

ELKARREN ARTEKO LANKIDETZARAKO GUNEA BERRABIATU DA ESPERIENTZIAK ETA ERRONKAK KONPARTITZEKO. GOBERNANTZA KOOPERATIBOA ETA ERALDALKETA SOZIALA HIZPIDE IZAN ZIREN JARDUNALDIAN.

611

V FORO FINANZAS con el foco en la digitalización. **URSSA** participa en el proyecto del puente levadizo de Hisingsbron (Suecia). **HUMANITY AT MUSIC** triunfa en el festival iberoamericano FIP 2019. **FAGOR EDERLAN** inaugura en Bergara su cuarta planta de aluminio baja presión. **EIKA** adquiere los activos de la norteamericana Ceramaspeed. **MUNDUKIDE**k 20 urte: "Pertsona eta erakundeen babesa da Mundukidek helburuak betetzeko oinarria". **ERREKA**k lantegi berria ireki du Txina.



GERODAN

14

SOLUCIONES DE EQUIPAMIENTO INTEGRAL PARA GERIÁTRICOS, HOTELES Y OFICINAS.

LEHENDAKARIEN TOPAKETA



MONDRAGONek ohitura berreskuratu eta; ideia, esperientzia eta erronkak partekatzeko espazioa eskaini die kooperatibetako presidenteei. Guztira 52 pertsona batu ziren Otaloran, jardunaldi emankorrean

FAGOR ARRASATE, NUEVA PLANTA EN USA

6

Las nuevas instalaciones incluirán una zona de oficinas para mejorar la actual estructura comercial y de servicio de Fagor Arrasate en EEUU.



ENTREVISTA A ADRIÁN SERRANO, DIRECTOR DE INVERSIONES DE LAGUNARO

32

“Nuestra cartera de inversiones es global y diversificada”

ULMA EMBEDDED SOLUTIONS, HAMAR URTE

42

Hamar urte dira sortu zela, 4 langilerekin ULMA Taldearen aterkipean. Gaur egun, 34 pertsonako lan talde eta proiektu sendoa da UES.



TRANSFORMANDO LA SOCIEDAD

48

Gracias al empeño de un socio de Orkli nace *Zure irrifarra, nire indarra* con el propósito de impulsar el deporte inclusivo.



30 COLABORACIONES

Alberto Merino, consultor de LKS Next y miembro del equipo de Pilotaje del Proyecto Colombia.

32 COLABORACIONES

Adrián Serrano, director de Inversiones de LagunAro.

34 EUSKAL KULTURA

Rober Gutierrez, Bai Euskarari Ziurtagiriaren elkarteko zuzendaria.

35 MONDRAGON PEOPLE

MONDRAGON y los perfiles STEM.

36 SALUD

Una alimentación saludable en Navidad.

37 ELKARRIZKETA

Beñat Arzadun, Mozambique iparraldean kooperante.

38 BASQUE INDUSTRY 4.0

Ikerlan y LKS Next presentan sus novedades en Basque Industry 4.0.

40 COOPERATIVAS Y ODS

Cooperativas y Desarrollo Humano Sostenible.

41 TRABAJAR EN EL EXTRANJERO

Félix Remírez, director general de Mondragon Assembly France.

42 ERREPORTAJEA

ULMA Embedded Solutions.

44 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Medicina de precisión en Euskadi.

46 ARIZMENDI IKASTOLA

Bizitza-proiektu propioa duten gazte kooperatiboak.

48 COLABORACIONES

Transformar la sociedad.

49 VASCOS UNIVERSALES

Juan Sebastián Elcano, *primus circumdedisti me*.

50 ELKARRIZKETA

Ángel Gómez, responsable del servicio médico de ORKLI.

51 LAGUNARO

Los sistemas de prestación definida. Una encrucijada entre el deseo y la realidad.

52 MUNDUKIDE

“Pertsona eta erakundeen babesa da Mundukidek helburuak betetzeko oinarria”.

54 TUITERÍAS

55 EUSKARALAN

2030 Agendako GIH helburuak euskaratik aztergai.

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos (jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO KONTSEILUA

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

ERREDAKZIOA

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

INPRIMATZAILEA

Mccgraphics S. Coop.

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK

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

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



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

Energía cooperativa

En este año que concluye en medio de incertidumbres "geoestratégicas", esas que no podemos gestionar y a las que solo nos queda adaptarnos, orientamos el foco hacia una certeza de carácter corporativo: el poder de la intercooperación. Un espacio sobre el que sí podemos actuar y en el que MONDRAGON ha demostrado su destreza a lo largo del tiempo. En ese contexto colaborativo se sitúan varios foros internos que tienen mucho valor. En el último trimestre, por ejemplo, se han celebrado tres: el de presidentes, que tuvo lugar en octubre y del que tienes cumplida información en este número de la revista; el de Finanzas, y el de Personas, ambos el pasado mes de noviembre.

Se trata de un formato ideal para compartir experiencias. Para conocer qué hacen otros que me pueda valer a mí. Y para tejer una red de relaciones y complicidades que pueden ser un buen sustrato para otro tipo de proyectos conjuntos de futuro. El comportamiento colaborativo no tiene efectos secundarios. Es aconsejable desde una actitud altruista, e incluso desde una perspectiva egoísta. Cooperar incrementa nuestras capacidades y le da sentido al aforismo "juntos somos más fuertes". Nos hace mejores, y más competitivos. Como decía Arizmendiarieta, "es la poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas".

En definitiva, una energía cooperadora que es necesario seguir impulsando para enfrentar los grandes retos de nuestras cooperativas en un escenario en el que también la sociedad tiene retos apasionantes que solo se podrán abordar desde la generosidad y la cooperación. **TU**

El comportamiento colaborativo no tiene efectos secundarios. Es aconsejable desde una actitud altruista, e incluso desde una perspectiva egoísta. Nos hace mejores, y más competitivos.

ARIZMENDIARRIETA GOGOAN

Aurten ere Arizmendiarieta dugu gogoan, honez gero 43 urte igaro baitira Esperientziaren inspiratzailea zendu zela. Aurtengoan gainera, bere kolaboratzaileak izan ziren Alfonso Gorroñoigoitia eta Jose Mari Ormaetxea ere gogoan dauzkagu, orain dela gutxi utzi gaituztenak. Agur eta ohore hirukote handi horri!

Zaudete beti gure gogoan
txikigintzaren ameslariak
egile eskuzabalak,
langile etsigaitzak.

XII EDICIÓN DEL FORO DE GESTIÓN DE PERSONAS

150 PERSONAS DEL ÁMBITO DE LA GESTIÓN SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS DE MONDRAGON REALIZAN SU ENCUENTRO ANUAL EN TABAKALERA CON EL FOCO PUESTO EN "LA ADAPTABILIDAD, LA FLEXIBILIDAD Y LA RAPIDEZ".



La cita fue en Tabakalera, el pasado 29 de noviembre. Duodécima edición de este foro para compartir experiencias y dibujar los retos del área de personas de cara al futuro. El hilo conductor de la jornada fueron tres palabras: adaptabilidad, flexibilidad y rapidez, conceptos a los que se dedicó una mirada desde la gestión de personas y los nuevos modelos organizativos.

La apertura de la jornada la realizó el presidente del Consejo General de MONDRAGON, Iñigo Ucin, quien apuntó que necesitamos "impulsar organizaciones con el foco en el cliente, que aprendan rápido, que cuenten con equipos ágiles y autónomos, y que se desenvuelvan en un entorno positivo

y de confianza, donde las personas se sientan valoradas".

Organizaciones y transformación

En esta edición participaron varios expertos en gestión de personas y organizaciones. Uno de ellos fue Santi García, del *Future For Work Institute*, con una ponencia sobre tendencias en gestión de personas y organizaciones que se adaptan rápidamente. A continuación, Andrés Ortega, responsable de Talento y Formación de ING España y Portugal, presentó la experiencia de cambio de ING, desde un banco tradicional a una plataforma digital para, entre otras cosas, ofrecer productos y servicios financieros. "Una persona y una organización se moviliza al cambio cuando

encuentra la razón de ser del mismo" apuntó. Por su parte, Fernando Trías de Bes, investigador y escritor sobre innovación, nuevos modelos de negocio y transformación empresarial, se refirió a la gestión de las nuevas organizaciones señalando que "la transformación solo será posible articulada a través de la dirección de personas" y con "planificación estratégica, métricas, recompensas y procesos en el marco de una cultura creativa". Y para concluir, Neils Pflaeging, escritor y consultor internacional de empresas en procesos de transformación se refirió a la "transformación organizacional rápida: principios y ejemplos" subrayando que "el mayor desafío para las empresas es el aprovechamiento de la inteligencia humana".

EGOKITZEKO GARAIA!

Zigor Ezpeleta, Gestio Sozialeko arduradunak ere bere ekarpena egin zuen foro honetan. Esandakoen artean, izaerarekin lotutakoak, labor, honako hauek:

Identitate kontuak.

Kooperatibagintzan, garai bateko kezka eta gaurkoak, antzerako.

Norbanakoa eta kolektiboa.

Bitariko lehia hori beti izango dugu presente. Ohiko dilema! Kooperatibista izateko, eguneroko jardunean aritu behar da, horretarako erakusten baitu benetan jarrera kooperatiboa, eta bertan eragin beharra daukagu.

Gure kontakizuna.

Nola egiten dugu? Nabarmen baldintzatzen du gure Esperientziaren pertzepzioa.

Etorkizunen fokoa jarri,

atzerako ispilura uneoro begira egon beharrean.

LA EMBAJADORA DE COLOMBIA VISITA MONDRAGON



El pasado 29 de noviembre, Carolina Barco, embajadora de Colombia en España, se acercó junto a su equipo hasta MONDRAGON. En la visita, se presentó a la embajadora los orígenes, evolución y la realidad actual de la experiencia MONDRAGON así como las actividades de las empresas

de MONDRAGON en Colombia.

Acudieron al encuentro representantes de Fagor Industrial, Copreci, Osatu, Mondragon Unibertsitatea, LKS Next, Mundukide,

así como los responsables de Difusión Cooperativa y la Dirección de Relaciones Institucionales del Centro Corporativo.

EL 90% DE LOS TITULADOS DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA TIENE TRABAJO

EL 88% DE LOS EGRESADOS TRABAJA EN EMPRESAS UBICADAS EN EUSKADI. EL NIVEL DE PARO DE LOS EGRESADOS DE MU SE SITÚA EN UN 3,7%.

En torno al 90% de los alumnos titulados hace cuatro años en Mondragon Unibertsitatea trabaja, en su mayoría como directivo, técnico o profesional en un puesto relacionado con sus estudios. Así lo constatan los datos de la Encuesta de Inserción Laboral que ha realizado en 2018 el Servicio Vasco de Empleo-Lanbide sobre los egresados de MU de la promoción de 2015, unos 700 en total.

La consejera Beatriz Artolazabal y el rector Vicente Atxa realizaron la presentación en la sede de la Fundación Orona Ideo y valoraron positivamente la evolución

registrada en los últimos cinco años, ya que entre los egresados de la promoción de 2010 el desempleo afectaba al 22,7% tres años después de terminar los estudios. Otro dato llamativo es el reparto de la tasa de paro por género, puesto que, si bien la tasa media entre los titulados de MU en 2015 fue del 3,4%, la del paro masculino casi quintuplica al femenino, esto es, el 5,8% en hombres y el 1,2% en mujeres.

Asimismo, la encuesta revela que un 88% de todos ellos cuenta con un empleo "encajado", es decir, que tiene un puesto de directivo, técnico o profesional, y un 82% de aquella promoción tiene,



además, un puesto relacionado con sus estudios.

Respecto al lugar y tipo de empresas en las que trabajan, el 88% lo hace en Euskadi en distintos tipos de empresa, según Artolazabal,

y no mayoritariamente en las cooperativas de MONDRAGON como parece apuntar el estereotipo, ya que en realidad están trabajando en ellas solo el 11% de los egresados de dicha promoción. ▶

ESTUDIANTES DE INGENIERÍA DE LA ENERGÍA VISITAN EKIAN

EKIAN ES LA PLANTA FOTOVOLTAICA QUE SE ESTÁ CONSTRUYENDO EN EL POLÍGONO INDUSTRIAL DE ARASUR EN RIVABELLOSA, ÁLAVA.



