevos negocios en el ámbito de la industria del deporte. *Sport Trend Trotters* es una de las herramientas que permite, en muchos casos, identificar esas nuevas



oportunidades de negocio.

A pesar de estar orientado hacia este propósito, la esencia de *Sport Trend Trotters* no queda ahí. "Queremos que sea vuestro blog del deporte, un lugar en el que podáis saber qué está pasando, y sobre todo un punto de encuentro en el que podáis compartir sensaciones, opiniones o percepciones sobre el deporte".

La filosofía de fondo es común: realizar vigilancia para detectar tendencias uniendo información proveniente de la calle a través de viajes diversos y complementándola con lo que hoy en día nos ofrece Internet. El objetivo último: desarrollar producto o poner en marcha nuevas líneas de negocio. ■

## Kirol eta osasun arloen leihoberria

Sportrendtrotters.com leihoberria bat da kirol eta osasun arloentzat. Konpartitzeko eta elkar ezagutzeko eta elikatzeko gune berri bat. Kirol eta osasun arloan izango diren tendentzia berriak aztertzeko gunea. Athlon kooperatibak erreminta berri bat abian jarri nahi izan du MONDRAGON korporazioko kooperatiba eta lan-bazkideek erabil dezaten. Bloga orain dela hilabete gutxi estreinatu da, eta dagoeneko erabiltzaile dezente ditu. Baita askotariko parte-hartzaileak ere. Adituak, kirolariak, osasun arloko pertsona erreferenteak... asmoa da komunitatea handitzen joatea eta blogaren erabilera ahalik eta handiena izatea.

# Euskara hutsezko bideak urratzen

**Gero eta gehiago dira bide hori arakutzen ari diren kooperatibak. Oro har, osotasunean euskara hutsezko funtzionamendua ziurtatzerik izan ez arren, enpresan dauden aukerak identifikatu eta norbanakoaren jarrera landu ondoren, hainbat kooperatibak laneko eremu, gune edo une jakin batzuetan euskara hutsezko bidearen aldeko apustua egin dute.**

Orrialde honetan aipatzen direnak abian dauden ekimen ugariaren erakuskari bat baino ez dira.

Zenbait kooperatibatan kontseilutxoak eta hitzaldi informatiboak euskara hutsean garatzea eskaintzen zaie lankideei (Fagor Etxetresna Elektrokoak, Fagor Elektronika...), zabalkunde handiko mezuak euskara hutsean zabaltzen zaie hala nahi duten lankideei (LKS Ingeniaritza, Soraluze...).

Heziketa kooperatiboari buruzko prestakuntzan ere, euskara hutsean jartzeko hautua egiten dutenen kopurua indartuaz doa urtetik urtera. Adibidez, Danobat kooperatibak 17 talde osatu berri ditu Heziketa Kooperatiboaren ikastaroa jasotzeko, eta horietatik 14k aukeratu dute euskara (252 kidek); bide beretik, iaz Fagor Etxetresna Elektrokoetako 514 lankidek euskara jaso zuten heziketa kooperatiboa.

## Kanpo harremanetan aurrera pausuak

Hornitzaileekiko harremanei dagokienez ere, badira aurrerapausoak. Fagor EEK, adibidez, hornitzaileekin euskaraz aritzeko 115 tratu ditu indarrean; Ulma Handling Systems kooperatibak Euskal Herrian dituen 440 hornitzailei (hornitzaile guztien %43) eskaera egiteko erabiltzen duen eskaera-orria euskara hutsez erabiltzen du sistematikoki. Ekimen horrekin, aurreiritziak aurreiritzi, uste zena baino arazo gutxiago antzeman dute Handlingen, hornitzaile bakarra kexatu baitzitzaizaien. Argi ikusten da hornitzaileekiko harremanetan erosten duen enpresaren posizioa errazago aprobeatza daitekeela euskara indarrean jartzeko.

Euskara hutsezko erabilera hizpide hartuaz, aurrera jo da fabrikazio makineta botoitegiaren esparruan (Ulma Eraikuntzan fabrikazioko makinak, Fagor Etxetresnetako ontzi-garbigailuko kontrol funtzionala, egosketako kontrol estatistikoa, etab..) eta baita aplikazio informatikoen eremuan ere.

Ulma Forjak, adibidez, fabrikazioko makineta botoitegiaren esparruan (80



langilek erabiltzen duten Goitek aplikazioa) euskara hutsean jarri zuen iaz eta, ekindako bideari eutsiz, aplikazio horretatik ateratzen den orria ere euskaratu egin dute aurten. Ulma Taldeko Euskara Batzordeen arteko iazko topaketan azaltzera eman zen bezala, garrantzitsutzat jo zen kooperatibako langileek egunero erabiltzen duten Goitek aplikazioa euskaraz jartzea. Horretara heltzeko zenbait alderdi hartu zuten kontuan: gertuko erabileran eragin beharra (gogobetetze galdetegiko ondorioen artean jasotakoa), fabrikazioko langile ia guztiek egunero erabiltzen duten tresna izatea, Euskara Batzordearen adostasuna, etab... Hasieran multilingua aukera aztertu bazen ere, aurrekontuan eragina izango zuela eta, euskara hutsean egitea erabaki zen.

