

- La BIEMH 2016 pone el foco en la *Industria 4.0*.
- Arizmendiarietak dagoeneko bere izenko plaza bat du Arrasaten.
- IK4-Ikerlanek 19,4 milioi euroko sarrerak izan zituen 2015ean.
- Las cocinas de Ausolan renuevan la certificación ISO 22000.
- LKS celebra su 25 aniversario.

2016 Kongresua



www.tulankide.com

El próximo 20 de julio las cooperativas celebrarán en Donostia una nueva edición del Congreso. Este año será un hito en el devenir de la Experiencia y marcará un nuevo tiempo para MONDRAGON.

LANKI

Cooperativismo y transformación social.

Colaboraciones

Antezana-Andetxa:
Auzolan *cum laude*.

Osasuna eta kirola

Bainujantzi operazioa.

Kongresuari begira

Uztailaren 20an Donostian egingo den kongresuan, ohiko gaietatik aparte, bi ponentzia eztabaidatuko dira: *Etorkizuneko MONDRAGON* eta *Politika Sozioenpresariala 2017/2020*. Hitzordu berezia izango da aurtengoa, izan ere hemendik aurrera etapa berri bati ekingo dio talde koopepatiboak.

26



- 26 2016 kongresua.
- 27 Valores en acción.
- 28 Una organización para *MONDRAGON del futuro*.
- 30 Un nuevo modelo de intercooperación financiera.
- 31 MONDRAGON 2020.
- 32 Entrevista a Javier Sotil, presidente del Consejo General de MONDRAGON.

4 Kooperatibetako berriak

Secciones

- 34 **Lanki Ikertegia** | Cooperativismo y transformación social (II).
- 36 **Elkarrizketa** | Oscar Muguerza, director de Desarrollo de Negocio de Empresas de Laboral Kutxa.
- 38 **Colaboraciones** | MSI aplica el Industry 4.0 en el sector del agua.
- 40 **Mundukide** | Kooperatiben arteko bigarren lasterketa solidarioa.
- 41 **Vascos universales** | Maurice Ravel, más que un bolero.
- 42 **Colaboraciones** | Antezana-Andetxa: Auzolan *cum laude*.
- 44 **Colaboraciones** | Positividad *en vivo*.
- 46 **Colaboraciones** | Hacia la construcción de un Proyecto Compartido.
- 48 **Seguridad y salud laboral** | Los análisis de empresa: detección del riesgo cardiovascular.
- 49 **Euskaralan** | 20 jarraibide enpresetan euskaraz jarduteko.
- 50 **Erreportaia** | IBAI sistemas.
- 52 **Colaboraciones** | El impulso global del cooperativismo desde la fuerza de lo local.
- 53 **Salud y deporte** | Bainujantzi operazioa.
- 54 **Kolaborazioak** | ALMEN: zuztarrak, enborra eta adarrak.
- 56 **Pertsonaia** | Nerea Arregi, ULMA Handling Systems-eko Ingeniarria.



Trabajo y Unión (T. U. Lankide),
Aita José Mª Arizmendiarrietak
1960ko irailean sortutako aldizkaria.

argitaratzailea

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

zuzendaria

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

erredakzio kontseilua

Kideak:

Javier Goienetxea
Carlos Sarabia
José Antonio Ajuria
Nerea Gil
Esther Korta
Kepa Koldo Ortiz de Urbina
Miren Gotzone SantaMaría

diseinua eta maketazioa

Josan Martínez Esquíroz

erredakzioa

Arteman Komunikazioa
(Gorka Etxabe, Usoa Agirre,
Rosa Mondragon)

inprimatzailea

Mccgrahics S. Coop.

erakunde laguntzaileak

LABORAL 
kutxa

EUSKO JAURLARITZA  **GOBIERNO VASCO**
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA SOCIAL

©AZATZA, S.L. Debeaturik 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.



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza

Un Congreso para el futuro

El próximo 20 de julio las cooperativas de MONDRAGON celebrarán en Donostia una nueva edición del Congreso cooperativo, máximo órgano institucional del Grupo. En este foro, que reúne a representantes de todas las cooperativas integradas en la Corporación, se determinan las pautas o criterios generales por los que se rige el grupo.

La cita de este año es ciertamente especial. Principalmente, porque se debaten dos ponencias que configuran la hoja de ruta de MONDRAGON para el futuro. En efecto, la ponencia sobre *MONDRAGON del futuro* es una nueva propuesta de adaptación del grupo en la que se abordan cuestiones de fondo –como es dar un nuevo impulso a la vivencia de los valores–, y también de forma –con un nuevo modelo organizativo y una nueva propuesta de intercooperación financiera–. Asimismo, la segunda ponencia, *Política socioempresarial 2017/2020*, fija el nuevo reto empresarial de MONDRAGON para el siguiente ciclo estratégico –lograr que los negocios se desarrollen desde posiciones competitivas sostenibles– y las nuevas estrategias para lograrlo –compromiso e identidad cooperativa, financiación, innovación y promoción empresarial, intercooperación y presencia global–.

Por lo tanto, este congreso será un hito en el devenir de la Experiencia ya que marcará un nuevo tiempo para MONDRAGON. Una nueva era que pretende poner el acento en aspectos como la (auto)exigencia y la (co)responsabilidad, la solidaridad responsable, la intercooperación y la transformación social. Y que en sus aspectos puramente empresariales apunta a la rentabilidad, a la competitividad, a la sostenibilidad de los

La cita de este año es ciertamente especial. Principalmente, porque se debaten dos ponencias que configuran la hoja de ruta de MONDRAGON para el futuro.

negocios y a un esfuerzo renovado por la puesta en marcha de nuevas actividades.

Y todo esto, con un nuevo modelo organizativo, una nueva política socioempresarial, y un nuevo presidente que asumirá la dirección del grupo y que deberá aportar su impronta personal a los nuevos desafíos de futuro de MONDRAGON. □

Fin del centenario de Arizmendiarieta

El pasado mes de abril se puso fin a los actos del centenario de Arizmendiarieta con la celebración de una misa de acción de gracias en la catedral del Buen Pastor de Donostia. Además, a partir de ahora *don José María* tiene una plaza con su nombre en Arrasate, localidad en la que aplicó su magisterio durante 25 años. A lo largo de todo este año se han organizado un sinfín de actividades que han servido para reconocer su figura, su actitud generosa y su entrega a la comunidad. Asimismo, el centenario ha servido para rescatar su pensamiento y su obra y para tratar de actualizar su mensaje a los nuevos tiempos.



La BIEMH 2016 pone el foco en la *Industria 4.0*

DanobatGroup, Fagor Automation, Fagor Arrasate e IK4-IKERLAN exponen sus productos y soluciones en el ámbito de la industria 4.0 en la BIEMH 2016. Mondragon Unibertsitatea también estuvo presente en la feria de la mano de Diseinu Berrikuntza Factoria, de la Escuela Politécnica Superior.



La BIEMH 2016 ha ofrecido unos números para la esperanza en el sector de la máquina herramienta, tanto en productos y soluciones, así como en participación. Más de 1.500 expositores y miles de visitantes han participado en la edición de este año, celebrada en el BEC de Barakaldo, entre el 30 de mayo y el cuatro de junio.

Pero, sin duda, la cuarta revolución

industrial ha marcado la agenda de empresas expositoras y visitantes a la feria de la máquina herramienta más importante del Estado. La denominada Industria 4.0 o el Internet de las cosas, la servitización y las soluciones avanzadas han sido el leitmotiv de este año.

TU lankide estuvo presente en la feria y entrevistó a los principales

representantes de las compañías integradas en Corporación MONDRAGON: David Chico, director de Innovación de Fagor Arrasate; Unai Viscarret, director de Energía y Electrónica de potencia y Marketing de IKERLAN; Iñaki Sanchez, director de negocio de CNC de Fagor Automation; y Rafa Idigoras, director general de Soraluece (DanobatGroup). □



Rafa Idigoras
Soralueceko zuzendari nagusia

“Gaur egun makina konplexuak egiteaz gain, zerbitzua, soluzioak, teknologia eta esperientzia ere saltzen ari gara”

Zer da aurten DanobatGroupek BIEMHera ekarri duena?

Aurreko urteetako azokekin alderatuta, aurten stand bakarrarekin etorri gara, aurreko urteetan lehen eta bosgarren pabilioietan egoten ginen baina aurten erabaki dugu bosgarrenean egotea. Produktu eta teknologia ezberdinak aurkeztu ditugu, baita marka komertzialak ere. Lau makina ekarri ditugu eta soluzio ezberdinak. Bereziki azken bi urteotan *Industria 4.0* eremuan egin dugun lana eta apustua aurkeztu dugu, Connecting the future izenburupean. Besteak beste, Soraluece FMT makina multiatazak DAS sistema

berritzaileduna ere ekarri dugu; IDEKOrekin landutako teknologia da DAS eta makina erreminta arloan iraultza eragin dezake.

Makinak egin eta salmenta ondorengo zerbitzuak eskaini. Hori da etorkizuna?

Beti izan gara makina erreminta fabrikatzaileak baina gaur egun, makinak egiteaz gain, zerbitzua, soluzioak, teknologia eta esperientzia ere saltzen ari gara. Arlo hori guztia garatzeko gaur egungo teknologiak oso garrantzitsuak dira. Denbora errealean makinaren eta mekanizazio

prozesuaren informazio guztia jasotzeko eta erabakiak hartzeko.

Harremanak estutzeko ere balio izan du azokak, ezta?

Azoka hauek beti dira onak harremanak sendotzeko bezero, hornitzaile, instituzio eta gure bazkideekin. Teknologian ematen ari garen aurrerapausoak handiak dira eta uste dut gure hornitzaile eta bezeroek nabaritzen dutela hori. Lehenengo eguna instituzionalena izaten da eta bigarren egunean dagoeneko bisita oso garrantzitsuak jaso genituen. Azoka, ikuspegi horretatik, ere interesgarria izan da.



Unai Viscarret

Director de Energía y Electrónica de potencia y de Marketing de IK4- Ikerlan

“IK4-IKERLAN ha presentado su tecnología digital para adaptar la máquina herramienta a la *Industria 4.0*”

¿Con qué propuesta ha acudido Ikerlan a la Bienal?

En esta *Cuarta Revolución Industrial*, en la que la digitalización se ha convertido en el reto principal de las compañías industriales, Ikerlan ha mostrado las tecnologías que desarrolla para la *Industria 4.0*. Tenemos un equipo de más de 190 personas, capacitado y experimentado en los ámbitos de la supervisión remota de maquinaria, sistemas

electrónicos embebidos, el diseño mecánico y la fiabilidad estructural, la eficiencia operativa y los servicios avanzados postventa, y comunicaciones.

Una propuesta de mucho valor.

Sin duda. Desde la sensorización, virtualización de las máquinas, procesamiento de datos, envío seguro de los mismos y posterior análisis y toma de decisiones.

¿Cómo ha sido la experiencia de este año?

Muchos de nuestros clientes están aquí, queremos acompañarles y afianzar la relación con ellos. Pero también acudimos con el objetivo de buscar nuevos clientes. Cualquier pequeño o gran fabricante deberá estar en el ámbito de la *Industria 4.0*, y nosotros somos un partner que podemos facilitarles ese posicionamiento.



Iñaki Sanchez

Director del negocio de CNC de Fagor Automation

“Hemos enseñado a nuestros clientes que somos capaces de responder en el ámbito de la *Industria 4.0*”

¿Cuál ha sido la oferta de valor de Fagor Automation en la BIEMH 2016?

Nuestro principal interés en la BIEMH ha sido enseñar a nuestros clientes que somos capaces de responder en el ámbito de la *Industria 4.0* o el *Internet de las cosas*. En nuestro stand hemos simulado una fábrica con un sistema de control, y desde ese programa central se puede observar toda la actividad de la misma, sacar datos para tomar medidas predictivas y, por supuesto, te permite

interactuar. Fagor Automation puede ayudar a su cliente a caminar hacia la *Industria 4.0*, que está suponiendo una auténtica revolución. La servitización en Fagor Automation ya es un hecho: por flexibilidad, cercanía, tecnología... el cliente tiene en nosotros un buen partner.

También han mostrado sus productos.

El mensaje es claro: Tenemos un producto preparado que ofrece garantías, y queremos servitizar nuestra organización.

Si no estás en este ámbito te puedes quedar fuera. Dicho esto, también hemos traído nuestros principales productos: un nuevo encoder, el nuevo CNC, la nueva regla autoguiada, G2, SV2, con cabezas más compactas, tamaños reducidos...

¿Qué valoración hace de la feria?

Hemos recibido muchas visitas interesadas en el ámbito de la *Industria 4.0*. La gente nos ha preguntado y quieren que les acompañemos en ese posicionamiento.



David Chico

Director de Innovación de Fagor Arrasate

“Ha habido muchas consultas relacionadas con las novedades tecnológicas y la *Industria 4.0*”

¿Cómo se ha desarrollado la edición 2016 de la BIEMH?

Ha habido más movimiento, más inquietud y más consultas relacionadas con novedades tecnológicas y sobre todo con la denominada *Industria 4.0*. Hemos recibido muchas visitas con intereses más concretos como la automatización o la robótica... Ha sido una feria donde clientes y proveedores han acudido con interés de indagar sobre las tendencias de futuro del sector y sus últimas novedades.

¿Qué ha presentado Fagor Arrasate?

Hemos presentado nuestros productos para los tres sectores estratégicos: las últimas novedades de sistemas servo, líneas de perfilado y líneas de procesado y siderurgia, y sobre todo innovaciones enfocadas a la mejora de la productividad de las máquinas. También hemos presentado un nuevo servicio que estamos desarrollando para conectar las máquinas y mejorar la fiabilidad de las mismas y la disponibilidad hacia el cliente, muy en línea con la *Industria 4.0*.

Las ferias sirven, a su vez, para estrechar relaciones con clientes y proveedores.

Sin duda, y la Bienal nos ha ofrecido la posibilidad de interactuar con los clientes y los proveedores. Con ellos hemos analizado futuras posibilidades y sobre todo hemos hablado de tecnología. BIEMH 2016 ha sido una buena oportunidad para detectar las necesidades de futuro de los clientes y los proveedores.

Arizmendiarrietak bere izeneko plaza du Arrasaten

Jose Maria Arizmendiarieta jaio zela 100 urte bete izanagatik antolatutako ospakizun ekitaldiak plazaren inaugurazioarekin amaituko dira.

Apirilaren bukaeran egin zen Arrasaten Jose Maria Arizmendiarrietaren Plazaren inaugurazio ekitaldia. Lehendabizi Abaroa jubilatuen egoitzan hasi zen ekitaldia eta bertan elkartu ziren Arizmendiarrietaren familiartekoak, lagunak eta baita Korporazioko ordezkariak zein Arizmendiarrietaren Lagunak Elkarteko hainbat ordezkari.

Hitza hartu zuten Miguel Angel Laspiurrek, Arizmendiarrietaren Lagunak Elkarteko presidentea; Javier Retegik, Arizmendiarieta Kristau Fundazioko saoratzileak; Javier Sotilek, MONDRAGON Korporazioko lehendakariak; eta Maria Ubarretxenak, Arrasateko alkateak.

Ondoren, izena erakusten duen plaka ireki zuten plazan bertan. □



Mondragon Unibertsitatea y Corporación MONDRAGON participan en el proyecto *SmartEnCity*

La plataforma procesará la información y analizará los patrones de consumo para dar recomendaciones que reduzcan el consumo energético y la emisión de CO₂.

Diseñar "el alma del proyecto". Así definen los investigadores de la Corporación MONDRAGON y de Mondragon Unibertsitatea su participación en *SmartEnCity*, la iniciativa cuyo objetivo es la creación de ciudades inteligentes neutras en Carbono (CO₂).

El proyecto *SmartEnCity* se enmarca en el programa europeo de 'Ciudades y Comunidades Inteligentes' del programa de I+D+i Horizonte 2020, cuyo fin es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos mediante acciones que contribuyan a mejorar la eficiencia energética, la movilidad sostenible y el uso de las tecnologías de la información (TIC).

Precisamente en el uso de las TIC aplicadas a la mejora de la calidad de vida es donde intervienen

Mondragon Unibertsitatea y la Corporación MONDRAGON, que han sido las responsables de diseñar y poner en marcha la plataforma global que se encargará, durante cuatro años,

de recoger multitud de datos y valores de las ciudades implicadas en el proyecto *SmartEnCity* sobre aspectos tales como el consumo energético y las emisiones de CO₂.

Las primeras ciudades que ya están participando en esta iniciativa son Tartu (Estonia), Sondeborg (Dinamarca) y Vitoria-Gasteiz, consideradas ciudades faro en esta iniciativa.

En concreto, los valores que recoge la plataforma son el consumo de los electrodomésticos del hogar y la temperatura de confort del hogar. Se baraja no solo enviar datos sino tener un canal de comunicación directo entre el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz y los vecinos/as para tener información del consistorio sin intermediarios. □





Mondragon Lingua organiza cursos intensivos orientados al mundo de la empresa

Se trata de trabajar diferentes competencias comunicativas relacionadas con el ámbito laboral, que muchas veces, quedan fuera de los planes de formación.

Con un formato ágil en cuanto a la impartición y al número de horas, Mondragon Lingua ha dado a conocer su propuesta de cursos para este verano en inglés y en euskera. Estos cursos

tienen una diferencia clara respecto a los tradicionales o aquellos que se hacen a lo largo del año, su concreción.

Además se pretende que el periodo veraniego no haga perder el ritmo adquirido durante el año. Para ello, Mondragon Lingua realiza estos cursos en las instalaciones de la empresa, adecuando la realidad del negocio con las habilidades lingüísticas necesarias. □

Euspot 2016aren aparteko balorazioa egin dute antolatzaileek



Antolatzaileek nabarmendu dute bosgarren edizio honetan lehiaketa "kontsolidatu" egin dela. Sare sozialetan jarraipen eta parte hartze handia izan duela azpimarratu dute antolatzaileek: Mondragon Unibertsitatea, Aretxabaletako Udala, Gipuzkoako Foru Aldundia eta Arteman Komunikazioa agentzia.

Bosgarren edizio honetan, Gipuzkoa barnealdeko turismoa izan da gaia. Aretxabaletako Arkupe aretoan egin zuten, maiatzaren 12an sari banaketa ekitaldia. Saioan, hogeit hamar finalisten proiektzioa ere eskaini zuen, Anjel Alkainek gidatuta. □

Almen Ikastolak 50 urteko ibilbidea ospatzen du



Almen ikastolak, garai batean ikastetxe marianista eta gaur egun Arizmendi Ikastolako gune, 50. urteurrena ospatzen du aurten. Festa handia ekainaren 4an egin berri dute.

50 urteko historia batu daiteke irudi, argazki eta numeroetan. Milaka ikasle eta kontakizun, beste horrenbeste argazki, irakaskuntzara bideratutako 18.000tik gora egun –oporrak barne-, ehunka irakasle, beste horrenbeste ikasgai, folio zuri zein koloretako kartulina, ehunka arbela berde eta arbela elektronikoa berri...

zigor eta txaloak, bikain eta gutxiegiak... Asko dira Almeneko gela eta pasiloak gordetzen dituzten kontuak. Asko dira pertsonak, eta 50. urteurrena ospatzeko, horiekin guztiekin, kolektibo osoarekin, festa handia egin dute ekainaren 4an. Kirola, musika, gastronomia... ezer ez da falta izan Almeneko kantxa, kirol gune eta bazter zahar baina dotoretan.

Irakasle eta irakasle ohiak, gaur egungo ikasle eta ikasle ohiak, gurusoak... denak izan dira festa handian. □

Mondragon Unibertsitatea pone en marcha un laboratorio en Zaragoza para ofrecer LEINN

Zaragoza Lab arranca el próximo curso gracias al acuerdo suscrito entre Mondragon Unibertsitatea y CESTE (Escuela Internacional de Negocios) de Zaragoza.



La red internacional de emprendimiento MONDRAGON Team Academy (impulsada por Mondragon Unibertsitatea) pondrá en marcha en septiembre un nuevo laboratorio en Zaragoza, Zaragoza Lab, donde se impartirá el Grado Universitario en Liderazgo Emprendedor e Innovación, LEINN, de Mondragon Unibertsitatea.

Este grado, que ofrece a los jóvenes la posibilidad de convertirse en emprendedores y dotarse de habilidades y aptitudes no formales, es el único título oficial de estas características existente en España, de Mondragon Unibertsitatea. En la actualidad el grado se desarrolla a través de laboratorios locales en Oñati, Irún, Bilbao, Madrid, Amsterdam, México, Shangai, Pune (India), Barcelona y Valencia.

Zaragoza Lab se pondrá en marcha el próximo curso académico gracias al acuerdo suscrito entre la Escuela Internacional de Negocios (CESTE) y Mondragon Unibertsitatea para abrir uno de sus laboratorios (MTA Labs) en la capital aragonesa.

El grado sustenta el aprendizaje en cuatro pilares: el estudio de las materias básicas, las lecturas, los viajes de aprendizaje y el desarrollo de los proyectos, que es lo que se realiza en los labs. □

MONDRAGONen ordezkariak *First Tech Challenge* txapelketan

Europako *First Tech Challenge* txapelketa Eindhovenen (Herbehereak) jokatu zen eta bertan izan ziren Mondragon Unibertsitateko ordezkariak.



Lau maila desberdinetan banatzen da txapelketa, adinaren arabera sailkatuta.

Irailen publikatzen dute zein den urte horretako erronka: aldapak, trabak, pilota batzuekin egin beharreko trebezia frogak eta abar. Bi froga mota ezberdin egin behar dira: robota modu autonomoan ibili behar da lehendabizi eta ondoren trebezia frogak gainditu behar ditu. Horren arabera puntuazioa lortzen da.

Behin erronka zein den ezagututa, sormen eta diseinu prozesua hasten da Eskola Politeknikoan. "Aurten hiru

irakaslek, diseinuko zikloko ikasle guztiek eta boluntario batzuk osatu dugu taldea. Nolabait, horrelako lan batean diseinuaz gain badira beste lan batzuk koordinatu behar direnak eta horregatik taldean izan ditugu informatikoa, elektronikoa bat eta mekanizatuko ikasle bat. Diziplina anitzeko ekipoa osatu dugu behar guztiei erantzuteko" dio Mikel Garciak.

Apirilaren lehendabiziko egunetan burutu da txapelketa Eindhovenen eta azken momentura arte ibili dira buru-belarri xehetasun txikiena hobetzeko

asmatan. 44 talde elkartu ziren lehiaketan, bi taldetan banatuta. Goi Eskola Politeknikoko taldeak zazpigarren postua eskuratu zuten.

Emaitzak

Goi Eskola Politeknikoak orain dela lau urte hartu zuen parte lehen aldiz txapelketa honetan, aurretik Estatu Batuetan egiten baitzen eta ez European. Orduan Tarragonan jokatu zen finala eta arrasatearrak txapela janztea lortu zuten. Hurrengo hiru urteotan parte hartu izan dugu baina ez dugu irabazterik izan. Edozein modutan gure parte hartzearen balorazio ezin hobea egiten dugu.

Txapelketan aurkeztuko duten robota diseinatu eta frogak prestatzeaz gain, badira beste hainbat faktore kontuan hartu behar direnak *Fist Tech Challenge* izateko. "Goi Eskola Politeknikoak baliabide guztiak jartzen ditu robota diseinatzeko eta behar diren frogak ondo burutzeko, baina badira beste gastu batzuk proiektuan eta horiei aurre egiteko inguruko enpresa batzuen laguntza jasotzen dugu: Danobat Taldea, Mondragon Assembly, Fagor Automation, MONDRAGON Korporazioa bera, eta aurten lehendabizi Erle Tailerra animatu da gurekin kolaboratzen" dio Garciak. □

Una delegación del Gobierno de Kunshan se acerca a MONDRAGON



A principios de mayo una delegación del Gobierno de Kunshan encabezada por Gu Juming, director de Inversiones del Centro de Promoción de Kunshan, y por Gao Yiping, alcaldesa de la ciudad de Qiandeng, visitó MONDRAGON con el fin de impulsar y atraer inversiones de empresas vascas y

de la Corporación en Kunshan (provincia de Jiangsu).

En el marco de este Foro Empresarial, las cooperativas Fagor Ederlan, Fagor Arrasate, Mondragon Assembly, Copreci, Cikautxo y Batz, con presencia actual y planes de ampliación a corto en China,

aprovecharon la ocasión para agradecer el apoyo que las autoridades locales están prestando a las empresas de MONDRAGON y profundizar en aspectos concretos que permitan conocer de cerca la evolución esperada en materia fiscal, de innovación tecnológica, medio ambiente, etc.

Asimismo, en el encuentro también participó la directora de Internacionalización de SPRI, Miren Madinabeitia, quien señaló que MONDRAGON Kunshan Park es una excelente plataforma de cooperación institucional entre el Gobierno Vasco y el Gobierno de Kunshan.

Durante la jornada estuvieron presentes además Laboral Kutxa, Ategi y LKS, para analizar las necesidades y oportunidades generadas en torno a la internacionalización. □



Felix Kerejeta, premio GALBAHE al inventor del año

Con motivo del *Día Mundial de la Propiedad Industrial e Intelectual*, la agencia Galbaian ha entregado recientemente el premio Galbahe al mejor inventor. Ha recaído en Felix Kerejeta, gestor de tecnología en Copreci.