Estudiantes de tercer curso del Grado en Ingeniería de la Energía de Mondragon Unibertsitatea han visitado Ekian y han podido observar la dimensión de la instalación y los elementos que la componen como

paneles o seguidores. De esta manera han podido supervisar la ejecución de la obra, el funcionamiento de sus componentes y las conexiones, tomando como ejemplo un skid de los 4 que hay en total. Después, han

visitado el centro de control, donde puede verse cómo será la gestión del parque, la evolución del mismo, el papel de las empresas colaboradoras y cómo se ha estructurado el proyecto desde la visión técnica y

comercial del mismo. A lo largo de la visita, han contado con las indicaciones de Hodei Arzak, ingeniero de KREAN y director técnico del proyecto Ekian. ▶

FAGOR ARRASATE ABRIRÁ EN CHICAGO UNA PLANTA DE SERVICIO EN 2020

- LAS NUEVAS INSTALACIONES INCLUIRÁN UNA ZONA DE OFICINAS, COMPLEMENTANDO LA ACTUAL ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE SERVICIO DE FAGOR ARRASATE EN USA.



Fagor Arrasate, especialista en el diseño, fabricación y suministro de máquinas herramientas por deformación y conformado, ha presentado en la feria Fabtech 2019 en Chicago, su proyecto para edificar una nueva planta de servicio en el área metropolitana de Chicago (Illinois).

Aunque no se ha desvelado la ubicación

exacta, es una prueba inequívoca del compromiso de Fagor Arrasate con el mercado estadounidense. En ese sentido, en los stands de la compañía se han podido ver ejemplos de los proyectos más significativos realizados hasta ahora para la industria automovilística y los productores de acero y aluminio del país, que incluyen líneas de estampación, prensas transfer

y servotransfer o líneas de prensa de alta cadencia, entre otros muchos.

El proyecto busca reforzar el servicio postventa y estrechar la relación con los clientes en un mercado en el que Fagor Arrasate ha realizado numerosos proyectos en los últimos años.

La nueva planta de servicio de Fagor Arrasate en el área de Chicago, que estará operativa para finales de 2020, se ubicará en un pabellón de nueva construcción equipado con

grúa puente. Las nuevas instalaciones, que incluirán también una zona de oficinas, complementan la actual estructura comercial y de servicio de Fagor Arrasate en el país, coordinada desde la sede de la compañía en Willowbrook, Illinois. El proyecto busca reforzar el servicio postventa y estrechar la relación con los clientes en un mercado en el que Fagor Arrasate ha realizado numerosos proyectos en los últimos años y cuya demanda se encuentra en pleno auge. ▶

El proyecto busca reforzar el servicio postventa y estrechar la relación con los clientes.

BASQUE CULINARY CENTER RECIBE EL PREMIO DE GASTRONOMÍA SALUDABLE

LA REAL ACADEMIA DE GASTRONOMÍA RECONOCE LA LABOR DE BASQUE CULINARY CENTER EN LA PROMOCIÓN DE LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE.

Estos premios, creados en colaboración con Asisa, empresa fundadora protectora de la Asociación de Amigos de la Real Academia de Gastronomía, reconocen la labor en la promoción de una alimentación saludable, premiando al chef Eneko Atxa y el Basque Culinary Center. ▶



SE PRESENTA UN PLAN DE REHABILITACIÓN PARA EL ÁREA INDUSTRIAL DE GARAGARTZA

- LA EMPRESA PULSAR KREAN SE OCUPARÁ DE LA RESTAURACIÓN DE ESTE ÁREA DE 114.000 METROS CUADRADOS UBICADA EN EL BARRIO DE GARAGARTZA Y QUE LLEVA ALGO MÁS DE DOS AÑOS SIN ACTIVIDAD INDUSTRIAL.



SOBRE PULSAR KREAN

PPulsar Krean se dedica a desarrollar espacios logísticos e industriales, y es experto en rehabilitación industrial, para la adecuación y creación de nuevos espacios industriales o plataformas logísticas. La compañía regenera superficies convertidas en muchos casos en ruinas industriales o simplemente obsoletas -con los problemas ambientales, urbanísticos y estéticos que estos conllevan-, y las rehabilita para darles nuevos usos industriales y albergar nuevos ámbitos de crecimiento, recuperando un bien escaso y muypreciado, como el suelo industrial.

Se trata de una zona situada en un emplazamiento estratégico, que consta de tres espacios -dos naves industriales y un edificio de oficinas- y que se prevé rehabilitar con el fin de reiniciar la actividad en la zona. Según una nota difundida por la propia Pulsar Krean, las obras de acondicionamiento de la zona "finalizarán en 2020".

En concreto se trata de tres edificios que suman

57.300 m² y que, una vez acondicionados, se pondrán en alquiler o venta en seis módulos diferentes de comercialización. El espacio consta además de un total de 620 plazas de aparcamiento.

Trabajos de rehabilitación

La rehabilitación de estos terrenos y pabellones consistirá en "preparar tanto los accesos de entrada y salida de vehículos ligeros y

pesados, como los muelles, la superficie de la nave y de oficinas para cualquier posibilidad posterior de uso bien logístico e industrial. Además, el Parque contará con elementos estructurales resistentes al fuego, como un abastecimiento de aguas contra incendios, playa de maniobras o muelles de entrada y salida de vehículos, tanto ligeros como pesados, además de contar con la certificación ambiental LEED Silver". ▶

ÉXITO DEL PRIMER FORO DE INVERSIÓN INDUSTRIAL

EL OBJETIVO HA SIDO CONOCER *START UPS* INDUSTRIALES DE REFERENCIA Y REFLEXIONAR SOBRE LA INVERSIÓN EN ESTE ÁMBITO.



Más de 50 personas se acercaron a Garaia el pasado 24 de octubre para asistir al Foro de Inversión Keiretsu Forum-MONDRAGON, primer foro de inversión industrial organizado conjuntamente entre ambas entidades. Keiretsu Forum es la mayor red internacional de inversores privados,

con 53 sedes en 27 países de cuatro continentes, destacando la presencia en EEUU, Europa, China y Japón.

La jornada comenzó con una mesa redonda compuesta por los inversores industriales: Germán Cutillas, Venture Capital Partner del Grupo Everis; Alberto Moratiel, director de Relaciones

Institucionales de ENISA; y Joseba Sagastigordia, director de Promoción Empresarial de MONDRAGON Centro de Promoción. Se reflexionó sobre la inversión en *startups* industriales y de producto.



Aitor Lizarralde
MASTERRAREN
KOORDINATZAILEA

URTARRILEAN HASIKO DA PRODUKZIO ZUZENDARITZAKO MASTERRAREN 28. EDIZIOA

GRADU-ONDOKO PRESENTZIALA DA ETA ARRASATEN EMANGO DA. URTEBETEKO IRAUPENA IZANGO DU ETA ORAINDIK ERE BADAGO PLAZAREN BAT LIBRE.

“ Masterrak bi esparru aztertzen ditu: produkzioa bera eta pertsonen kudeaketa ”

90. hamarkadan sortu zen master hau. Zeintzuk ziren orduko beharrak eta nola joan da egokituz?

Formazio beharrei erantzuteko sortu zen. Arlo teknikoan jantziak ziren pertsonen beste era bateko formazioa eskaintzea izan zen helburua, nolabait ikuspegi orokorragoa eskiniz eta estrategiarekin lotutako formazioarekin osatuz.

Eta bide beretik garatu da azken urteotan ere. Nahiko berrikuntza sartu ditugu, hala nola gai berriak sartu ditugu, finantzak ikusteko beste modu bat gehitu dugu, eta Industria 4.0 inguruan ere modulu berria sartu dugu, zer den eta norantz jo behar den argitzeko, eta kontzeptua beraren erabilera razionala bultzatzeko. Horrez

gain, proiektuen kudeaketari garrantzi gehiago ematen zaio gaur egun, gure inguruko kooperatibetan dagoen lana egiteko moduarekin bat eginez, produkzioa kudeatzeko beste modu bat eskainiz. Produkzioa proiektuen bitartez garatzen da gaur egun, eta esparru horretan jarduteko gidalerroak eskaintzen dira masterrean. Bestalde, modu berean indartu dira zuzendaritzaren funtzioarekin lotuta dauden moduluak: lidergoa, pertsonen kudeaketa eta horrek daukan garrantzia enpresaren eraldaketan. Oso ondo baloratu dira aldaketa hauek eta bide beretik jarraituko dugu.

Nola laguntzen du master honek kooperatibetan sortzen diren beharrei?

Azken urteotan ikusten dugu pertsona asko ardurako postuetara iristen dela, karrera teknikoa edota produkzioarekin lotutako ibilbide profesionala garatu ondoren. Eta horren ondorioz pertsonen ekipo baten zuzendari edo gidari bihurtzen da. Zentzu horretan, master honek erronka bikoitza du: produkzioarekin zerikusia duten gaietan birziklatzea eta pertsonen kudeaketan trebatzea.

Eta edizio berriaren informazio praktikoa, zein da?

28. edizioa urtarrilaren 21ean hasiko da. Asteartero emango da modu presentzialean, datorren azaroaren 28a bitartean. Zazpi modulu

teoriko emango dira tarte horretan eta ondoren hasiko da norberaren proiektu pertsonala garatzeko epea, 2021eko ekaina bitartean. ▶

Norbaitek interesa badu, honako webgune honetan dago informazio praktikoa guztia: <https://www.mondragon.edu/cursos/es/tematicas/gestion-organizacion-industrial>



JULIÁN ELORZA HA PRESENTADO SU LIBRO MATEMÁTICAS BÁSICAS

JULIÁN ELORZA REIVINDICA LA NECESIDAD QUE LA MATEMÁTICA TIENE, AÚN HOY EN DÍA, DE DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA PROPIA.



El libro, que consta de alrededor de 1.500 páginas se divide en tres tomos: Aritmética, Geometría y Cálculo. En cada uno de ellos se pueden encontrar problemas matemáticos clasificados por niveles de dificultad, del 1 al 4, invitando al lector a resolverlos en orden de dificultad. Matemática Básica

está siendo todo un éxito superando incluso las mejores previsiones, ya que Mondragon Unibertsitatea publicó una primera edición de 50 números que se agotó de manera instantánea. Actualmente está a la venta la segunda edición.

Nacido en 1935, Julián Elorza

comenzó los estudios de Maestría en la Escuela Profesional, germen de la actual Mondragon Goi Eskola Politeknikoa. Después cursó el Peritaje Industrial a distancia en Zaragoza, un título universitario que le permitió seguir con su labor como docente de matemáticas, que ejercía desde los 17 años. ▶

HUMANITY AT MUSIC TRIUNFA EN LOS FIP 2019

- RECIBE CUATRO PREMIOS EN EL *FESTIVAL IBEROAMERICANO DE PUBLICIDAD*, ENTRE ELLOS EL PREMIO AL MEJOR EVENTO MUSICAL DEL AÑO, Y EL *GRAN PRIX* A LA MEJOR IDEA DESARROLLADA EN CULTURA.



El Festival FIP, que se celebró en Buenos Aires (Argentina) es el evento de publicidad más reconocido en Iberoamérica y a él concurren marcas como Coca Cola, Ron Barceló, Porsche, Seat, Telefónica, Repsol, Mastercard, Santander, General Motors, BMW, AT&T, Huawei, Bimbo, Volkswagen...

Y en esta edición la Corporación MONDRAGON, con su proyecto "Humanity at Music-Sinfonia Kooperatiboa", fue una de las iniciativas más laureada, ya que recibió el primer premio al "evento musical del año"; el primer premio a "la mejor idea desarrollada en cultura y recreación"; y el primer premio a la "mejor

iniciativa emocional de marketing". Asimismo, se adjudicó el segundo premio a "las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación visual y escenografía de un evento". Por su parte, el Grupo Ausolan logró la plata al mejor contenido de marca, con su proyecto *17 mujeres*.

Esta es la primera cita internacional a la que se presenta *Humanity at Music*, un certamen que premia las ideas de promoción, la implementación de nuevas técnicas de comunicación, la innovación y los eventos organizados por empresas.

Premio Pesmes de la UPV

Humanity at Music-Sinfonia Kooperatiboa recibió el pasado 29 de noviembre un reconocimiento por parte de la UPV/EHU. Se trata del

Premio Pesmes en la categoría Acción completa de marketing que reconoce el trabajo realizado por MONDRAGON con su proyecto *Humanity at Music* en

diferentes soportes y canales en torno a una utopía de proyecto musical que se convirtió en una realidad el pasado 14 de setiembre con la puesta en escena de la obra en el Buesa Arena de Gasteiz.

Los Pesmes (Premios Máster Marketing), organizados por la Asociación de Graduados del Máster en Marketing y Dirección Comercial de la UPV/EHU con el apoyo del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, también de la UPV/EHU, nacieron en el año 2014, coincidiendo con la celebración del 25 aniversario del Máster.