Emaitza ona izan da: aplikazioa euskara hutsean erabiltzen da eta harreman ona izan du jendearengan. Gainera, kontuan hartu behar da horrelako aldaketak gauzatzeko, azken helburua (produktua) lortzea bezain beste-

ko garrantzia daukala ekimenarekiko atxikimendua lantzeak. Eta zentzu horretan ere Ulma Forjak asmatu zuen: euskara hutsean sartzearen ondorioz erdal hiztunek izan zitzaketen arazoak ekiditeko, euskara koordinatzailea eta teknikaria eurekin banan-banan egonez, egitasmoaren berri eman zitzaien, eta laguntza bezala euskara-gaztelania/gaztelania-euskara hiztegi terminologikoa prestatu zitzaien. Horrela, bada, hasiera batean erdal hiztunek kezka adierazi zuten arren, egun ondo moldatzen dira. Ulma Forjak adierazitako ondorioei erreparatuaz, eguneroko jardunean erabiltzen den aplikazio bat euskaraz izateak enpresak euskararen aldeko apustuan urratsak ematen jarraitzea bermatzen du, langile euskaldunei euskaraz lan egiteko eskubidea bermatzen zaie, eta euskaraz ez dakien langilea euskararekin harremanetan dago. Eta, jakina, ekintza eta lortu horiek guztiak euskara plana bera ere elikatu egiten dute kolektiboaren mesedetan. ■

## MONDRAGONen Kongresuan %67 euskaraz

Aurten, apirilaren 25ean eginiko Kongresuan euskararen erabilerak gora egin du nabarmen. Kongresuan aldi bereko itzulpen zerbitzua erabiltzeari 2004. urtean ekin zitzaion. Orduan euskararen ahozko erabilera %60 izan zen; harrezkero hortik beherako emaitzak suertatu dira. Aurtengoak, ordea, nabarmen hobetu du abiapuntua, bi herenen gainetik geratu baita euskararen ahozko erabilera.

# Julian Olazabalaga

**20 urte egin zituen Julian Olazabalagak Markinan (1957-1977). Tarte horretan hainbat proiektu bideratu zituen, Lea Artibai eskualdearen garapena bultzatzeko asmoz. Apirilean hil zen eta bera gogoratuz, ondo ezagutu zuten bederatzita pertsona bildu ditugu mahai baten inguruan: Jose Antonio Churruga, Jose Antonio Martinez, Jose Luis Olasolo, Luis Ruiz de Austri, Jesus Egia, Pedro Mari Balenciaga, Javier Erdocia, Jose Mari Pagegi, Iñaki Sainz de Oxinaga, eta Maite Garcia.**

Larrabetzun jaio zen 1929an, eta apaiz ordenatu ondoren, 1957an Markinara destinatatu zuten, 28 urte zituela, bi zeregin betetzera: Uriarte-Esperanza familiak bultzatu eta Bilboko Gotzaitegiak kudeatzen zuten Parrokiko Eskolaren zuzendari izatea eta Santa Maria elizako apaiz lagunkide izatea.

Heldu bezain laster izan zuen Julianek ekintzaile batek behar duen inizatiba hainbat proiektu martxan jartzeko, guztiak Lea Artibai eskualdea indartzeko helburuarekin. Ezagutu zutenek diote jendea mobilizatzen zuten kapazitatea ezin dela beste inorekin konparatu, eta horrelaxe egin zuen lehen sektorea indartzeko ahaleginean. Izan ere, garai hartan Lea Artibai eskualdean industria gutxi zegoen eta lehen sektorean egiten zuten lana biztanlearen %60ak. "Egoera hori izanik, bere mentalitatea 30 urte aurrerago zegoen eta horregatik etengabe bultzatzen zituen inizatiba berriak. Zaila zen berari jarraitzea, zentzu guztietan" azaltzen du Maite Garcia. Maitek Esperanza y Compañía-n egiten zuten lana eta Parrokiko Eskola egin zenean ere bertan zegoen laguntzaile.

## Lehendabiziko helburua: gazteen formazioa

Eskolako zuzendari bezala, somatu zuten lehendabiziko arazoa ikasle falta izan zen, eta inguruko baserrietan hainbat bisita egin zituen gazteak ikastera animatuz. Horretaz gain, familiak ez zuten baliabiderik ikasketak ordaintzeko (nahiz eta kuota oso txikiak izan) eta hori konpontzeko modua ere asmatu zuten, "Eskolak berak uzten zieten behar zuten dirua familia hauei, horixe baitzen Julianentzat lehentasuna: gazteak formatzea" dio Maitek. Eta formazioarekin jarraitzea ere garrantzitsua zen, behin Markinan ikasketak bukatu ondoren, Valladolid-en ikasten jarraitzea bultzatzen zuten. "Markinatik Arrasateko Eskolan ikastera joan nintzen eta bukatzeaz nengoela, Don Julian etorri zitzaidan baserrira eta animatu ninduen Valladolid-era joateko ikasketekin jarraitzea. Nire gurasoekin



hitz egin ondoren, adostu genuen ekonomikoki lagunduko zigula. Hitzezko konpromisoa hartu nuen nikan lanean hasten nintzenean dirua bueltatzeko. Eta Miba kooperatiban lanean hasi nintzenean bete nuen hitza" azaltzen du Pedro Mari Balenciagak.

Horretaz gain, egunero 8.30ean ikasle guztiak biltzen zituen bere kezka eta ardua sozialen inguruan hitz egiteko. "Ondo gogoratzen ditut bere hitzak! 12 urte nituen eta hainbat ideia azaltzen zigun, nolabait kontzientzia soziala pizteko asmoarekin. Gainera, eskolako ikasle guztiok biltzen ginen, 80 ikasle inguru" aipatzen du Jesus Egia.