¿Cómo tuviste conocimiento del premio? Qué supone este premio?

Tuve conocimiento desde Galbaian, que es la empresa de propiedad intelectual del Grupo MONDRAGON y con la que trabajamos habitualmente. Aprovechando el Día Mundial de la Propiedad Industrial e Intelectual, propusieron realizar un acto especial para darle relevancia al día, y reconocer a la persona que más había aportado a la invención. Así fue como acepté la propuesta y el día 26 de abril me hicieron entrega del premio.

El premio es un reconocimiento al trabajo realizado durante los últimos 12 meses teniendo en cuenta las solicitudes de patentes y modelos de utilidad presentadas a través de esta agencia. Y de igual manera se tiene en cuenta también la participación en 23 familias de patentes ya publicadas, todas ellas referidas a invenciones desarrolladas en Copreci.

Premio al mejor inventor. Hoy en día, ¿qué es ser inventor?

Aunque se utilice el término de inventor,

hoy en día lo que sucede es la conjunción de nuevas ideas y circunstancias que propician la creación de una nueva aplicación, un componente, un diseño...

En este sentido, estamos en continua conexión con el cliente para captar sus necesidades y problemas. Esta comunicación permanente nos aporta las pistas para desarrollar nuevas funciones en ese aparato. De esta manera, una vez de validar todas las funciones llegamos a la fase de proteger aquello que hemos ideado. Para ello, contamos con Galbaian que nos guía para lograr la patente en ese producto que será clave en el futuro.

Las patentes están todas relacionadas con nuevas aplicaciones creadas para Copreci, ¿verdad?

Efectivamente. Llevo 30 años trabajando en Copreci y he tenido ocasión de conocer diferentes departamentos: laboratorio, I+D, jefaturas de Ingeniería, gestión de proyectos... Ahora estoy en el Centro de Competencias, donde en teoría estamos los creadores de la empresa; somos 6 personas. Estamos trabajando en nuevas aplicaciones

y funciones que todavía no son públicas y que verán la luz en el futuro.

En Copreci tenemos todos los ingredientes para propiciar la proactividad. Tenemos personas que trabajan en diseño mecánico, electrónica, diseño mecatrónica... Es decir, desde el centro de competencias conjugamos el conocimiento de la fábrica para impulsar la proactividad.

Respecto a Galbaian, ¿cómo describirías su función?

Tengo que decir que a mí personalmente me ha abierto mucho los ojos. Gracias a la cercanía y la mentalidad cooperativa, creo que la transferencia de conocimiento e información se produce de manera bastante natural. Pero desde Galbaian nos hacen ver qué está sucediendo en el exterior, y nos hacen ser conscientes de las amenazas y la necesidad de proteger nuestras aplicaciones y funciones. Es un aprendizaje mutuo para ver cómo tienen encaje esos desarrollos nuestros en la propiedad industrial. En definitiva, Galbaian nos aporta protección de nuestras patentes.

MIK participa en un consorcio para mejorar la competitividad de empresas y regiones transfronterizas

Se busca construir un nuevo modelo de competitividad a través de la triple cooperación de universidad, organizaciones y personas.

El centro de investigación MIK de Mondragon Unibertsitatea y Bidasoa Activa junto a la Universidad de Vic (Cataluña), ESTIA y Universidad de Pau en Aquitania han constituido un consorcio para desarrollar un nuevo modelo de competitividad adaptado a los entornos transfronterizos.

Nuevas competencias

No son pocos los retos actuales en materia de economía y empleo. Los pilares competitivos del pasado ya no son garantía de futuro para las empresas



y constantemente deben adaptarse a entornos desconocidos. La innovación o la internacionalización dejan de ser opcionales para subsistir y ello requiere de nuevos perfiles competenciales que satisfagan sus necesidades. Precisamente para hacer frente

a los nuevos retos y competencias que el mercado exige, surge este consorcio.

El primer paso para hacer realidad el nuevo modelo de competitividad es desarrollar un ecosistema denominado 3DKNOW, compuesto por 4 ejes, que relacionan el mundo académico con trabajadores actuales, trabajadores del futuro, la empresa y un cuarto eje integrador que generará todas las herramientas y mecanismos de acción necesarios para que cualquier centro de conocimiento pueda adoptar este enfoque en el desarrollo de su actividad. □

Sareteknika traslada sus oficinas centrales al Polo de Innovación Garaia

Las nuevas instalaciones, en las que trabajan una treintena de personas, constan de 400 metros cuadrados, están equipadas con las tecnologías e infraestructuras más modernas y se ubican en un entorno empresarial de conocimiento y alto componente tecnológico.

Sareteknika, la empresa de soluciones globales de postventa en el sector de los electrodomésticos, ha trasladado sus oficinas centrales al Polo de Innovación Garaia de Arrasate-Mondragón. Las nuevas instalaciones, en las que trabajan una treintena de personas, constan de 400 metros cuadrados, están equipadas con las tecnologías e infraestructuras más modernas y se ubican en un entorno empresarial de conocimiento y alto componente tecnológico. Todo ello permitirá a Sareteknika continuar innovando, prestar más servicios de valor añadido y ofrecer una solución global de postventa más rápida y eficaz.

Con el traslado a las nuevas instalaciones, Sareteknika se ubica en



un Polo de Innovación en el que comparten espacio empresas de alto componente tecnológico y unidades de investigación de Mondragon Unibertsitatea. Todo ello posibilita la

interconexión de personas y entidades, propicia las relaciones, la transferencia de experiencias, la creación de sinergias y la generación de oportunidades de negocio. □

Éxito de participación en la I edición de *Verduras & Aceite de oliva*

En la I edición de 'Verduras & Aceite de Oliva' organizada por Ausolan Jangarria y Aceites Sandúa han participado 15.000 escolares de más de 50 centros escolares de toda Navarra

Las actividades puestas en marcha para esta jornada han puesto de manifiesto que el hábito de comer de forma saludable se adquiere con buenas prácticas. De este modo, las excelentes verduras de Navarra cocinadas con un sabroso aceite de oliva han sido los ingredientes que Ausolan Jangarria y Aceites Sandúa han combinado para demostrar que con buenos productos se pueden hacer menús que están 'para chuparse los dedos'.

Para celebrar la primera edición de las 'Verduras & Aceite de Oliva', 15.000 escolares de más de 50 centros de toda Navarra, han degustado un menú especial, en el que las verduras y el aceite de oliva han cobrado todo el protagonismo.

Como acto central de la I Edición de las 'Verduras & Aceite de Oliva' y como símbolo de la dieta mediterránea que este proyecto quiere impulsar como forma de vida saludable en los comedores escolares, se ha plantado un olivo en el huerto del colegio Ezkaba de Ansoain.



Otra de las actividades desarrolladas con motivo de la I Edición de las 'Verduras & Aceite de Oliva' ha consistido en la elaboración del cuento "La historia del Aceite de Oliva" escrito por Carolina

Crespo, del Departamento de Calidad de Ausolan Jangarria. La jornada se completó con catas realizadas en los centros Catalina de Foix de Zizur Mayor y el Colegio Público de Beriain. □



Fagor Ederlanek behe presioko aluminioko bi planta berri jarriko ditu martxan 2016an

Bata San Luis de Potosín (Mexiko) eta bestea Bergaran (Gipuzkoa). Bi proiektu hauek burutzeko inbertsioak 85 milioi eurokoak izango dira. 300 enplegu berri sortuko dira.

Fagor Ederlanek behe presioko aluminioko galdaketa teknologian osagaiak ekoizteko 4 planta izango ditu horrenbestez. Gaur egun Arrasaten eta Kunshanen (Txinan) dituenen, Mexikon eraikitzen ari direna gehituko zaie eta laugarren bat ere bai, Bergaran kokatuko dena.

Fagor Ederlan México

Plantaren eraikuntza lanak 2015eko urrian hasi ziren San Luis de Potosí hirian eta aurten bertan ekingo dio bere industria jarduerari. Fagor Ederlan México S.A de C.V, Ederlan Taldeak Mexikon duen bigarren planta izango da, Ederlanek Grupo Industrial Saltillorekin 2015ean sinatu zuen joint venturearen emaitza izan zen GIS Ederlan S.A de C.V automoziorako burdinazko osagaien mekanizazio plantaren ondoren.

Taldeko premium bezero globalentzako aluminiozko portamangeten ekoizpenean zentratuta egongo da planta, 100 pertsonatik gorako lantaldea izango du eta urteko 2 milioitik gora osagai



ekoizteko gaitasuna izango du. San Luis de Potosí hirian kokatuta egongo da lantegia eta Arrasateko planta europar merkatuan liderra izatera eraman duten teknologia eta prozesu berberak erabiliko dira bertan; amerikar merkatuan osagai mota hauetan erreferente bihurtuko da planta.

Planta berri bat Bergaran

Mexikokoari Bergaran aurrez zegoen planta baten eraldaketak jarraituko dio, aurtengo hirugarren hiruhilekoan ekingo zaie lanei eta 2017an ekingo dio bere industria jarduerari. Bergarako planta Fagor Ederlanek Euskal Herrian duen era honetako bigarren planta izango da. Planta hau, behe presioko aluminioko

galdaketa teknologian taldeko erreferente teknologikoa izango da. Arindutako osagaiak ekoizteko orduan sektoreak dituen eskakizun handien neurriko prozesu industrialak izango ditu. Hasierako fasean milioi eta erdi osagai ekoizteko gaitasuna izango du eta 110 pertsonako lantaldea, hazkundearen azken fasean, berriz, 3 milioi osagai ekoiztuko ditu eta 200 lanpostu izango dira bertan.

85 milioiko inbertsioak

Bi plantetako inbertsioak 85 milioi eurokoak izango dira guztira. Bi planten jarduera nagusia izango da behe presioko aluminioko galdaketa teknologian automoziorako osagaiak ekoiztea, eta bien artean bost milioi osagai ekoiztuko dituzte urtean. □

Representantes de la cadena de distribución británica John Lewis visitan MONDRAGON

Una delegación de primer nivel de la empresa de distribución británica John Lewis visitó Eroski y Corporación MONDRAGON a principios de mayo.

Varios miembros del equipo de dirección de John Lewis liderados por Andy Street, director de negocio, visitaron durante la jornada del jueves las instalaciones de Eroski en Garbera (San Sebastián) y Corporación MONDRAGON. John Lewis es una cadena de distribución importante en Reino Unido y su visita a Eroski ha estado precedida por el interés de su dirección por conocer Eroski y el modelo de la Corporación.

La organización británica nada o poco tiene que ver con Eroski o cualquier cooperativa de MONDRAGON desde el punto de vista organizacional e institucional, pero los trabajadores de la marca británica también son socios



de su propia empresa y el objetivo de su visita ha sido conocer de primera mano el modelo cooperativo y Eroski.

Valoración positiva

Los representantes de John Lewis se quedaron muy gratamente sorprendidos

por el modelo de MONDRAGON, "por su convicción y fortaleza a nivel organizacional". Asimismo, destacaron de Eroski su responsabilidad y apuesta por los productos alimentarios de calidad y su apuesta por productos sanos, "tanto en los puntos de venta y como en la propia selección del producto".

IK4-Ikerlanek 19,4 milioi euroko sarrerak izan zituen 2015ean, aurreko urtean baino %9 gehiago

Zentro teknologikoak urteko balantzea aurkeztu du Arrasate-Mondragonen egin duen Batzar Nagusian. Aurreikusten da hobekuntza hori 2016an sendotuko dela, lehen hiruhileko datuek erakusten dutenez.

K4-Ikerlan zentro teknologikoak 19,4 milioi euroko diru sarrerak izan zituen pasa den urtean, aurreko urtean baino %9 diru sarrera gehiago, alegia. Urteko diru sarrera guztietatik %56 (hau da, 10,9 milioi euro) enpresekin batera garatutako I+G+Bko jardueretatik etorri zen, eta %39 (7,6 milioi euro), berriz, zentroak berak hainbat administrazioen finantzaketarekin egindako ikerketetatik.

IK4-Ikerlanen ustez bereziki garrantzitsua da enpresekiko kontratuetatik datozen diru sarreren igoera: "Partida honen igoerak oso harro sentiarazten gaitu, izan ere, ondo erakusten du gai izan garela gure bezeroen leialtasunari eusteko, baita garai konplexuenetan ere", adierazi du zentroko zuzendari nagusi Marcelino Caballerok.

2015eko balantzean emaitza positiboa dute, baita ere, administrazio publikoetatik datozen sarrerak (Eusko Jaurlaritzan, Europar Batasuna eta Estatuko Administrazio Orokorra, batez



ere). "Proiektu hauei esker, abangoardiako ezagutzak eskuratu eta sortu ditzakegu, industriaren sektorerako balio erantsi handiko berrikuntzak sortzeko", azpimarratu du Caballerok.

Ikerketaren balantzea

Azken ekitaldian zehar, IK4-Ikerlanek 44 ikerketa proiektutan parte hartu zuen

(aurreko ekitaldian baino sei proiektu gehiago), eta horien artean zentroak gidatutako hiru proiektu europar daude (Multipartes, Batteries 2020 eta Angelab). Horrez gain, ikertzaileek 36 artikulua zientifiko argitaratu zituzten eta hainbat kongresutan 52 hitzaldi eman zituzten. Bestalde, pasa den ekitaldian 38 doktoretza tesi egon ziren martxan, eta horietatik hiru aurkeztu egin ziren, beste zazpi tesiri emari eman zitzaizkien hasiera. □

Premio de prestigio

Kiro Robotics, como fabricante, y LKS Diaradesing, como firma de diseño, han sido galardonados con uno de los premios de diseño más prestigiosos del mundo, el IF Product Design Award 2016.

Los premios IF (Internacional Forum Design GmbH) al diseño de producto constituyen uno de los galardones más relevantes del sector a nivel mundial. Desde su creación en 1953, el logotipo del premio se ha convertido en un símbolo internacional de excelencia, y las codiciadas estatuillas de los premios IF son consideradas los *Oscar del diseño*.

Un jurado independiente de expertos y diseñadores de prestigio internacional ha reconocido la innovación y calidad en el diseño de Kiro Oncology, producto referente en el sector de la salud y dotado de la tecnología más avanzada del mundo para la preparación de quimioterapia en farmacia hospitalaria. □





DanobatGroup ampliará sus plantas de Elgoibar y Bergara para ser líderes mundiales

La ampliación de ambas plantas supondrá una inversión de más de 4 millones de euros.

Con una cartera de pedidos envidiable y habiendo batido el récord de facturación en 2015, con 269 millones de euros, el Grupo afronta la ampliación de las plantas de Elgoibar (sumará 2.000 metros cuadrados) y Bergara (4.500 metros cuadrados) para responder a nuevos retos, cada más difíciles. La inversión será de 2 millones de euros en la primera instalación y 2,5 en la segunda.

La cooperativa se ha marcado unos retos que podrá acometer con solvencia gracias a una facturación récord y a una cartera de pedidos envidiable. 2015 se cerró con un balance histórico, 269 millones de euros, frente a los 246 de 2014. El excelente resultado se debe en

parte a que coincidieron dos importantes ventas en Australia e India en el sector del ferrocarril (100 millones). En 2016 la facturación descenderá, pero seguirá siendo sustanciosa, dado que se entregarán pedidos realizados por CAF, empresas aeronáuticas y de oil&gas.

Para hacer frente a esta demanda y con la ambición de ser líderes mundiales, la cooperativa ampliará las plantas de Elgoibar y Bergara. En el primer caso, a uno de los edificios existentes se adosará otro destinado a potenciar la sección de ingeniería. En Bergara, la remodelación de la planta tiene como fin la realización de maquinaria de grandes dimensiones y altísima precisión. □

Fagor Grupo Mueble prevé triplicar sus ventas hasta alcanzar los 18 millones de euros en 2018

Asimismo, prevé aumentar el personal alrededor del 45%, generando además empleo de calidad en el entorno, una de sus razones de ser.

FGM, ubicada en Azpeitia, ha logrado en menos de dos años dar la vuelta a una situación complicada. FGM ha experimentado en 2015 una evolución muy positiva, con una facturación que asciende a casi 7 millones de euros, lo que representa un aumento del 89% respecto a 2014. Unas ventas de las que el 84% se realizan en el exterior, mientras que el 16% restante se centra en el mercado estatal. Una evolución positiva que apuntala el crecimiento respecto a un 2014 en el que a pesar del concurso de acreedores, no se paralizó la actividad.

El cambio de una nueva estrategia a nivel internacional; el abandono del modelo detal; el impulso del negocio de proyectos integrales en el sector *contract*, tomando como principal la unidad de negocio hotelera; la inyección de capital del socio mayoritario Maecenas Kapital; la oferta de un



servicio global con una atención local; y la definición de 3 unidades de negocio (*hospitality*, *office solutions* y *property development*) han hecho posible el cambio de rumbo en 2015. □

Pello Rodriguez, Makina-Erreminta eta Industria Automatizazioko dibisioetako lehendakariorde berria



MONDRAGONeko Kongresu Kooperatiboko Batzorde Iraunkorrek egin du izendapena. Indarrean sartuko da abuztuaren 1etik aurrera.

Pello Rodriguezek Iñigo Ucin ordeztuko du karguan bi dibisioen burutzan, datorren abuztuaren 1etik aurrera, Ucinek MONDRAGONeko Kontseilu Orokorreko lehendakaritza hartzen duenean.

Pello Rodriguez Urretxun jaio zen (Gipuzkoa), 1975ean, eta goi mailako industri ingeniaria da, mekanikako espezialitatean, Bilboko Industria Ingeniarien Goi mailako Eskola Teknikotik, eta goi mailako industri ingeniaria da antolamenduan espezializatua ere, Parisko L'école Nationale Supérieure d'Arts et Métiers zentrotik.

Bere ibilbide profesionala Danobatera lotuta dago, bertan hasi baitzen produkzio zuzendari eta proiektuen kudeatzaile General Electricentzat. 2003an Ingalaterran Newall UK Ltd.eko operazioen koordinatzailea izan zen, eta han enpresa erosi berria Danobaten egituran integratzen jardun zuen. Ingalaterratik Danobatek Alemaiako Herboren zuen Overbeck GmbH enpresara joan zen, plantako gerente eta Danobateko artezketa unitateko zuzendari lanetan. 2010ean Danobateko torneaketa lantegiko zuzendari izendatu zuten eta, ondoren, 2013an, Danobateko gerentea izan zen. □

OTALORA pone en marcha dos nuevos programas: *POSITIVAMENTE+* y *Autocuidado y alto rendimiento*

POSITIVAMENTE+ se inicia el próximo mes de julio y *Autocuidado y alto rendimiento* la primera quincena de setiembre.

Otalora, el centro de de Desarrollo Directivo y Cooperativo de MONDRAGON, abre el plazo de inscripciones para dos nuevos programas de formación: *POSITIVAMENTE+* y *Autocuidado y alto rendimiento*. □



POSITIVAMENTE+

Se trata de un programa en abierto de 6 jornadas, con frecuencia quincenal, con los siguientes objetivos:

- Saber qué es una mente positiva en acción.
- Identificar las claves del desarrollo de la positividad o actitud positiva.
- Conocer los beneficios para la organización (+compromiso, +colaboración, +captación de oportunidades, +visión de posibilidades, +aprendizaje...) y para la persona (mejor toma de decisiones, +desarrollo del potencial, +aprecio de las fortalezas, mejor afrontamiento de las dificultades...)
- Desarrollar la competencia mediante prácticas y entrenamientos regulares.
- Aprender a generar entornos *positivos*.

Con los siguientes contenidos:

- "Tiempos de respuestas con habilidad".
- "¡Atención!, deja que yo te conduzca".
- "Estoy presente, aquí y ahora".
- "El deseado camino del logro".
- "Todo lo bueno que nos trae un lenguaje positivo".
- "Suelto, por fin, mis pensamientos negativos".
- "¡Vaya cóctel emocional! ¿puedo sentir lo que yo deseo?".
- "¡Nuevas reformas!, ya no tengo fugas de energía".
- "Relaciones en su mejor momento".
- "Tiempos de sentido".

Desde el punto de vista metodológico el programa incluye las siguientes herramientas:

- Medición del progreso del participante.
- Entrenamiento entre sesiones.
- Test de autoconocimiento.
- Informe de diagnóstico del lenguaje.

Impartidoras Yolanda Lekuona, Teresa Aranzibia, Itziar Oyarzabal.

Invitadas especiales Virginia Imaz y Rakel Ampudia.

Fechas 01/07, 15/07, 02/09, 16/09, 30/09 y 14/10

Horario 9:00 a 18:00.

Precio 1.880 euros

Lugar Otalora

Autocuidado y alto rendimiento

Programa en abierto de 5 medias jornadas, con frecuencia quincenal, con los siguientes objetivos:

- Promover y favorecer el *autoconocimiento* y *autocuidado* de las personas, con independencia del cargo que ocupen en las empresas u organizaciones.
- Aprender y practicar *técnicas para mejorar* el estado físico, emocional y mental, lo cual favorece el rendimiento laboral y aumenta el bienestar personal.
- *Transformar* las organizaciones, al transformar a las personas, incrementando su bienestar personal, laboral y social.

Con los siguientes contenidos:

- Introducción al autocuidado, alto rendimiento y bienestar.
- Autopercepción: la observación del pensamiento, la emoción y el cuerpo. Individualmente y en la interacción.
- La atención plena. Mindfulness en la empresa.
- Las técnicas:
 - Automasajes.
 - Respiraciones conscientes.
 - Ejercicios psicocorporales.
 - Visualizaciones y técnicas de relajación.
 - Neurolingüística.
- El orden del proceso de aprendizaje y desarrollo: los siete niveles.

Desde el punto de vista metodológico el programa incluye:

- Trabajo integral, fundamentalmente práctico, combinando trabajo cognitivo y corporal.
- Técnicas de: psicología cognitiva, neurolingüística, psicología positiva, visualización, relajación, mindfulness, automasaje y trabajo psicocorporal.
- Se basa en el principio de que lo que se siente y percibe, permanece, no se olvida, porque no es un conocimiento racional. El cuerpo tiene memoria.
- Es un trabajo individual, realizado en grupo.
- Centrado en el presente, en el *darse cuenta* en cada instante, en el *aquí y ahora*.

Impartidora Pilar Llorente.

Fechas Jueves 15/09, 22/09, 06/10, 20/10, 03/11

Horario de 09:30 a 13:30.

Precio 475 euros

Lugar Otalora

Contacto para inscripciones Oibar Elorza (oelorza@mondragoncorporation.com), 943 71 24 06
Contacto para consultas Yolanda Lekuona (ylekuona@mondragoncorporation.com), 943 71 23 31



El PBL Day pone en valor el aprendizaje por proyectos

Mondragon Unibertsitatea organizó, en colaboración con Orona Fundazioa, el PBL Day para mostrar esta metodología de aprendizaje y exponer los mejores proyectos diseñados por los estudiantes.

El espectacular entorno de Orona-Ideo fue el escenario para que Mondragon Unibertsitatea celebrase su primer PBL Day (Project Based Learning). Una jornada, ante todo festiva, pero en la que se pudieron ver cerca de 30 proyectos de alumnos de la propia universidad realizados aplicando la metodología por proyectos.

En el evento, además de una exposición de los 32 PBLs seleccionados para el concurso con paneles y vídeos, se pudo disfrutar de conferencias y entrevistas con: Gaizka Garitano, ex futbolista y ex entrenador del Eibar y del Real Valladolid; el locutor Joxeina Etxeberria de Euskadi Gaztea; el youtuber Julen Hernández y las jugadoras del Bera Bera, Eli Pinedo y Montse Puche.

La metodología PBL

Mondragon Unibertsitatea es pionera a nivel estatal en implantar en sus facultades el



Aprendizaje Basado en Problemas y Proyectos (PBL), que busca que los alumnos adquieran conocimientos enfrentándose y resolviendo problemas reales, una forma práctica de aprender y formar a los estudiantes para su posterior ejercicio profesional a lo largo de toda la vida. Todos los semestres de cada curso, los estudiantes de ingeniería trabajando en equipo, se enfrentan a un reto

real. Para hacerle frente deben encontrar una solución a un reto o problemática real utilizando las diferentes áreas de conocimiento trabajadas durante el semestre. Son los propios alumnos quienes definen su itinerario de aprendizaje y lo desarrollan bajo la supervisión de los tutores y expertos que velan por el correcto desarrollo del proyecto. □

Orkli debate sobre el presente y el futuro del sector

Con numerosa presencia de la distribución, el Encuentro Orkli 2016 fue el escenario ideal para poner sobre la mesa los temas más importantes y candentes del sector.

Con un formato novedoso y numerosas sorpresas a lo largo del encuentro, Orkli presentó una inusual jornada donde se analizó la situación actual del sector y las perspectivas de futuro para los próximos años.

Con numerosa presencia de la distribución, el Encuentro Orkli 2016 fue el escenario ideal para poner sobre la mesa los temas más importantes y candentes del sector.

El acto principal de la jornada comenzó con las entrevistas a Carlos López Jimeno, director general de Industria, Energía y Minas de la Comunidad de Madrid, y Beñat Zudaire, director general de la División da Confort y Hogar de Orkli, realizadas por el periodista y presentador de programas de televisión (la Sexta noche entre otros) Iñaki López y donde se expusieron datos y mensajes muy interesantes desde la perspectiva de la Administración así como desde el punto



de vista del fabricante.