Estos premios, de carácter bienal, pretenden reconocer, impulsar y difundir públicamente el trabajo que profesionales, marcas, empresas y otras organizaciones de todo tipo y tamaño desarrollan en el campo del marketing en su más amplio sentido. ▶



De izquierda a derecha, Javier Marcos, director de Comunicación de MONDRAGON; Marisol Agirre, directora del Máster de Marketing; Marta Carazo, directora de Gestión Social de Eroski; e Iñigo Albizuri, director de Relaciones Institucionales de MONDRAGON.

ORKLI HA PARTICIPADO EN EL III CONGRESO SOBRE LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS ORGANIZACIONES

EL CASO ORKLI FUE ANALIZADO Y PRESENTADO EN EL CONGRESO, COMO UN CASO DE ÉXITO.

Angel Gómez, director del Servicio Médico de Orkli dio a conocer los resultados de la prueba piloto que la cooperativa de Ordizia ha llevado a cabo, una prueba ejecutada con el mismo método con un nivel de mejora y satisfacción muy elevado.

En la jornada, organizada por la Fundación Laboral San Prudencio, tomó parte también Arno Parviainen, fundador del método David Health Solutions, que, con

más de 800 clínicas en todo el mundo, mostró la importancia del ejercicio terapéutico como método de prevención de los trastornos musculoesqueléticos. Asimismo, Mikel Sánchez, fundador de la Unidad de Cirugía Artroscópica (UCA) expuso los problemas degenerativos del aparato locomotor y del desarrollo de las terapias biológicas. Y, entre otros ponentes, Javier Elcarte, neuropsicólogo y director



de Vitaliza sorprendió al público asistente con su ponencia sobre Biofeedback y

neurofeedback para la salud y el desempeño ejecutivo. ▶

UNA DELEGACIÓN JAPONESA VISITA MONDRAGON

LA VISITA SE ENMARCA EN EL CONTEXTO DEL ACUERDO DE COLABORACIÓN ENTRE EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS DEL GOBIERNO VASCO Y LA GOBERNACIÓN DE LA PREFECTURA DE MIE EN JAPÓN.

El Gobernador de la prefectura japonesa de MIE, Sr. Eikei Suzuki, junto con 34 delegados japoneses (empresas privadas, cargos públicos, cámara de comercio y bancos), realizaron una visita a MONDRAGON el pasado 8 de noviembre, acompañados por el viceconsejero de Industria, Javier Zarraonandia, y

de Ainhoa Ondarzabal, directora general de Basque Trade Investment, BTI.

La visita se enmarca en el contexto del acuerdo de colaboración entre el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco y la Gobernación de la Prefectura de MIE en Japón,

en octubre de 2018, que fue el punto de partida en las relaciones entre ambos territorios. En este acuerdo, se señalaron como posibles sectores de colaboración los sectores de fabricación avanzada (automoción, aeronáutica, manufactura, industria 4.0, robótica y automatización), y biotecnología.

Por parte de MONDRAGON, acudieron al encuentro representantes de Fagor Ederlan, Cikautxo, Maier, Batz, Loramendi, Fagor Automation, Ulma Packaging y Orkli, con la intención de explorar posibles vías de colaboración e identificar oportunidades de negocio en dichos mercados. ▶



OSARTEN ENTREGA LOS PREMIOS A LOS MEJORES TUPPER SALUDABLES



El pasado 28 de noviembre Osarten celebró una sesión abierta con varias presentaciones de la mano de Xabier Gutiérrez (I+D+i ARZAK y escritor) y Leila Perez Venturino (nutricionista) donde además se entregaron los premios a los mejores *tupper* saludables. Las presentaciones previas a la entrega de premios, constataron que la comida elaborada para el *tupper*, puede ser saludable siempre que exista una planificación mínima e interés por el producto y el resultado.

Después se entregaron los premios del concurso de *Tupper saludable* de 2019, en el que han participado 22 personas de 11 cooperativas diferentes, que han aportado un total de 24 recetas.

Los ganadores han sido:

- **Premio global** (cena para dos personas en Restaurante Arzak) **Mikel Marotias** (AMPO). Nombre de la receta: Itsas-lur Entsalada.
- **Presentación** (menaje de cocina) **Narao Elortegi** (IKERLAN). Nombre de la receta: Legatza Cous cous eta barazkiekin.
- **Modo de preparación** (robot de cocina) **Oihana Aragonés** (Lagun Aro Servicios). Nombre de la receta: Codorniz escabechada con guarnición de quinoa.
- **Adecuación de la receta** (cesta con productos locales) **Cristina Pérez** (familiar socio de Fagor Ederlan). Nombre de la receta: Ensalada de garbanzos otoñal para Millenial.

Osarten contribuye de esta manera a poner su granito de arena para conseguir por medio de distintas estrategias, personas sanas en empresas saludables. ▶

MONDRAGON ASSEMBLY-K 100KW-KO EGUZKI PANELAK INSTALATU DITU ARETXABALETAKO EGOITZAN

- HORRELA, %15 ENERGIA EKOIZTEA LORTU DU BERE MODULU FOTOVOLTAIKOEN BITARTEZ.



MONDRAGON ASSEMBLYK FABRIKATUTAKO EKIPOEKIN EGINDAKO EGUZKI PANELAK

Panel fotovoltaikoen ekoizpenerako giltza eskura erako ekipoen diseinua eta fabrikazioa da Mondragon Assembly Taldearen negozio estrategikoetako bat, eta, horregatik, eraikinaren goiko aldean instalatutako eguzki panelak Mondragon Assemblyk fabrikatutako ekipoak dituzten bezeroek egindakoak dira.

Mondragon Assemblyk proiektu bat jarri du abian kontsumo arduratsuagoa lortzeko eta instalazio iraunkorragoak eta efizienteagoak edukitzeko. Proiektua bi fasetan garatuko da; lehen jada martxan jarri da, 2019ko urte honen hasieran, Mondragon Assemblyk erabaki zuenean Aretxabaletan duen egoitzan bere bezeroek ekoiztutako 380 eguzki panel instalatzea. Instalazio honekin, zeina 2021aren hasierarako bukatuta egotea espero baita, ekoiztutako energiaren %18-20 sortzea legoke.

Ekimen horrekin lortu du eguzki panelen bitartez %15 energia ekoiztea eta, aldi berean, karbono, sofre eta nitrogeno igorpenak murriztea. Egindako inbertsioa, 150.000 euro baino gehiagokoa, eta datozen 8 urteetan amortizatuko dela aurreikusten da, instalatutako eguzki moduluek ekoiztutako energiaren sorrerarekin.

Proiektu anbiziotsu honen bigarren fasea I+Gko proiektu europar baten barruan sartzen da, eta Mondragon Assemblyk Aretxabaletan dituen instalazioen fatxadan BIPVeko (Building Integrated Photovoltaics) 150 m² instalatzean datza. Gaur egun

interes handia dago Europar BIPVaren garapenez (Building Integrated Photovoltaics), hau da, eraikinen fatxadan modulu fotovoltaikoak erabiltzeaz.

Mondragon Assembly, ingurumenarekin konprometituta

Proiektu anbiziotsu horretaz aparte, Mondragon Assemblyk hainbat neurri jarri ditu martxan kontsumo iraunkorra lortzeko asmoarekin. Adibidez, gaur egun duen ibilgailu flotaren CO₂ igorpenen tona bat murriztea edo Aretxabaletan duen lantegia LED argiekin hornitzea. ▶

IMPULSANDO LA ECONOMÍA CIRCULAR DE MONDRAGON

● A MEDIADOS DE OCTUBRE SE CELEBRÓ UNA REUNIÓN PARA INCENTIVAR Y PROMOVER ACCIONES DE CARA A IR TRANSITANDO HACIA UNA ECONOMÍA CIRCULAR.

El equipo de Innovación y Tecnología de la Corporación MONDRAGON es consciente de la importancia de la Economía Circular (EC) dentro de las empresas del grupo cooperativo. Por ello, en febrero de 2019 se constituyó un grupo de trabajo de cara a que las empresas conozcan, se capaciten y transiten hacia la EC.

El objetivo de la jornada fue incentivar y promover acciones de cara a ir transitando a una Economía Circular. Para lo cual, Orkestra, de la mano de Javier Retegi y Bart Kamp, mostraron las oportunidades de la EC para las industrias de la CAPV y, desde Mondragon Goi Eskola Politeknikoa,



Joan Manuel Fernández y Ander Elizburu, mostraron oportunidades y ejemplos de EC en los sectores de automoción, de packaging, de construcción y de distribución.

Por su parte, Joan Manuel propuso la metodología de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa para ayudar a las organizaciones a transitar hacia la EC. La misma se

enmarca en el Proyecto CIRCULAR-TRANS financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa.

La jornada fue un éxito, ya que asistieron 28 personas de 17 organizaciones: Mondragon Corporation, Orkestra, Fagor Ederlan Taldea, Batz, Urula, Fagor Arrasate, Motorlan (Fagor Automation), Ulma Construcción, Ulma

Packaging, Mondragon Componentes, LKS Krean, Ondoan, Leartiker, Saiolan, Ikerlan-IK4, Mondragon Centro de Promoción, Mondragon Investigación en Gestión (MIK) y Mondragon Goi Eskola Politeknikoa.

A partir de ahora, cada organización deberá reflexionar sobre la Economía Circular y analizar cómo abordarla. ▶

AURKEZTU DA 11. FIRST LEGO LEAGUE EUSKADI

ARRASATEN, DEUSTU-BILBON ETA DONOSTIAN IZANGO DIRA ALDI BEREAN FIRST LEGO LEAGUE EUSKADIREN 11. EDIZIOKO AZKEN HIRU LEHIAKETAK 2020KO OTSAILAREN 8AN.

Lehiaketa honen sustatzailea Berrikuntzaren Euskal Agentzia, Innobasque da eta proiektuan parte hartzen du Mondragon Unibertsitateak, Deustuko Unibertsitateak eta Donostiako Sustapenak. Datorren otsailaren 8an egingo da lehiaketa, EAEko hiru lurraldeetako 2.000 euskal ikaslek baino gehiagok hartuko dute parte.

Hainbat hilabetetako prestakuntzaren ondoren, finalaren egunean 126 taldek parte hartuko dute eta edizio honetako (CITY SHAPER) erronkari konponbideak

hiru eremutan aurkeztu eta defendatu beharko dizkiote: berrikuntza-proiektua, robotaren jokia eta FIRST LEGO League balioak. ▶ Boluntarioria FIRST LEGO League Euskadiren edizio berri honetan lan boluntarioak aurreko edizioetan baino garrantzi handiagoa du, final egoitzaniztuna izango delako. Lan boluntarioak, gainera, programaren balioak adierazten ditu eta beraiek dira proiektua giro adiskidetsu eta dibertigarrian garatzea ahalbidetzen dutenak, eta taldeek zientziaren eta

teknologiaren inguruan esperientzia positiboa izango dutela bermatzen dutenak. 11. FIRST LEGO League Euskadi honetan, 200

pertsona baino gehiagoren laguntza behar da: epaileak, arbitroak, denbora-erregulatzaileak, taldeen laguntzaileak eta abar. ▶



FAGOR EDERLAN GROUP INAUGURA EN BERGARA SU CUARTA PLANTA DE ALUMINIO BAJA PRESIÓN

- HA INVERTIDO 55 MILLONES DE EUROS EN EL PROYECTO Y EMPLEARÁ A 220 PERSONAS.



DESDE LAS RAÍCES AL MUNDO

Bajo el lema *Sustraitik mundura* (*Desde las raíces al mundo*), el acto sirvió a Fagor Ederlan Group para defender su apuesta por los componentes futuros de la automoción, por el desarrollo tecnológico y por el crecimiento internacional, sin deslocalizar, favoreciendo el impacto económico positivo para la comunidad y el entorno donde está asentado. “Si estamos en el mundo, es también para poder seguir aquí, comprometidos con nuestro proyecto y futuro”. Juan Mari Palencia defendió la apuesta por el desarrollo tecnológico y por el crecimiento internacional, sin deslocalizar, favoreciendo el impacto económico positivo para la comunidad y el entorno donde está asentado.

La nueva planta fabrica anualmente 1,7 millones de piezas que abastecen a las marcas de automóvil premium del mercado, tales como BMW, Daimler o Jaguar LandRover. Asimismo, Fagor Ederlan Group subrayó los valores cooperativistas que lideran el proyecto de esta cooperativa industrial, la mayor en número de socios de la División Industrial de la Corporación MONDRAGON.

La nueva factoría está especializada en la fabricación de componentes de suspensión en aluminio a baja presión y es la planta icono en desarrollo tecnológico en aluminio baja presión del grupo, junto con sus otras tres plantas gemelas en activo: México, China y Arrasate.