Emakumeak trebatzeko helburua betetzeko ere hainbat ahalegin egin zituen, eta Madrilen nekazaritzako formazio profesionala ikastera bideratu zuten taldetxo bat. Eta Eskolan lana egiten zuten laguntzaileak ere Bilbon antolatzen ziren ikastaroetara bideratzen zituen, "gehienetan ikastaroak irauten zuten bitartean, bere ahizparen etxean geratzen ziren" dio Maitek.

## Ekintza sozialak

Eskolako giroa aprobetxatuta, herri mailako bestelako ekintzak ere antolatu zi-

tuen. Lehen zentro soziala eraiki zuten eta bertan kokatu zituen gela desberdinak, taberna... Hantxe antolatzen ziren hitzaldiak, eta bertan kokatu zen Markinako lehen telebista ere. "Geletan denetarik antolatzen zen: hitzaldiak, ezkongaien agurrak, eta hilean behin Los Luises y hijas de María taldekideen bilerak", gogoratzen dute. Eta zinea eta antzerki saioak elizako gela batean.

Talde desberdinak ere osatu zituen: JOC (Juventud Obrera Católica), OHAC (Hombres Obreros de Acción Católica), la Legión de María, Herri Gaztedi, Comisión de Liturgia, eta abar. "Beste neurri batzuen artean, esate baterako, erabaki zen mezan ez zela dirua jasoko, ez zitzaion neurri egokia iruditzen. Hori konpensatzeko, familia bakoitzak hilerok ahal zuten kuota ordaintzen zuten" gaineratzen dute.

Mundu mailako kooperazioa ere bultzatu zuten, eta jende asko animatu zuten proiektu desberdinetan parte hartzea, dirua jasotzeko edo herrialdeetara joateko: Venezuelan, Marokon, Ekuadorren (Arenillas zonaldean). "Bost urte eman nituen Venezuelan, bertako eskolan laguntzen", kontatu du Jose Antonio Churrucak. Eta kanpoan bizi ziren herritarrei elizako be-

rriak emanez gutunak bidaltzen zitzazkien. Herrian bertan, *Eleistar* izeneko elizako buletina kaleratzen zen, elebietan.

Benidorn-en ikastaroak antolatzen zituen eta baita ariketa espiritualak ere. Igandero ematen zuen meza hango Carmen elizan, elebietan gainera; oso giro euskalduna egoten zen hemengo jende asko egoten baitzen.

### Emakumearen promozioa

1963an bi emakume markinar joan ziren Madrilerako emakumearen promoziorako zentroa zabaltzeko behar zuen titulua eskuratzera. Eta urtebete beranduago lehendabiziko bi zentro ireki ziren Markina inguruan. "Esate baterako, garai hartan eratu ziren elizako irakurleen taldeak eta gehienak emakumeak ginen. Elizaren gomendioa zen emakumeok aldarera igo barik, eskaileretatik irakurri behar genuela; baina Don Julianek honen kontra egin zuen, eta esan zigun gizonetako bezala, guk ere goitik irakurriko genuela", aipatu du Maitek. Bitxikeri bezala, aipatzen dute demokrazia garaiko lehen legealdirako zerrandán, erdiak emakumeak zirela eta lehen alkateordea ere emakumea izan zela.

### Udalekuak

Errioxako Casolareina herrian antolatu zituen Julianek udako egonaldiak eta 150 ume inguru joaten ziren urtero, txandaka. "Festa izugarria zen denontzat! Baina antolaketa ez zen erraza izaten! Lehendabizi tokia aukeratzeko hainbat bisita egin genituen Julianek eta biok eta behin tokia aukeratu ondoren, prestatu behar zenez, gurasoen elkartearekin batera argia, ura, eta beharrezkoak ziren instalazioak prestatu genituen", dio Luis Ruiz de Austrik. Luis, Eskoriatzako izatez, irakasle bezala hasi zen Markinako eskolan eta Julianen ondoan eman zituen 25 urte; oso erlazio estua izan zuten. "Oso gizon dinamikoa zen, beti zebilen gauza berriak pentsatzen eta inguruko pertsonak inplikatzeko gintuen eskolako zein herriko ekintza guztietan. Gazteak izugarri mobilizatu zituen baina, era berean, oso gogorra zen beraiekin", dio Luisek.

Peregrinazio ugari antolatu zituen. Ia urtero joaten zen talde bat Lurdese-  
ra eta beste bidai berezi batzuk ere antolatu ziren: 1978an Jerusalemara eta 1974 urtean Erromara. Eta Aste Santuan Europar zehar ere antolatzen ziren bidaiak. Horretaz gain, Euskadin bertan bidai desberdinak antolatu zituen. Gainera, uztaila eta iraila bitartean Euskadiko Kutxako bezeroekin bidai gidatuak antolatzen zituen, batik

**Gaur egungo Lea Artibai Ikastetxearen sorreran zerikusi handia izan zuen Julianek. Horregatik merezitako omenaldia egin nahi genioke. Esate baterako, ikastetxeari bere izena jartzea ideia ona litzateke!**

bat Iparraldera. "Bidai horietan 4.000 pertsona baino gehiagok hartu zuen parte. Honen harira, Euskadiko Kutxako bulego zentralean bidaiak antolatzeko zerbitzu berezia sortu zen eta horixe izan zen Eroski Bidaiak-en sorrerako lehen urratsa", dio Maitek.

### Kooperatiben sorrerak

Don Julian eta Don Jose Maria Arizmendiarrieta lagunak ziren, gaztetatik ezagutzen ziren. "Uste dut Don Julianek ikuspegi aurrerakoa izan zuela, Don Jose Mariak bezala eta Markinara etorri zenean argi ikusi zuen zonaldearen garapena bultzatu behar zela, lehen sektoreak ez baitzuen etorkizunik. Eragile zuzena izan zen kooperatiba gehienek sorreran", aipatu du Javier Erdoziak.