A continuación, se celebró una mesa de debate donde estaban representados los principales actores del sector por: Esteban Blanco, Presidente de Conaif, Emilio Díaz,

Director General de Termoclub, Jaime Pinilla, CEO de CP Grupo y Gonzalo Bernardos, analista y consultor económico e inmobiliario. El debate estuvo conducido por Iñaki López. □

Fagor Arrasate consigue un pedido clave en el sector de Automoción

Fagor Arrasate ha conseguido un importante pedido de un fabricante de automóviles con planta productiva en España.

Se trata de una línea de estampación de 8100Tn, compuesta por 6 prensas, todas ellas con 1.300 mm de carrera, la primera de las cuales tiene 2.100 Tn de fuerza, cojín hidráulico en la base y tecnología servo, y las otras cinco con 1.200 Tn de capacidad. La automatización al frente de la línea y entre las prensas es de última generación, suministrada en cooperación con un aliado suizo. La cadencia de la instalación será de 15 golpes por minuto, lo que la convierte en el más alto estándar de prestaciones que existe ahora mismo en la tecnología de la

estampación de piezas exteriores (skin panels) para el sector del automóvil.

El proyecto tiene una importancia estratégica capital, tanto para el fabricante de coches con sede central en Alemania como para la cooperativa, puesto que la refuerza como integrante del exclusivo grupo de proveedores internacionales homologados para suministrar este tipo de instalaciones. Este pedido ha sido conseguido en competencia con los mayores fabricantes de sistemas de estampación a nivel mundial. □



Una delegación de Lufthansa visita MONDRAGON

El pasado mes de marzo una delegación del Grupo Lufthansa, acompañada por Travel Air, la división de viajes de negocios de Viajes Eroski, visitaron nuestras instalaciones corporativas.

Por parte del Grupo Lufthansa, se acercaron Carsten Hofmann, director general para España y Portugal; Stefan Müller, director comercial para España; y Gloria Garbayo, responsable comercial

de la zona norte. Y por parte de Travel Air, Mikel Goienetxe, director general de Viajes Eroski, y Carlos Gonzalez, director de Travel Air.

Durante la visita se procedió a la firma del nuevo acuerdo de colaboración entre Corporación MONDRAGON, representado por Oskar Goitia (Presidente de MONDRAGON Internacional) y el Grupo Lufthansa.



Representantes de la Diputación Foral de Gipuzkoa visitan IK4-Lortek y Orkli

La Diputada de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial Ainhoa Aizpuru junto con el director de Promoción económica Antton Tomasena y el director de Innovación Garikoitz Agote, visitaron las instalaciones de Orkli S. Coop e IK4-Lortek, en Ordizia. Los representantes de la Diputación Foral de Gipuzkoa han visitado recientemente las instalaciones de ambas empresas guipuzcoanas y han comprobado de primera mano los avances que están llevando dentro del proyecto europeo COMBILASER. Este proyecto, financiado por la Comisión Europea dentro del nuevo programa de investigación Horizon2020, tiene como objetivo desarrollar técnicas avanzadas de soldadura láser y de laser cladding, para ponerlas a disponibilidad de diferentes ámbitos de la industria europea.



Por parte de Orkli han encabezaron la visita Iñigo Hernández (director Industrial) e Iñigo Eraña (director de Negocio). Y por parte del centro tecnológico IK4 Lortek han tomado parte Jose Antonio Etxarri (director General), Jose Maria Goenaga (director comercial) y Alberto Echeverria (director tecnológico).

Ambas empresas guipuzcoanas demuestran el liderazgo en el desarrollo de las nuevas tecnologías que estarán integradas en un futuro en muchas industrias europeas, ayudando a aumentar su competitividad global y con eso contribuyendo a un crecimiento económico y una mejor cohesión social en Europa.



Las cocinas de Ausolan renuevan la certificación ISO 22000

Ausolan elabora más de 320.000 comidas diarias en todo el Estado y en la actualidad emplea a más de 11.500 personas.



El grupo Ausolan, integrado en la Corporación MONDRAGON, ha obtenido la renovación de la Certificación ISO 22000 en sus cocinas centrales del País Vasco en: Mondragón, Irún, Vitoria y Erandio. De esta forma, sus plantas productivas cuentan con una acreditación que asegura una gestión eficaz de la seguridad alimentaria, cumpliendo con rigurosos estándares de seguridad a lo largo de todo el proceso de producción.

La certificación ISO 22000 es una muestra más del compromiso de Ausolan con la seguridad alimentaria, además de un reconocimiento a la capacidad de Ausolan para identificar,

prevenir y controlar cualquier agente químico, físico o biológico que pueda contaminar los alimentos, adecuándose así, tanto a las exigencias de los clientes como a la normativa establecida.

La renovación de la certificación obedece tal y como han destacado los responsables de Ausolan " a la total implicación de las personas que forman en equipo de Ausolan, el mantenimiento de unas instalaciones en buenas condiciones de estructura y orden, y la apuesta por la mejora continua en todos nuestros procesos". □

Fagor Electrónica suministra los primeros equipos electrónicos de potencia para el sector aeronáutico

El equipo en cuestión se encarga de convertir la alimentación de corriente en continua existente en el interior del avión en corriente alterna, siendo esta necesaria para la alimentación de algunos equipos auxiliares.

Fagor Electrónica está en proceso de certificación y cumplimentación de la normativa Aeronáutica EN 9100 y EN 9110. Esta certificación es necesaria para poder convertirse en un proveedor referente de electrónica en el sector aeronáutico.

A raíz del último Plan Estratégico realizado en 2012, se decidió en el seno de la cooperativa comenzar a estudiar las posibilidades existentes en *electronificar* otros sectores relevantes de la sociedad como la aeronáutica, la obtención de energía en base a energías renovables, el transporte eléctrico... Dichos estudios han comenzado a dar sus frutos con las primeras entregas aquí comentadas.



La unidad de Nuevos Negocios de Fagor Electrónica lleva inmersa desde hace algún tiempo en este proyecto, dando respuesta a la creciente necesidad de electronificación y sensorización de los circuitos en el sector aeronáutico. □

Copreci participa en la feria de electrodomésticos más importante de Asia

Copreci se estrena como expositor en la feria de AWE 2016, que se celebró en Shanghai en marzo.



Copreci mostró en su stand toda la oferta de productos, desde componentes para encimeras a gas, hasta encimeras de inducción, o bombas para lavadoras y lavavajillas... La asistencia a esta feria refuerza la apuesta de Copreci por el mercado chino y un impulso a la reciente implantación en Kunshan.

Copreci estuvo también presente en el stand de Haier donde su motor BLP3 se expuso en el panel de proveedores. Esta era la primera vez que Copreci exponía en esta feria del gigante asiático, donde se dieron cita los grandes fabricantes del sector como Haier, Midea, Samsung, LG, Panasonic, así como otras marcas como Bosch, Siemens, Whirlpool... 100.000 m² de exposición por los que circularon más de 100.000 visitantes.

Nuevo logotipo para el mercado chino

Copreci aprovechó este evento para presentar oficialmente su nuevo logotipo para el mercado chino: Copreci- Ke Pei Xi. Detrás de Ke Pei Xi, se esconde la "Tecnología admirable que viene de Occidente" un nombre que fonéticamente recuerda bastante a Copreci y que resulta llamativo e identificativo para el público chino. □

LKS celebra su 25 aniversario en familia

Las cooperativas LKS y LKS Ingeniería ha celebrado recientemente su fiesta de aniversario en un acto donde se reunieron más de 700 personas. En el mismo se reconoció la labor de los fundadores, se habló del presente y con el lema *Kaixo Future* se expusieron los retos de futuro de ambas cooperativas.

LKS nació hace 25 años. Por aquel entonces, Caja Laboral, desde su División Empresarial, ofrecía un conjunto de servicios de asesoramiento a las cooperativas asociadas. Tras una reflexión interna, que coincidió además en el tiempo con unos de los cambios organizativos más relevantes en la historia de MONDRAGON, se consideró que estas actividades debían convertirse en un proyecto empresarial independiente, con su propia identidad y cuenta de explotación. Las 50 personas que arrancaron con el proyecto constituyeron una cooperativa diferente y nueva, dejando el paraguas protector de Caja Laboral, y aventurándose en un proyecto innovador con dos actividades: la consultoría, y la ingeniería y arquitectura. "Aquellos fundadores han sido fundamentales en la historia de LKS no solo en los comienzos sino también en su evolución y proyectos clave" añade Iñaki.

Con el tiempo, la cooperativa fue adquiriendo volumen y fuerza. Así, el año 1992 se incorporó a LKS, el negocio de abogados; años después los consultores de procesos y sistemas, la actividad de auditoría... Especialmente relevante fue la incorporación que se produjo en el año 2002 en nuevas actividades relacionadas con las nuevas tecnologías y las TICs. "En definitiva, podemos concluir que las nuevas actividades se han ido desarrollando e incorporando como respuesta a los cambios que se producían en nuestro entorno y que nos han impulsado a buscar nuevos posicionamientos en la cadena de valor, lo que nos ha permitido acceder a los servicios profesionales tradicionales de ingeniería y arquitectura, desde posiciones más fuertes, dando lugar a nuevos negocios



Iñaki Ormaetxe de LKS (a la derecha) y Aitor Lejarzegi de LKS Ingeniería, con quienes hemos recordado esa historia llena, a su vez, de muchas historias y vivencias personales.

como: los servicio de tasación, diseño (Diaradesign), Buildingenia (llave en mano), LKS Energy (Promoción de proyectos de energía) y Fillpack (Ingeniería de empaquetado y embotellado), así como los Procesos industriales (Piping design)" comenta Aitor.

Servicio y saber hacer

"Entender la historia de LKS sin haberla vivido no resulta sencillo, porque somos el resultado de un proyecto integrado exclusivamente de profesionales, frente a lo que puede ser una empresa industrial, con productos físicamente más identificables; profesionales de diferentes perfiles,

inquietudes y procedencias que desarrollan servicios altamente especializados y que se integran en una oferta global, muy extensa y competitiva. En definitiva, nuestro saber hacer y nuestras personas son nuestro aspecto diferencial." explica Iñaki. LKS se nutre de las capacidades de los profesionales que aportan su trabajo, conocimiento y además desarrollan su perfil en LKS, aportando un valor añadido a la propia cooperativa. "La persona y su conocimiento, ese es nuestro gran potencial" subraya Aitor.

El tema de la inteligencia artificial es un tema patente en las reflexiones de LKS. "Nos preguntamos a menudo, ¿qué facetas o funciones de las que desarrollamos nosotros ahora se realizarán en el futuro a través de la inteligencia artificial, es decir, de computadoras previamente programadas?" se pregunta Aitor.

LKS y LKS Ingeniería, se transformaron en dos cooperativas con su propia entidad jurídica, pero respetando su identidad original, al mantener la marca LKS de forma compartida.

LKS, dos cooperativas bajo una misma marca

A partir del año 1997, LKS y LKS Ingeniería, tras su propia reflexión interna, en la que se identificó la necesidad de



diferenciar estrategia y organización, se transformaron en dos cooperativas con su propia entidad jurídica, respetando eso sí, su identidad original, al mantener la marca LKS de forma compartida.

“Creo que desde fuera el cliente a veces nos percibe como una misma empresa. Ese aspecto nos ayuda a concurrir en el mercado desde el apoyo mutuo y la visión unitaria de la marca LKS, y nos permite aprovechar las sinergias de ambas empresas y del propio Grupo MONDRAGON para implantarnos en nuevos países. Por ejemplo la última que hemos realizado ambas cooperativas en México. En definitiva, nuestra marca y el prestigio vienen avalado por las capacidades de ambos.” comentan tanto Iñaki como Aitor.

Actualmente, cuentan con oficinas en Cantabria, Madrid Zamudio, Bilbao, Arrasate, Donostia, Miñano y Burlada, y una extensa implantación internacional con oficinas en Francia, China, India, Colombia, Perú, México y Costa Rica.

Ambas cooperativas comparten también los valores cooperativos y la esencia de la cultura cooperativa. Su empeño es que el cliente perciba esas características propias en el desarrollo de su actividad a través de la integración, el acompañamiento en todo momento, en la propia y personal forma de entender las relaciones y profesionalización de sus personas... “Esa es también una de las claves de nuestro futuro: que las personas estén al frente de nuestro proyecto y trabajemos en un modelo coherente e integrado en la esencia del modelo cooperativo” afirman. □

De cara al futuro, tenemos unas posibilidades enormes en cuanto a producto, oferta y posible desarrollo, gracias a las capacidades del equipo de personas multidisciplinares, y su alto nivel de profesionalidad.

Hurbiletik

LKS eta LKS Ingenieria bi kooperatiba izanik hainbat alderdi konpartitzen dituzte: egoitza bera dute, proiektu kooperatibo komuna eta elkarrekin ospatu berri dute 25. urteurrena ere. Kooperatibetako bi lehendakariak bildu ditugu:

Iñaki Ormaetzek, Larrabetzun du jatorria eta Bilbon bizi da gaur egun. Txikitatik ezagutu zuen kooperatiben mundua, bere aita Alkargo kooperatibako bazkide izan zen. Ofiziozko abokatu, orain dela 16 urte hasi zen Iñaki LKSn, aurretik bere bufetean hainbat urte lana egin ondoren. Azken 8 urteotan lehendakaria izan da eta laster utziko du bere kargua, azken batzar orokorrean lehendakari berria hautatu baitute. “Nire bizitzako ohorerik nagusiena izan da niretzat LKSko lehendakaria izatea, arlo pertsonaletik zein profesionaletik, bizitakoa eta ikasitakoa izugarri aberatsa eta baikorra izan da niretzat. Kooperatiba eta bertako pertsonak beti eramango ditut bihotzean” dio.

Aitorrek Foruan du jatorria eta Bilbon bizi da. Pilotari baten semea, umetan Ameriketako Estatu Batuetan bizi izan zen. Arkitektura teknikoa ikasi ondoren, lan desberdinetan ibili zen eta orain dela 17 urte hasi zen LKS Ingenierian. Orain dela bost urte aukeratu zuten lehendakari. “Ardura askorekin hartu nuen kargu berria, baina gustura ari naiz. Kolektiboaren esanetara nago eta 25. urteurreneko ekitaldian langileen artean ikusi nuen ilusioak bete nau, aurrera jarraitzeko indarra eman didate” aipatzen du.

LKS izenaren jatorria.

LKS jaio zeneko garai hartan, Jose Maria Ormaetxea zen Caja Laboraleko zuzendari orokorra eta bere lankide zen Javier Retegiri galdetu omen zion, ea *promoción cooperativa* nola esaten zen euskaraz. *Lankide sustaketa* hartatik, laburdura gisa, etorri zen LKS izena.

AOTEK lidera el proyecto Fatima en colaboración con Ideko, ETIC, y Mondragon Unibertsitatea

Este proyecto se enmarca dentro del uso de las técnicas de Inteligencia artificial o aprendizaje supervisado aplicado a grandes cantidades de datos, además no homogéneos, en lo que es el núcleo de las técnicas englobadas dentro del término BIG DATA.



La problemática que se intenta resolver es la optimización de la ejecución de los programas HSC en los controles numéricos Fagor en los términos deseados por el usuario. Este es un difícil problema con múltiples aristas, donde a la notable complejidad de los propios algoritmos de reconstrucción de la geometría original y la gestión de un número elevado de bloques para conseguir una velocidad de mecanizado elevada, se une la enorme variabilidad introducida por las cadenas cinemáticas de las máquinas y la propia parametrización de la gestión de las trayectorias en el CNC.

Es por esto por lo que se ha descompuesto el estudio en dos problemáticas o casos de uso diferentes para poder abordarlo con alguna garantía de éxito. En el primer caso se aborda la casuística desde un punto de vista de trayectorias teóricas y de simulación sobre un modelo de máquina que, en una primera aproximación, suponemos de momento lineal, aunque no necesariamente unidimensional. □

Basque Culinary Center firma un convenio de colaboración con la Diputación de Málaga

El convenio recoge implantar un centro de alta formación y especialización en Málaga.

El presidente de la Diputación de Málaga, Elías Bendodo, y el director general de Basque Culinary Center (BCC), Joxe Mari Aizega, han firmado el acuerdo de colaboración, que tendrá una duración de cuatro años.

Este convenio supone el punto de partida para el diseño del plan académico que se impartirá, para elegir la sede del centro y para llevar a cabo la formación de los docentes. En este sentido, este centro contará con el respaldo y los recursos profesionales de BCC, ubicado en San Sebastián.

Este nuevo centro de alta formación impartirá, a partir de 2017, dos másteres, dos cursos especializados, más un conjunto de jornadas y seminarios para los profesionales, lo que consolidará a la provincia de Málaga como uno de los mejores lugares del mundo para formarse en gastronomía, complementando la formación que actualmente se desarrolla en las escuelas de hostelería y de Formación Profesional.

Además, se espera captar en Málaga la presencia de nuevos talentos del ámbito



de los fogones y también se confía en ampliar el firmamento de estrellas Michelin de la provincia.

Este es un proyecto ambicioso de la Diputación de Málaga, que contará también con la colaboración de la Mancomunidad de Municipios de la Costa del Sol Occidental y el Ayuntamiento de Benahavís. En principio, las clases se impartirán en la Térmica y la Escuela de Hostelería de Benahavís, aunque no se descartan otras ubicaciones, y se contempla la realización de prácticas en destacados restaurantes de la Costa del Sol. □

Leartiker Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko kide berria

Izendapen berri hau, Zentroa eta enpresen arteko elkarlan estuari esker lortutako transferentzia teknologiko maila altuagatik nabarmentzen den Leartikerren 20. urteurrenaren ospakizunarekin bat dator.



Markina-Xemeingo Leartiker zentro teknologikoa Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko (ZTBES) kide bihurtu da Euskadiko I+G+B-ko zentro garrantzitsuenak biltzen dituen sarea, hain zuzen ere: Ikerketa Kooperatiboko Zentroak (CIC), Oinarrizko eta Bikaintasunezko Ikerketa Zentroak, enpresetako eta unibertsitateetako I+G unitateak, Zentro Teknologikoak eta Osasuneko Ikerketa Institutuak, besteak beste.

Leartikerrek ZTBES barruan lortutako Zentro Teknologiko Sektorial izendapena bere 20. urteurrenaren ospakizunarekin batera heldu da. Jatorrian, Lea Artibai Ikastetxeko hezkuntza planaren euskarri bezala jaio bazen ere, azken bi hamarkada hauetan zehar, Leartiker erabat gaitutako ikertzaile-talde propioa duen eta bezeroari zerbitzu integrala eskaintzen dion (ideiaren detekziotik hasi eta prototipoa egin eta merkaturatu arte) errenferentziazko Zentro Teknologikoan bihurtu da Polimeroen eta Elikagaien Teknologian. □

ULMA Construction estará en los Juegos Olímpicos de Brasil 2016

El proyecto de prolongación del metro contempla la construcción de la línea 4, una línea de 16 km con siete estaciones entre las localidades sureñas de Ipanema y la zona oeste de la ciudad carioca, que una vez completada transportará a más de 300.000 pasajeros al día.

El reto del proyecto ha consistido en plantear soluciones que permitieran la reutilización de productos como el encofrado modular ORMA, el encofrado de vigas ENKOFORM VMK, el encofrado de losa premontado Mesa VR y el puntal de aluminio ALUPROP, evitando el continuo proceso de montaje y desmontaje en cada puesta.

Además, la construcción del puente Estaiada ha sido una de las obras más importantes en cuanto al desafío y



dimensiones. Un puente atirantado de 72 m de altura y 320 m de largo, de pilonos inclinados para cuya construcción ULMA empleó el sistema autotrepante ATR capaz de realizar estructuras verticales sin la necesidad de utilizar grúa.



MONDRAGON crece en empleo, ventas y resultados en 2015

Las cooperativas de la Corporación en su conjunto cuentan con 74.335 trabajadores, tras un año en el que sus ventas superaron los 11.000 millones y se invirtieron un total de 316 millones de euros.

La Corporación MONDRAGON valora positivamente los resultados de 2015 en el que prácticamente todos los indicadores mejoraron a lo largo del año. Ha logrado superar el nivel de empleo del ejercicio 2014 con un total de 74.335 personas, un 0.4% más. Destacan especialmente las cooperativas industriales, que en conjunto lograron concluir el año con 1.258 empleos más que el ejercicio anterior (780 en el mercado interior y 478 en el extranjero). Además, se ha dado solución a través de jubilaciones, prejubilaciones y sobre todo reubicaciones de socios en otras cooperativas del grupo a un total de 1.800 socios afectados.

Las empresas y cooperativas que conforman la Corporación MONDRAGON alcanzaron los 11.368 millones de euros en ventas (con un 2,8% más que el año anterior). Una vez más, destaca la cifra de inversiones, que el año pasado ascendió a 316 millones de euros en su

conjunto. En el último quinquenio las cifras de inversión de las cooperativas de MONDRAGON alcanzan los 1.578 millones de euros.

La fortaleza de la industria

Las cooperativas industriales de MONDRAGON, que emplearon a una plantilla de 32.925 trabajadores (1.258 más que el año anterior), acabaron 2015 con una facturación total de 5.095 millones de euros (+7,4%) y unos resultados de 256,9 millones de euros (un 32,3% mejor que en el año anterior). Además, el año pasado se invirtieron 208 millones de euros en las cooperativas industriales.

La apuesta por la internacionalización hace que las ventas en los mercados exteriores supongan ya el 71% del área industrial. El año pasado se produjeron nuevas implantaciones en países como México, Estados Unidos, Francia, Italia o Reino Unido, de modo que ya existen

128 filiales productivas en el extranjero (tres más que un año antes).

Además MONDRAGON invirtió 153 millones de euros en I+D, lo que significa un 8,6% sobre el valor añadido y un 3,0% sobre las ventas totales.

Por su parte, el área de Distribución, que incluye a Eroski y a la agrupación Erkop, registró unas ventas de 6.273 millones, con un ligero descenso sobre el año anterior. Y el área de Finanzas terminó el año con una evolución positiva, tanto en los ratios de solvencia, como en la liquidez y en morosidad. □



Fagor Arrasate, Koniker e Ikerlan participan junto a MU en la segunda reunión del proyecto europeo MANTIS

MANTIS (Cyber Physical System based Proactive Collaborative Maintenance, Mantenimiento colaborativo proactivo basado en sistemas ciberfísicos) es un proyecto europeo financiado por el programa ECSEL-JU de la Unión Europea que cuenta con un presupuesto de 30 millones de euros.

El proyecto está liderado por la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea y participan 47 socios europeos de 12 países. Los pasados 22, 23 y 24 de febrero se celebró en Lisboa, Portugal, la segunda reunión del proyecto europeo MANTIS; un proyecto ambicioso del ámbito de la Industria 4.0, donde el objetivo es diseñar y desarrollar una plataforma de servicios de mantenimiento industrial en la nube, donde sensores o sistemas embebidos monitoricen procesos, y que sistemas inteligentes permitan ayudar en la toma de decisiones estimando el rendimiento futuro, prediciendo y previniendo fallos inminentes y que permitirá programar el mantenimiento de forma proactiva con la consecuente reducción de costes y mejor aprovechamiento de materiales.



Los resultados del proyecto serán validados en cuatro escenarios: mantenimiento de activos de producción, gestión de vehículos, producción de energía y mantenimiento

de equipos en el ámbito de la salud.

Fagor Arrasate y Koniker participan en el primero de los cuatro escenarios relacionado con el mantenimiento de los sistemas de estampación. Con el apoyo de varios centros que participan en el proyecto, Fagor Arrasate incorporará tecnología punta en los componentes más críticos para mejorar la robustez y funcionalidad de estos con el fin de facilitar las actividades de mantenimiento proactivo y predictivo. El objetivo final consiste en aumentar la fiabilidad de las prensas y sus componentes con el fin de reducir drásticamente los altos costes ocasionados por paradas de producción y las operaciones de mantenimiento de reparación necesarias. □

Orona mejora sus marcas

La cooperativa obtiene unos ingresos de 611 millones de euros en 2015, un 5,71% más que en el ejercicio anterior.

Orona, la compañía especializada en soluciones de movilidad urbana con sede en Hernani, celebró su asamblea anual de socios en la sede de Orona Ideo, durante la que ha aprobado las cuentas anuales correspondientes al ejercicio 2015.

La cooperativa cierra el año con un resultado bruto de explotación de 111 millones de euros, lo que supone un 15,63% más que en el ejercicio anterior. Las ventas también han experimentado una mejoría en 2015, con unos ingresos de 611 millones de euros, que, comparados con los 578 millones de euros del ejercicio anterior, representan un incremento del 5,71%.

En el mismo periodo, la cifra de



empleo ha alcanzado los 4.498 trabajadores, 165 profesionales más que en 2014, y la cifra de inversión ascendió a los 37 millones de euros. En este

sentido, Orona tiene un firme compromiso con la innovación a la que ha destinado en 2015 el 2% de sus ventas. □

Soraluce crea un sistema capaz de aumentar hasta en un 300% la productividad

Soraluce, especialista en fresado, mandrinado y torneado, revoluciona su sector con la tecnología DAS (Dynamics Active Stabilizer) por la que acaba de recibir los premios European Quality Innovation of the Year y Best of Industry.