A la inauguración acudieron numerosas personalidades del ámbito

institucional, de la industria y de la Corporación MONDRAGON, como Iñigo Urkullu, lehendakari del Gobierno Vasco; Arantxa Tapia, consejera del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras; Iñigo Ucin, presidente de MONDRAGON; Aitor Axpe, presidente de Fagor Ederlan, y Juan Mari Palencia, director general de Fagor Ederlan, entre otros. ▶



GERODAN OFRECE SOLUCIONES DE EQUIPAMIENTO INTEGRAL PARA GERIÁTRICOS, HOTELES Y OFICINAS

● GERODAN, QUE ESTE AÑO CUMPLE 15 AÑOS, PONE EL FOCO EN CONSOLIDAR SUS TRES LÍNEAS DE ACTIVIDAD CONTRACT.

Gerodan ofrece soluciones integrales a través del dominio de diferentes procesos de diseño, productivos y fabriles. Se ofrece una amplia gama

de muebles laminados y de madera, con soluciones tapizadas y metalizadas, sistemas de descanso y confort, y soluciones de oficina.

“Después de 15 años, nos gusta lo que hacemos y disfrutamos haciéndolo”

Juan fue fundador y promotor de la cooperativa, junto a otros dos socios que procedían de Danona.

Tras 15 años de andadura, ¿cómo se recuerdan los inicios?

Empezamos con ilusión con el objetivo de producir mobiliario adaptado para geriátricos y, además, con el fin de dar una salida a tres personas que tenían un conocimiento muy extenso en diferentes vertientes que tenían que ver con el mueble. En definitiva, fue una manera de buscar nuestro propio empleo, diseñando un proyecto a nuestra medida y visión de negocio, para crecer también como personas. Gerodan ha sido para nosotros un modo de vida que tras 15 años sigue siendo un proyecto personal y, además, al final, de la división del mueble y hogar somos los únicos que hemos permanecido en el tiempo, tras la crisis de 2009.

Y en cuanto a la evolución ¿cuáles son los datos más significativos?

Si resumimos la evolución en el tiempo, los cinco primeros

años (2004–2009) fueron muy buenos dándole la vuelta a la inversión inicial. A partir de ahí fueron años más críticos puesto que empezó la crisis y lo paralizó todo. Además, sufrimos las consecuencias del cierre de Fagor Electrodomésticos y la propia Danona empezó su declive, que también nos afectó. Las consecuencias nos salpicaron a todos y tuvimos que hacer frente a unos compromisos adquiridos que nos han condicionado mucho, todavía hoy en día.

Hasta finales de 2014 fue una travesía por el desierto. Y gracias al cambio del mercado y a los ajustes que realizamos dentro de la cooperativa, empezamos el año 2015 con una situación saneada lo que nos permitió diversificar la oferta, a la vez que conquistar nuevos clientes y nuevos mercados.

¿Ha sido la diversificación la clave?

Así ha sido, junto a una alta profesionalidad. En sus inicios, Gerodan se especializó en mobiliario de geriatría, línea que sigue desarrollando hoy en día, ofreciendo proyectos

de equipamiento geriátrico integrales. Y, gracias a la experiencia de estos 15 años, Gerodan ofrece desde mediados del pasado año 2018 otra línea de proyectos de equipamiento hotelero. Damos forma y materializamos los proyectos de nuestros clientes, equipando integralmente hoteles, apartamentos turísticos y residencias de estudiantes. Y, a finales de 2019, fruto del conocimiento adquirido en actuaciones parciales, hemos desarrollado otra actividad, dando también respuesta al equipamiento de oficinas. En un tiempo récord hemos realizado equipamientos en varias cooperativas, con un nivel de satisfacción muy alto. Hablamos de Ulma Packaging, Galbaian, Danobat... y otros centros corporativos de nuestros clientes geriátricos y hoteleros, donde hemos desarrollado espacios coworking,



Juan Larrañaga
DIRECTOR GERENTE
DE LA COOPERATIVA

rompiendo el concepto de la oficina tradicional.

Y si hablamos de futuro, ¿cuáles son los retos?

Este año 2019 lo concluiremos cumpliendo el plan de gestión e incrementando la cifra del año anterior en un 40%, gracias a la incorporación de la actividad hotelera, fundamentalmente. Hay que tener en cuenta que somos una cooperativa pequeña y ágil, con una plantilla de ocho personas que genera otros 16 empleos en nuestros proveedores de producto/servicio, y, en este sentido, nuestros retos son seguir llegando directamente al cliente final trabajando por la excelencia en el servicio, y consolidar las tres líneas de actividad como expertos en *contract integral*. ▶

“Nuestro reto es seguir llegando directamente al cliente final trabajando por la excelencia en el servicio”.

LKS NEXT Y ALECO GROUP, EN EL FORO DE PARÍS POR LA PAZ

- PRESENTARON, JUNTO CON AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER, SU PROYECTO DE REINCORPORACIÓN DE EX-INTEGRANTES DE LAS FARC-EP EN COLOMBIA.

El objetivo de este proyecto es consolidar el grupo cooperativo ECOMUN (Economías Sociales del Común), así como sus cooperativas de base, para que se posicionen, también, como catalizadores y promotores del desarrollo de territorios castigados por el conflicto.

Este proyecto es fruto de una nueva política pública en materia de reincorporación, que la Unión Europea decidió respaldar a través del Fondo Europeo para la Paz. Creado en respuesta a la petición del Gobierno Colombiano de recibir un apoyo técnico y

financiero por parte de la UE, a su labor de implementación del Acuerdo de Paz firmado entre el propio Gobierno y las FARC-EP. Dicho Fondo, une las contribuciones de la UE y de 19 de sus Estados miembros. ▶



POR QUÉ LA UNIÓN EUROPEA SELECCIONÓ A MONDRAGON, A TRAVÉS DE LKS NEXT Y ALECO

Tras el acuerdo de paz firmado en 2016, que entre otros, afecta a más de 13.000 ex integrantes de las FARC, se comenzó a configurar el grupo cooperativo ECOMUN, cuya misión principal es asegurar un proceso de reincorporación colectivo sostenible. Y en este sentido se eligió la experiencia de MONDRAGON como ejemplo de transformación social, económica y cultural y referencia para consolidar el grupo ECOMUN y sus cooperativas de base.



FIRST LEGO LEAGUE EUSKADI

Mondragon
Unibertsitatea
innobasque

IZAN BOLUNTARIO FIRST LEGO LEAGUE EUSKADI MONDRAGONEN

Zientzia eta teknologiarekin dibertitu nahi baduzu, izena eman eta gogoko duzun rola aukeratu **2020ko otsailak 8an** Arrasaten izango den FIRST LEGO League txapelketan parte hartzeko.

EMAN IZENA!

boluntarioakfleuskadi.innobasque.eus

APÚNTATE COMO VOLUNTARIO EN FIRST LEGO LEAGUE EUSKADI MONDRAGON

Si tienes ganas de divertirse con la ciencia y la tecnología, apúntate y elige el rol que te gustaría desempeñar en la sede de Arrasate-Mondragon en el torneo FIRST LEGO League Euskadi que se celebrará el **8 de febrero de 2020**.

¡INSCRÍBETE YA!

boluntarioakfleuskadi.innobasque.eus

URSSA PARTICIPA EN EL GRAN PROYECTO DEL PUENTE LEVADIZO DE HISINGSBRON (SUECIA)

● ES UNA OBRA QUE SE ENMARCA DENTRO DE LAS CELEBRACIONES DEL 400 ANIVERSARIO DE GÖTEBORG, SEGUNDA CIUDAD EN IMPORTANCIA DE SUECIA, QUE SE CELEBRARÁ EN 2021.

URSSA divide su actividad en estas cuatro áreas de negocio: edificación industrial, edificios singulares, puentes y pasarelas, y elementos de carga para puertos. Ha participado en proyectos singulares como el propio Guggenheim y actualmente tiene otros proyectos de gran envergadura.



“Es un orgullo haber participado en este proyecto”

Si repasamos la historia de la cooperativa, ¿qué podemos destacar?

URSSA se creó el año 1961 como cooperativa dedicada a la construcción metálica para, fundamentalmente, estructuras pesadas o edificios singulares. Abarcamos un amplio abanico de proyectos: construcción urbana, industrial, infraestructuras, puentes, pasarelas, viaductos y bienes de equipo, como es el caso de grúas portuarias y elevadores de barcos (en inglés, *ship lift*).

Como foto general de la cooperativa, tenemos dos plantas y la construcción de gran tamaño se focaliza en Júndiz, que tiene una superficie de 140.000 m². Somos 150 empleados entre socios y trabajadores y una facturación anual en torno a los 40 millones de

euros. Estamos entre los 3 y 5 primeros puestos en el mercado español.

Habéis incorporado la actividad de elevadores de barcos. ¿En qué consiste?

Se trata de un sistema que se lleva utilizando ya algunos años en Estados Unidos y consiste en instalar equipos especiales en el puerto para levantar el barco y sacarlo del puerto. Pueden ser pequeños yates o barcos de gran tonelaje. Estamos trabajando sobre todo para Marruecos y Argelia, realizando la gestión integral del proyecto, desde el diseño hasta la gestión de la normativa con ingenierías locales y desde la producción hasta el montaje.

¿Tenéis muchos proyectos internacionales?

Viendo la situación del

mercado español, bastante paralizada después de la crisis de 2008, siempre hemos fomentado la vertiente internacional, con delegación en Francia y Marruecos (a través de una filial) y representantes en el norte de Europa, Latinoamérica... y obras ejecutadas en Chile, Panamá, Argentina, Francia, Norte de Europa... En efecto, la facturación internacional supera a la nacional y llevamos así desde hace aproximadamente diez años.

¿En qué proyectos tomáis parte actualmente?

El de Suecia es el producto estrella, una obra que se enmarca dentro de las celebraciones del 400 aniversario de Göteborg, segunda ciudad en importancia de Suecia, que se celebrará en 2021. El proyecto, de gran complejidad técnica, dada su envergadura y grado de acabado, se ha llevado a cabo en las instalaciones que dispuso URSSA en La Naval de Sestao (Bizkaia). Desde allí se han transportado por



Antonio Pinto
PRESIDENTE DE URSSA

piezas, vía marítima desde el Puerto de Bilbao hasta su destino final en Suecia. En el desarrollo del proyecto se han empleado durante casi dos años un total de 120 personas. Y, actualmente, podemos decir que solo nos queda un barco por enviar. Para nosotros, es un orgullo haber participado en este proyecto internacional de marcado carácter innovador y de gran complejidad técnica.

¿Alguno más a destacar?

En efecto, tenemos otros proyectos de importante calado también en Francia, además de una grúa portuaria que estamos realizando en Portugal. Y, estamos participando también en el Gran Casino de Murcia, plantas industriales como la del Iberpotash en Barcelona... Y estamos igualmente inmersos en otros proyectos

El trato directo con el cliente es fundamental, porque nos facilita dar una respuesta lo más adecuada posible a sus necesidades.

más cercanos como la incineradora de Zubieta o en el proyecto de la Ribera de Zorrozaurre.

Y en nuestra cartera tenemos obras emblemáticas que recuerda todo el mundo, como el museo Guggenheim, el hotel bodega de Marqués de Riscal, la Fundación Louis Vuitton en París; las tres de Fran Gehry, la renovación de La Alhóndiga, el Kursaal, el Museo Valenciaga, el Pabellón Puente de Zaragoza...

¿Dónde ponéis el foco a futuro?

Teniendo en cuenta nuestra presencia histórica en el mercado francés, queremos afianzar esa relación, a través de diferentes proyectos en los que ya estamos trabajando, bien en obra pública, bien en obras de infraestructuras u otras de gran complejidad. En este sentido, contamos con un colectivo preparado para atender diferentes necesidades del mercado internacional, ajustándonos siempre a las necesidades de cada país, en cuanto a normativa y temas legales.

Por otra parte, estamos arrancando un proyecto de grandes dimensiones en Argelia. Estamos ya adecuando el proyecto en Júndiz y será embarcado seguramente en Huelva para su posterior traslado a destino.

En cualquier caso, si hablamos de clientes, el trato directo es fundamental, porque nos facilita dar una respuesta lo más adecuada posible y ese es el objetivo. ▶

EIKA ADQUIERE LOS ACTIVOS DE LA NORTEAMERICANA CERAMASPEED

- COMPRA LAS PATENTES, MARCAS Y EQUIPOS PRODUCTIVOS DE LA MULTINACIONAL CON PLANTAS PRODUCTIVAS EN EEUU, MÉXICO Y POLONIA.