Inguruko herrietan enpresa ugari bisitatu zituen Julianek, eta erreferentzia horiek kontuan hartuta hasi zen bertako eragileekin bilerak egiten. "Milaka bilera egin zituen, enpresak sortzea zen bere helburua eta eskualdearen garapena bultzatzea", baieztatu du Jose Mari Pagegik. Horrelaxe sortu zen 1959an "La Marquinesa" (gaurko Eros-

ki) eta 1963 urtean Miba. Urtebete beranduago Markinako Euskadiko Kutxako bulegoa ireki zen. 1971ean Cikautxo sortu zen, ondoren Barrenetxe eta baita Lealde, Eika, Kide, eta Fagor Arrasate. Ezinezkoa da lerro labur hauetan kooperatiba hauen sorreran Julianek izan zuen papera laburtzea, baina pertsona asko izan ziren horren lekuko. "Lan izugarria egin zuen Euskadiko Kutxako bulegoa Markinan zabaltzeko eta Mibako bazkideek (baserritarrek) osasun asistentzia izan zezaten. Barrenetxe ekoizpena elurte baten ondorioz galdu zenean ere Julianek eman zigun aurrera egiteko indarra. Ez zen inoiz nekatzen, burugogorra zen, zentzu guztietan" azpimarratu dute.

Julian Olazabalagak 1977an utzi zuen Markina. "Orduan bazirudien mundua bukatuko zela, bera falta zen guztia mugitzeko, koordinatzeko! Baina berak jarritako haziak eman ditu fruituak eta etorkizuna ere orduan jarritako oinarrietatik irtengo da, izan ere inportanteena proiektua da, nahiz eta horiek bultzatzeko pertsonak aldatuz joan", dio Javier Erdoziak. ■



**Julian Olazabalaga hurbiletik ezagutzeko aukera izan zuten guztiek.**

Cursos abiertos		
Service Design: Sistemas de servicio y productos asociados	04-jun-12	10
Gestión de personas	11-jun-12	16
El Mantenimiento y los Sistemas integrados de gestión	20-jun-12	10
Microcontroladores de 32 bits. ARM Cortex-M3	28-jun-12	21
Jornadas y Seminarios		
Selección, mont y mantto de elementos de transmis; correas,acoplam., cadenas y reductores.	04-jun-12	8
Selección de lubricantes y sistemas de lubricación	11-jun-12	8
Cesión ilegal y coordinación de actividades (Palacio OTALORA)	13-jun-12	8
Jornada: Selección de Condiciones de Corte	05-jul-12	7

Informazio gehiago/Más información: [www.mondragon.edu/muplus](http://www.mondragon.edu/muplus) - Tfno.: 943712183

## Formación corporativa



**OTALORA**

### IKAS edizio berria irailean jarriko da martxan

Dagoeneko prest dago irailean hasiko den IKASeko edizio berriari buruzko informazioa. Programaren arabera, ikasleek sei hilabetez (asteen behin, ostiraletan) ibilbide profesionalean guztiz erabilgarriak gertatuko zaizkien gaiak ezagutu eta ikasiko dituzte.

Bost modulotan banatzen da programa: negozioaren eta enpresaren ikuspegi globala, kultura eta balio kooperatiboak, pertsonak kudeatzeko politikak, kudeaketa ekonomiko-finantzarioa, eta kudeaketa tekniken eta trebetasunen garapena.

Aipatu bezala, programa 2012ko irailetik 2013ko martxora bitartean luzatuko da eta Otaloran eskainiko da. Informazio gehiago: 943 71 24 06, [www.otalora.com](http://www.otalora.com) eta email honen bitartez: [otalora@mondragoncorporation.com](mailto:otalora@mondragoncorporation.com)

### Zuzendarien Garapenerako V. Foroa

Datorren uztailaren 6an, Zuzendarien Garapenerako V. Foroa burutuko da Donostiako Kursaelean. Aurtengo edizioan az-

tergai izango dira bi gai: *2013-2016; Transformación Empresarial* eta *Estrategia-Personas*. Informazio eta programa

zehatza berehala jarriko da Otalorako webgunean: [www.otalora.com](http://www.otalora.com) eta kooperatiba guztietara helaraziko da.

### Formación para nuevos miembros de órganos sociales

A partir de la celebración de las asambleas generales que las diferentes cooperativas han celebrado en fechas recientes, Otalora retoma la formación para nuevos

miembros de Consejos Rectores y Consejos Sociales. El objetivo es reforzar la identidad cooperativa, implantando los principios básicos cooperativos, a la vez que

se persigue el objetivo de conocer las funciones del órgano al que se pertenece, adquiriendo también conceptos empresariales básicos.

Más información:

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



Christoffoli es responsable del Grupo Cooperativo de la Reforma Agraria que MST está impulsando en la región centro sur de Paraná, y con la que Mundukide y Lanki colaboran en un Programa de Desarrollo Socioeconómico desde hace 5 años. También es profesor de la Universidad Federal Fronteira Sul en el campus de Laranjeiras do Sul.