La tecnología DAS, que está llamada a ser una revolución en el sector de máquina-herramienta, se materializa en un dispositivo capaz de aumentar activamente la rigidez dinámica de la máquina, incrementando la capacidad de corte hasta en un 300%, gracias a la reducción del riesgo de inestabilidad (chatter) durante el mecanizado. El sistema incrementa la capacidad de corte general, mejora la calidad de la superficie, y reduce el riesgo de rotura de herramientas aumentando su vida útil en condiciones límite.



El DAS, en proceso de patente, es fruto del esfuerzo conjunto entre Soraluce e IK4-Ideko, el centro de investigación de Danobatgroup al

que ambos pertenecen, y ha sido testado en BIMATEC Soraluce, Centro de Excelencia de la marca en Alemania. □

Neil Parsan, de la Organización de Estados Americanos, visita MONDRAGON

El secretario ejecutivo de Desarrollo Integral de la Organización de Estados Americanos (OEA), Neil Parsan, acudió a MONDRAGON acompañado por Leyre Madariaga, directora de Asuntos Exteriores del Gobierno Vasco.

Neil Parsan participa durante estos días en la reunión del grupo de expertos de Competitividad Subnacional de la Red Interamericana de Competitividad (RIAC), promovida por la propia OEA y organizada por Orkestra con el apoyo

del Gobierno Vasco. Esta es la primera vez que el evento se organiza fuera de las Américas, y en la que Euskadi, como una de las escasas regiones no miembro de la OEA, está presente.

Se profundizó en el conocimiento mutuo, para impulsar posibles colaboraciones y proyectos de las cooperativas de MONDRAGON que cubran las necesidades de la Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI)





Fagor Arrasate, Koniker e IK4-Ikerlan firman un acuerdo para investigar en tecnologías de fabricación avanzada e Industry 4.0

Las entidades colaborarán en el desarrollo de máquinas inteligentes, la supervisión remota y los servicios avanzados y la eficiencia energética y operativa. Más de 20 investigadores trabajarán conjuntamente para afrontar los retos de la cuarta revolución industrial.



La empresa Fagor Arrasate, su unidad de I+D Koniker y el centro tecnológico IK4-Ikerlan han firmado un acuerdo para colaborar en la investigación de tecnologías de fabricación avanzada e Industry 4.0. En virtud de este convenio, más de 20 investigadores de las tres entidades colaborarán de manera estable en

las siguientes líneas de investigación: el desarrollo de máquinas inteligentes, la supervisión remota y los servicios avanzados y las estrategias de eficiencia energética y operativa.

Las tres entidades han decidido sumar fuerzas con el objetivo de afrontar los retos derivados de la que ya se considera

como la Cuarta Revolución Industrial, que está transformando los modelos tradicionales de producción industrial mediante la introducción de las tecnologías digitales. Su intención es sumar sus capacidades en la investigación y el desarrollo para aplicar los últimos avances tecnológicos tanto a la producción como a los productos finales.

Las líneas de investigación

La línea dedicada a dotar a las máquinas de inteligencia tratará de responder a las crecientes necesidades de flexibilidad y adaptabilidad de las instalaciones productivas. En la línea que trabajará en la supervisión remota y el desarrollo de servicios avanzados se emplearán tecnologías de cloud, Big Data y análisis de datos (Data analytics), con las que mejorar de forma proactiva la disponibilidad y la fiabilidad de las máquinas. En los ámbitos de la eficiencia energética y operativa se desarrollarán tecnologías que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos. □

Laboral Kutxa y el banco mexicano Banorte firman un acuerdo de colaboración

El acuerdo beneficiará directamente a todas las empresas clientes de Laboral Kutxa, ya que Banorte operará como el brazo financiero de la cooperativa de crédito en México.

Fundada hace más de 100 años en la ciudad de Monterrey, Banorte es la tercera institución bancaria de México, medida por depósitos, y la cuarta si la medición se realiza por créditos. A cierre de 2015, el banco mexicano administraba 122.000 millones de dólares en activos. Con una plantilla de 27.000 personas, la entidad cuenta con 1.250 sucursales repartidas por los principales núcleos de población del país norteamericano, para dar cobertura financiera a más de 13 millones de clientes en el sector bancario.

El acto protocolario de la firma ha tenido lugar en México D.F., a donde se

ha desplazado una delegación de la cooperativa de crédito vasca encabezada por Óscar Muguerza, director de Desarrollo de Negocio de Empresas de Laboral Kutxa. Por parte de Banorte, el acuerdo ha sido rubricado por su director general adjunto de Banca Internacional, Ricardo Velázquez.

La alianza alcanzada procura un aliado trasnacional estable para las firmas vascas en sus procedimientos bancarios, desde los más básicos (como puede ser una apertura de cuenta), hasta los más complejos (como la financiación a corto y largo plazo). Para ello, las empresas internacionalizadas



contarán además con el respaldo de Laboral Kutxa: bien mediante una financiación directa a la filial o como contra garante de sus operaciones con Banorte. □

Oinarri-Laboral Kutxa Express: finantzaketa modu berria enpresa txiki eta autonomoen eskura

Laboral Kutxaren sistema eskusiboarekin bi egunetara murriztuko da oinarriren abala duten eragiketak sinatzeko epea. Euskal Autonomia Erkidegoko 170.000 autonomo eta 45.000 enpresa baino gehiago izan daitezke hitzarmenaren onuradun.

Badira hilabete itxaron ezin duten betebeharrak. Elkarrekiko berme-baltzuen abala duten maileguak batez beste 21 eguneko epean sinatu ohi dira. Epea luzeegia da eta, gainera, autonomoak eta enpresak ez daude ohituta horrelako izapideak egitera. Horregatik, Laboral Kutxa eta Oinarri SGRk konponbidea adostu dute, abalatutako kreditua bi egunetan iritsi dadin enpresetara, lehiatila bakarreko sistemaren bidez.

Enpresa txikien eta autonomoen finantzaketa ezinbestekoa da ekonomia dinamizatzeko. Segmentu horiek zailtasunak izaten dituzte finantzaketa lortzeko, ez ohi dute langile espezializaturik finantza-erakundeekin negoziatzeko eta, sarritan, bermeak izateko aukera gutxiago dute. Ondorioz, elkarrekiko berme-baltzu batek,

Oinarriak, haien finantzaketa eragiketetan parte hartzea oso garrantzitsua izan daiteke beharrezko kreditua lortzeko.

Baina horrelako eragiketak hiru alderen artean izapidetzea zaila izaten da: lehenengo, bezeroa bere finantza-erakundera joan behar da finantzaketa eskatzeko; gero, elkarrekiko bermebaltzura jo behar du eta, azkenik, abala eskuratu ondoren, berriro itzuli beharko da finantzaerakundera kreditua



formalizatzeko. Prozesua geldoa eta korapilatsua da, hiru aste baino gehiago behar izaten dira paperak bete eta batekin eta bestearekin hitz egiteko. □

Laboral Kutxak eta Oinarri SGRk, lehiatila bakarreko sistemaren bidez, abalatutako kreditua bi egunetan iristea bermatzen dute.

Gaztenpresak 402 enpresa berri sortzea sustatu du 2015ean

Sortutako 402 enpresa horiek 731 lanpostu berri sortu dituzte.

Enpresa-idea bideragarri bakar bat ere ez dadila gauzatu gabe geratu aholkularitza- edo finantziario-gabeziagatik. Horrela laburbiltzen du Gaztenpresak bere izateko arrazoia, eta urtero datuek hala dela frogatzen dute: joan den ekitaldian 402 enpresa berri ikusi zuten argia, eta 731 pertsona lanpostu bat aurkitu zuten Gaztenpresaren laguntzari esker.

Laboral Kutxaren enplegurako Fundazioak 2015eko bere Memoria aurkeztu du. Xabier Egibar Fundazioko lehendakariak eta Laboral Kutxaren Negozio Garapen Arloko zuzendariak, Angel Toña Eusko Jaurlaritzako Enplegu eta Gizarte Politiketako sailburuak eta Inma Ramos Gaztenpresako zuzendariak Fundazioak joan den urtean zehar garatutako jardueraren alderdi nagusiak azaldu dituzte gaur goizean, Bilbon.

Xabier Egibar oso pozik agertu da lortutako lorpenekin. Testuinguru ekonomiko eta sozial konplexu honetan, eta Euskal Autonomia Erkidegoko langabezia % 12,8koa eta Nafarroako langabezia % 14,25koa dela kontuan hartuta: "Ekintzailatzaren bidea



autoenpleguaren aldeko apustua egiten duten pertsona askoren lan-horizontea argitzeko oso aukera balidagarria dela frogatu du berriz ere Gaztenpresak". Era berean, Egibarrek Gaztenpresaren ibilbide txalogarria azpimarratu du: "4.120 enpresa baino gehiago eta 7.300 lanpostu inguru sortzen lagundu du lanean daramatzan hiru hamarkada hauetan zehar".

Ángel Toña sailburuak aipatu duenez

"Ekitea ez da erraza. Horregatik, beharrezkotzat jotzen dugu ideia bideragarri bat dutenei enpresa berria sortzeko lehen urratsak erabakitasunez hartzen laguntzea".

Parte hartzeko txanda amaitzeko, Inma Ramos Gaztenpresako gerenteak Fundazioak 2015ean lortu dituen datuen eta etorkizunean lortu nahi dituen erronken laburpena egin du. □



Eroskiren aplikazio berriak 100.000 deskarga baino gehiago izan ditu

Eroskik doako bi aplikazio atera ditu eta erabiltzaileek oso ondo hartu dituzte, hilabete bakarrean 100.000 deskarga izan baitituzte.

Eroski Super aplikazioari esker, 15 minutuan egin daiteke, Internetez, aste guztiko erosketa, eta orain arte 40.000 deskarga baino gehiago izan ditu. Eskura dago iOS eta Android sistema operatiboetarako, euskaraz, gaztelaniaz, katalanez, galizieraz, ingelesez eta alemanez; doakoa da, eta ordenagailuko, sakelakoko eta tabletako datuak sinkronizatzen ditu. Eskaerei dagokienez, hiru aste lehenago ere egin daitezke, eta hartzeko momentuan prestatzen dira; hartara, janariak fresko-fresko egongo dira. Bezeroak edonoiz eta edonon egin

dezake erosketa, eroso asko, bere sakelako gailutik. Horrez gain, aplikazio berriari esker, "Nire gogokoak" erabilia, ohi baino lasterrago egin ahal dira erosketak; atal horretan, bezeroak batera ikusiko ditu Eroskiren edozein denda fisikotan zein on line supermerkatuan azken hiru hilabeteetan erosi dituen produktu guztiak.

Eskaintza pertsonalizatuak ere badakartza. Gainera, aldaketak egin daitezke eginda dauden eskarietan, dela produkturen bat gehitu edo eskaria emateko. □



Eroskik beste supermerkatu bat irekiko du Aretxabaletan

Kooperatibak bi milioi euro inbertituko ditu saltoki berrian. 2017ko lehen hiruhilekoan irekitzea espero du.

Eroskik bi milioi euro inbertituko ditu Aretxabaletako supermerkatu berrian (Gipuzkoan), eta 2017ko lehen hiruhilekoan irekitzeko asmoa du. Saltokiaren kokapenari dagokionez, Azbe enpresaren antzinako pabiloietan egongo da, Mitarte kalean, eta salmenta aretoak 1.500 metro koadro izango ditu; gainera, 80 aparkaleku egongo dira. Kooperatibak Euskal Autonomia Erkidegoan lehentasunezko eragina duten eremuak indartu nahi ditu, eta estrategia horrekin bat dator Aretxabaletako etorkizuneko supermerkatua, zeinak 35 lanpostu edukiko dituen.

Kooperatiba gaur egun bultzatzen ari den Zurekin ereduak izango da supermerkatu berria. Hauek dira Eroskiren supermerkatu belaunaldi berri honen ezaugarri nagusiak: bezeroari arreta pertsonala ematea, kontsumitzaileak aukera askatasun handia izatea eta tokiko produktuen



aldeko apustu sendoa egitea.

Eraikin ekoiraunkorra, dendak ingurumenean eragin txikiagoa izan dezan.

Proiektuari dagokionez, eraikina indibiduala izango da, eta eraikuntza eko-iraunkorretan dabilzan azken berrikuntza teknologikoak ekarriko ditu; hala, energetikoki efizienteagoa izango da eraikina, eta haren jarduerak ingurumenean eragin txikiagoa izango du. □

Eroskik irabaziak espero ditu 2016 ekitaldian

Eroskik azken urteotako berregituraketa prozesua amaitutzat ematen du eta etapa berria ireki du. Agustin Markaide presidentek adierazitakoaren arabera, etapa honetan hazkunde kuantitatiboa ez da izango lehentasuna.



Bankuekin zor ikaragarria kitatzeko negoziatzeaz gain, Eroskik berregituraketa gogorra egin behar izan du azken urteetan. Bankuekin akordio batera heldu zen 2014an. Kooperatibak 600 saltoki itxi behar izan ditu. Hala, 17.000 lanpostu deuseztatu zituen. Gainera, fakturazioa 3.000 milioitan murriztu zen. Orain kooperatibak etorkizuna garbiago ikusten du eta 2016an mozkinak lortzea espero du.

2015ean oraindik, galerak

2014an, 90 milioi euroko emaitza positiboa lortu zuen Eroskik, eta 2015ean "nabarmen hobetu" zuen, Markaideren arabera.

Baina konpainiak 280 milioi euro galdu zituen 2014an, merkataritza sareko berregituraketatik eta aktiboen balio-galeratik.

700 milioiko ezohiko diru-sarrerak

Hiru operazioekin 700 milioi euroko ezohiko diru-sarrera lortuko du Eroskik aurrean: supermerkatuen (36 hipermerkatu Carrefourri) eta Gonuri higiezin agentziaren salmenta. 700 milioi horietatik, 500 milioi zorra amortizatzeraz bideratuko ditu.

"Ametsezko egoera ez, baina bai ona" dela nabarmendu du Markaidek. Urtean 6.000 milioiko fakturazioa du kooperatibak orain. 2018an zorra berriz negoziatzeko asmoa du Eroskik, ez aipatutako 1.600 milioiak murrizteko, posible baldin bada areagotzeko baizik, inbertsio berriei aurre egiteko. □

Donostiako Kursaalean egingo da uztailaren 20an.

Bi ponentzia aurkeztuko dira bertan:

Etorkizuneko MONDRAGON eta *Politika sozioenpresariala 2017/2020*.

2016 kongresua

Hitzordua jarrita dago: uztailaren 20an izango da Donostian. Egun horretan egingo da MONDRAGONeko 2016ko kongresua. Eta aurtengoa oso hitzordu berezia da, bi ponentzia eztabaidatuko baitira. Lehenengoa *Etorkizuneko MONDRAGON* buruzkoa izango da. 2014ko kongresuan azaldu ziren kezka nagusiei erantzuteko, alegia, balioen bizipena, antolamendu egitura eta elkarren arteko lankidetzako finantza fondoak eta tresnak.

Eta bigarrena 2017-2020 epealdirako *Politika Sozioenpresariala*.

Balioen bizipena

Bereziki nabarmentzen da (auto)exijentziaren eta (ko)erantzukizunaren kultura ezartzeko lan egin beharra. Halaber, *elkartasun erantzulearen* kontzeptua bultzatzea proposatzen da. Eta elkarren arteko lankidetzak da areagotu nahi den balioetako beste bat.

Antolamendu egitura

Antolamendu eredu berriak MONDRAGONen baitan dauden errealitate sozioenpresarial guztiei erantzun eta garatzen lagundu nahi die. Eredu berrian 10 proiektu identifikatu dira, ardatz egituratzaile nagusia sektoriala izanda. Eta kooperatiben eraldaketa soziala bultzatzeko asmotan, Eskualdeko Egitura Sareak osatzea ere planteatzen da.

Elkarren arteko lankidetzako finantza fondoak eta tresnak

Proposamenak 2 fondo berri eratzea aurreikusten du: KGF (Kohesio eta Garapen Fondoa) eta HFK (Hedapen Fondo Korporatiboa) azken hau dibisionala edo dibisioen artekoa izango da. Gainera MONDRAGON Start up eta MONDRAGON Hedapena ere eratzea proposatzen da, start up jarduerak finantzatzeko eta finkapen eta hazkunde proiektuetarako, hurrenez hurren. □



La ponencia sobre valores pretende fortalecer su vivencia a todos los niveles. Se trabajará especialmente en la implantación de una cultura de la (auto)exigencia y la (co)responsabilidad.

Valores en acción

En el capítulo de Vivencia de los valores se presentan los valores y prácticas a fortalecer proponiendo unas líneas de trabajo que propicien una mejor vivencia de los mismos a todos los niveles.

(Auto)exigencia y (Co)responsabilidad

Destaca especialmente la necesidad de trabajar en la implantación de una cultura de la (auto) exigencia y la (co)responsabilidad. Una cultura acorde a nuestra doble condición de propietarios y protagonistas, apoyada en comportamientos y soportada en un conjunto de líneas de trabajo a desarrollar por cada cooperativa.

Solidaridad responsable

Asimismo, se propone impulsar el concepto de *solidaridad responsable*. Una solidaridad con altas cuotas de autoexigencia, orientada a transformar las situaciones y a no perpetuar las problemáticas. Este nuevo enfoque de la solidaridad requiere que la cooperativa receptora de ayuda adopte medidas de autoexigencia previas a la recepción del apoyo; y que la cooperativa que presta ayuda conciba la solidaridad como un principio empresarial y socialmente necesario que se debe preservar e impulsar.

Intercooperación

La intercooperación es otro de los valores que se quiere intensificar. Tanto entre cooperativas de la Corporación, como con cualquier otra empresa u organización empresarial o social que nos ayude a lograr nuestros objetivos empresariales y sociales. Este nuevo enfoque de la intercooperación se soporta, también, en una serie de líneas de trabajo que van a permitir un mayor desarrollo del conjunto de los negocios.

Transformación social

Se propone un nuevo impulso de transformación social. Un enfoque que se asienta en la noción del legado, un diferencial cooperativo frente a otros modelos de empresa, y que aspira a dejar para las generaciones futuras un proyecto empresarial mejorado que redunde en el progreso del entorno, de la sociedad y del conjunto del país. □



El nuevo modelo organizativo quiere dar respuesta a las diversas realidades socioempresariales integradas en MONDRAGON y facilitar su desarrollo. El nuevo enfoque pivota en torno a 10 proyectos sectoriales. También se prevé la articulación de redes de estructuración comarcal.

Una organización para *MONDRAGON del futuro*

El nuevo proyecto de adaptación organizativa se estructura en torno a 10 proyectos (ver gráfico adjunto) cuyo eje vertebrador principal es el sectorial. La propuesta pretende reconocer la diversidad de MONDRAGON, y aspira a ser un modelo dinámico, de migración, para asentar e integrar la realidad actual e ir avanzando hacia un modelo diferente y ambicioso de futuro.

Proyectos tractores

Se estructura en torno a los conceptos *Proyectos tractores* y *Proyectos a potenciar y transformar*. *Proyectos tractores* se refiere a aquellos proyectos con una dimensión, orientación estratégica y recursos que hace que puedan tener un mayor nivel de autonomía dentro de MONDRAGON. *Proyectos a potenciar y transformar* son los que requieren de una atención diferenciada y un mayor apoyo en el ámbito empresarial. En esta categoría se ubican divisiones y/o cooperativas que requieren de un apoyo específico para poder avanzar de forma significativa y/o sanear y consolidar su posición.

La estructura organizativa de futuro debe propiciar que los *Proyectos a Potenciar y Transformar*, vayan migrando hacia perfiles más cercanos a los de los *Proyectos Tractores*.

Redes de Estructuración Comarcal

La nueva estructura organizativa posibilita que las cooperativas que así lo deseen puedan conformar Redes de Estructuración Comarcal (REC). Estas redes estarán formadas por cooperativas de un mismo entorno geográfico, que buscan la transformación social en el ámbito local y el fomento de los valores cooperativos en su entorno.

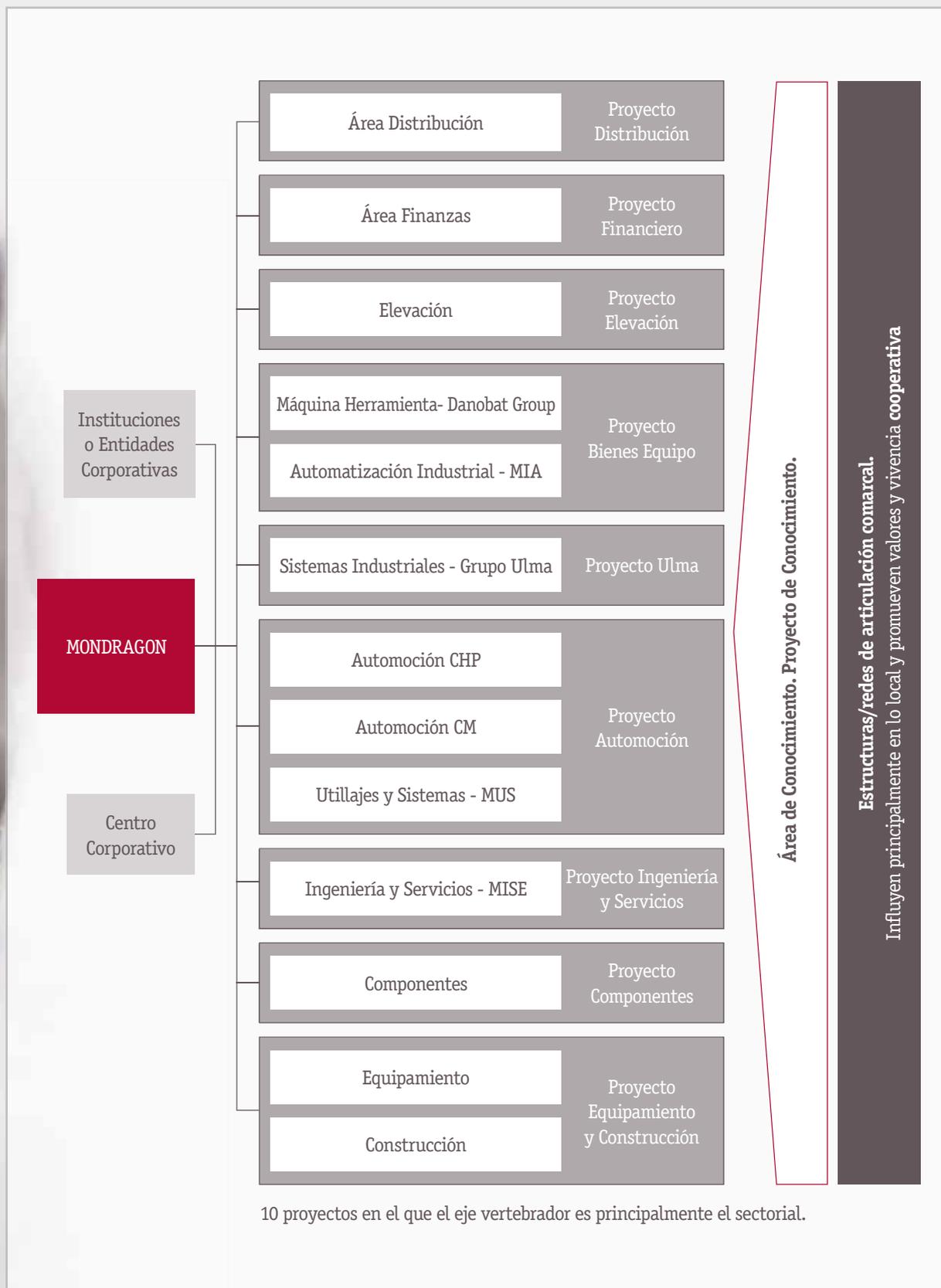
Estructura orgánica

La estructura orgánica de MONDRAGON seguirá formada por cuatro órganos principales: Congreso, Comisión Permanente, Consejo General y Consejo Industrial.

Promoción de nuevas actividades

El emprendimiento y la promoción de nuevas actividades es un elemento crucial para dar respuesta al reto de transformar el tejido empresarial.

La apuesta consiste en crear un ecosistema que acoja a todas las agentes (cooperativas, divisiones, universidad, centro de promoción, centros tecnológicos, unidades de I+D...) y que puedan interactuar entre ellos, compartir conocimiento y experiencias e intercooperar. □



Propone un nuevo modelo que pivote en torno a la rentabilidad y la sostenibilidad de los negocios, manteniendo la intercooperación y la solidaridad entre todos. Se sustenta en dos nuevos fondos: el FCD (Fondo de Cohesión y Desarrollo) y el FEC (Fondo de Expansión Corporativo).

Un nuevo modelo de intercooperación financiera

La nueva propuesta de “Fondos e Instrumentos de Intercooperación Financiera” se sustenta en la creación de dos nuevos fondos: el FCD (Fondo de Cohesión y Desarrollo) y el FEC (Fondo de Expansión Corporativo).

La propuesta contempla que el FCD sea un fondo único, a nivel corporativo, y su gestión y administración se realizará a través de la Fundación MONDRAGON. Por su parte, el FEC podrá tener carácter divisional (en las divisiones que así lo decidan) o interdivisional. Se propone que el funcionamiento de los FEC, sean divisionales o interdivisionales, sea “autónomo entre los mismos y respecto del Interdivisional, siendo ambos alternativos e incompatibles”.