Eika, cooperativa vizcaína ubicada en Etxebarria, ha cerrado recientemente la compra de los activos de uno de sus principales competidores, Ceramaspeed, que cuenta con plantas de fabricación en EEUU, México y Polonia. Con esta compra de carácter estratégico, Eika además de adquirir todas las patentes y marcas, incrementa de manera significativa sus capacidades productivas y amplía su *know-how* en los procesos productivos clave.

Ceramaspeed fue pionero a nivel mundial en el calentamiento radiante vitrocerámico. Comenzó su andadura en los años 70 en la localidad inglesa de Kidderminster llegando a posicionarse, en los años 90, como líder del mercado mundial con más de 12 millones de focos anuales.

En opinión de Aitor Soria, director general de Eika, esta adquisición "supone un gran avance en la consecución del liderazgo mundial en esta actividad y es una decisión estratégica que nos permite

REFERENTE MUNDIAL EN COCCIÓN ELÉCTRICA

Integrada en MONDRAGON, Eika factura más de 100 millones de euros anuales y cuenta actualmente con una plantilla de más de 1.100 personas, de las cuales alrededor de 500 trabajan en Etxebarria (Bizkaia).

Eika es reconocida por los fabricantes de electrodomésticos de todo el mundo, especialmente en focos radiantes, controles electrónicos para encimeras vitrocerámicas y calefactores tubulares blindados. Con cuotas superiores al 40% del mercado mundial, en los siguientes meses producirá su foco radiante número 200.000.000.

Los mercados tradicionales de la cooperativa han sido, principalmente, Europa y Norteamérica, donde está creciendo de un modo significativo.

plantearnos objetivos inalcanzables hace poco tiempo". Soria ha añadido que "además del nuevo posicionamiento en el mercado mundial, se nos abren muchos nuevos proyectos estratégicos, que nos permitirán avanzar significativamente en nuestra visión de ser referente mundial en Cocción Eléctrica". ▶

FAGOR ARRASATE, BIKAIN

FAGOR ARRASATEK EUSKARAREN KUDEAKETARAKO URREZKO BIKAIN ZIURTAGIRIA LORTU DU "EUSKARAREN PRESENTZIA ETA ERABILERA INDARTZEKO DUEN KONPROMISOAGATIK".

Bikain ebaluazioan, ebaluatzaile taldeak, kooperatibak hizkuntza kudeatzeko duen "egitura indartsua" azpimarratu du, planta guztietan baititu Euskara Batzordeak eta finkatuta daukan Hizkuntzen Kudeaketa Politikako irizpideak, barne prozesuetan ere inplementatuta baitaizka. ▶



ACUERDO ENTRE EL PARQUE TECNOLÓGICO GARAIA Y LA RED DE PARQUES TECNOLÓGICOS DE EUSKADI

EL OBJETIVO ES DESARROLLAR ACCIONES CONJUNTAS EN LAS ÁREAS DE DESARROLLO E INNOVACIÓN CIENTÍFICO-EMPRESARIAL, BUSCANDO LAS CORRELACIONES Y SINERGIAS EXISTENTES.

El Parque Tecnológico Garaia y la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi han firmado un convenio marco con el objetivo de consolidar y reforzar la colaboración entre ambas entidades para ayudar a mejorar la competitividad de las empresas que operan en estos entornos profesionales así como la generación de una oferta laboral más fuerte, estable y competitiva que favorezca el desarrollo económico, social y medioambiental de Euskadi.

La Red de Parques de Euskadi, formada por los Parques de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa tiene entre sus objetivos actuar como punto de encuentro e interacción de los distintos agentes que promueven el desarrollo científico-empresarial y la innovación, vertebrando aquellas iniciativas que puedan darse en los territorios de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa en materia de infraestructuras destinadas a albergar empresas de alto valor tecnológico, científico



Seguir siendo punto de encuentro e interacción de los distintos agentes es el reto de futuro.

o de innovación. Dada la vocación de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi de actuar como referente en todo el Territorio de Euskadi, en 2007 se iniciaron los pasos encaminados a su ampliación

más allá de los términos municipales originales de Zamudio-Derio y Donostia/San Sebastián hacia los nuevos ámbitos de Leioa, Abanto-Zierbena, Hernani. ▶

AUSOLANEK FAMILIAN OSPATU DU 50. URTEURRENA

URRIAREN BUKAERAN EGIN ZUTEN OSPAKIZUNA, BERAIEEN EGOITZAN, ETA LANGILEEN FAMILIAK IZAN ZIREN GONBIDATU NAGUSIAK.

Larunbat goiza aukeratu zuten etxeokekin ospakizuna egiteko eta nolabait 50 urte hauetan gauzatu dituzten lorpenak eta bizipenak partekatzeke. Bertako langileen familiak bildu ziren eta bisita gidatuan ezagutu zituzten produkzio gunea, sukalde nagusia, bulegoak zein bestelako departamentuak. Horrez gain, etxeko txikienek musika, puzgarriak eta abar izan zuten. Jai giroan egin zuten topo, kooperatibak egin duen ibilbidea ospatu eta balioan jartzeke.



ERREKA PLASTICS INAUGURA UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN EN CHINA

- ESTA IMPLANTACIÓN LE PERMITIRÁ ABORDAR EL MERCADO CHINO DE AUTOMOCIÓN, EL DE MAYOR VOLUMEN MUNDIAL Y EN PLENO PROCESO DE CAMBIO TECNOLÓGICO CON EL DESARROLLO DE LA MOVILIDAD ELÉCTRICA.



Erreka Plastics ha inaugurado una nueva planta de producción en la ciudad China de Zhuhai (Canton), que se une a las ya existentes en Antzuola, Queretaro (México) y Olomouc (República Checa). Esta implantación le permitirá abordar el mercado chino de automoción, el de mayor

volumen mundial y en pleno proceso de cambio tecnológico con el desarrollo de la movilidad eléctrica.

La nueva planta productiva, es una Joint Venture con una empresa china de fabricación de moldes de inyección de plástico, con la que Erreka lleva años colaborando y

desarrollando proyectos globales en el exigente mundo de la automoción.

Las instalaciones inauguradas cuentan con maquinaria y sistemas de producción y de gestión avanzada, estandarizados por Erreka en todas sus plantas productivas. ▶

REFERENTE EN LA FABRICACIÓN DE PIEZAS DE INYECCIÓN DE PLÁSTICOS

Con esta nueva implantación, Erreka Plastics da un paso más en su estrategia para convertirse en un referente en la fabricación de piezas de inyección de plásticos en el sector del automóvil y proporciona a sus clientes una respuesta a sus necesidades de producción a nivel mundial, asegurando, también en China, unos niveles de calidad y servicio reconocidos y valorados.



TODA LA ACTUALIDAD DE LAS COOPERATIVAS

EN TULANKIDE.COM

Jueves 5 de Diciembre de 2019

TUlankide

La actualidad de **Corporación MONDRAGON**

PRENSA TU LANKIDE COOPERATIVAS COLABORACIONES TEMAS INTERCOOPERACIÓN FOROS VIDEOS

CONCERTO KÖLN ¡PARTICIPA EN EL SORTEO! PARTE HARTU ZOZKETANI! 2 ENTRADAS SARRERA

MONDRAGON Assembly muestra sus soluciones en "Intersolar India" INDUSTRIA 05/12/2019
La cooperativa vasca se ha convertido en la única empresa que ha expuesto su oferta integral de líneas automáticas para la producción de paneles solares y baterías.

EDICIÓN EMPRESA PAPERERKO EDIZIOA MAGAZINE 610

ZORIONAK LEIRE ARENAZA! LABORAL KUTXA
Leire Arenaza, ganadora del concurso de Laboral Kutxa
08/11/2019 02/12/2019

LA QUINTA EDICIÓN DEL FORO DE FINANZAS PUSO EL FOCO EN LA DIGITALIZACIÓN

SE ANALIZÓ CÓMO AFECTA EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL A LA FUNCIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS.

Gandiaga Topagunea acogió en Arantzazu una nueva edición, la quinta, del Foro de Finanzas de MONDRAGON, que en esta ocasión tenía como eslogan *La dirección financiera 4.0*. En la jornada, a la que asistieron más de 100 personas, se abordaron aspectos como la vulnerabilidad y la ciberseguridad, los nuevos modelos de negocio que surgen del espacio digital, la transformación de los roles de la función financiera, la reinención de los procesos y sistemas, la articulación de plataformas tecnológicas para generar nuevos negocios...

En definitiva, un "foro de intercambio de experiencias sobre los cambios que van a tener que afrontar los profesionales de las áreas financieras de nuestras cooperativas" según comentó Belen Kortabarria, directora financiera de la Corporación.

La edición de este año incluyó la participación de varios ponentes de nivel, que abordaron la digitalización desde diferentes perspectivas, como Elisa Martín, directora de Tecnología e Innovación de IBM, quien expuso algunos ejemplos concretos de transformación tecnológica y animó a las empresas a apostar por estrategias ambiciosas de digitalización "que supongan la creación de nuevas experiencias para vuestros clientes y nuevos modelos de negocio".

Por su parte, Itxaso Otazua, responsable de Financial Solutions de LKS Next, apuntó hacia la necesidad de definir la agenda financiera 4.0, a medida de cada cooperativa,



a través de un diagnóstico certero, la proyección hacia la situación deseada, y el diseño de una hoja de ruta "con el foco en la estrategia, en las personas y en las tecnologías".

Ciberataques

En la cita tampoco faltó una ponencia sobre "Ciberseguridad y finanzas", en este caso ofrecida por Francisco Valencia, CEO de la empresa Secure&IT, integrada recientemente en LKS Next, quien señaló que los ciberataques son cada vez más habituales y afectan a empresas, gobiernos, instituciones y personas. Además, se presentaron las experiencias de Cie Automotive (a cargo de su directora corporativa de Tass & Controlling, María Miñanbres; y de la responsable de Consolidación Corporativa, Virginia Diaz) y de Ulma Packaging (de la mano de Iñaki Alzibar, responsable de Control Económico), relacionadas con el reporting financiero de sus compañías. Ambas tienen el nexo común de haber construido, con el apoyo de la tecnología, herramientas que simplifican la gestión financiera tanto de empresas filiales como de sociedades matrices.

El broche final a la jornada lo puso Iñigo Ucin, presidente del Consejo General de MONDRAGON, quien solicitó a los asistentes que estuvieran "en guardia para minimizar los riesgos de previsible situaciones adversas derivadas de la evolución de la economía" al tiempo que "confesó" los temas que le preocupan y que están detallados en el

primer borrador de la política socio empresarial 2021/2024, como son "tener negocios con futuro, construir cooperativas flexibles, con capacidad de adaptación, estar digitalizados al nivel de nuestros mejores competidores, intercooperar para mejorar nuestras capacidades y hacer proyectos cooperativos atractivos para la captación de talento".

"NO HABRÁ RECESIÓN DE LA ECONOMÍA MUNDIAL EN 2020"

Esa es al menos la optimista interpretación de David Cano, director general de inversiones globales de AFI (Analistas Financieros Internacionales) quien sentenció en el foro que "la economía mundial no entrará en recesión, a pesar de los focos de incertidumbre de carácter geoestratégico y del hecho de que la economía mundial esté ahora en desaceleración". La intervención de Cano sobre las perspectivas macroeconómicas para el próximo ejercicio dejó también otros titulares, como que "en 2020 la economía mundial se va a acelerar", que "la economía en el área euro ya no se

deteriorará más y crecerá en torno a un 1%" o que "las economías emergentes van a iniciar un proceso de recuperación". Menos optimista se mostró en relación con la evolución del pasivo de China, que "con una deuda del 160% del PIB, está obligada a hacer un esfuerzo económico para sanear su balance". Además, Cano insistió en la necesidad que tienen los gobiernos de prepararse para afrontar los auténticos retos del futuro: la longevidad, con el consiguiente incremento de la partida de gasto social; la tecnología, con la brecha social que puede generar; y el cambio climático y su incidencia en la salud de nuestro planeta.

ANEL Y LABORAL KUTXA SUMAN FUERZAS PARA PROMOVER EL COOPERATIVISMO EN NAVARRA

EL ACUERDO OFRECE FACILITAR EL ACCESO A LA FINANCIACIÓN EN LAS MEJORES CONDICIONES POSIBLES A COOPERATIVAS Y SOCIEDADES LABORALES.