Pedro Christoffoli, dirigente de MST en Paraná

## “Con esta visita hemos podido conocer mejor la complejidad de País Vasco, la riqueza de su experiencia y la situación social y política”

### ¿Cuáles han sido los objetivos de la visita?

Nuestro principal objetivo ha sido conocer en mayor profundidad la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON. Además, se ha firmado un acuerdo de cooperación entre MU y UFFS, gracias al cual se creará un núcleo de estudios cooperativos en la UFFS que apoye la expansión cooperativista que estamos desarrollando en conjunto MST, Mundukide y Lanki. Además de visitar cooperativas de MONDRAGON, también hemos visitado empresas como Kaiku y Aberekin para tratar asuntos ligados con la promoción de leche que desarrollamos en la región. Y, por supuesto, hemos aprovechado para hacer contactos con instituciones públicas como la Diputación Foral de Gipuzkoa y con organizaciones amigas de MST en Euskal Herria, a favor de la lucha de la reforma agraria en Brasil. En general, ha sido una visita muy interesante, donde hemos podido conocer mejor la complejidad de País Vasco, la riqueza de su experiencia y la situación social y política.

### ¿Por qué la experiencia cooperativa de MONDRAGON?

Para nosotros es referente y una de las más importantes del mundo, por lo tanto nuestra universidad tiene la preocupación de hacer un proceso de acercamiento y búsqueda para conocer este proceso; en concreto de cómo se da la relación de la universidad con las cooperativas. Otro objetivo es transformar la actividad de supermercados en cooperativas de consumo. También contamos con una cooperativa de ahorro y crédito, y estamos trabajando para que sea un ejemplo de dinamización socio-económica de la región. Existe una esperanza de que con este proceso de acercamiento, se pueda crear en Brasil la dinámica cooperativa y social que ustedes han creado aquí, con una marca impresionante de solidaridad.

### ¿Cuáles son los ámbitos de desarrollo de vuestra organización?

Principalmente nos dedicamos a la producción y transformación de leche. Una actividad que engloba al 70% de las familias y un componente fundamental en las rentas de las mismas. Se pretende hacer una unidad de transformación de la leche para obtener productos con mayor valor añadido y que eso pueda revertir en el desarrollo de la zona; tan-

to en las familias implicadas de MST como para la gente del entorno urbano.

### ¿Cuánta gente está directa o indirectamente relacionada con el MST de Paraná?

Actualmente en el centro de Paraná tenemos 5.000 familias asentadas; el proyecto no contempla a todas ellas pero ese es nuestro objetivo a largo plazo y también para los asentamientos que vayan surgiendo y tengan influencia real en la economía familiar. En la actividad de producción de leche orgánica participan unas 400 familias. En los dos supermercados trabajan 12 personas y ofrecen alimentos básicos en diferentes asentamientos y zonas urbanas.

La empresa de construcción de viviendas está en fase de construcción de 600 viviendas en asentamientos aunque a corto plazo tenemos previsiones de incorporar a otras 400. En CEAGRO, el centro de estudios de formación en agronomía, hay unos 60 estudiantes en el curso de producción de leche, 30 estudiantes en agro-ecología y 50 estudiantes en ciencias económicas.

Háblenos de los desafíos y retos de futuro. El reto inmediato es poner en marcha una unidad de transformación de leche ecológica de 20.000 litros diarios y este año debe empezar a funcionar. Asimismo queremos construir el modelo de la estructura de un grupo cooperativo. Con un proceso de inter-cooperación como el que dispone MONDRAGON, pensamos que es un factor clave. ■

“Existe una esperanza de que con este proceso de acercamiento, se pueda crear en Brasil la dinámica cooperativa y social que ustedes han creado aquí, con una marca impresionante de solidaridad”.

# Bosra Ash-Sham

Eukeni Olabarrieta

**Esta ciudad al sur de Siria y junto a la frontera con Jordania tiene un algo especial que la convierte en un lugar fascinante. Tiene uno de los teatros romanos mejor conservados del mundo rodeado por una fortaleza árabe y antiguos edificios romanos, construidos en su mayor parte en basalto negro lo que le da un aspecto peculiar.**

En el mes de septiembre y en los años impares se celebra el Festival Bienal de Bosra que incluye música y teatro, y es la única oportunidad de presenciar las actuaciones en este espectacular teatro.

Antiguamente se llamaba Busrana, así consta en los archivos egipcios del 1300 a. C. En el siglo I d.C. se convirtió en la capital del reino nabateo eclipsando a la famosísima Petra. Pero su máximo esplendor lo alcanza cuando se convirtió en la capital de la provincia de Arabia dependiente de Roma. En esta época alberga una legión, se desarrolla el comercio, la agricultura y está comunicada con Damasco al norte y con Ammán al sur.

En la época bizantina fue la sede de un primado y en el siglo VI se construyó una gran iglesia catedral. Cuentan que antes de ser conquistada por los musulmanes en el año 634 aquí tuvo lugar un encuentro entre un joven Mahoma que viajaba en la caravana de mercaderes de su tío y un monje nestoriano llamado Boheira. Este encuen-



tro, sea verdad o leyenda, hizo que los peregrinos que viajaban hacia La Meca se detuviesen aquí unos días.

## Época de las cruzadas

Llegó la época de las cruzadas y los cruzados sitiaron la ciudad en dos ocasiones sin llegar a tomarla. Los ayubíes, que por entonces dominaban la zona, en prevención de otros ataques fortificaron el teatro romano construyendo una ciudadela a su alrededor reforzando así los muros que anteriormente habían sido construidos durante los mandatos omeya, abasí y fatimí. El resultado final es un anillo de ocho

torres conectadas por gruesos muros que rodean el teatro. Es una experiencia perderse en la oscuridad de las celdas y pasillos de esta fortaleza para salir al iluminado anfiteatro.

En el periodo otomano la ruta entre Damasco y Ammán se hizo insegura y peligrosa por lo que los comerciantes y sus caravanas, peregrinos y viajeros se buscaron otras rutas empezando así el declive de Bosra.