Objetivos

Los Fondos e Instrumentos de Intercooperación Financiera deberán contribuir y apoyar desde la solidaridad e intercooperación entre las cooperativas a los objetivos siguientes:

1. Reforzar la posición competitiva de las cooperativas y contribuir a potenciar sus proyectos empresariales.
2. Facilitar a las cooperativas su expansión y crecimiento en el mercado global.
3. Propiciar el desarrollo armónico de las cooperativas alisando la influencia de los ciclos económicos y homogeneizar solidariamente la retribución de los socios trabajadores (reconversión de resultados...).
4. Propiciar la solidaridad con la sociedad y generaciones futuras.

Fondos con terceros

Se prevé asimismo la constitución de dos modalidades de vehículos financieros con terceros para apalancar fondos: MONDRAGON Start up, para financiar actividades relacionadas con el emprendimiento de nuevos negocios; y MONDRAGON Expansión, orientado a proyectos de consolidación y crecimiento. □

La política Socioempresarial 2017/2020 pone el acento en los negocios competitivos y sostenibles. Compromiso e identidad cooperativa, financiación, innovación y promoción empresarial, intercooperación y presencia global, estrategias de futuro.

MONDRAGON 2020

Ese es el reto de MONDRAGON para el próximo ciclo estratégico 2017/2020. ¿Y cómo pretende hacer frente a este reto? A través de la transformación y adaptación permanente de los negocios y el compromiso e identidad de las personas, siendo una realidad cooperativa con negocios rentables y sostenibles para generar empleo de valor añadido. Asimismo, se propone que cada negocio defina un modelo de desarrollo que le permita un posicionamiento competitivo adecuado, y se dará un impulso a la concentración de negocios.

Estrategias de futuro

Para lograr alcanzar este reto se han definido cinco estrategias, cuyo contenido resumimos a continuación.

- **Compromiso e identidad cooperativa.** La idea consiste en potenciar el compromiso de las personas con la sostenibilidad a largo plazo del proyecto socioempresarial, siendo autoexigentes y corresponsables tanto en el ámbito laboral como societario.
- **Financiación.** Con el objetivo de disponer de recursos necesarios y de una estructura financiera y patrimonial equilibrada que soporte la sostenibilidad de los negocios a futuro.
- **Innovación y promoción empresarial.** Para impulsar la innovación y el emprendimiento con el fin de renovar permanentemente los negocios y generar nuevos, como estrategia/política de crecimiento y logro de mayor valor añadido. Con especial atención a la adecuación a los avances de la revolución digital.
- **Intercooperación.** Se pretende impulsar de forma más decidida la colaboración sistemática entre las distintas entidades del grupo entendiendo que es un elemento generador de ventajas competitivas.
- **Presencia global.** Lograr en las cooperativas una configuración empresarial que les permita competir en un mercado globalizado. Además, se quiere intensificar la intercooperación en los mercados exteriores. □

MONDRAGON 2020

Negozioak kokapen lehiakor iraunkorretatik garatzea lortzea. Horixe izango da hurrengo epealdi estrategikorako erronka nagusia.

Eta erronka horri aurre egiteko 5 estrategia finkatu dira: konpromisoa eta nortasun kooperatiboa, finantzaketa, enpresa berrikuntza eta sustapena, elkarren arteko lankidetzeta eta presentzia globala.



Javier Sotil | **Presidente del Consejo General de MONDRAGON**

Desde el nombramiento de Javier Sotil como presidente del Consejo General, el pasado mes de noviembre de 2014, han ocurrido muchas cosas en el grupo cooperativo. Un año y medio largo muy exigente, cuyo principal objetivo era dejar al próximo presidente una corporación con los deberes hechos y dispuesta a enfrentar un nuevo ciclo con ánimos renovados.

A punto de concluir su breve pero intenso mandato, Javier Sotil se sitúa a las puertas de un Congreso –el próximo 20 de julio en Donostia– en el que se debatirán dos ponencias, una sobre el *MONDRAGON del futuro* y otra sobre *Política socioempresarial 2017/2020* que marcarán el nuevo devenir del grupo.

“Comienza una nueva etapa para MONDRAGON”

Javier, vaya año y medio más intenso ¿no?

Lo ha sido, sí. Pero era un trabajo que había que hacer, una etapa que había que pasar para llegar al nuevo ciclo de MONDRAGON. Han sido muchas horas de reuniones, de debate y de esfuerzos para consensuar una propuesta que ponga a MONDRAGON mirando al futuro tras haber hecho una reflexión compartida sobre la crisis de FED.

¿No tienes la sensación de que en MONDRAGON siempre se nos dilatan las conversaciones?

Ya, pero es que buscar consensos no es tarea fácil y por eso se necesitan unos plazos aparentemente largos. Pero hay que distinguir entre agilidad y profundidad. Necesitamos agilidad para responder ante la evolución del mercado, y eso se logra con una alta autonomía de los negocios. Y se requiere de profundidad cuando tienes que debatir sobre cómo actualizar nuestros valores cooperativos. Sinceramente, creo que lo hemos hecho en un plazo de tiempo bastante razonable.

¿Satisfecho con tu etapa al frente de MONDRAGON?

Por mi parte, he puesto el 100%, he contado con buenos equipos de personas y un poco de la necesaria suerte. Y los resultados han ido llegando: hemos propuesto dos

ponencias al Congreso, una que dibuja la adaptación que MONDRAGON necesita de cara al futuro, y otra que apunta los retos y estrategias para el nuevo ciclo 2017/2020. Los resultados empresariales de 2015 han sido buenos y el grupo está ahora en una situación diferente a cuando accedí. Por lo tanto, estoy relativamente satisfecho.

Y seguimos siendo una familia cooperativa.

Así es. Es un concepto que suelo manejar a menudo. Y es que como ocurre en las familias, y la mía es numerosa, cada hijo es una historia desarrollada bajo un mismo techo: hijos a los que les ha ido mejor, que necesitan ayuda... Pero que forman una familia. El grupo es como una familia que comparte principios y valores propios, y que tiene múltiples experiencias.

Y de vez en cuando se pone a prueba.

La cultura, los principios y valores de cualquier familia se ponen a prueba en momentos difíciles. En ese sentido, creo que tenemos que estar orgullosos de la respuesta que como grupo hemos dado a la crisis de FED. Hemos procurado soluciones de empleo a 1.895 personas en 2 años y medio, haciendo el mayor ejercicio de solidaridad de la historia del grupo.

MONDRAGON y el futuro

¿Estamos suficientemente bien conectados al futuro en el conjunto de nuestros negocios?

Es evidente que necesitaremos empresas competitivas en el mundo con capacidad comercial, tecnológica, talento y asunción de riesgos. Hay una máxima y es que



Hemos procurado soluciones de empleo a 1.895 personas en 2 años y medio, haciendo el mayor ejercicio de solidaridad de la historia del grupo.



//

Es evidente que necesitaremos empresas competitivas en el mundo con capacidad comercial, tecnológica, talento y asunción de riesgos. Hay una máxima y es que 'nada es para siempre'. O cambiamos o nos cambian.

//

"nada es para siempre". O cambiamos o nos cambian. Y saber que lo que nos ha dado de comer en el pasado es probable que no lo haga en el futuro. Hay que buscar la incomodidad, salir de la zona de confort. Y hemos dado pasos en ese sentido. Hemos creado negocios importantes en el sector servicios, también en el ámbito de la salud, somos un referente en fabricación avanzada, nos significamos en smart cities... Pero podemos hacerlo mejor.

Quizá una de nuestras asignaturas pendientes es la de mejorar nuestras capacidades de promoción de nuevos negocios, ¿no crees?

No tenemos el éxito necesario. Tenemos que activar con más intensidad nuestro ecosistema de conocimiento, con la participación coordinada de empresas, universidad y centros tecnológicos, promotores, etc. MONDRAGON, las cooperativas, tienen que ser una referencia inexcusable de la innovación y la promoción en este país. Estoy convencido de que tenemos todos los mimbres para avanzar significativamente en este terreno. Pero necesitamos un cambio de chip. Debemos gestionar los negocios mayores y con años con la misma ilusión y compromiso que cuando iniciamos un nuevo negocio o start-up.

Javier ¿qué les dirías a los fundadores y a las generaciones anteriores de la deriva del grupo?

Que a pesar de que el tiempo haya desdibujado aquel proyecto ensoñador y utópico que ellos pusieron en marcha, el grupo inicia un nuevo ciclo con la necesidad de adaptarse para competir en la economía mundial, con humildad pero con la determinación necesaria para intentar dejar un proyecto mejorado para las siguientes generaciones. Durante mi corto mandato he hablado y conocido a muchas personas del grupo. Y en este tiempo de incertidumbres, yo tengo una certeza: la confianza plena de que serán capaces de afrontar el futuro con humildad y honestidad pero con determinación y metas ambiciosas.

¿Qué futuro le auguras a MONDRAGON?

Suelo comentar que es absolutamente necesario crear valor en nuestras cooperativas siendo competitivos porque es la única manera de impulsar nuestros proyectos.

Nuestros valores y principios de participación, intercooperación y solidaridad son fundamentales para ello, pero además son claves para un mejor reparto del valor creado y un compromiso con el entorno que siempre ha sido una de las características históricas de MONDRAGON. □

"Onena etortzear dago"



Zer gomendatuko zenioke hurrengo presidenteari?

Gomendioak ematea zaila da, askotan esatetik egitera tarte handia dagoelako. Gogoz har dezala erronka, ilusioz, eta lana egin dezala berrikuntzan eta negozioen sustapenean jauzi kualitatibo bat emateko. MONDRAGON horretan erreferentea behar du izan eta.

Arizmendiarietaren urteurrena amaituta, bere esaldiren bat aukeratzera kotan?

Hiru aukeratuko nituzke: "Bakartasunean ez, elkartasunean bai". "Lankidetzeta da denon indarra multiplikatzen duen palanka". Eta "Kooperatiba egunero-egunero berreraiki eta berritu behar da".

Etorkizuna, nola ikusten duzu?

Ondo, onena etortzear dago eta. Kapaz bagara merkatuak ulertzeko, tendentzia nagusiak nondik etorriko diren ikusteko, berrikuntzarako gaitasunak indartzeko eta elkarren artean lan egiteko, partidoa irabazita daukagu.

Berrikuntza eta sustapenari lotuta egon zara zure azken urteotan. Arlo horretan zein da gure erronka nagusia.

Izugarrizko altxorra daukagu, zentro teknologikoak, unibertsitatea eta enpresak batera lan egiten negozio berriak sustatu ahal izateko. Beraz, erronka nagusia da gure ekosistema hori indartzea, etekin handiena ateratzeko, gure negozioak etengabe berritzeko eta negozio berriak sortzeko.

Zertan emango duzu hemendik aurrera zure denbora?

Beti esaten diren gauzez gain, bidaiatu, ibili gehitxoago, irakurri, ikasi... Ahaleginduko naiz jasotakoa ematen, erronka berriak hartuaz. Baina buruak gehien eskatzen didana da etxekoekin eta lagunekin disfrutatzea.

//

Tenemos que activar con más intensidad nuestro ecosistema, con la participación coordinada de empresas, universidad y centros tecnológicos, promotores, etc. MONDRAGON, las cooperativas, tienen que ser una referencia inexcusable de la innovación y la promoción en este país.

//

Cooperativismo y transformación social (II)

Uno de los ejes de trabajo que se impulsa desde LANKI es el investigar y fomentar procesos educativos que potencien y profundicen en las claves de la identidad cooperativa. En este marco se encuadra el Curso Universitario experto en Cooperativismo. **Ion Lezeta** | Miembro de LANKI

Han pasado cerca de 10 años del Congreso de Mondragón en el que fue aprobado un diagnóstico compartido el cuál recogía la necesidad de impulsar el cooperativismo como proyecto socioeconómico. En ese proceso de Reflexión sobre el sentido de la Experiencia Cooperativa de Mondragón se puso en relieve el desequilibrio existente entre los esfuerzos realizados para impulsar la formación técnica respecto al dado a la formación social dentro de las cooperativas.

Formación Cooperativa

Desde entonces, las cooperativas han realizado un esfuerzo considerable en relación a la formación cooperativa. El ámbito de la formación cooperativa y su I+D+i ha sido uno de los ejes principales de la actividad en LANKI en estos últimos diez años. Y entre los formatos ofrecidos por LANKI en colaboración con Otalora es el *Curso en Cooperativismo-Kooperatibagintzan* (<http://bit.ly/Nzy7td>) en el que se profundiza con un mayor nivel e impacto los temas.

El objetivo de este curso es contribuir a impulsar la identidad cooperativa, teniendo en cuenta los retos a los cuales se enfrenta la fórmula cooperativa dentro de un contexto global. En el curso se parte del análisis de la sociedad contemporánea y tras recorrer los aspectos nucleares del Sentido de la Experiencia Cooperativa se desarrollan los principales ejes del hacer social cooperativo: la formación, la cultura cooperativa, la participación y el compromiso con la transformación social.

Este curso está dirigido a miembros de los órganos sociales y ejecutivos, personas responsables de la gestión de personas dentro de la cooperativa como a personas con inquietud y sensibilidad para traccionar el proyecto cooperativo.


 HUHEZI MU

Son más de 150 socio/as que han tomado parte en el mismo a lo largo de las 8 ediciones del mismo.

Atendiendo a la evaluación que año tras año realizan los participantes, podemos concluir que, además de ser un espacio formativo, es también un espacio co-educativo donde se comparten experiencias y se profundiza en la identidad cooperativa. A través de las exposiciones de contenidos, de los testimonios en primera persona de los participantes y de las personas invitadas de otras experiencias, y de los espacios abiertos para el debate y el diálogo, el curso se convierte en un foro donde los participantes reflexionan e intercambian opiniones y construyen y diseñan propuestas que llevan después a la práctica a través de la ejecución del Proyecto final (<https://youtu.be/sigT-LvJSlg>). El curso se convierte en un lugar de encuentro formal donde cultivar las redes informales, remover conciencia para enfocar el día a día con otra perspectiva y extraer aprendizajes de las fortalezas y de los retos cooperativos que, dentro de la realidad plural, incumben a todas las cooperativas.

La economía social, y el cooperativismo en particular, se enfrentan a importantes retos, y más que nunca, las potencialidades y el diferencial de dichos modelos han de ser puestos en valor, compartidos y sentidos por los propios protagonistas. Sin caer en la autocomplacencia, se necesita seguir impulsando una mayor corresponsabilidad con el proyecto socio-empresarial en cada cooperativa y generar y alimentar las señas de identidad propias que den sentido a lo que se hace, al mismo tiempo que se promueve el desarrollo y se refuerza la eficacia de las organizaciones.

Y una de las señas de identidad propias –pero a su vez compartida también con otros agentes sociales– es la vocación de Transformación Social de la experiencia cooperativa de Mondragón. De manera llamativa, pero también repetida en las últimas ediciones, este tema comienza a suscitar mayor interés entre los

“La economía social, y el cooperativismo en particular, se enfrentan a importantes retos, y más que nunca, las potencialidades y el diferencial de dichos modelos han de ser puestos en valor, compartidos y sentidos por los propios protagonistas”.

Topaketak 2016 un encuentro cooperativo

Una de las peticiones recurrentes de los participantes en ediciones anteriores del curso sobre Cooperativismo ha sido el seguir generando espacios periódicos donde poder reencontrarse y en los que poder seguir intercambiando ideas y experiencias. Desde esta demanda surgió la idea de generar un encuentro cooperativo todos los años. El 10 de junio de este año se ha celebrado el 4º Encuentro en la Facultad de HUHEZI, el cual ha tenido como eje temático la Transformación Social. El objetivo del encuentro de este año ha sido dar a conocer experiencias de emprendimiento social y comunitario dentro de nuestro marco cooperativo como fuera del mismo, testar la evolución de lo que entendemos por transformación social y actuar a partir de los impulsos que se originan de este conocimiento compartido.

El encuentro ha sido un paso más en la dirección de ir generando las condiciones para crear un ecosistema entre cooperativas, agentes sociales y públicos que compartan el mismo norte de la Transformación Social en un contexto de desarrollo territorial. La idea es seguir avanzando en la generación de espacios compartidos, aprender de las experiencias en marcha y seguir explorando las posibilidades de colaboración entre diversos agentes en este marco amplio de la Transformación Social.



participantes. Comprobamos que existe un creciente anhelo de querer tener un impacto positivo en el entorno en los que se insertan y con el que interaccionan los proyectos cooperativos. Estamos convencidos que este puede ser un factor motivante e ilusionante dentro de un cooperativismo renovado y una aspecto clave para la formulación de un proyecto más global e integral para el siglo XXI. A este respecto es muy interesante comprobar que entre los valores trabajados en la ponencia *Etorkizuneko Mondragón* del Congreso de julio de este año, uno sea el impulsar con un mayor dinamismo la Transformación Social a escala comarcal. □



Curso en
Cooperativismo-Kooperatibagintzan



Proyecto final

Laboral Kutxa ha innovado el mercado de la banca con el lanzamiento de nuevas líneas de financiación dirigidas a las empresas, para apoyarles en sus procesos de inversión. En esta entrevista, Oscar analiza también la actualidad económica y los retos que nuestras empresas afrontarán en el futuro más inmediato.



Oscar Muguerza **Director de Desarrollo de Negocio de Empresas de Laboral Kutxa**

“Nuestro reto es financiar la innovación de nuestras empresas”

¿Cómo podemos describir el panorama actual empresarial. ¿Cuáles son los retos y las oportunidades de futuro?

Al panorama actual podemos ponerle el titular de *luces y sombras*. Las luces, que son las que más debemos potenciar, se perciben en los ratios de crecimiento, que son positivos. El ciclo cambió en el segundo semestre de 2013 y se consolidó en 2014. En 2015 despegó claramente y todas las entidades financieras hemos notado unos incrementos importantes en cuanto a volumen de inversión. Mientras, durante los primeros meses de 2016 podemos apreciar cierto nubarrón, cierta ralentización, aunque podríamos decir que hablamos de un pico descendente dentro de una línea ascendente.

Y por parte de las empresas, ¿qué preocupación tienen? ¿Qué demandan a la banca?

Las empresas nos piden financiación para sus proyectos. Nosotros distinguimos lo que son las demandas de liquidez para mantener la maquinaria en marcha, y en ese campo no hay prácticamente problemas. Y en segundo término, está la financiación de proyectos y en este campo debemos distinguir la tipología de los mismos. Hay mucha demanda para proyectos relacionados con el mantenimiento o la sustitución de una máquina, ampliación de instalaciones... y en este campo el flujo financiero es fluido. Pero también hay bastante demanda para proyectos tecnológicos, de innovación... y en este

sentido seguramente por parte de la banca no estamos dando una respuesta adecuada, puesto que son proyectos que tienen un retorno difuso, con incertidumbres. En estos proyectos de innovación e intraemprendizaje, las condiciones que ofrece la banca y las necesidades de la empresa, en ocasiones, no coinciden.

Siendo de aquí, Laboral Kutxa apoya también proyectos de internacionalización y operaciones en otros países. ¿Cuáles son las redes o acuerdos de colaboración en esta línea?

En el entorno internacional de banca, nosotros somos un banco local con sus ventajas e inconvenientes. Somos cercanos, creemos en la relación con el cliente, pero

“ Laboral Kutxa es la segunda entidad en presencia y cuota de mercado en Euskadi, por ello somos un socio financiero fiable y con vocación de servicio. Nacimos aquí y nos hemos desarrollado aquí. Nuestra labor es prestar servicio a las empresas de aquí. Para que no se queden proyectos sin financiar, tarea que es difícil de cumplir. ”

“ A nivel de operativa bancaria (cobros, pagos y financiación) no tenemos ningún problema en ningún país del mundo y competimos de igual a igual con los más grandes. ”

también creemos en el apoyo a las empresas de aquí en sus proyectos internacionales, en cualquier parte del mundo. Sabemos que las empresas de aquí tienen un nivel de internacionalización muy alto y que tienen su mercado en China, India, Brasil o Estados Unidos.

A nivel de operativa bancaria (cobros, pagos y financiación) no tenemos ningún problema en ningún país del mundo y competimos de igual a igual con los más grandes. Lo que no hemos proyectado son oficinas en otros lugares del mundo, puesto que llevamos una estrategia diferente. Dentro de nuestro espíritu de cooperación, estamos cooperando con entidades que ya están en los países destino. En la línea de los acuerdos de colaboración, ahora mismo tenemos un acuerdo con Crédit Coopératif de Francia, que es un banco cooperativo muy focalizado a las empresas. También tenemos un acuerdo con el banco austriaco Raiffeisen, que es el principal banco de aquel país y que cubre servicio a 17 países desde Austria hasta Rusia. Con el National Cooperative Bank de Estados Unidos tenemos otro acuerdo para aquella zona. Se trata de un banco creado para dar apoyo a la economía social que es muy fuerte, sobre todo en el ámbito servicios y agrícola. En el mercado mexicano tenemos un acuerdo con Banorte, con mucha vocación de captar inversiones extranjeras. Estamos hablando de destinos demandados por nuestras empresas y en los cuales existen plantas de producción, delegaciones... y otros intereses.

En definitiva, estamos buscando

bancos que tengan una filosofía parecida a la nuestra, bien porque son cooperativa o porque comparten valores similares.

Como complemento en esta labor, no debemos olvidar la estrecha relación que mantenemos con los delegados internacionales de la Corporación que nos están ayudando mucho.

Y ¿cuáles son los diferenciales competitivos de Laboral Kutxa?

Como hemos mencionado, los proyectos de innovación son más difíciles de financiar. Por ello, hemos optado por compartir riesgos y así posibilitar esa ayuda que demandan nuestras empresas. En esta línea hemos entrado en un programa europeo que financia la innovación, denominado Innovfin. A través del mismo, tenemos mayor posibilidad de apoyar la financiación de proyectos enfocados a la innovación, estamos hablando de préstamos de hasta 7.500.000 euros, con lo que llegamos al 99,9% de los proyectos de innovación que hay en Euskadi.

En cuanto al resto, nuestros diferenciales competitivos se resumen en la calidad de servicio. Precisamente en los estudios internos que llevamos realizando desde hace 25 años, somos líderes en este aspecto. Además, somos una entidad financiera muy ágil con el compromiso de responder en cinco días en las operaciones y normalmente la media es de dos días.

¿Qué consejos podemos dar a las empresas? Y ¿qué decir a los jóvenes que quizá están pensando en iniciar algún proyecto propio?

A los jóvenes les diría que se arriesguen, porque si tienen alguna idea de proyecto y no lo hacen, se van a arrepentir. Porque creo que verdaderamente existe un ecosistema emprendedor potente. Y a las empresas les diría un poco lo mismo, arriesgar para recuperar la competitividad, el terreno perdido. Porque la competencia es mundial, donde antes no había ahora la hay, con lo cual hay que fortalecer los puntos fuertes e intentar que los puntos débiles no se perciban.

Para terminar, podríamos dar algunos casos de éxito que puedan valernos como ejemplos a seguir.

En emprendizaje es muy curioso el caso de Ticketbis. Es una empresa del observatorio de competitividad Pyme 2020 en el que colaboramos junto a MU y MIK. Es de llamar la atención el sistema de gestión, la focalización... Están instalados en Bilbao Berrikuntza Faktoria y son ejemplo de quienes han tenido muy claro cuál era su fuerza de negocio y han sabido focalizar y priorizar sus aspectos fuertes. En una empresa de rápido crecimiento este aspecto es fundamental.

Y casos de éxito de internacionalización, tenemos varios. Por ejemplo, clientes que están comprando empresas en Estados Unidos, casos de financiación que estamos desarrollando con National Cooperative Bank, y consiguiendo que la operación sale como el cliente solicita. En los procesos de internacionalización hemos observado que en ocasiones este proceso repercutía negativamente en la matriz, reduciendo su competitividad financiera. □

“ El reto fundamental para la mayoría de las empresas es recuperar el terreno perdido. La crisis ha supuesto centrarse en el día a día, reduciendo plantilla y capacidad de innovación y producción. Ahora es el momento de recuperar lo perdido. ”

MSI aplica el *Industry 4.0* en el sector del agua

Peter Craamer es director de Innovación en MSI (Mondragón Sistemas de Información, S. Coop.), una ingeniería de automatización y electricidad activa en múltiples sectores. Peter nos explica cómo están incorporando en MSI los conceptos de *Industry 4.0* a las soluciones para el sector del agua, combinando las técnicas de control de proceso con *Big Data & Machine Learning* para optimizar el O&M (Operación y Mantenimiento) de las EDAR, o plantas depuradoras de aguas residuales. **Peter Craamer**

MSI tiene una amplia experiencia en proyectos llave en mano en el sector del agua gracias a sus múltiples proyectos nacionales e internacionales (norte de África y América Latina) llevados a cabo en las últimas décadas. Son proyectos relacionados con la automatización en el tratamiento del agua en instalaciones de agua potable, bombeos, depuración de aguas residuales y desaladoras. A pesar de ser proyectos llave en mano, MSI se enfocaba únicamente en la fase de construcción de las plantas, de modo que una vez estuvieran operativas, apenas realizábamos servicios adicionales, con lo cual cuando se acababa el proyecto se nos acababa el negocio.