ANEL y Laboral Kutxa han firmado un acuerdo de colaboración, que entre otros objetivos, contempla que ambas entidades aúnen esfuerzos para promover el cooperativismo en Navarra. “Se trata de potenciar el papel del modelo cooperativo en el desarrollo de nuestra comunidad”, como ha indicado Ignacio Ugalde, presidente de ANEL, además de facilitar el acceso a financiación orientada a las necesidades

y características específicas de las empresas de Economía Social, unas empresas basadas en las personas. Es de destacar las sinergias que pueden desarrollar ambas entidades y su conocimiento de este modelo empresarial, ya que Laboral Kutxa es una cooperativa de crédito y ANEL representa a las empresas de Economía Social de Navarra. ▶



EROSKI RECIBE POR OCTAVO AÑO CONSECUTIVO EL PREMIO AL MEJOR SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

- EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE EROSKI ATENDIÓ MÁS DE 413.499 CONSULTAS EL PASADO EJERCICIO, CON UN ÍNDICE DE RESOLUCIÓN DEL 100%.

EROSKI ha sido reconocida por octavo año consecutivo como la empresa con la mejor atención al cliente en el certamen organizado por la consultora Sotto Tempo Advertising. La cooperativa recogió a finales de octubre, dos galardones *Elegidos servicio de atención al cliente del año*, en las categorías de Gran Distribución y de club de fidelización, respectivamente. Los propios consumidores participan en la elección de las organizaciones con mayor calidad en su atención al cliente por sectores de actividad.

La cooperativa ha obtenido este año una nota que supera la histórica

La cooperativa ha obtenido este año una nota que supera la histórica obtenida el año pasado, que coloca la atención al cliente de EROSKI al borde de la excelencia.



obtenida el año pasado, que coloca la atención al cliente de EROSKI al borde de la excelencia con una nota de 9,66 en la categoría

de Gran Distribución y de 9,73 en su programa EROSKI club, superando en ambos casos la nota media de todos los participantes en el certamen.

El Servicio de Atención al Cliente de EROSKI atiende a los consumidores en castellano, euskera, catalán y gallego y está a disposición

de los clientes tanto por teléfono (944943444) como por correo electrónico y a través de la página web www.eroski.es. Durante el pasado año, EROSKI atendió 413.499 consultas a través de este servicio, con un índice de resolución del 100%, el 95,35% en el primer contacto. ▶

Foro presidentes 2019

MONDRAGON RECUPERA CON ESTE ENCUENTRO UN ESPACIO EN EL QUE COMPARTIR RETOS Y EXPERIENCIAS.



L

a cita fue el pasado 24 de octubre en Otalora. La idea de este evento fue la de reactivar una jornada que se celebraba en el pasado con el fin de que “sirva como un espacio más de intercooperación para compartir retos y experiencias”. Y a la convocatoria acudieron un total de 52 presidentes de otras tantas cooperativas.

El coordinador de la jornada fue el presidente de la Comisión Permanente del Congreso, Javier Goienetxea, que se ocupó de presentar el acto en su conjunto y las distintas piezas que integraban la jornada. Una jornada que puso el foco en tres aspectos: evolución de la Corporación en

2019 y compromisos derivados de la ponencia *MONDRAGON del Futuro*; los retos de la gobernanza cooperativa; y el nuevo impulso que se está dando a la Transformación Social.

Y respecto al tono del foro, hay que indicar que fue en clave de intercooperación, y por tanto los asistentes acudieron con ese chip y con el ánimo de recibir información y experiencias que sean de utilidad para la gobernanza de sus propias cooperativas. Además, el hecho de que gran parte de los asistentes se conozca, porque participan en órganos corporativos y divisionales conjuntos, favorece mucho el tono familiar de este tipo de encuentros.

FOROAREN ZENBAKIAK

93

DEITUTAKO KOOPERATIBAK

66

BERTARATUTAKO KOOPERATIBAK

69

ORDEZKARI

60

PRESIDENTE

4

KONTSEILU ERREKTOREKO KIDEAK

5

ZUZENDARITZAKO KIDEAK



50
%73



19
%27

2

MAHAI INGURU

12

HIZLARI

5

ORDUKO IRAUPENA

%90

EUSKARAREN AHOZKO ERABILPENA

“La incertidumbre genera desconfianza”

EL Foro echó a andar con la intervención de Iñigo Ucin, que se refirió a la evolución de MONDRAGON a lo largo de este ejercicio. En relación al área industrial, indicó que a pesar del crecimiento registrado en los primeros ocho meses del año, en torno al 4%, lo cierto es que “las variables geoestratégicas (tensiones comerciales China-USA, Brexit ...) añaden una dosis de incertidumbre que no ayuda demasiado a ser optimistas sobre la evolución de la economía en los próximos meses”.

Con respecto a cuestiones relacionadas con la ponencia *MONDRAGON del futuro* aprobada en el Congreso de 2016, Ucin se refirió a la *estructura organizativa* planteada en la ponencia, que apuntaba a un modelo con 10 proyectos tractores capaces de generar actividad económica y empleo sostenible de calidad. En este sentido, Ucin comentó que “se están dando pasos concretos en esa dirección con la propuesta de agrupación de varias divisiones; el proceso está siendo muy enriquecedor porque se visualizan opciones de intercooperación en los negocios, pero serán las propias cooperativas quienes decidan la constitución definitiva de estos proyectos tractores”.

Vivencia de valores

Zigor Ezpeleta, director de Gestión Social de MONDRAGON, se refirió a la vivencia de los valores (Autoexigencia y corresponsabilidad, solidaridad responsable, intercooperación, transformación social y buen

gobierno cooperativo) como un aspecto que hay que gestionar de forma permanente para hacer organizaciones más cooperativas. “Los valores se gestionan a largo plazo y lo cierto es que llevamos ya unos años trabajando estos aspectos a través de los diagnósticos de cultura en nuestras cooperativas; una herramienta que nos está ayudando a definir planes concretos para hacer real su vivencia”.

Instrumentos de intercooperación financiera

Ya se ha realizado el *aggiornamento* del mapa de fondos e instrumentos de intercooperación financiera, en el que destacan MONDRAGON Inversiones (que invierte en sus cooperativas-socio para proyectos de desarrollo) y Fundación MONDRAGON (que canaliza la solidaridad proporcionando subvenciones a las cooperativas). Paralelamente, a través de MONDRAGON Inversiones, también se participa en el fondo MONDRAGON Desarrollo junto al Gobierno Vasco y varias entidades financieras para invertir en pequeños y medianos proyectos y está en estudio la creación de un nuevo fondo para la inversión en grandes proyectos. Asimismo, ya está operativo MONDRAGON Promoción en el que participan la propia



Fundación, el Fond-Ico Global, los gobiernos vasco y navarro, la Diputación Foral de Gipuzkoa y la gestora Clave Mayor.

Política Socioempresarial 2021/2024

Se presentó una primera propuesta borrador que ya se ha remitido a las divisiones. En ella se identifica un reto (mejorar el posicionamiento, siendo más competitivos, más cooperativos y flexibles ante los cambios disruptivos) y seis estrategias para lograrlo (Compromiso e identidad cooperativa; negocios con futuro; flexibilidad y adaptabilidad, transformación digital; intercooperación, y atracción y desarrollo del talento).

La idea es que la política se remita a las cooperativas a lo largo del primer trimestre del próximo año y que se presente en formato ponencia para su debate en el congreso de 2020. **TU**

POLÍTICA SOCIOEMPRESARIAL 2021/2024: EL RETO ES MEJORAR EL POSICIONAMIENTO, SIENDO MÁS COMPETITIVOS, MÁS COOPERATIVOS Y FLEXIBLES ANTE LOS CAMBIOS DISRUPTIVOS.

Gobernantza kooperatiboaren erronkak

MONDRAGONEK GIDA BAT OSATU DU KOOPERATIBETAN GOBERNANTZA ON BAT GARATZEKO PRAKTIKA EGOKIAK ZEHAZTUZ ETA KUDEATU BEHARREKO PROZESU GAKOAK IDENTIFIKATUZ.



Gobernantza ezbaian

Gobernantza hizpide hartuta, solasaldia egin zen hiru hizlarirekin: Leire Mugerza eta Jone Urzelai, Eroski eta Fagor Industrialeko lehendakariekin, hurrenez hurren, eta Javier Oleagarekin, Osagaien Dibisioko lehendakariordearekin. Hona hemen gaiaren bueltan hizlariek esandakoak.

E

kitaldian Heziketa Kooperatiboko arduradun Iñigo Iñurrategik aurkeztu zuen Gobernantza kooperatiborako gida. Dokumentu horren bitartez, egungo errealitatetik abiatuz, gobernu kooperatiboaren funtzionamendu onerako oinarritzko esparru bat marrazten da (kooperatibako organoek nola funtzionatzea nahi dugun zehaztuz) eta kudeatu beharreko prozesu gakoak proposatzen dira.

Oinarritzko elementuak

Iñurrategik aipatu zuenez oinarritzko bi elementu gako daude gobernu kooperatibo on bat garatzeko: organoen rolak eta funtzioak finkatzerakoan argitasuna eta adostasuna, alde batetik; eta konfiantza eta erantzukizun partekatuan oinarritutako harremana, bestetik.

Lehenengoari dagokionez, ezinbestekoa da organo bakoitza eskuduna izatea, eta argi izatea zein diren bere rola eta funtzioa kooperatiban. Halaber, "argi izan dezala zein den gainerako organoen rola. Eta adostasuna egon dadila rolen banaketan", gaineratu zuen Iñurrategik.

Bigarrenari dagokionez, organo bakoitzak "konfiantza izan behar du bere buruan eta gainerakoenean. Bere roletik abiatuz, jarraipen zorrotza eta, era berean, gertukoa eta eraikitzailea egingo du, kooperatibaren helburu sozioenpresarialak lortze aldera".

Bi erronka horiek finkatuta, kontseilu errektorea, gerentzia, lehendakaritza, eta kontseilu soziala aztertu zituen, galdera bat eginda: zer behar du kooperatibak organo horietatik? Eta segidan, *Gobernantza kooperatiboaren ikuspegi sistemikoa*-ren grafikoa aurkeztu zuen, rol eta harremanen arteko dinamikan oinarrituta, konfiantzazko giroa lortzeko.

QUÉ ES LA GOBERNANZA COOPERATIVA

La práctica del conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno de la cooperativa. Establece las relaciones entre el Consejo Rector, Consejo de Dirección y el resto de las partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones de la cooperativa para la consecución de su proyecto socioempresarial.



Jone Urzelai

FAGOR INDUSTRIALEKO LEHENDAKARIA

“KONFIANTZA ETA ERRESPECTUA LEHENGAI EZINBESTEKOAK, GOBERNANTZA ONA EDUKITZEKO”

2007an Fagor Industrial kooperatiban hasi zen lanean. Segituan Kontseilu Sozialerako kide hautatu zuten, eta bertan 4 urte eman zituen; gero Kontseilu Errektorarako kide moduan aukeratua izan zen beste lau urtez, eta orain dela urte t´erdi lehendakaria da. Eta, bide batez, Batzorde Iraunkorreko kidea.

Lerrotatze kontuak “Gobernantza arloan funtsezkoa da kontseilu errektore potente bat edukitzea, exekutiboarekin eta batez ere gerentearekin lerrotatuta dagoena eta elkarrekiko harreman onak izanik”.

“Organoen arteko komunikazioa oso arin eta erraza izan behar da”.

Hobetu beharrekoak “Organoen funtzionamendua hobetu beharra daukagula uste dut, bakoitzak oso argi eduki behar du bere funtzioa (zer egin behar duen) eta bere rola (nola egin behar duen). Eta hori konfiantzazko eta errespetuzko esparru batean garatuta”.

“Gobernantzarena koilare batekin konparatzen dut nik: perla asko eduki arren haria behar da lepoko on bat egiteko. Eta konfiantza eta errespetua lehengai ezinbestekoak dira hari sendoko lepokoa egiteko”.

“ORGANOETARAKO PERTSONEN PROFILA ZAINDU BEHAR DA ETA ORGANOEN BERRITZE PROZESUETAN INFORMAZIO TRUKAKETA HOBETU BEHAR DA”.



Leire Mugerza

EROSKIKO LEHENDAKARIA

“EROSKIN BETI IZAN DUGU GOBERNANTZAREKIKO SENTSIBILITATEA”

Eikako lehendakaria izandakoa (2003-2007) eta 2010. urtean Eroskiko Kontseilu Errektoreko kide aukeratua izan zen, 2012tik hona bertako lehendakaria da. Eta, ordutik, Batzorde Iraunkorreko kide. 22 urte eman ditu kooperatibetan, horietatik 18 organuetan.

“Betidanik eduki dugu Eroskin sentsibilitatea gobernantzari buruz. Azken urteotan arautegi asko sartu zaizkigu, eta horrek gure gestioa zaildu du (Auditoria batzordea, izendapenak, inbertsioetarako batzordeak, organoetarako profilak, autoebaluazioak, etab.), eta, bilakaera horretan gobernantzak gure etxea ordenatzeko asko lagundu digu, funtzioak bereizten eta erabakiak hartzen”.