Pasear entre lo que queda de la ciudad antigua, situada al norte del teatro y hecha de piedras basálticas, permite contemplar un arco del triunfo, el decumanus o calle principal y las columnas que lo flanquean, los restos de los baños públicos, la catedral del siglo VI en un penoso estado de decadencia, la mezquita de Omar considerada como una de las mezquitas más antiguas del mundo, y frente a la mezquita el hamman Manjak construido por los mamelucos y que era la casa de baños de los peregrinos... Todavía queda mucho por sacar a la luz en esta ciudad que en conjunto es una curiosa mezcla de estilos arquitectónicos.

Cuando la visité en el 2005 Bosra era una tranquila y apacible ciudad, algunos de sus habitantes vivían entre las ruinas e incluso había muchas casas hechas con las piedras de las antiguas construcciones. ■



# Instagram, argazkilaritzaren Twitter-a

2010eko urrian aurkeztu zen eta dagoeneko 30 milioi erabiltzaile baino gehiago ditu Instagram sare sozialak. Edozein pertsona eta txokori argazkiak egin, erreminta erraz batzuekin itxura aldatu eta irudi horiek partekatzea dira aplikazio honek eskaintzen dituen aukerak. Markel Arizaga MUko ikasle ohi, informatikari eta Instagram-eko erabiltzailearekin hitz egin dugu.

Markel Arizaga

## “Denok dugun artista kutsua ateratzen laguntzen du Instagram-ek”

### Zer da Instagram?

Argazkilaritza ardatz hartuta, mugikorren zatitako aplikazio bat da non argazkiak Facebook, Twitter, Flickr eta Tumblr-en partekatu daitezkeen. Hasiera batean Apple-en produktuetan bakarrik zegoen eskuragarri, baina pasa den apiriletik Android sistemaren erabiltzaileek ere instalatu dezakete.

### Nola funtzionatzen du?

Mugikorren kamera erabilita argazki bat egin eta Instagram-ek eskaintzen dituen filtroetako bat aplikatzen zaio. Ondoren, sare sozial desberdinetan argazkia partekatzeko aukera ematen du.

### Zergatik izan du Instagram-ek horrenbesteko arrakasta?

Gaur egun mugikorrek egiten ditugu argazki gehienak. Gainera, filtroak modu erraz eta azkarrean aplikatzeko ematen duen aukerak denok dugun artista kutsua ateratzen laguntzen digu. Guzti horri sare sozialen erabilera eta Apple-ek Instagram 2011. urteko aplikazio one- na izendatu izanak, azaltzen du bere arrakasta.

### Zein da Instagram eta Pinterest-en arteko desberdintasuna?

Instagram-ekin zuzenean argazkiak atera, editatu eta partekatuko ditugu. Pinterest-ekin, berriz, argazkiak beste zerbaitetarako sarbide bezala erabili ahal ditugu. Adibidez, sukaldari batek bere azken sorkuntzaren argazki batekin, bere webgunerako sarbidea lortu dezake Pinterest erabilita. Hori bai, biek ala biek oso zainduta dute alderdi bisuala.

### Facebook-ek Instagram erosi du 1.000 milioi dolarren truke. Ze ondorio ekarriko du horrek?

Facebook-ek mugikorren arloan indarra galtzeko arriskua ikusi eta momentuko enpresa arrakastatsuen erosi du. Baina 13 langile, bi urteko historia eta negozio modelorik ez duen enpresa batek ez ditu 1.000 milioi dolar balio, eta dagoeneko jende asko hasi da puntu kom bigarren burbui-

lari buruz hitz egiten. Aplikazioaren inguruan, berriz, segituan argitu da Instagram-ek aplikazio independentea izaten jarraituko duela. Ziur nago Facebook-ekin integrazio paregabea garatuko duela aurrerantz.

### ADR Studio diseinu etxeak Instagram aplikazioaren prototipo fisikoa sortu du. Ikusten al diozu etorkizunik prototipo horri?

Egia esan, horrelako produktuei ez diet etorkizun oparoa ikusten, mugikor bateko kamerak eskaintzen dituen aukerak askoz ere zabalagoak baitira. Nik behintzat ez dut erotsiko.

### Aplikazio honek kultura mugimendu berri baten hasiera ekarri du?

Kultura mugimendu berri bat dela esatea gehiegi esatea dela pentsatzen dut. Egia da argazkilaritzaren munduan korrante berri bat dela, eta zaleen egunerokotasunean egongo den elementu bat izango dela, baina nik Interneten garapenak ekarri dizkigun ohituren barruan utziko nuke. Azken hau, bere osotasunean bai iruditzen zait kultura eta gizarte iraultza bat.

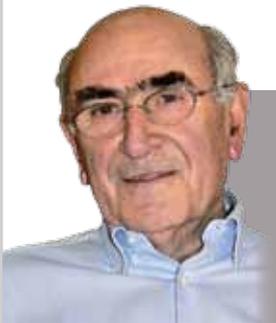
### Marketin ikuspegitik zeintzuk dira Instagram aplikazioak izan ditzakeen aukerak? Enpresek zertarako erabili dezakete?

Erabiltzaileek marka desberdinei indarra emateko erabili dezakete. Argazki lehiaketak antolatuta esaterako, enpresek euren inguruan komunitate bat sortu, euren markari ikusgarritasuna eman eta aldi berean erabiltzaileek hornitutako marketin kanpainak lortu ditzakete.