Reflexión

Hace un par de años hicimos en MSI una reflexión sobre las estrategias de I+D e Innovación en los sectores donde estamos activos. Ahí nos dimos cuenta que soluciones como MES (*Manufacturing Execution Systems*), y control avanzado con SPC (*Statistical Process Control*), son soluciones que hemos implantado en varios proyectos industriales, pero que apenas se veía en el sector del agua. Nos parecía interesante explorar este camino dado que dentro de MSI teníamos ya las capacidades para realizar este tipo de proyectos de gestión avanzada de datos. Además en el departamento de I+D había varios desarrollos a nivel de prototipo que aun no se habían podido introducir en el mercado de manera continuada. Después de un estudio de mercado, nos animamos y trazamos una hoja de ruta de soluciones con objetivos a corto, medio, y largo plazo.

Plataforma art-ICA

A través de varios proyectos de I+D, y fortalecido con proyectos piloto en plantas reales, conseguimos crear la solución global



art-ICA que es un entorno de gestión avanzada de datos específico para EDAR que contempla 3 fases importantes:

1. La captura de datos, donde se centralizan en Big Data los datos de distintas fuentes de información como medidores de energía, el proceso con su automatización (SCADA, PLC...), el laboratorio e incluso del entorno de la planta como puede ser la meteorología y estaciones de aforo.
2. El análisis e identificación de mejoras con el cuadro de mandos de la operación de la EDAR donde se puede realizar la visualización grafica de KPI's e identificar tendencias o hacer el análisis estadístico. Como el cuadro de mandos ya viene pre-configurado con scoreboards para el análisis de

eficiencia energética, de calidad de efluente, de producción de biogás, etc. realmente solamente hay que enchufar los datos y empezar a analizar e implantar mejoras.

3. La implantación de las mejoras puede variar de realizar cambios sencillos de automatización hasta algoritmos avanzados para el cálculo de las consignas optimas para el proceso biológico o para la producción de biogás. En todo caso, se definirá siempre una referencia o un baseline dinámico para poder medir el impacto de la mejora.

Cada proyecto de art-ICA sigue una metodología donde MSI aporta y combina la funcionalidad de la propia herramienta, la capacidad de trabajar con y dar sentido a los

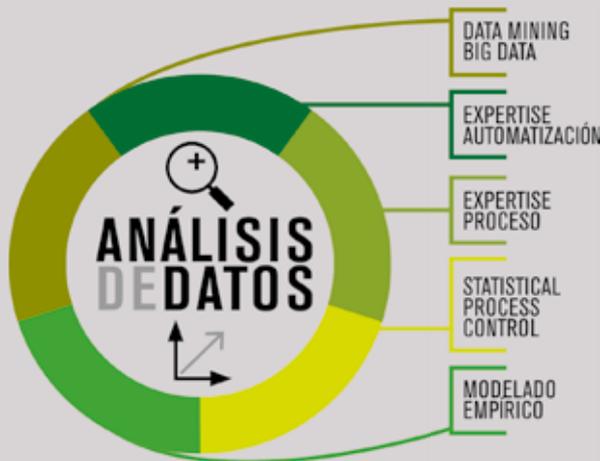
1



datos para sacar las conclusiones correctas y el conocimiento específico del proceso.

A día de hoy estamos mejorando la herramienta art-ICA con funcionalidades de Industry 4.0 dotándola de capacidades de modelado empírico, inteligencia artificial ya que los procesos biológicos de una EDAR son extremadamente complejos y se prestan muy bien para hacer este tipo de análisis. Hasta hace poco se analizaban los procesos biológicos exclusivamente mediante modelado determinista que resultaba en modelos complejos con miles de ecuaciones. Además, no es intención de MSI saturar las redes y los servidores del cliente mediante procesamiento de los datos, con lo cual visualizamos la solución como un servicio desde la nube, y con perfiles de analistas de datos (hoy en día conocidos también como *data scientist*) operando con los datos de proceso.

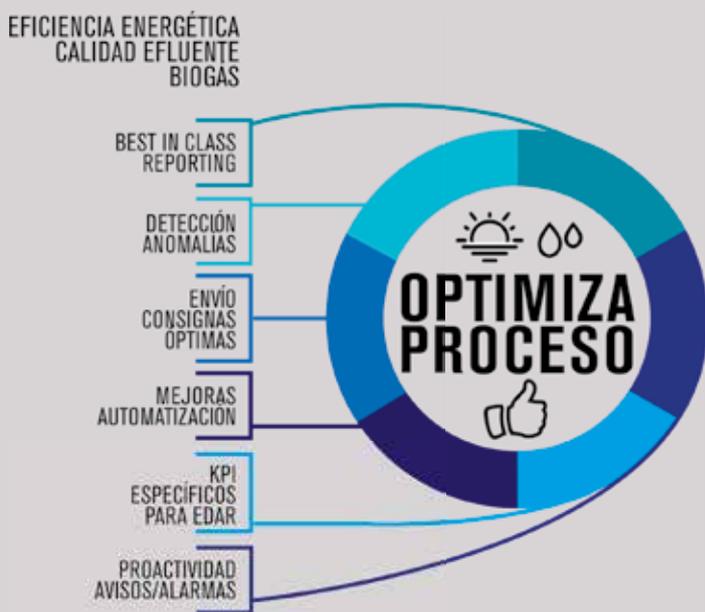
2



Colaboración con Mondragon Unibertsitatea y EPELE

El análisis de datos se puede hacer a distintos niveles, desde análisis visual con KPI's sencillos o avanzados hasta aplicar análisis estadístico como es conocido en el sector del automóvil. Nos faltaba la parte de modelado empírico con técnicas de regresiones, arboles de clasificación... para poder entender mejor y predecir mejor el comportamiento del proceso. Para ello, firmamos el año pasado un acuerdo de colaboración con Mondragon Unibertistatea (MU), para desarrollar soluciones Big Data y algoritmos de predicción y clasificación. Gracias a esta colaboración, MU desarrolla modelos para MSI, y se complementa con una transferencia de conocimiento que nos está resultando muy interesante y útil.

3



Por otro lado, aseguramos la disponibilidad de datos mediante un acuerdo con el Consorcio de Aguas de Gipuzkoa para poder implantar las soluciones desarrolladas en la planta de EPELE de Mondragón. Las soluciones varían desde la eficiencia energética del bombeo y del proceso biológico, la salud de la planta mediante análisis de alarmas, optimización del biogás, predicción de calidad de efluente, etc...

Estamos muy ilusionados con los resultados que estamos obteniendo y las soluciones que vamos a poder desarrollar en los próximos años. Aplicaremos las soluciones adoptadas a otras plantas mediante nuevos servicios que ofrecerá MSI en la fase de explotación de las plantas, que nos lleva al objetivo principal, la creación de nuevo negocio en el sector del agua. □

Kooperatiben arteko bigarren lasterketa solidarioa

Iazkoaren sentsazio onarekin iritsi da aurtengo hitzordua. Uztailaren 3an jokatu da kooperatiben arteko II. Mundukide lasterketa solidarioa, Aretxabaletan, Urkuluko urtegi dotorean.

Antolatzaileen erronka da iazko parte-hartzaileen kopurua bikoiztea eta elkartasun ekintzari oihartzun handiagoa ematea. Mundukidek antolatutako ekintzak hiru helburu izango ditu:

- Pobretuak izaten ari diren herrialdeetan bizi duten gosete eta pobrezia-aren aurka gaudela aldarrikatzea.
- Pertsona behartsuenen eskura aukera sozioekonomiko egokiak sortzen laguntzea.
- Talde lana kooperatibagintzako identitate gisa goraiatzea. □

Izen ematea ekainaren 20a baino lehen

Parte hartzeko izen-ematea kooperatiba eta kooperatibez osatutako organoak dituzten entitateei dago irekia, eta 3 pertsonako taldeak apuntatu ahal izango dira. Izenematea mundukideren webgunean <https://www.mundukide.org/eu> edo 943 772010 telefonoan egin ahal izango da. Era berean, talde bakoitzak 30 euro ordaindu beharko ditu, 10 euro pertsonako. Gainera, korrikalari bakoitzak kooperatibako langilea dela frogatzeko giza baliabide departamenduko eskutiz edoziurtagiri bat aurkeztu beharko du.

Hiru kategoria izango dira, emakumezkoena, gizonezkoena eta talde mistoena, eta kategoria guztietako irabazleek izango dituzte sariak. Batu taupadara eta parte hartu lasterketa solidarioan.

Ganix Lasa Erle | Mondragon Unibertsitatea

“Lasterketa eguneko festa giroa nabarmenduko nuke”

Zer nabarmenduko zenuke lasterketatik?

Lasterketa egunean bizi izan zen festa giroa nabarmenduko nuke. Politza izan zen kooperatiba ezberdinetako jendea Urkulun batzea eta egun batez bada ere, adin eta jatorri ezberdinetako kooperatibistak Mundukidek proposatutako helburu eta lanari babesa adieraztea. Uste dut baliagarria dela, alde batetik, Mundukideren lana ezagutarazteko eta beste alde batetik, kooperatiba osatzen dugun kideon partetik lana txalotu eta babesteko.

Bat egiten duzu Mundukideren filosofiarekin? Zergatik?

Txalotzekoa da Mundukidek burutzen duen lana, kooperatiba mugimendua eta honen baloreak lurralde ezberdinetan zabaldu eta landuz. Honelako fundazioa eta antzeko erakundeen lana tamalez beharrezkoa da. Nahiz eta, aportazio eta pausu erlatiboki txikiak eman, testuinguru zehatzetan aurrerapausuak oso handiak izatera iritsi daitezkeelako.



Izaskun Uribealago Jauregi | Athlon

“Mundukideren helburuekin bat egiten dut”

Zer azpimarratuko zenuke iazko esperientziatik?

Enpresa bateko kide izatearen sentimendua eta horrelako ekitaldietan sortzen den adiskidetasun giro pozgarria.

Zergatik erabaki zenuen lasterketan parte hartzea?

Athlon Koop. Elkarte, Osasun eta kirol munduko zerbitzu enpresa kooperatiba izanik tokatzen zitzaigun bertan egotea bai edo bai.

Bat egiten duzu Mundukideren filosofiarekin? Zergatik?

Nahiz eta MONDRAGON taldeko kide zuzen ez izan oso gertu sentitzen dut Mundukide, kooperatiba batean lan egiten dudalako, bezero, hornitzaile eta lagun asko taldekoak ditudalako eta noski Mundukiren helburuekin bat egiten dudalako: Arrasateko Esperientzia Kooperatiboak garatu duena beste batzuei erakustea, lankidetzako proiektuetan jardutea, lankidetzako proiektuak bultzatzea, elkarlanean aritzea... elkarrekin pertsonalki eta profesionalki garatzea alegia.



Jose Urrutia Beristain | Laboral Kutxa

“Lasterketako ibilbidea sekulakoa da”

Zer nabarmenduko zenuke lasterketatik?

Alde batetik, sortzen den giroa, lasterketa hasi baino lehen eta amaitu ostean; beste aldetik, lekua, itzela korrika egiteko. Lasterketako ibilbidea sekulakoa da.

Gomendatuko zenuke lasterketan parte hartzea? Zergatik?

Noski baietz! Beste lasterketekin alderatuta taldeka izatea,

askoz dibertigarriagoa egiten duelako. Eta gainera Mundukideri laguntzeko da!

Bat egiten duzu Mundukideren filosofiarekin? Zergatik?

Esperientzia kooperatiboan oinarritutako proiektu bat delako. Garapen txikiagoko herrialdeetan formazioa eta garapena bultzatzen dituen lanaren bitartez. Batu taupadara!



Maurice Ravel, más que un bolero



¿Quién no ha escuchado su famoso bolero, el *Bolero* de Ravel, en el que una melodía, una *cantinel*a, que se repite incansablemente en un continuo crescendo y que lo hizo universalmente conocido?

Pero la música de Ravel es más que eso. Según la SACEM (Sociedad de Autores, Compositores y Editores de Música) dentro de las 10 obras más exportadas por este organismo en la década de los 90, cinco eran de Ravel: *Bolero*, *Cuadros de una exposición*, *Daphnis y Chloé*, *Concierto en sol* y *Mi Madre la Oca*.

¿Y cuántos saben que este compositor era vasco, un vasco universal?

Ravel nació en Ciboure, Ziburu, Laburdi, en una elegante casa frente al mar el 7 de marzo de 1875. Pocos meses después su familia se trasladó a París y el músico no volvió al País Vasco hasta los 25 años. Después volvería todos los veranos a Ziburu y a Donibane Lohizune, sintiendo una fuerte atracción por esta tierra y su mar. Su madre, María Deluarte, vasca, le inculcó el amor por esta tierra, le enseñó el euskera, y

las tradiciones, costumbres y cantos vascos. De su padre, ingeniero suizo, heredó la inclinación por la precisión, por el trabajo minucioso y bien acabado que luego se plasmaría en sus creaciones musicales.

A Ravel le costó triunfar, pero está considerado como uno de los grandes compositores del siglo. A los seis años empezó a recibir clases de piano y enseguida dio muestras de su talento musical. En 1889 ingresa en el Conservatorio de París donde estudia piano, composición, armonía, y contrapunto. Sentía admiración por Mozart, Saint-Saëns, Debussy, Liszt, Chabrier, pero su música es totalmente independiente de estas influencias, es profundamente original. Sus primeras composiciones le dan nombre y éxito, pero durante tres años intentó obtener el Gran Premio de Roma, que consagraba a un compositor, sin conseguirlo, lo que le afectó profundamente. Pero siguió

componiendo y obteniendo cada vez más éxitos en sus giras por Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, Países Escandinavos... Cuentan que en Estados Unidos varias personas, terminado el concierto, se acercaron para felicitarle y le dijeron: "Naturalmente es usted judío" Ravel contestó: "No. Desde el punto de vista religioso no soy judío pues no profeso ninguna religión; ni desde el punto de vista racial ya que soy vasco". "¿Y qué son los vascos?" le preguntaron. La explicación que dio es bastante larga.

Gloria y tragedia final, sus últimos días fueron un suplicio

En 1928 la universidad de Oxford le nombró doctor Honoris causa, y ese mismo año compuso su famoso Bolero por encargo de la bailarina Ida Rubinstein, su obra más conocida por el gran público. En 1929 las fiestas organizadas en Ciboure en su honor a las que se unieron Donostia, Baiona, Biarritz e Irunia, le convirtieron en gloria universal. Pero en 1933 llega la tragedia. Un día nadando empieza a notar torpeza en las manos, y luego aparecen otros síntomas que empeoran con el paso del tiempo: pérdida progresiva del movimiento, amnesia, afasia, apraxia... Le diagnostican una enfermedad neurodegenerativa sin tratamiento y sin remedio. Antes de retirarse a París subió al monte Larrun y desde su cima se despidió de la tierra que tanto amaba. Murió el 28 de diciembre de 1947 después de cuatro años de sufrimientos. □

La obra de Ravel, diversidad y calidad

Su obra se caracteriza por una cantidad relativamente modesta en comparación con otros músicos contemporáneos (86 obras originales, 25 arreglos), por su gran diversidad, ya que abarcó todas las formas musicales a excepción de la música religiosa, y por la notable proporción de reconocidas obras maestras. En algunas de sus obras se ve la influencia del jazz que le gustaba mucho, y del folklore vasco. Pero no tiene una obra específicamente vasca, hizo un intento en un concierto *Zazpirak-Bat* con temas exclusivamente vascos, pero nunca pasó de un esbozo, se le atragantó y aunque lo intentó a lo largo de 20 años no le satisfizo el resultado.

La ilusión, la implicación y el trabajo colectivo de los vecinos de Antezana-Andetxa le permiten recuperar, conservar y enriquecer su patrimonio a través de una intervención artística contemporánea sin parangón en la Iglesia de San Miguel Arcángel.

Antezana-Andetxa: Auzolan *cum laude*

Antezana-Andetxa, localidad alavesa próxima a Vitoria-Gasteiz, es un pueblo pegado a un aeropuerto. La construcción de esta infraestructura en la década de los 70 y los planes de ampliación de la terminal amenazaban a Antezana-Andetxa incluso con su posible desaparición. Sin embargo, los vecinos del pueblo, mano con mano, han hecho un gran esfuerzo para resucitar su identidad y resituar de nuevo a Antezana-Andetxa en el mapa.

Hace cinco años se puso en marcha un proyecto denominado *Pinturas para la vida* de recuperación histórica de su iglesia mediante el trabajo colectivo de sus cerca de 100 vecinos. El proyecto no trata solo de salvar el edificio, evitando así la pérdida de patrimonio y memoria colectiva del pueblo, sino que persigue también proyectarlo al futuro con una intervención artística contemporánea denominada *Pinturas para la vida*. Y de esta manera adaptar el edificio como un espacio de encuentro abierto a la cultura en sus distintas manifestaciones (música, teatro, danza, encuentros culturales, etc.).

Como autor de este proyecto artístico está el pintor Xabier Egaña (Las Arenas, 1943), de reconocida trayectoria desde sus primeras obras en Aranzazu, que se dejó seducir por uno de los retos de pintura muralística (600 metros cuadrados) más ambiciosos que se le han presentado.

Se trata de una intervención, singular y referencial, en el interior de la iglesia, mediante la realización de pinturas murales (en clave contemporánea) reinterpretando la tradición de siglos pasados en iglesias de Álava/Araba, donde se decoraban las paredes con motivos pintados.

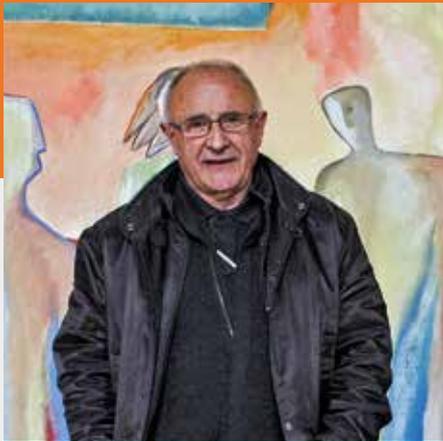
Tras dos años de bocetado, Xabier Egaña se puso manos a la obra pintando el pórtico de la iglesia en verano de 2013, una magnífica *carta de presentación* para el coloreado posterior de los muros interiores realizado durante los veranos de 2014 y 2015. Todavía quedan dos campañas, veranos de 2016 y 2017, para concluir la obra con la intervención en una pared de 128 metros cuadrados, y en dos paredes laterales del transepto. □



Un proyecto de espíritu cooperativo

Y todo ese proyecto, concebido y puesto en marcha desde el espíritu cooperativo, en auzolan, "vereda" como le denominan allí. Es decir, el trabajo cooperativo, solidario y desinteresado de sus gentes ha sido la principal energía de este proyecto. Con trabajo "administrativo" (reuniones de la Junta Administrativa, reuniones con el obispo, articulación de la propuesta, aunar voluntades, ilusionar a una comunidad integrada por menos de 100 vecinos, ejecución del proyecto, etc.) y trabajo a pie de obra (limpieza, preparación de paredes, iluminación, pintado de elementos arquitectónicos, etc.).

Sin duda, un proyecto que ha llegado hasta aquí gracias a la aportación generosa y al trabajo totalmente altruista de tantas personas que siguen involucradas en su realización (vecinos, amigos, artistas, críticos y profesores de arte, restauradores...). Lo decía el propio Arizmendiarieta, inspirador de la Experiencia Cooperativa, "es indudable que el signo más esperanzador de una colectividad es saber unirse para construir, para edificar lo que interesa y mira al porvenir". Antezana-Andetxa representa a la perfección este aforismo arizmendiano.



Xabier Egaña Artista

Lleva ya cinco años inmerso en la mayor aventura creativa de su vida. Ha dibujado varios cuadernos completos con cientos de bocetos originales que luego, "en diálogo con las paredes", traslada a los muros de la iglesia. Ya ha completado las dos terceras partes de su obra "con las emociones a flor de piel". Y de pincel.

"Concluiremos el proyecto en 2017"

Xabier, ¿cuándo retomas la actividad con los pinceles?

A mediados de junio, tras la presentación el 11 de junio del acto *Reabierto por obras* con la que iniciamos la nueva temporada. Y a partir de entonces, a pintar de nuevo. Entre este verano y el verano de 2017 concluiremos el proyecto muralístico.

¿En qué te has inspirado para pintar 600 metros cuadrados?

Leyendo una novela, un pasaje del evangelio, viendo una película, y recuperando cosas que a lo largo de la vida te han marcado. Son la tragedia humana pintada en las paredes, con referencias contemporáneas y con imágenes y composiciones religiosas con un estilo propio.

Un estilo expresionista de colores fuertes y brillantes, con cierta beta social.

Sí. Yo era un chaval que dibujaba bien y que luego he tenido diferentes influencias. Viendo dos libros de Picasso se me abrió la puerta a la libertad y a la riqueza del dibujo. Y ojeando un *Paris Match* me topé con Chagall pintando el techo de la Ópera de París. Picasso me dio la libertad del dibujo, Chagall el color. Y Lucio Muñoz, su visión de la materia. Oteiza, con quien tuve relación, ese toque especial del artista ante la obra. Soy yo, con mi estilo, pero influido por todos ellos.

Para ti ¿qué ha significado este proyecto?

Buff! (Se emociona). Además de un reto profesional, fue un aliciente vital encontrarte con una obra de esta envergadura, aunque me haya quitado muchas horas de sueño. Me ha puesto las emociones a flor de piel y me ha insuflado una energía muy especial.



www.antezana.es



pinturasparalavida@gmail.com



www.facebook.com/pinturasparalavida

Zertzeladak

Herria eta ingurua Lehen Antezana de Foronda, orain Antezana-Andetxa. 1.000 urte baino gehiagoko historia duen herria. Desagertzeko zorian, aireportua zabaltzeko proiektu zapuztu batek irentsita, gaur egun 100 biztanle baino gutxiago ditu.

San Migel eliza 1550ean eraikia, XVIII. mendean zaharberritua, erretaula barroko ikusgarri batekin. Bere neurriak bere garaian izan zuen garrantziaren parekoak dira.

600 m²-ko muralak Dagoeneko 400 metro koadro margotu dira, eta lanak amaitzeko, 2016ko eta 2017ko uda artean, gainerako 200 metroak margotuko dira.

Ormandetxa elkarte 2014an sortua, Xabier Egañaren *Pinturas para la vida* izeneko mural lanak egiteko, sustatzeko eta zabalkundea egiteko. www.facebook.com/pinturasparalavida.

Bisitak Kooperatibaren batek kultur proiektu interesgarri hau hurbiletik ezagutzeko interesa badauka, Ormandetxa elkartearen bisitak antolatzen dituzte uztailetik urrira bitartean, (pinturasparalavida@gmail.com) helbidearen bitartez edo telefonoz: 618 925744.

Brochazos

El pueblo y su entorno Antes Antezana de Foronda, ahora Antezana-Andetxa. Un pueblo con más de 1.000 años de historia. A punto de desaparecer, engullida por un fracasado proyecto de ampliación del aeropuerto, actualmente tiene algo menos de 100 habitantes.

La iglesia de San Miguel Erigida en 1550, restaurada en el XVIII, y con un retablo barroco espectacular. Su dimensión es proporcional a la importancia que tuvo en su época.

Murales de 600 m² Ya se han pintado 400 metros cuadrados, y para finalizar la obra a lo largo de los veranos de 2016 y 2017 se pintarán los 200 metros restantes.

Asociación Ormandetxa Creada en 2014 para la realización, promoción y divulgación de la obra muralística *Pinturas para la vida* de Xabier Egaña. www.facebook.com/pinturasparalavida

Visitas Si alguna cooperativa está interesada en acercarse a conocer este interesante proyecto cultural, desde la asociación Ormandetxa organizan visitas guiadas entre julio y octubre, a través del correo (pinturasparalavida@gmail.com) o del teléfono 618 925744.

Positividad *en vivo*

Las personas no vienen iguales *de fábrica*, unas son más positivas y otras menos, pero **todas** pueden desarrollar más y mejor su actitud positiva. Yolanda Lekuona | Directora de Otalora.

Imagina una escena: dos personas que están trabajando en un proyecto. Una de ellas está centrada en los logros conseguidos, en los nuevos hitos, en los apoyos y recursos con los que cuentan, en cómo mantener viva la relación con el cliente y darle la mejor respuesta, en cómo conseguir nuevos recursos, en cómo organizarse mejor... La otra está centrada en lo que les falta por conseguir, en los recursos con los que no cuentan, en las quejas del cliente, en criticar al otro departamento por los retrasos, en angustiarse por todas las incidencias que podría haber, en lamentar la baja de otro compañero...

¿Te suena? La misma situación y dos formas distintas de observarla, juzgarla y reaccionar. ¿En qué actitud está cada persona? ¿cómo miran la situación? ¿qué consecuencias va a tener para cada una de ellas? ¿y para el conjunto?

La positividad es un concepto que está cada vez más presente en los medios de comunicación. Resulta hasta cierto punto curioso que siendo un concepto que ya existía incluso en la filosofía antigua, ahora se presente como una novedad o con tanto énfasis. ¿Cuál es la razón?

El motivo principal radica en el hecho de que este fenómeno humano está siendo estudiado científicamente llegando a resultados concluyentes. Se ha estudiado tanto desde la perspectiva psicológica como desde las perspectivas sociológica y neurológica, y este hecho ha contribuido a entender mejor los mecanismos que actúan y cómo podemos, por tanto, desarrollar una mayor actitud positiva en pro de un mayor bienestar y efectividad individual y grupal.