Eroskiren kasua berezia da gobernantzari dagokionez, izan ere bere kontseilu errektorearen osaketan 6 kide lan bazkideen ordezkariak dira eta beste 6 bezeroen ordezkariak, *independienteak* kontsideratzen direnak. Leirek adierazi du *independienteak* ere beharrezkoak direla errektore kontseiluan, euren ikuspuntua lan bazkideek eduki dezaketean ikuspuntua diferentea delako, “uste dut orekan dagoela aberastasuna, baina talde izaera edukita, eta beti ere kooperatibaren onerako erabakiak bilatzen”.

“KONFIANTZA ETA ERRESPECTUA BEHAR DUTE ELKARREKIN, BAI ORGANOEK, ETA BATEZ ERE, ZUZENDARIAK ETA PRESIDENTEAK”



Javi Oleaga

DIRECTOR GENERAL DE LA DIVISIÓN DE COMPONENTES Y VICEPRESIDENTE DE MONDRAGON

“LA ALINEACIÓN ENTRE GERENTE Y PRESIDENTE ES CLAVE”

30 años de experiencia en las cooperativas, 27 de ellos en cargos directivos y 17 como gerente de Copreci. También ha sido miembro del Consejo Rector de Laboral Kutxa. Estar en el área ejecutiva, con la necesidad de tener negocios competitivos, “te hace ver la gobernanza con unas gafas diferentes”.

Relación presidente-gerente “La alineación de Consejo Dirección y Consejo Retor es clave, y sobre todo, la relación entre gerente y presidente. Si están alineados es mucho más fácil alinear al resto de órganos”.

¿Asignatura pendiente? La competencia técnica de los órganos. El tema a resolver es la representatividad (que los cooperativistas tienen que estar representados) y la especialización (que el órgano tenga las competencias necesarias para abordar decisiones empresariales complejas). La clave está en cómo aunar esas dos cosas.

Cuatro temas a trabajar:

1. Procesos sólidos para darte cuenta con anticipación de lo que pueda ocurrir (problemas) en la cooperativa y articular mecanismos de ayuda.
2. Los roles, claros.
3. Relaciones de confianza y respeto entre órganos. Cocina y roce.
4. Órganos competentes, que primero miran a la cooperativa y luego a los cooperativistas. **TU**

“ES CLAVE QUE EL ÓRGANO TENGA LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA ABORDAR DECISIONES EMPRESARIALES COMPLEJAS”.

Eraldaketa soziala areagotuz

KOOPERATIBEK GIZARTEARI EGITEN DIOTEN EKARPENA ETA PROIEKTU PARTEKATUAK DIRA ERALDAKETA SOZIALARI EMATEN ARI ZAION BULTZADAREN HASIERAKO FOKOAK.



M undua aldatzen ari da, etengabe. Eta berarekin batera, baita diskurtso globala ere. Planeta honek baditu hainbat arronka (ezberdintasun soziala, jasangarritasuna, digitalizazioa,...) eta horiek nabarmen aldatu dituzte hainbat erakunderen kontakizunak (gobernuak, gizarte bera, enpresak, langileak...). Hori horrela, MONDRAGONen ere, 2018ko hasieran Eraldaketa Sozialerako Foroa (ESF) eratu zen, lau helburuekin: kooperatibagintzaren kontakizuna aberastea eta adostea; ezagutzan sakontzea eta partekatzea; partekatutako interesak identifikatzea eta lantzea; eta eskualde proiektuak bultzatzea.

Ibon Antero, Eraldaketa Sozialerako arduraduna aritu zen lan proposamen honen nondik norakoak azaltzen, eta, berak esan bezala, "iniziatiba honekin gure pertsonak eta gizarteak eredu kooperatiboaren balioaz jabetzeko modua aldatzea nahi dugu", batez ere "Eraldaketa Sozialaren presentzia eta eduki gehiago sortzeko, oinarria izanik eskualde sareak eta beste sare eta erakundeekiko aliantzak".

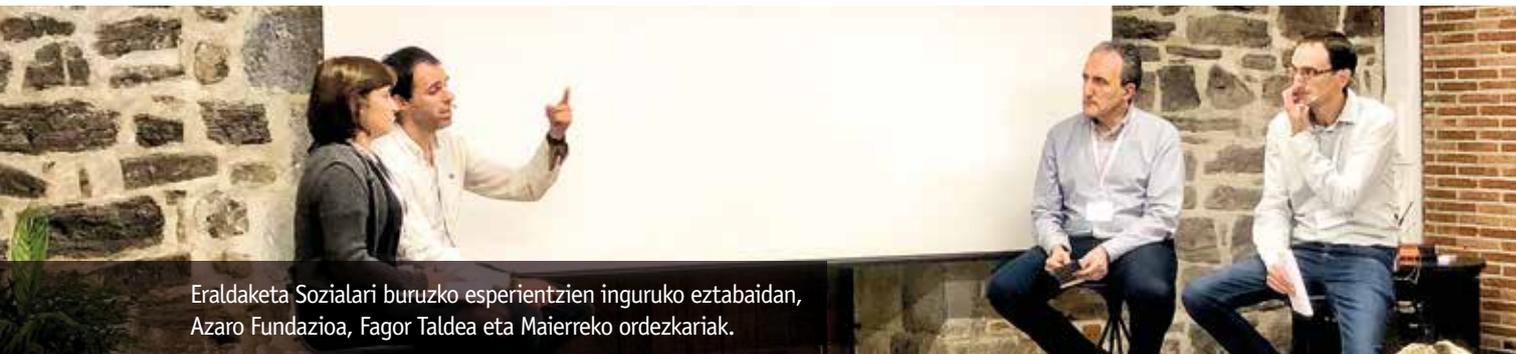
"EGITASMO HONEKIN GURE PERTSONEK ETA GIZARTEAK EREDU KOOPERATIBOAREN BALIOAZ JABETZEKO MODUA ALDATZEA NAHI DUGU"

KONTAKIZUN BERRITUA ETA GIHAK

K ontakizun eraberrituan, MONDRAGONek zehaztu egiten ditu egungo eta etorkizuneko ekarpenak gizarteari. Gainera, kooperatiben kontribuzioa eta balio ekarpena Garapen Iraunkorrerako 17 Helburuekin (GIH) lotu ditu, irudi sendoa eta oso positiboa azaltzea ahalbidetuko baitio nazioartean onartutako marko horrek.

Eta Esperientzia Kooperatiboaren ekarpenak zerrendatzean, honako hauek zehaztu dira:

1. Lurrari errotua.
2. Aberastasunaren sorrera era banaketa zuzena.
3. Pertsonak erdigunean.
4. Enplegua eta enplegarritasuna.
5. Elkarren arteko lankidetzaren ekosistema.
6. Moldaera eta berrikuntza.
7. Tokiko eta inguru globalarekiko konpromisoa.



Eraldaketa Sozialari buruzko esperientzien inguruko eztabaidan, Azaro Fundazioa, Fagor Taldea eta Maierreko ordezkariak.

Koldo Kortabitarte

MAIERREKO PRESIDENTEA

“IZUGARRIZKO EKARPENA EGITEN DUGU BAINA EZ DUGU JAKIN IZAN ZABALTZEN BEHAR DEN BEZALA”

Maierren *eraldaketa soziala* oso modu pasiboan ari ziren egiten, inertziak eramanda (lanpostuak sortzen, euskera bultzatzen, kirola sustatzen...) baina langileen aldetik inongo partehartze aktiborik gabe. Eta erabaki zuten partehartzea bultzatzea eta ezaguna ez zen *eraldaketa soziala* kontzeptua areagotzea. Eta horrela etorri da arlo honi eman dioten bultzada (munduan, ez bakarrik eskualdean) giza laguntza, hezkuntza eta kultura arloan, batez ere.

Egindakoak

Jangurie! Urdaibai eskualdeko eskoletan jateko ohitura osasungarriak sustatu, bertako ekoizleak lehenetsiz eta eskoletan bertan sukaldatzen.
Munduarekin Elkartasuna! Mundukide eta Baltistan Fundazioekin lanean ari da Maier.

Zuhaitz eguna: Gurasoak eta umeak zuhaitzak landatzen, espezie autoktonoak sartzen eta naturarekin harremanetan jartzen.

Zero plastiko, Urdaibain, gurasoak eta umeak batera.

Tinduf (Sahara) eskoletarako materialak eramaten.

La cuadri del hospi.

Gurutzetako ospitalean gaixorik zeuden umeak egun batez Urdaibaira ekarri zituzten, eurentzako jaialdi bat antolatuta.

Materiala banatu: Lesbos, Idomeni, etabar.

Birbizikletak! Senegalera 100 bizikleta bidali zituzten umeak eskolara joateko.

Hezkuntza: FLL, robotika eta bestelako proiektuak.

Eraldaketa soziala organizazioan errotzeko ahaleginean, kontzeptua zabaldu dute organoetan (Zuzendaritza Kontseilua, Kontseilu Errektorean, Kontseilu Sozialean) eta kolektiboan, eta batzorde bat eratu dute organo hauetako kideekin lan horri eusteko. Estrategia finkatuta, metodologia aukeratuta, eta gestio planean eta plan estrategikoan txertatuta, bi proiektu motari heldu diete: epe motzekoak eta luzekoak. Eta orain komunikazio plan bat lantzen ari dira. Finean, “guztion proiektuak egin behar ditugu, gizarte hobea egiteko eta enpresa humanizatzeke”.

Ainhoa Arrizubieta

AZARO FUNDAZIOAREN ZUZENDARIA

“PROIEKTU KOMUN BAT IZATEAK ASKO ERRAZTU DIGU BIDEA”

Lea Artibai eta Busturialdean garatzen ari den eskualde mailako proiektua aurkeztu zuen, talentuaren inguruan. Harreman sare bat eta egitura bat eratuta zegoen aurretik garapen ekonomikoa eta eraldaketa soziala sustatzeko. Azaro Fundazioa 2001ean sortu zen Lea Artibaiko garapen ekonomikoaren alde lan egiteko. Patronatoan kooperatibek presentzia garrantzitsua daukate: Laboral Kutxa, Maier, Eika, Cikautxo, Burdinola, Kide eta Fagor Arrasate. Eta bada beste erakunde bat klabea izan dena Eraldaketa Sozial horretarako, alegia, Kooperatiben Mahaia Elkarte, eskualdeko kooperatibak biltzen duena eta 2008tik aurrera Azaro Fundazioaren patronatoan sartuta dagoena. 45 kooperatiba berri sortzen lagundu dute, 2003 eta 2017 bitartean.

2017an jausi bat egin zen, MONDRAGONEk eskualde egituren aldeko hautua egin zuenean. Kooperatiben IPDK fondoak batu eta proiektu potolo bati heldu, denon artean: *Lea Artibai*,

Busturialdea Talentatu talentua sortu, erakarri eta mantentzeko. 3 urterako plana da eta bigarren urtean dago.

Talentua Sortu.

Ikastetxeetan dauden ikasleak eskualdeko enpresekin harremanetan jarri, elkar ezagutzeko. Guztira 15 ikastetxeko 1.780 ikaslerekin.

Talentua Erakarri.

Ikasketa teknikoak egiten ari diren artean, 18 urtetik gora dauzkaten gazteak identifikatu eta jarraipena egin, ikasketak bukatzerakoan gure kooperatibetara bideratzeko. Dagoeneko, 76 ikasle identifikatuta.

Talentua Mantendu.

Kooperatibetako bazkideentzat zuzendua, beren enpresak eskualdean egiten duen ekarpenari buruzko informazioa konpartitzeko. 40 bazkide ari dira parte hartzen.

Emaitzak oso positiboak dira. Asko egin da, eta asko dago egiteko.

Aritz Otxandiano

FAGOR TALDEKO GIZARTE ERALDAKETAKO ARDURADUNA

KLIMA ALDAKETARI AURRE EGITEKO PLATAFORMA

Ekimen ilusionagarri, konplexua eta anbiziotsua ari dira bultzatzen, alegia, Debagoienean Berrikuntza Plataforma bat sustatzen. Eta egitasmoari *Debagoiena 2030* izena eman diote, garapen iraunkorrek helburuei keinu bat egiteko. Plataforma irekia da, erakunde, eragile eta herritar desberdinez osatutako lankidetzaren sare irekia, kolaborazio publiko-pribatua sustatuz.