### Zertan hobetu daiteke Instagram aplikazioa zure ustez?

Pribatutasun aukerak hasieratik aktibatuta izatea lehenetsiko nuke. Bestalde, Windows Phone eta BlackBerry bezalako plataformetara zabalduz asko irabaziko luke. ■





## Rafael Cristóbal Consultor de Arizmendi Ikastola

Está dicho: la conciencia es esa mirada que nos mira y mira nuestras acciones y las califica de buenas o malas. Dijimos también que la sentencia de buena o mala se hace de acuerdo a una ley. La conciencia moral es un acto judicial que se produce en las profundidades de nosotros mismos.

# Conciencia severa y benevolente

La norma de lo bueno o lo malo viene establecida por las creencias religiosas, por las leyes civiles y por las costumbres. Todo esto ha sido ya dicho. Pero hoy me voy a fijar en otro aspecto que es fundamental en los juicios civiles: la interpretación de la ley en un sentido más restrictivo o más amplio y, también, la consideración del hecho de una manera implacable o más benigna, es decir, según se tengan en cuenta circunstancias atenuantes o agravantes que rodean el acto. La sentencia y la severidad de la pena dependen de todo ello. Lo saben esto muy bien los juristas.

También el sufrimiento del reo dependerá del buen corazón o el sadismo del verdugo y del carcelero. Ya tenemos, pues, todos los elementos que determinan el proceso de la culpa y la pena en las honduras del alma. Dostoievsky los desarrolló en toda su profundidad en su novela: *Crimen y Castigo*.

Nos miramos y nos juzgamos como fuimos mirados y juzgados en nuestra infancia. Nos aplicamos sentencias condenatorias mirando el sentido literal de la norma o nos excusamos mirando benévolamente nuestras circunstancias. Nos laceramos con el remordimiento -remordimiento significa morderse a sí mismo- o nos comprendemos desde los innumerables determinantes que intervinieron en nuestro error o nuestra falta. En una palabra: nos tratamos con cariño o nos miramos con ojos de inquisidor.

¿Cómo y a favor de qué circunstancias la criatura construye la ley moral, en sus grados de levedad y gravedad, y a favor de qué circunstancias se mirará posteriormente con saña o con ternura?

### Sin el conocimiento del bien y el mal

La criatura humana no tiene noción de la naturaleza moral de sus acciones. A pesar de lo que se creyó, no nace con el conocimiento de lo bueno o malo en sus acciones. Y está en lo cierto. Quienes sostengan la teoría de la ley natural se encontrarían en serias dificultades para argumentarla.

Ni siquiera el daño infligido a otro es una noción que separaría lo malo de lo bueno. Mayores atroci-

dades que las que ha cometido el ser humano en sus guerras, persecución de herejes y torturas es difícil imaginar. Y sin embargo se han realizado para gloria de la Patria, de la Justicia y de Dios. Y en cualquier otro orden de cosas, en nombre de principios sociales y políticos se han cometido violaciones que horrorizan cualquier conciencia sensible. ¿Hay que recordar la esclavitud sexual de los matrimonios de menores determinados por los adultos masculinos, las ablaciones del clítoris, las lapidaciones, y el débito conyugal impuesto a la mujer en el código moral cristiano?

No hay una ley moral fuera del consenso de los hombres, y este consenso cambia con los tiempos, las culturas y las circunstancias históricas. Extinguidas las religiones como norma universalmente válida, apenas la luz tenue de la ciencia puede guiar la ética.

Si la regla moral está sometida a la arbitrariedad de la cultura, la importancia de una norma surge de la importancia que le den sus educadores. Esa importancia se manifiesta en la reacción de padres, maestros y sociedad al acto de la criatura.

Padres fatigados por la dureza de las condiciones de trabajo, padres amargados en el dolor del conflicto conyugal, padres y maestros maniáticos de cosas intrascendentes como ciertos órdenes y limpiezas, padres sometidos al imperio de la crítica social, reaccionarán con una violencia totalmente desproporcionada a comportamientos inocentes de la criatura, desconocedora de todas estas perversiones de la vida adulta. Y estas reacciones quedarán grabadas a hierro candente en el alma del niño, reproduciéndose el ciclo de la arbitrariedad magnificada. Cuando sean mayores repetirán lo mismo con sus criaturas.

¿Qué tal si nos paramos a reflexionar sobre la responsabilidad que tenemos en la formación de la conciencia moral de nuestros hijos y alumnos? Porque en su delicadeza e inocencia, el niño hace silogismos simples pero perdurables: "Si mis padres se han enfadado por lo que he hecho, seguro que es malo, y si se han enfadado mucho, ha de ser malísimo". ■



**1**

**GURUTZEGRAMA:**

**ZEHARKA**

1. Erabili ohi duen joakeragatik mespretxagarria dena.
4. Upelaren zuloa estaltzeko egur zatia.
6. Gauzak islatzen dituen gai fin eta landua.
7. Usaimenez sumatzen dugun lurrina.
9. Aldi batez etxean bizitzeko ordaintzen duguna.



ZAILTASUNA: **ertaina**

**BEHERA**

1. Tresna zorrotz batez egiten den ebaki sarkorra.
2. Egin beharreko lanen artean zerbait egiteko geratzen zaigun denbora librea.
3. Zerbait lortu nahian aritu ondoren ezinezkotzat jotzea.
5. Otsoek egiten duten oihu luzea.
8. Historian bereizten diren garai luzeak.