Las consecuencias de la positividad

En uno de los muchos estudios existentes, que aúna los resultados obtenidos en 225 estudios académicos, los científicos Sonja Lyubomirsky, Laura King, y Ed Diener en 2006, llegaron a la conclusión de que los trabajadores con actitud positiva tienen: mejores resultados en las entrevistas de trabajo y aseguran más sus trabajos, mejores evaluaciones de sus jefes, menos probabilidades de mostrar el *síndrome*



del quemado, más probabilidades de lograr trabajos con mayor autonomía, variedad y sentido, mejores salarios, más probabilidades de ser promocionados, matrimonios más duraderos, un 31% más de productividad, el triple de creatividad, mayor responsabilidad y compromiso, mayor disposición al aprendizaje y al cambio, y más éxito en las relaciones sociales.

Otro estudio realizado por la científica Barbara Fredrickson concluyó que las personas con actitud positiva también tenían: mejor salud, más eficacia en la toma de decisiones, mayor repertorio de pensamiento y acción, mayor capacidad de resistir mejor ante las dificultades, mejor aprovechamiento de las oportunidades, mayor bienestar o estado emocional positivo, y mayor nivel de energía, especialmente al terminar el día.

Desarrollar la positividad

¿Es posible mejorar y desarrollar la positividad? La respuesta es que sí, gracias a la plasticidad de nuestro cerebro y que, como todo cambio, requerirá de ejercicio y repetición para que las nuevas conexiones neurológicas queden consolidadas.

También es importante saber que algunas personas pueden estar ya *configuradas* con cierta tendencia a la

negatividad, lo que hace aún más necesario conocer cómo hacer el cambio. Cada persona tiene una tendencia *natural*. Lo que hemos llamado coloquialmente *tendencia a ver la botella medio llena o medio vacía*.

Según indica la científica Sonja Lyubomirsky, esta tendencia natural procedente de nuestra genética y primeros años de vida viene a influir en nuestra forma de *ver y tomarnos los acontecimientos* en un 50%, el entorno nos influye un 10% y el otro 40% depende de nuestra voluntad, lo que llaman *acción deliberada*. Ese 40% nos proporciona el enorme poder de elegir, incluso confrontando nuestra propia tendencia natural.

El poder de elegir



Evidentemente quien tenga una mayor tendencia genética a la negatividad o se encuentre en unas circunstancias difíciles, un entorno hostil o rodeada de personas negativas, requerirá hacer un sobreesfuerzo para reorientarse y mantener la actitud positiva.

Una de las claves para avanzar es ser consciente de *dónde ponemos la atención* y, en consecuencia, *cómo miramos y juzgamos la realidad* y *cómo respondemos de acuerdo a esa forma de mirar la realidad*.

Si en una determinada situación ponemos la atención en: lo que falta, lo que no ha salido bien, lo que puede ser un riesgo, lo que es dudoso o ambiguo, lo que es muy difícil, el punto débil, la amenaza, el error, el problema, etc. las conclusiones a las que nos llevará serán siempre juicios negativos que muy probablemente nos conducirán a explicar la situación desde una mirada negativa

“Cada persona tiene una tendencia *natural*. Lo que hemos llamado coloquialmente *tendencia a ver la botella medio llena o medio vacía*”.

y, por lo tanto, a sentir, reaccionar y actuar desde ahí.

Si, por el contrario, ante determinada situación sabemos poner la atención en: lo bueno, lo que se ha logrado, lo que es posible, lo que es una oportunidad, lo conseguido, la solución, el aprendizaje, etc. las conclusiones a las que nos llevará serán juicios positivos que nos llevarán a sentir y actuar de forma más constructiva y beneficiosa para nosotros y nuestro entorno.

La persona tiene la capacidad innata

de dirigir la atención hacia donde quiere dirigirla y mantenerla. Si lo aprovechamos, podemos entrenarlo, y cuanto más lo entrenamos, más control tenemos de nuestra mente y pensamientos. Esto se puede entrenar con ejercicios de atención específicamente diseñados.

Una vez trabajada la atención, conviene entrenar tres ejes fundamentales: el pensamiento positivo, el lenguaje positivo y la regulación emocional. □

Nuestra experiencia en Otalora

Para ello, en Otalora diseñamos en 2011 el primer programa de Positividad. Muy ligado al desarrollo de un estilo de liderazgo que contribuyera a generar una cultura constructiva en la organización.

En aquellos momentos, las conclusiones de nuestra base de datos de la encuesta de cultura nos corroboraban la hipótesis de que la positividad era un rasgo fundamental en cualquier persona que fuera responsable de un equipo, ya que la correlación entre positividad y cultura constructiva era una de las más altas.

Estos resultados nos llevaron a crear dos programas de Positividad. Una versión reducida de dos horas que permitía tomar conciencia de esta competencia y otra de dieciséis horas que permitía profundizar y entrenar los ejes centrales: atención, pensamiento, lenguaje y emoción. Dirigiendo ese entrenamiento a los siguientes ámbitos:



Creamos, además, un sistema para medir la evolución de los participantes desde el inicio hasta el final del programa, incluso ver qué cambios se consolidaban transcurrido un tiempo.

Las variables que hemos medido son: atención, lenguaje positivo, pensamiento positivo, autoestima, poner en valor, agradecer, ver oportunidades, regulación emocional, relaciones positivas, aprendizaje, responsabilidad, asertividad, humor, salud y trascendencia.

Ondo izan eta pozik bizi!

Resultado de las mediciones

1. El promedio muestra que mejoran todas las variables medidas, siendo la mayor progresión en: lenguaje positivo, poner en valor, regulación emocional, aprendizaje y trascendencia.
2. Hay tres grupos de personas según el grado de desarrollo (escala de 1 a 6): el 60% con un desarrollo medio ($>0,2$ y $<0,7$), el 31% con un desarrollo alto ($\geq 0,7$) y el 9% con un desarrollo bajo ($\leq 0,2$).
3. Hay dos tipos diferentes de desarrollo según el conocimiento previo en el tema: los que tenían algún conocimiento previo han obtenido mejor desarrollo que los que comenzaron sin ningún conocimiento.
4. Un importante hallazgo: hay tres ámbitos que, si se desarrollan, impulsan el desarrollo de todos los demás. Y estos ámbitos son: atención, regulación emocional y responsabilidad.

Viendo estos resultados tan alentadores, en 2015 comenzamos a diseñar un nuevo programa en colaboración con dos colaboradoras de Otalora. Este programa, que próximamente lanzaremos en abierto, es más extenso y se propone dar respuesta a las personas que tengan un interés especial en profundizar y entrenar esta competencia, con el fin de adquirir mayor dominio y consolidación del cambio.

Hacia la construcción de un Proyecto Compartido

MIK (centro de investigación en gestión de la Facultad de Empresariales de Mondragón Unibertsitatea), en colaboración con ASLE y Debagoieneko Mankomunitatea, se encuentra desarrollando el proyecto “Compartiendo un proyecto organizacional desde el liderazgo transformacional y la participación de las personas trabajadoras”, financiado por el Departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial de la Diputación Foral de Gipuzkoa.



Durante los últimos años, el contexto socio-económico ha cambiado de forma drástica debido a la crisis. Las empresas deben adaptarse a ese nuevo entorno si quieren garantizar su supervivencia y, para ello, están inmersas en un proceso continuo de búsqueda de competitividad que les posiciona en una situación privilegiada. La necesidad imperiosa de las empresas actuales a ser más sólidas, tanto económicamente, como en competitividad, provoca que se busquen formas diferentes de hacer las cosas. La gestión actual requiere un cambio de paradigma. Requiere pasar de los números a las personas; de la rigidez a la flexibilidad; de pensar en ‘qué’ hacemos a definir ‘cómo’ lo hacemos. Porque cuando se da la verdadera importancia que tienen a los valores intangibles que posee una empresa y se organizan y se desarrollan, se convierten en los verdaderos elementos diferenciales entre una organización y otra, entre un negocio y otro.

La nueva tendencia del management, de la dirección de empresas, se dirige hacia la dirección desde la misión y la gestión por confianza. Cuando todos los

colaboradores de una organización se guían por la misma brújula, la velocidad hacia el horizonte establecido aumenta de manera exponencial.

En la actualidad creemos que es absolutamente necesario un cambio de modelo económico y social, basado en empresas que consigan involucrar a las personas en su proyecto empresarial. El protagonismo está en las personas, creando entornos de confianza entre ellas y contextos donde se potencie su participación, con el fin último de que la empresa tenga un proyecto compartido.

Proyecto Compartido

Las personas son el mayor activo de una organización, pero para que éstas den lo

mejor de sí, es necesario que compartan un proyecto dentro de la organización. No obstante, no resulta sencillo definir en qué consiste el concepto de Proyecto Compartido. Todos los estudios sobre proyecto compartido sugieren que para conseguir un proyecto compartido es necesario que haya una alineación entre los objetivos personales de las personas y los objetivos organizacionales. Metafóricamente se afirma que remar todos en la misma dirección es lo que hace falta para crear un proyecto compartido.

Podemos decir, que avanzar hacia un Proyecto Compartido, requiere que las organizaciones avancen en tomar conciencia en distintas esferas para poder generar un nivel de bienestar que les permita consolidarse como proyectos,

“En la actualidad creemos que es absolutamente necesario un cambio de modelo económico y social, basado en empresas que consigan involucrar a las personas en su proyecto empresarial”.

respondiendo a distintos niveles de necesidades. No es suficiente ya con quedarnos en los procesos, procedimientos, herramientas... hace falta ir más allá si verdaderamente queremos que nuestras organizaciones sean competitivas y sostenibles.

Solo desde el apego emocional las organizaciones serán capaces de generar proyectos de futuro, y eso pasa inevitablemente, por contar con personas que estén comprometidas y alineadas, pero sobre todo afectivamente vinculadas. Para poder trabajar con las personas hace falta entender qué es una persona, cuál es su identidad, qué le moviliza, cuáles son sus sueños, sus expectativas, cuál es su potencial... Solo desde ahí podremos avanzar en el trabajo con las personas en las organizaciones.

Objetivo común

Podemos llegar a afirmar que un Proyecto Compartido podría ser definido como "el conjunto de dimensiones y elementos que constituyen la razón de ser de una organización, direcciona sus energías hacia un objetivo común de forma alineada a los deseos individuales y organizacionales/colectivos". En otras palabras, podríamos decir que es el elemento movilizador de las organizaciones y sus personas, que hace que éstas avancen, sobrevivan y se desarrollen de forma sostenible.

Cuando pensamos en actuar sobre dicho concepto es importante hacerlo desde una visión global y sistémica, pensar y diseñar las acciones buscando las interconexiones entre elementos -lo que generamos con lo que hacemos, el impacto de las acciones que acometemos-; no nos sirve el hacer realizar intervenciones atomizadas, es necesario tener un mapa que nos guíe hacia el horizonte que buscamos como organización. Desarrollar planes que intervengan de forma coherente en las diversas dimensiones y elementos del Proyecto Compartido es fundamental, que abarquen todo el espectro de forma conexiónada.

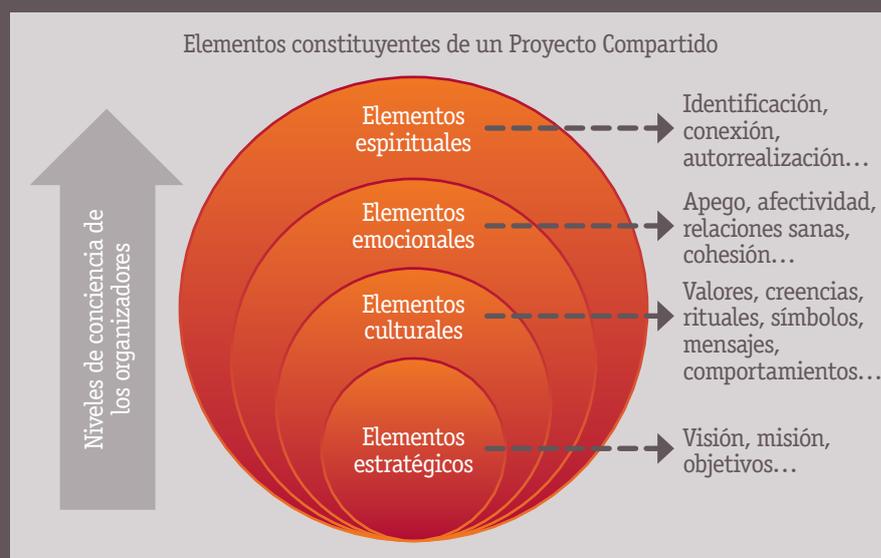
Dimensiones y elementos necesarios

De este modo, podemos representar de forma conceptual que la construcción de un Proyecto Compartido en las organizaciones debiese de contemplar dimensiones y elementos de distinta naturaleza, pero todos ellos necesarios. Para ello se deberán generar las condiciones necesarias que permitan que las personas estén más unidas al compromiso de la entidad. Elementos

Esferas de la empresa a transformar

Diversos autores del management concretan varias esferas dentro de la empresa sobre las que abordar procesos de transformación:

- La esfera física se refiere al éxito financiero. Las finanzas son el agua, el aire y el alimento de la empresa. Es la fuente de energía. Pero las finanzas se centran en el pasado, no determinan el éxito futuro. Nos provienen de información pasada, y por lo tanto no es suficiente. Como solemos decir, si la cuenta de resultados no lo soporta, no es un proyecto viable; por lo tanto es un elemento sine qua non.
- La esfera de lo emocional se refiere a la calidad de las relaciones, a la conexión existente entre las personas. En las empresas enfermas los comportamientos de las personas se vuelven dañinos hacia las personas y la organización, y todo se deteriora, afectando a la sostenibilidad y futuro del proyecto.
- La esfera mental se refiere a la apertura al aprendizaje existente, se trata de una empresa/organización con apertura al aprendizaje, tanto interno como externo, sin quedarse encapsulada y aislada en sí misma. Si no hay aprendizaje las empresas mueren, no hay progreso.
- La esfera de lo espiritual se refiere a la identidad que caracteriza a una organización, en donde existe un alto grado de cohesión interna alrededor de una visión y valores compartidos, aquello que hace única a cada organización y que da sentido a lo que las personas hacen y para qué lo hacen.



Todo ello nos lleva hacia el concepto de Proyecto Compartido, concepto de carácter complejo, tanto por la diversidad de dimensiones que lo configuran, así como la complejidad de los elementos que constituyen cada una de sus dimensiones y las interconexiones que existen entre ellas.

clave como la participación en el diseño de la estrategia, la alineación de los valores organizacionales con los valores personales, un estilo de liderazgo transformacional, la generación de contextos conversacionales y emocionales ricos... ayudarán a fomentar un compromiso compartido hacia el futuro de la organización.

Ahora bien, hace falta pararse a reflexionar acerca de lo que son las personas en y para las organizaciones. ¿Cómo entendemos la persona en nuestras organizaciones? ¿Las

observamos y actuamos con ellas como tales? ¿Desde qué perspectiva abordamos la labor que con ellas hacemos? ¿Qué experiencias les estamos ofreciendo?

A la vez, para avanzar en esta labor, se hace necesario avanzar en cómo entendemos nuestras propias organizaciones, cómo las definimos, de qué identidad les dotamos... Eso dará sentido o no al resto de cuestiones que queremos abordar. Si no lo hacemos morirá como cualquier ser vivo que no se adapta a su entorno. □

Los análisis de empresa: detección del riesgo cardiovascular

La enfermedad cardiovascular es un problema crónico, que se va desarrollando a lo largo de la vida, y que para cuando aparecen los síntomas, suele estar bastante avanzado.

Riesgo cardiovascular: el término nos suena a todos. Aunque no conozcamos el problema en profundidad, en ocasiones aparece (cuando no en portada) en medios de comunicación, o nuestro médico de empresa nos lo ha mencionado por ese ejercicio que no hacemos, o por eso que comemos y no deberíamos, por ese “azúcar” que está un poco alto o por ese colesterol que lleva tiempo con el temible asterisco.

Pero realmente... ¿es un problema al que yo deba temer?

Puede que temer sea un término muy radical. Digamos al menos tener respeto. Y la respuesta es sí, es una situación que tengo que colocar en el sitio de importancia que le corresponde. Que sea una de las principales causas de muerte prematura en Europa, o que cause más del 80% de las muertes en países en desarrollo, pueden parecer cifras nada más. Pero ¿quién no conoce a alguien que tras años de trabajo, cuando al fin llega la ansiada jubilación, un infarto le siega todo lo que tiene y lo que podría tener?

A estas alturas, puede que pienses que esto no va mucho contigo porque eres mujer y éste es un problema que afecta más a los hombres. Ello es porque generalmente se desconoce que la enfermedad cardiovascular (ECV) es la mayor causa de muerte prematura entre las mujeres: la ECV causa el 42% de todas las muertes de las mujeres europeas menores de 75 años. Aparentemente, las mujeres tienen un riesgo CV más bajo que los varones; sin embargo esta apreciación puede ser engañosa, ya que el riesgo de las mujeres se retrasa unos 10 años, pero no se evita.

Ahora la buena noticia: la prevención funciona. Más del 50% de la reducción de la mortalidad cardiovascular se relaciona con la modificación de los factores de riesgo y el 40% con la mejora de los tratamientos.

El riesgo CV en mujeres, al igual que

en los hombres, puede reducirse dejando de fumar, realizando actividad física, evitando el sobrepeso; y midiendo la tensión arterial y el colesterol en sangre (así como la glucosa para la detección de prediabetes y diabetes). En estos 2 últimos puntos se centra este artículo: la medición del colesterol y de la glucosa, como parte de la estrategia global en la reducción del riesgo cardiovascular.

Las concentraciones elevadas de colesterol y cLDL (el colesterol malo) están entre los más importantes factores de riesgo CV. Igualmente los triglicéridos altos y el cHDL (el colesterol bueno) bajo son factores independientes de riesgo CV. En cuanto a la glucosa, recordar que los diabéticos, por el mero hecho de serlos, ya se colocan entre los puestos de cabeza en el RCV. Y ojo, que hablamos de valores de glucosa superiores a 126 mg/dL.

Sin embargo, si en nuestra analítica sale un asterisco en la glucosa, tampoco debemos estar tranquilos. Según los criterios de la ADA (American Diabetes Association), se clasifican como prediabéticos a personas con niveles de glucosa basal **entre 100 y 125 mg/dL**. La pre-diabetes no se puede considerar como una entidad clínica en sí misma, sino más bien como factor de riesgo de diabetes y de enfermedad cardiovascular.

Así pues, de manera individual, como trabajador, te interesa conocer, a través de la analítica anual, tus valores de perfil lipídico (colesterol, cHDL, cLDL, triglicéridos y colesterol no HDL), así como de glucosa.

A nivel de empresa, se puede realizar un estudio de la situación cardiovascular derivada de los datos de laboratorio. Se trataría de una foto del estado CV de los trabajadores, comparándolos con otras empresas de similar actividad laboral. Ello nos permitiría valorar la necesidad de una intervención sobre la salud de los trabajadores, así como establecer un punto de partida para posteriores reevaluaciones. □



¿Están hablando de mí?

Te propongo lo siguiente: responde sí o no a las siguientes preguntas:

1. ¿Mi tensión arterial está por debajo de 14/9... sin medicación?
2. ¿Realizo un ejercicio como mínimo de 30 minutos 5 días a la semana?
3. ¿Sale asterisco en mi colesterol en la analítica?
4. ¿Y en la glucosa? ¿sale asterisco?
5. ¿Soy fumador?
6. ¿Tengo sobrepeso?
7. ¿Eres un hombre con más de 45 años o una mujer con más de 55 años?

Las respuestas correctas son: sí, a las dos primeras y a las 5 siguientes no. De esto rápidamente se deduce que el riesgo cardiovascular (CV) es el resultado de la interacción de múltiples factores de riesgo (los que has visto expuestos en las preguntas).

Praktika egokiak

20 jarraibide enpresetan euskaraz jarduteko

Enpresak euskaraz aritzeko hainbat jardunbide ari da proposatzen Bai Euskarari, Ziurtagiria eskuratzeko dauden irizpideei jarraiki. Jardunbide horiek *Baieuskarari.eus* webgunean kontsulta daitezke euskaraz, gaztelaniaz eta frantsesez.

Zein da jardunbide egokia eta ereduagarria Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkartearen arabera? Zer egin beharko luke egoki jardun nahi duen entitateak? Lau eremutan jaso dituzte euskararen erabilerari dagokionez egoki aritu nahi duten enpresek, saltokiek eta era guztietako entitateek egin beharreko bidea.

Jarraibide horiek hainbat adibidez hornituta jarri dituzte *Baieuskarari.eus* webgunean, eta horien laburpen-gisa 20 jarraibiderik aipagarrienak nabarmendu dituzte, euskarazko zerbitzua eskaini eta euskaraz lan egiteko bidea samurtzeko enpresei.

Arlo sozioekonomikoaren euskalduntzean eragitea da Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkartearen helburua eta euskaraz aritu nahi duten enpresei, saltokiei eta era guztietako entitateei erreferentzia bat eskaini nahi die jarraibide horiekin.

QR kodea eskaneatuta kontsultatu ahal izango dituzu jarraibide guztiak. □



<http://www.baieuskarari.eus/eu/bai-euskarari-komunitatea/praktika-egokia-eta-eredugarria-euskaraz>



#BaiPraktikaEgokia
baieuskarari.eus



#BaiPraktikaEgokia
baieuskarari.eus



IBAI sistemas

Actividad Sistemas informáticos y sistemas de gestión documental.

Personas 50.

Ubicación Vitoria-Gasteiz.



Ibai Sistemas nació hace 25 años, con el fin de dar servicio a empresas que se estaban informatizando en el entorno de sistemas abiertos. Esa fue la primera actividad de Ibai Sistemas, que desde sus inicios está ubicada en Vitoria. Tres años más tarde se incorporó el actual director general Iñigo Lapitz, que procedía de IBM. En ese momento Ibai Sistemas pasó a convertirse en agente distribuidor de IBM para entornos abiertos y firmó un acuerdo con una empresa de Madrid que posibilitaba la implantación de soluciones abiertas.

“Durante los primeros cinco años la actividad principal fue vender máquinas y hardware de IBM y además implantábamos soluciones de sistemas de gestión empresarial. Más tarde empezamos a ampliar la gama de producto y las líneas de servicio” explica Lapitz.

Líneas de negocio y clientes

Actualmente tienen tres líneas de servicio: servicios de asistencia y mantenimiento de sistemas (además de venta de hardware y software); la línea de soporte de gestión documental y servicios documentales; software específico para instituciones culturales como bibliotecas, archivos y museos.

Los clientes varían según las líneas de negocio. En la línea de sistemas el cliente es básicamente local, Álava y alrededores. En esa línea el 50% es de empresas privadas y el otro 50% de instituciones públicas. En cuanto a la línea de gestión documental y servicios documentales el peso del sector público

es todavía mayor, el 60% aproximadamente, siendo líderes a nivel nacional en algunos productos de soluciones documentales. “Estamos presentes en Madrid, Andalucía, Cataluña, Valencia... y también hemos empezado a tener algún cliente en el extranjero, fundamentalmente en Alemania, Italia, Chipre...”. Y en cuanto a la específica de archivos y bibliotecas, el cliente principal son las instituciones públicas y algunas universidad privada. El mercado también es nacional aunque tiene bastante peso el mercado internacional: Reino Unido, Alemania, Italia, y también Latinoamérica (México, Colombia, Costa Rica, Perú, Chile...).

Las expectativas de expansión en el futuro son bastante buenas, sobre todo en el mercado europeo y latinoamericano.

La facturación ha ido creciendo en paralelo a la propia empresa. Hoy en día facturan 2 millones de euros, sobre todo en servicios. La evolución ha sido curiosamente a la contra de la crisis. “Entre los años 1994-2001 crecimos mucho en porcentaje pero después vivimos una fase de estancamiento y a partir del año 2010 hemos empezado a crecer sustancialmente” comenta el director general.

Competencia “Los modelos de negocio cambian y tenemos además de la competencia tradicional, muchas empresas incluso internacionales que entran en ese nicho que ofrecen servicio telemático, a distancia. Este sector que funciona sobre todo en red, permite hacer implantaciones en Sudamérica sin moverte de la oficina”. Para hacer frente a esta competencia la clave es la especialización y el servicio de cercanía, porque aunque es un sector dinámico en este sector también hay problemas que requieren un servicio de inmediatez. Además, para mantener la posición de mercado, Ibai destina gran parte de su presupuesto anual al tema de la formación, con cursos muy específicos que incluso en ocasiones solo ofrece el fabricante.

Retos de futuro El plan estratégico recoge tres líneas estratégicas: la innovación, la internacionalización y participación de personas.

“El tema de la internacionalización es relativamente reciente, aunque tenemos algunos clientes de Latinoamérica con los que llevamos ya unos años” añade el director general. También han participado en un proyecto europeo de investigación con una empresa italiana; Tecnalía; y los museos Artium y el museo de bellas artes de Budapest.