**2**

**COMPLETE THE CROSSWORD: Tools**

**Across**

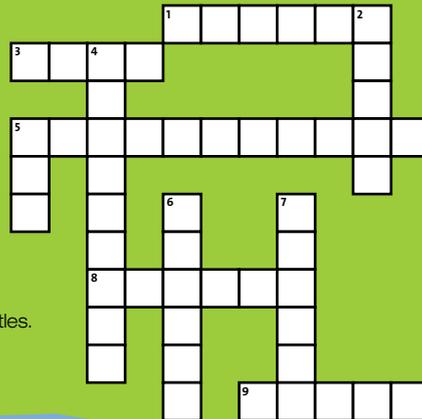
1. We use this when we can't reach something.
3. We use this to lift a car.
5. We use this to put in a screw.
8. We use a...? control to operate something from a distance.
9. We use this to make a hole.



DIFFICULTY: **medium**

**Down**

2. We use this to measure something.
4. We use this to open wine bottles.
5. We use this to cut wood.
6. We use this to put a nail in the wall.
7. We use a bottle...? to open beer bottles.



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

**Aurreko zenbakiaren soluzioak**

**1.** OILASKO, OGI, GURIN, GAZTA, ODOLKI, EZTI, ARRAUTZ, BABARRUN.

**Previous number's solutions**

**2.** 1-C, 2-B, 3-A, 4-C, 5-B, 6-A.



## Ainhoa Vitoria

### Huheziko irakasle ohia / Gaztea irratiko esataria

Ainhoa Vitoria arrasatearrak musikarekin lotura zuzena dauka. Musikarekiko zaletasuna txikitatik izan du eta orain zaletasun hori lanbide bilakatu du: Gaztea irratian egiten du lan 'Dida' saioan. MUko Huhezi fakultatean ikasi zuen Vitoriak Ikus-entzunezko komunikazioa. Karrera amaitu bezain laster aurkitu zuen lana.



## “Irratiak badauka zerbait...”

### Goizeko 7etan hasten zara lanean. Ze ordutan jaikitzen zara goizetan?

Goizeko bostak laurden gutxitan jaikitzen naiz. Berriztik Donostiara autoz joan behar dut eta horregatik jaikitzen naiz hain goiz. Hiru ordu laurdenean iristen naiz Miramonera.

### Eta, nola daroazu goizeko ordu horietan jaiki beharra?

Ondo, dagoeneko ohitu naiz. Hala ere neguan samurragoa egiten zait. Udaberrian eta udan, egun argiz ohera joan beharra kosta egiten zait, 21:30erako ohean egon behar dut. Neguan ordu horretan gaua denez, ez zait hain gogorra egiten.

### Huhezin ikasi zenuen ikus-entzunezko komunikazioa. Nolako ibilbidea izan duzu ordutik?

Karrerako praktikak Radio Vitorian egin niten. Ondoren karrerako proiektua bukatu nuenean irakasle izateko masterra egiten hasi nintzen Huhezín, baina, orduan, Gazteatik deitu zidaten.

### Egia da irratiko zuzenekoak harrapatu egiten duela?

Bai, niri bai. Telebista ez zait asko gustatzen, nire ustez irratia ezin da telebistarekin alderatu. Irratiak badauka zerbait... telebistan ka-

mera artean eta jendearen aurrean zaude, baina irratian lankideekin bakarrik zaude. Hitz egiten zaude baina ez duzu inor ikusten. Familiarragoa dela esango nuke.

### Lanean, ematen duen bezain ondo pasatzen duzue?

Bai, bai, bai... oso ondo pasatzen dugu. Gainera, kantuak jartzen ditugunean guk barrezka jarraitzen dugu, giro onean. Uste dut benetako ez bada oso zaila dela giro hori transmititzea. Igarri egingo litzateke faltsua dela.

### Irratian jartzen duzun musika estilo bera entzuten duzu etxean edo autoan?

Saiatzen naiz Gaztea irratia entzuten abestiak ezagunak egiteko, baina ez, den-dena ez zait gustatzen. Egia esan, denetik entzuten dut: jazz, rock and roll, pop... azkenaldian indie musika estiloa ezagutzen hasi naiz.

### Euspot eta Huhezínema lehiaketak aurkeztu dituzu Aretxabaletan. Nolako izan da jendearen aurrean jarri beharra?

Polita da, gustatzen zait, baina urduri egon nintzen. Iaz aurten baino lasaiago egon nintzen; agian, bigarrena izan denez neure buruari presioa jarri diot. Xabi Unanurekin aurkeztu izan dut beti eta horrek ere lasaitasuna ematen dit. Hura alboan izateak laguntzen du.

### Inoiz ezagutu izan zaituzte kalean ahotsagatik?

Ez, ahotsagatik ez. Arrasaten, adibidez, jendeak inoiz esan dit zerbait, baina batez ere telebistan ikusi nautelako. Gazteak iragarki bat egin du orain dela gutxi, Michael Jacksonen *Thriller* abestirekin; bada, telebistan ikusi nautenean konturatu da jendea ni naizela irratikoa. Beharbada irratian entzuten dute nire ahotsa baina ez dakite ni naizela.

### Zuen egunerokoan zela eragiten dute teknologia berriek?

Guretan ezinbestekoak dira. Gainera, sare sozialetan buru belarri gabiltza orain, izan ere konturatu gara gure entzule asko sare sozialetan dabilzala. Orain dela gutxi WhatsApp jarri dugu eta zelako arrakasta izan duen! Jendeak asko idazten digu, zerbait gaizki esan dugula esateko, adibidez.

### Kazetaritza munduan zer egitea gustatuko litzazuke?

Ba, egia esan, gauza asko egingo nituzke. Baina, beharbada, musikarekin lotura duen zerbaitetan ibiliko nintzateke gustura; adibidez, lehen La2n egiten zuten *No disparen al pianista* moduko saioen bat gustura egingo nuke.