Oscar Díaz de Otazu | Responsable de recursos humanos

Cuando se fundó IBAI Sistemas éramos tres personas. Yo me incorporé al principio y recuerdo que hacíamos de todo, sobre todo instalaciones y recibir mucha formación. Más adelante se incorporaron nuevas líneas de negocio y se reforzó el área comercial. A partir de ese momento, la empresa comenzó una nueva etapa, ampliando su cartera de clientes, abriendo nuevos mercados, y planteando nuevos retos de futuro. He sido responsable del negocio de sistemas en calidad de Director Técnico durante muchos años y ahora soy el responsable de los recursos humanos, calidad y formación. La empresa celebra este año sus 25 años y es una satisfacción ver los logros de toda una vida en la que hemos tenido dificultades pero también muchas satisfacciones.

Desde hace unos tres años estamos inmersos en un plan basado en el fomento de la participación de las personas, aunque seamos una S.A. Participamos en la toma de decisiones, en los beneficios, son medidas compartidas por los trabajadores de IBAI que se asemejan a las que se implantan en las cooperativas. Aspectos como la transparencia, la participación, la información, son claves hoy en día para cualquier organización empresarial que considere su mayor activo a las personas.



Isabel Vázquez | Responsable de administración

Me incorporé a Ibai Sistemas el año 1995, cuando todavía era muy joven; se trataba de mi primer trabajo. En aquel entonces puse en marcha el departamento de administración que no existía. Éramos siete personas y estaba todo por hacer. Ahora echo la mirada atrás y ¡me parece increíble! La evolución ha sido enorme, en cuanto a personas, líneas de negocio, mercado...

De todos los factores, me quedo con el de las personas. El colectivo ha crecido, se ha renovado, y aunque hoy en día somos cerca de 50 personas, seguimos siendo un equipo, una familia, que comparte con ilusión el presente y los retos de futuro. En definitiva, ponemos en valor aspectos como la flexibilidad, la responsabilidad y el compromiso.



Ángel Gómez | Director de sistemas

El año 2001 empecé a trabajar en Ibai Sistemas como técnico de sistemas. Los primeros años aquí los recuerdo como bastante duros, sobre todo a nivel personal puesto que compaginaba trabajo y estudios, ya que estaba terminando la licenciatura. Más tarde pasé a ser el responsable del equipo de sistemas y hace 7 años que también realizo labores comerciales. Actualmente, internamente estamos organizados a través de minifábricas, que son equipos de trabajo y soy el responsable final de toda la actividad que rodea al departamento de sistemas, en el que estamos 13 personas.

Además, creo que como nuestro funcionamiento se asemeja en términos sociales a las cooperativas genera una cohesión entre las personas que hemos sabido transmitir en términos de cercanía y complicidad, sintiéndonos parte de ellos, a nuestros clientes, que por supuesto hemos tenido que refrendar con nuestra calidad de servicio técnico y eficacia.

Somos una empresa que estamos cerca de las cooperativas, con unos valores parecidos como la estabilidad laboral, información, etc. Además, considero que a nuestros clientes también les transmitimos una manera diferente de hacer las cosas, para que nos vean cercanos, fiables, parte de ellos.

Ibai Sistemas es una SA pero internamente ha incorporado un plan para fomentar la participación de las personas en tres ámbitos. El primero es la información y la toma de decisiones con una estructura mucho más horizontal para fomentar la participación a través de minifábricas que son los equipos de trabajo. El segundo ámbito que estamos fomentando es la participación en beneficios. "Hace dos años negociamos un pacto sustituyendo al convenio en el cual los trabajadores

renunciaban a la subida de IPC a cambio de una participación en los resultados. En este momento los trabajadores se llevan una tercera parte de los beneficios, los accionistas otra tercera parte y la otra tercera parte se queda en la empresa como reserva". Y el tercer ámbito es la participación en la propiedad con un plan que recoge que los trabajadores tienen opción de convertirse en socios.

Las tres medidas han tenido una respuesta muy positiva por parte del

colectivo. "Desde que empezamos este proceso ha cambiado el clima dentro de la empresa y ha mejorado mucho. Las personas se sienten mucho más partícipes y nos parece un tema importante" explica Lapitz. Ibai Sistemas cuenta con una plantilla de 50 personas, incluyendo también el personal de la filial Scanbit. De estas personas, la mayoría trabaja en la oficina pero también hay personas que trabajan directamente en la sede del cliente: en la Alhondiga de Bilbao, en el Ararteko, Gobierno Vasco, ayuntamientos, etc. □

El impulso global del cooperativismo desde la fuerza de lo local

“Lo social debe acreditarse por lo económico, no menos que lo económico debe autenticarse por lo social”. Son palabras del fundador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, Don José María Arizmendiarieta. Y reflejan mi propio convencimiento profundo como cooperativista y como presidente de ANEL, la asociación que representa a las empresas de Economía Social de Navarra. **Ignacio Ugalde, presidente de ANEL**



Si eliminamos de la economía la dimensión social, eliminamos aquello que la hace humana. Y son las personas y su capacidad de trabajar juntas, el auténtico valor añadido de cualquier proyecto empresarial.

La verdadera economía es aquella que, como la que desarrollamos en nuestras cooperativas, crea bienestar en el territorio donde se encuentra. Es aquella en la que cada persona tiene capacidad de decisión. Por eso es capaz de generar un profundo sentimiento de pertenencia y de orgullo por el trabajo bien hecho.

Pero además, es aquella que demuestra, día a día, su eficacia a la hora de crear empleo estable y de calidad a pesar de las dificultades, y de buscar nuevas soluciones tanto de gestión como tecnológicas.

Liderazgo basado en la participación y la cooperación

Las cooperativas son el mejor ejemplo de que el verdadero liderazgo se basa en la participación y la cooperación, en la suma de muchas voces. A fin de cuentas, lo que el cooperativismo hace de forma natural, es aquello que tantas organizaciones buscan: **generar inteligencia colectiva.**

En Navarra, la comunidad donde ANEL desarrolla su labor, las cooperativas están en todos los sectores de actividad. Entre ellas hay líderes en su sector, exportadoras a los cinco continentes, innovadoras en productos y servicios e incluso algunas de las mayores empleadoras de nuestra comunidad. No solo han alcanzado la plena recuperación del nivel de empleo de antes de la crisis, sino que lo han superado.

Quiero destacar que como Asociación trabajamos para apoyar tanto la creación de nuevas iniciativas empresariales de Economía Social, como para contribuir a la consolidación de las ya existentes o a ofrecer soluciones a empresas en dificultades.

Una experiencia que ha sido reconocida a nivel europeo y actualmente estamos compartiendo nuestros conocimientos con países como Gran Bretaña, Dinamarca, Polonia o en Aquitania, en el marco de la Euro-Región. Una buena muestra de que las actuaciones locales positivas ofrecen soluciones que pueden aplicarse a escala internacional.

Las cooperativas, y las entidades que las representamos, compartimos valores comunes. Es el momento de trabajar juntos para contribuir a un desarrollo más equilibrado en Europa.

Porque desde la fuerza formidable que supone el arraigo local se puede lograr el impulso a lo global. Quien tiene un suelo firme bajo sus pies, puede tomar mejor impulso a la hora de saltar. Como cooperativas no tenemos que avergonzarnos de ser empresas competitivas y de querer seguir siéndolo. Hemos demostrado que se puede competir en el mercado sin renunciar a nuestros valores y teniendo en cuenta a las personas.

El crecimiento real es aquel que es sostenible y, por definición, las cooperativas reinvierten en sus proyectos y los capitalizan. Constituyen un necesario antídoto contra burbujas y deslocalizaciones.

Creemos que este modelo empresarial ha demostrado su responsabilidad. Es fundamental que desde todas las instituciones se apueste firmemente por

las cooperativas. Que se tengan en cuenta sus especificidades a la hora de diseñar las políticas de apoyo a la inversión o a la incorporación de nuevos socios-trabajadores, por poner algún ejemplo. Que además se impulse su reconocimiento en las estrategias para el desarrollo local. Es necesario trabajar sobre el terreno, para contribuir a que las personas, que lo desean, puedan construir su vida allí donde tienen sus raíces.

Desde ANEL estamos dispuestos a seguir trabajando para que la voz de las cooperativas se escuche en todos aquellos espacios donde se construyen las políticas públicas: tanto en cuestiones empresariales, como de mejora social, innovación, internacionalización...

Es necesario que la sociedad conozca que se puede lograr una economía competitiva y a la vez participativa, innovadora y socialmente responsable.

Porque desde el arraigo al territorio y a través de la participación, juntos lograremos el liderazgo. Un liderazgo participativo que continúe aportando empleo de calidad, bienestar y crecimiento sostenible. Porque, como cooperativistas somos nosotros los que definimos nuestro presente y creamos nuestro futuro.

Es lo que nos hace diferentes. Es nuestro gran valor añadido. Nuestras empresas somos nosotros. Nosotros decidimos. Y eso es, a fin de cuentas, la Economía Social. □

“Es necesario que la sociedad conozca que se puede lograr una economía competitiva y a la vez participativa, innovadora y socialmente responsable.”

Bainujantzi operazioa

Egunon udaberri-uda, hartzak bezala negu guztia ia ariketa fisikorik egin gabe egon ostean eta hartzek ez bezala, gorputzeko grasak eta lodierak kontsumitzen joan gabe, a zelako gerribuelta dudan... Kepa Larrea | Athlon Koop. E.



Uda honetan igerilekura eta hondartza joateko badut flotagailua, hau marka!. Aurrekoan esan zidaten metroarekin gerri buelta neurtzeko eta 102 zentimetrotik igaroz gero, kontuz ibiltzeko! Neurri hori gaudituta neurriak hartu beharko ditut, uda honetan nik bai egin behar dudala *bainujantzi operazioa*.

Udak baditu bi aurpegi, txanponek moduan, alde batera *aurpegi*. Hark ematen dit bizipoza, hondartzan etzanda, terrazan garagardo hotza, lagunekin barbakoa ederra, egonean egon, zein... Eta bestera gurutzeta, nola egin daiteke jarduera fisikoa eguraldi zoragarri honekin, bero egiten du, gogoak beste gauza batzuetarako bideratuta.

Gomendiorik nahi udan kirola egiteko?

Bihartik aurrera nire makinaria astuna martxan jarriko dut eta gainera kontsulta batzuk egin ostean, ibilkera nordikoarekin hasiko naiz. Hau bai kirol erraza, oinez eta makilak lagun, askoz ere energia gehiago kontsumituko dut, horrekin espero nire gerribuelta dimentsioa galtzen joatea. Gaur da eguna, arratsaldeko ordu biak dira eta hasi naiz nire saioarekin, gaur 60 minutuko ibilaldia egingo dut, bat bi eta hiru...

Zer da hau, nik ezin dut gehiago, bihar atsedean hartu beharko dut. Uff! Hau beroa, gainera kristoren egarriarekin iritsi eta eskerrak garagardo fresko-freskoa nuela

etxean. Ze sustoa hartu dudan komunekoa ispiluan aurpegi ikustekoan, gorri-gorri nago, fuksia!

Osasungarria dela aipatzen duenak ez du bere gorputzean sentitu nik sentitutakoak, hau ez da normala...

Ariketa fisiko eta osasun arloan adituak diren lagunei galdetu diet zergatik nik ezin diodan ariketari gustua hartu eta udan kirola egiteko neurri batzuk hartu behar direla esan didate; ez dela berdina ariketa fisikoa edo kirola egitea kanpoan udazkenean, udaberrian edo eta udan.

Beraz, garai honetan ere gozatu nahi badugu aholku hauek jarraitzea oso gomendagarria da:

- Garai honetan egin dezakegun kirol egokienetako bat igeriketa da, bai igerilekuan, itsasoan, nahiz aintziretan ere. Freskagarria izateaz gain, kirol osasungarria baita.
- Ordua ere garrantzitsua da erabat. Goizeko lehen orduan egitea da gomendagarria, eguneko

freskotasunaz gozatzeko. Hori posible ez bada, aukeratu eguzkiak indar gutxien duen beste momenturen bat.

- Temperatura altuak izerdia areagotzen duenez, kontu handia izan behar dugu hidratazioarekin, ur eta gatz asko galdu dezakegu-eta. Beraz, ariketa fisikoa egin aurretik, bukaeran eta egiten ari garen momentuan bertan edan behar dugu.
- Egiten dugun ekintza fisiko, kirol edota jarduera kanpoan bada, kontu handia izan behar dugu eguzkiaren izpi indarrekin, krema egoki bat erabili behar dugu. Ez soilik eguzkia hartzen gauden momentuan, kanpoan gauden denbora guztian baizik.
- Jantzera egokiak bere garrantzia du, batez ere tenperaturari dagokion ezaugarriak kontutan izanda. Transpirazio egokia duen arropa, ez plastikoak, xirak eta horrelakoak, horiek gehiago izerditzea eragiten dute, ez da argaltzen, pisua galdu bai, baina deshidratazio puntu gogor batera heltzeagatik.
- Jarduera fisikoari atxikidura lortzeko, interesgarria da inguruan laguna izatea.
- Sasoioko elikadura egokia ere kontutan hartzekoa da, hau da; fruta, barazki, entsalada eta abar luze eta goxoak ditugu gure platerretan jartzeko, bete ditzagun barazki koloretsuz gure platerak!
- Atsedean egokia. Ariketa fisiko egokia egiteak bezalako garrantzia dauka atsedendialdiak, beraz gogoratu oporraldian, atsedean egoki hori gehiago errespetatu. □

“Gozatu udaraz eta jarduera fisikoaz, ez zaitzala itsutu gorputzaren itxurak, izan osasuntsu urte guztian zehar!”

ALMEN: zuztarrak, enborra eta adarrak

Datua interesgarria bezain ezezaguna da askorentzat: gaur Arizmendi proiektu zabalaren zati dugun ALMEN gunea, duela 120 urte baino lehenagotik dugu inguruko haur eta gazteen ikasgune. **Iñaki Sarasua**



Izan ere, *marianista* izenez ezagun diren erlijiosoak 1895ean iritsi ziren Eskoriatza eta Aretxabaleta bitarteko paraje horretara. Eta hasieratik bertatik, erlijiosogai nahiz erlijioso gazteentzako hezkuntza-etxeaz gainera, herriko haurrentzako eskola txikia jarri zuten martxan marianistek. Inguruko baserri eta auzuneetako haurrak eskolatzen ziren bertan, ia erabat musutruk.

Frantziar jatorrikoak ziren erlijioso haietako asko, eta horregatik "Sorbona" deitzen zion jendeak umorez eskola berri hari. Baina daturik interesgarriena, ziur aski, beste hau da: pedagogia humanista berritzailean jantziak zirela XIX. mende amaierako marianista haiek. Gaur Arizmendi proiektuaren ardatzetako bat

den Konfiantzaren Pedagogia, adibidez, edota irakasle eta ikasleen arteko familiaritza, besteak beste, hezitzaile aitzindari haien idazkietan aurki ditzakegu harrigarriro defendatuak, egurraren pedagogia edonon nagusi zen garaian.

Hasieratik herritar eta inguruko baserritarrekiko harremanak txit bihozkorak izan ziren, geroztik urte luzeetan zehar Leintz bailarak eman dituen bokazio marianista ugariak ongi erakusten dutenez.

Hala joan ziren 70 urte. Baina 1965ean erlijiosogai gazteak Logroñora eramatea erabaki zuten. Aukera berri bat sortu zen orduan: guraso talde gogotsu batekin eta bailarako mugimendu kooperatiboarekin elkarlanean aritzeko aukera, alegia,

Eskoriatza, Aretxabaleta, Arrasate eta Aramaioko eskualde osorako hezkuntza-egitasmo zabala martxan jarritz. Ekimena guraso talde sutsu horren eskutik etorri bazen ere, bailarako 20 enpresatik gora, herriko parrokia, udaletxeak, kultur elkarteak eta ia bi mila herritarren babesaz lortu zuten, proiektua gauzatu ahal izateko. Horrela, marianistena izandako eta ordudunik Kooperatiba-elkartearena izango zen lur-eremuan ikastetxe berria eraiki zen Dorletako Ama izenaz, gerora eta gaur arte ALMEN izen motzagoa gailenduko zitzaizolarik.

1965-66 ikasturtean 40 ikasleekin lehengo eraikin zaharrean proiektua martxan jarri bazen ere, gaur ALMEN gunea den eraikina 1967an bukatu zen eta



ikastetxe izaten hasi, Torrebaso izeneko maldan. Eraikinean bertan bizi ziren sei-zortzi marianistak osaturiko elkarteari eman zitzaion ikastetxe berriaren zuzendaritza pedagogikoa eta kristau izaera garatzeko erantzukizuna, irakasle talde on bat gidatuz. Eta hala jardun zuten lanean 25 urtez. 1992an, ordea, erlijioso eskasiaren poderioz eta alde bateko nahiz bestekoen tristura nabarmenez, amaiera eman zitzaion leintzarren eta marianisten arteko ia 100 urteko harreman emankorrari.

Almen ikastetxe berriaren lehen 25 urte horietako ibilbidea,

ALMEN: enborra eta adarrak

ALMEN 50 urtez, AHALMEN. Arrasateko kooperatiba-espertiaren ahalmenaren lekuko dugu Almen. Bai orain 50 urte bailarako gazteen eskolatzea erraztuko zuen proiektua martxan jarri zenean, bai geroago, bueltarik gabeko euskalduntze-prozesua erabat osatu zenean, Eskoriatza, Aretxabaleta eta Arrasateko ikastolak eskutik helduta, eta baita urte batzuk geroago, Leintz bailarako eta MONDRAGON taldeko Arizmendi Ikastola Kooperatiba ideiatu eta gorpuztu zenean ere.

Hiru gertaera horiek hezkuntza-politika propioaren adierazle dira. Beren itxaropenak legeen indar juridikoan soilik ipintzen dituztenek ez bezala, egun MONDRAGON barruan direnek, On Jose Maria Arizmendiarietaren leloari eutsiz, ekintzan, jardunean dute fedea, bereziki norberak egiten eta burutzen duen horretan, alegia. Autoeraketaren ahalmenean, ezinbestez, eta gizartearen eraldaketa ekarriko duen lanaren ahalmenean, horrenbestez.

Izan ere, duela berrogeita hamar urte oso herritar gutxik ikas zezaketen goi

mailako hezkuntzarako atea irekitzen zuten batxilergoa. Aldi berean, hezkuntza-maila horietan eskarmentu profesionala zutenen ezagutza baliatzeko aukera zegoen. Bailarako gizarte-beharrizana eta bailaran eskura zeukaten balizko erantzunaren gakoa. Biak konbinatu eta kooperatibetan ziharduten haiek bisio estrategikoa izan zuten: ikastetxe propioa, kooperatiba formulaz gestionatua, bailarako nerabe eta gazteei eskainia (mutilekin bakarrik hasi zen, gutxira neskak hartu zituen) eta gainera indartzen ari ziren enpresa kooperatibek diruz lagunduta eta bertan zegoen ikastetxe erlijiosoa baliatuko

zuen. ALMEN da operazio hori, Leintzeko bigarren hezkuntza eraldatu zuena.

Sasoi berean ere, bailara osora (udalerrri batetik bestera denbora-tarte txikiaz) hedatu zen beste eraldaketa soziala abiatu zen: ikastola. Bailarako hezkuntza euskaldunaren inbentorea eta garatzailea. Bertako eliz gizonak lagunduta, guraso, irakasle eta herritar gutxi haiek beren arteko komunitate zibila sortu eta gizarte euskaldun herritarra amets zutela, Leintz bailara osoa eraldatuko zuen mugimendua martxan jarri zuten: ume txikietatik hasitako eskolatzea, euskara hutsean, euskal kultur edukietan, herrira begira, neskak eta mutilak elkarrekin, pedagogia eta metodologia berritzaileak, auzo guztietan errotua... Alegia, gizartea eta hezkuntza eraldatzeko misioa. IKASTOLA da enpresa hori, Leintzen hezkuntza euskalduna eraiki zuena.

Egungo Arizmendi Ikastola Kooperatiba zer ote, ordea, San Viator, Umezaintza, Jose Arana, San Fko. Xabier, Basabeazpi eta Almen ikastolen ekarpenik gabe? Horiek osatzen dute beren zuztarretatik sendotu den enborra, zerurantz, ortzi zabalerantz bere adarrak luzatzen dituen. MONDRAGON taldearen barruan diharduena. Leintz bailaran barrena eragile kooperatiboekin, herritarrekin eta instituzionalekin interakzioan ari dena. Eta nola Euskal Herrian zehar, hala nazioartean norberaren ezagutza partekatu eta besteenaz ikasten saiatzen dena. Eman eta hartu, zabaldu eta jaso. Harat ahalmena.

Eta hor gure Almen, Jose Arana eta Basabeazpi destinatuta daude eginkizun nagusi bat betetzera: Arizmendi Ikastola Kooperatibaren argitan, Eskoriatza eta Aretxabaletako hezkuntza kooperatiboaren eredu berria eraikitzea, Konfiantzaren Pedagogiaren Haur Hezkuntzatik Bigarren Hezkuntzako azken muturreraino. Horixe bera baita Iparra: Arizmendi 2020. Leintz bailarako ikastola eredu. Hezkuntza euskaldun propioa, autoeraketan motor duena, jardun kooperatiboan dinamika eta gizartearen eraldaketan xedea.

Duela 50 urte Almen operazioa egin zuten haien bisio estrategikoaren argitasun bera izan dezagula Arizmendi Ikastola Kooperatiba kideok gaur eta bihar!

J. Iñaki Etxezarreta



ordea, ez zen laua eta aldaketarik gabea izan. Guraso, irakasle eta gizarte-eragileek osaturiko erakunde kooperatiboa izanik ikastetxea, bazkideen ordezkariek eztabaidatzen eta erabakitzen zituzten hezkuntza proiektuaren nondik norakoak.

Hala iritsi zen -hezkuntza eta hizkuntza nahitaz elkarloturik daudenez- euskararen aldeko apustu garbia eta, ondorioz, ALMEN ikastola bihurtzeko urrats erabakiorra. Eta 33 urtez bere bakarkako ibilbidea egin ondoren, ALMEN ikastetxea, azkenik, bailara osoko ARIZMENDI hezkuntza proiektu zabalean integratu zen 2000. urtean. □

Elgoibarren bizi da Nerea, Oñatin dihardu lanean eta Zarautzen entrenatzen da, Alaia eskubaloio taldean



Eskubaloioak deskonektatzeko aukera ematen dit”

Noiz hasi zinen Ulman?

2011. urtean sartu nintzen bekadun bezala, Eskola Politeknikoan ingeniari itz ikasten nengoela. Gero, gradu bukaerako lana ere bertan gauzatu nuen eta bertan geratu nintzen lanean.

Zein da zure lana hemen? Gustuko duzu?

Hasieran proiektuak kudeatzeaz arduratzen nintzen eta gaur egun aldiz logistikako ingeniari nago. Ospitaleetarako egiten dut lana, bertako biltegiak ikertzen eta soluzio hobereana bilatzen.

Lanetik kanpo eskubaloian jokatzeko duzu.

Bai, Zarautzko Aiala eskubaloio taldean ari naiz, orain dela urte asko. Haurren mailan hasi nintzen, gero kadete eta jubenil mailak igaro ostean, denboraldi honetan lehen mailan jokatzeko aukera izan dugu. Oso pozik nago lortu ditugun emaitzekin.

Eta nola heltzen zara denera: lana, entrenamenduak...?

Askotan erdi brometan esaten dut kotxean bizi naizela. Goizean Elgoibarretik irteten naiz, bertan bizi bainaiz, Oñatira nator lanera eta arratsalde Zarautzera noa entrenatzera. Beraz, etxera bueltatu ordurako oso berandu izaten da. Hala ere, zerbait gustura egiten denean, nekea eta esfortzua ez da hainbeste.

Zer ematen dizu eskubaloiak?

Deskonektatzeko modu bat da niretzat, eguneroko errutina apurtzeko modua! Eta modu berean, disfrutatzeko, noski! Eta, Zarautzen jaio nintzen, noizbehinka etxera joateko aprobetxatzen dut, lagunekin egoteko...

Zer moduz joan da denboraldia?

Gogorra izan da baina topera disfrutatut dugu. Zorte txarra ere izan dugu, bi jokalarik lesionatu direlako baina lehen mailan egoteak badu bere xarma! Estatu mailako talde onenen aurka jokatu dugu eta lehia handia izanda ere, ondo konpondu gara elkarrekin.

Eta etorkizunera begira, zer diozu?

28 urte ditut eta ekipoan gazteena izatetik nagusia izatera pasatu naiz. Badakit ezin dudala luzaroan jokatzeko jarraitu eta gainera, arlo pertsonalean ere badituz bestelako proiektu batzuk. Horregatik, ezin dut eperik jarri, baina badakit eskubaloia uzteko unea iritsiko zaidala. Puf, gogorra izango da!

Estatu osoan jokatzeko duzue. Nola uztartzen duzue lanarekin?

Zentzu honetan, eskertzekoa da Ulmak ematen didan malgutasuna ordutegi aldetik. Batzuetan, kanpora jotean garenean ostiraletan irteten gara eta Ulmak aukera ematen dit ordutegi horietan jai hartu eta beste egun batzuetan errekueratzeko. Bestela ezinezkoa izango zen.

Eskubaloiaz aparte, baduzu beste afiziorik?

Ez dut denborarik beste ezertan pentsatzeko. Momentu honetan denbora gehiago egiten dut taldekideekin nire bikotekidearekin baino. Eta lagunak direla eta, eskerrak koadrilako lau ditudala ekipoan bertan.



www.tulankide.com



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantza
Industria
Banaketa
Ezagutza