Hurrengo hamarkadetarako ezarri dion misioa, aldaketa klimatikoari aurre egiteko, honako hau da: "karbonoan neutroa izango den Debagoiena batera trantsizio justua gauzatzea". Adituen esanetan erronka horri erantzuna ematen ez badiogu, aurreko 2000 urtean lortutakoa galtzeko arriskua daukagu.

Metodologia aldetik, eskualdeko askotariko eragile, proiektu eta metodologiaren arteko konexioa eta elkarlaneraren oinarritzen da, erronka, aukerak eta irtenbideak identifikatu eta lehenesteko.

Gobernantzaren ikuspuntutik, Gobernu Batzorde bat eratu dute, eta horra proiektuan dauden eragile guztiak biltzen dira, eta bulego teknikoak abian jarri dute, egitasmoaren koordinazioaz arduratzeko.

Ekimen horrek nazioarteko aliantzak ere bilatzen saiatu da, eta Climate-KIC, berrikuntza eta ezagutza elkarlanerako komunitatea da, Europa mailakoa, kasu honetan klima aldaketa ekiditeko soluzio sistemikoak bultzatzen ari dena. **TU**



LEHENDAKARIEN **AHOTIK**



Juanxo Martínez
MAPSAKO PRESIDENTEA

"NAFARROAKO KOOPERATIBENTZAT HORRELAKO FOROAK OSO BEHARREZKOAK DITUGU"

Zein iritzi duzu Lehendakarien

Topaketaren inguruan?

Oso interesgarria da niretzat eta horrelako topaketa bat urtero egin beharko genukeela uste dut. Lehendakarien arteko harremanak estutu, esperientziak konpartitu, harreman

gutxiagoko kooperatibetako lehendakarien iritziak ezagutu... oro har talde guztiarentzat oso interesgarria dela deritzot.

Nafarroako ikuspegitik, gertuago sentiarazten zaituzte horrelako ekimenek?

Nafarroako kooperatibentzat, horrelako foroak, bai Lehendakarien Topaketa zein bestelako foroak oso beharrezkoak ditugu. Ikuspegi geografikotik urrunago gaude eta noizbehinka taldearen babesa sentitzea oso egokia eta interesgarria da guretzat. Ezbairik gabe, horrelakoek balio dute hurbil sentiarazteko.

"GIZARTE ERALDAKETA ETA GOBERNANTZA GAI KLABEAK IZANGO DIRA GURE KOOPERATIBETAN. BI ARLO HORIEK ETORKIZUNEN ERONKA INPORTANTEAK DIRA GUZTIONTZAT".

Gizarte eraldaketa eta gobernantza izan dira, besteak beste, aurtengo topaketako gaiak. Nola bizi dituzue gai horiek MAPSAn?

Gizarte eraldaketa eta Gobernantza gai klabeak izango dira gure kooperatibetan. Bi arlo horiek etorkizuneko erronka inportanteak dira guztiontzat. Gai horien gaineko jakituria, lanketa eta finkapena oso garrantzitsua izango da.



Kuireka Etxebarria
COPRECIN PRESIDENTEA

“BESTE ERREALITATE BATZUK GERTUTIK EZAGUTZEKO AUKERA BIKAINA”

Zein iritsi duzu Lehendakarien Topaketaren inguruan?

Lehendakarien Topaketa oso positiboa da eta niretzat berria da. Guztiok batzea eta hausnarketa estrategikoa konpartitzea oso interesgarria da. Beste presidente batzuk ezagutzeko eta beste

“ERALDAKETAREN ARLOA LEHENENGO LERRORA ERAMAN BEHAR DUGU. JASANGARRITASUNAREN KONTZEPTUA ‘GURE’ EGIN BEHAR DUGU”.

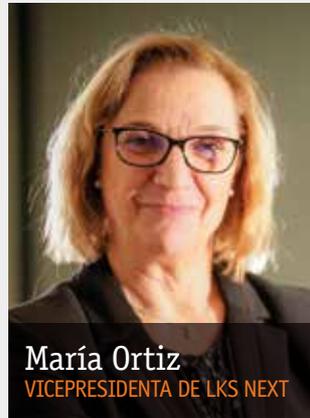
errealitate batzuk gertutik nolakoak diren jakiteko oso interesgarria da. Bi urtean behin egitea oso positiboa izango litzateke, estrategiak lantzeko edo eta egokitzeko.

Horrelakoak egiteko aukera handirik ez duzue izaten, ezta?

MONDRAGONen Kongresuan izan ezik, gainerako Dibisioetako presidentekin batzea zailagoa izaten da, eta horrexegatik dira oso interesgarriak horrelako dinamikak.

Gizarte eraldaketa eta gobernantza, izan dira, besteak beste aurtengo topaketako gaiak. Nola bizi dituzue Coprecin?

Interes handiko gaiak dira. Coprecin Eraldaketa taldeko kidea izandakoa naiz eta uste dut eraldaketaren arloa lehenengo lerrora eraman behar dugula. Jasangarritasunaren kontzeptua *gure* egin behar dugu. Lehentasuna izan behar da MONDRAGONeko kooperatibetan. Gobernantza ere, organoen konpromisoen ikuspegitik, oso interesgarria izango da, badagoelako beste modu bat gobernantza jorrazteko.



María Ortiz
VICEPRESIDENTA DE LKS NEXT

“ES UN FORO INTERESANTE PARA CONOCER Y COMPARTIR PREOCUPACIONES, ORIENTACIONES Y REFLEXIONES”

¿Qué te parece el Foro?

Es un Foro interesante para conocer y compartir preocupaciones, orientaciones, reflexiones en torno a la Corporación en temáticas cercanas al Consejo Rector de las cooperativas y a la figura de su presidente o presidenta. Es una oportunidad para conocer a otras personas de la Corporación con inquietudes y preocupaciones similares. Al menos deberíamos reunirnos una vez al año.

¿Te parecen interesantes los contenidos tratados en la última edición?

Si, tanto la Política Socio-empresarial como el modelo de Gobernanza, son elementos nucleares de nuestro modelo cooperativo.

También la transformación social. Dado el calado de los contenidos quizá deberíamos realizar una segunda sesión para profundizar así en todos los contenidos.

¿Qué sugerencias harías para próximos encuentros?

Propongo alguna modificación en el formato ya que la sesión se ha basado en la escucha y no tanto en la participación. Para próximas jornadas sería interesante contar con la presencia de ejemplos de buenas prácticas de alguna cooperativa o incluso de otras experiencias externas a la Corporación.

Asimismo, dejaría algún espacio a la participación de los presidentes, por ejemplo trabajando en grupos para poder hacer una puesta en común de alguna temática de interés.

Respecto al sitio elegido, creo que es pequeño. Buscaría un espacio donde nos podamos mover, se facilite la conversación, la participación... a fin de cuentas un objetivo del Foro podría ser que los presidentes y presidentas se conozcan, hablen y compartan. **TU**

“PARA PRÓXIMAS JORNADAS SERÍA INTERESANTE CONTAR CON LA PRESENCIA DE EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE ALGUNA COOPERATIVA O INCLUSO DE OTRAS EXPERIENCIAS EXTERNAS A LA CORPORACIÓN”.



Alberto Merino

CONSULTOR DE LKS NEXT Y MIEMBRO DEL EQUIPO DE PILOTAJE DEL PROYECTO COLOMBIA

13.000 EXCOMBATIENTES DE LAS FARC PARTICIPAN EN UN PROGRAMA DE REINCORPORACIÓN A LA SOCIEDAD PILOTADO POR ALECOY Y LKS NEXT Y FINANCIADO EN UN 80% POR LA UNIÓN EUROPEA. LA EXPERIENCIA FUE PRESENTADA RECIENTEMENTE EN EL PARIS PEACE FORUM, UN EVENTO INTERNACIONAL SOBRE GOBERNANZA GLOBAL Y MULTILATERALISMO.

“Las ganas de avanzar y vivir en paz es la gasolina de este proyecto”

Alberto conoce bien el aeropuerto de El Dorado (Bogotá). En lo que va de año ya ha aterrizado allí cuatro veces, con estancias de 20 días para pilotar con su experiencia, unida a la de Aitor Altolagirre, de Alecoy, y de Carlos Barandiarán, de LKS Next, este proyecto "que nos tiene realmente alucinados". Y ya tiene la reserva hecha para el próximo vuelo, antes de que concluya el año.

¿Cuándo se inició el proyecto, qué agentes participan y que plazos de futuro se manejan?

En el año 2015, durante el proceso de gestación del acuerdo de paz entre el Gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), LKS Next inició contactos para lanzar el proyecto con la idea de cooperar en el proceso de reincorporación económica y social de los excombatientes de las FARC.

Comenzamos el proyecto operativamente en el inicio de 2018 con una aportación económica del Gobierno de Colombia y a finales del 2018 se concretó el proyecto definitivo, con un presupuesto de casi 10 millones de euros, en el que los organismos financiadores son la Unión Europea —principal donante— el Gobierno de España y el Gobierno Vasco.

El proyecto tiene una duración de 3 años, aunque estimamos que podría prolongarse al menos hasta los 5 años, y es liderado por dos cooperativas de MONDRAGON en un contexto de intercooperación "codo con codo", Alecoy y LKS Next, que son complementados por Agirre Lehendakaria Center (ALC). En la actualidad el núcleo del proyecto está formado por 8 personas (3 colombianas).

Exactamente ¿cuál es vuestro cometido en el proyecto?

En principio, los protagonistas de este proyecto son los propios ex-integrantes de las FARC y el equipo de proyecto está a su servicio para acompañarles, ayudarles y orientarles en lo que sea necesario a lo largo del mismo. Alrededor de 13.000 personas excombatientes de FARC participan en este proceso de reincorporación, de las cuales más de 6.000 están asociadas a ECOMUN, una cooperativa que se ha creado para dar soporte al proceso.

El proyecto que estamos desarrollando entre los agentes anteriormente citados tiene tres ejes principales de actuación. Por un lado, el fortalecimiento de ECOMUN, que busca desarrollar y consolidar un Grupo Cooperativo que articule la actividad económica desplegada por los excombatientes. Se les está apoyando en la estructuración

organizativa y de gestión de estas cooperativas y en la labor de promoción de nuevos negocios y escalado de los ya existentes en cuatro cadenas de valor principales: agropecuaria, piscícola, turismo y confección.

Por otro lado, perseguimos crear un negocio piscícola a nivel nacional en Colombia con el apoyo económico de la Unión Europea, incluyendo la creación y construcción de distintas infraestructuras piscícolas.

Y, por último, se ha planteado llevar a cabo una experiencia piloto en un entorno rural con objeto de que todas las partes que han estado involucradas en el conflicto armado trabajen en un proceso de reconciliación.

¿Cuál es la situación actual del proyecto?

Llevamos ya 17 meses de intenso trabajo, con una sensación agri dulce, ya que nos hubiese gustado avanzar más, pero si miramos hacia atrás nos asombramos de lo que hemos conseguido ya. Hemos realizado varios trabajos para ECOMUN: Plan Estratégico 2018/2025 y su Plan de Gestión 2019; Manual de Identidad Corporativa, desarrollo conceptual de una federación de cooperativas y una confederación a nivel nacional.

A nivel de negocios, se ha hecho el diseño de un conjunto de nodos



piscícolas que incorporarán medios de transformación de pescado (recepción del pescado, manipulación, preparación, congelado y/o refrigerado...); también se ha analizado la cadena de valor turística en Colombia, comenzando a coordinar las iniciativas existentes desde una perspectiva regional y nacional. Se han ideado las *ecomunidades solidarias*, áreas con construcciones dignas y medioambientalmente sostenibles, autónomas desde un punto de vista alimentario, sostenibles económicamente y con actividades estructuradas bajo régimen cooperativo.

Y ya hemos presentado la evolución del proyecto en AgroExpo 2019 (Bogotá) con un resultado francamente positivo. Y también en el París Peace Forum el pasado mes de noviembre, teniendo la posibilidad de comentarlo con personas muy relevantes de la Unión Europea, como la presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen.

¿Qué destacarías del proceso vivido hasta la fecha?

Las tremendas ganas de avanzar, vivir en paz, colaborar en la consecución de una sociedad más justa y equitativa a través del trabajo que tienen en general todas las personas excombatientes que están colaborando en el proyecto ECOMUN.

La capacidad emprendedora demostrada por estas personas, que, con muy pocos recursos y una capacitación básica, han generado ya más de 100 negocios y cooperativas.

Podríamos seguir haciendo una lista interminable de aspectos a destacar, pero si tuviese que resaltar uno solo me quedaría con un descubrimiento que hemos hecho en este proyecto y es que la Experiencia MONDRAGON es una de las pocas —si no la única— experiencia de transformación social a gran escala, y que además en sus conceptos y herramientas puede ser trasladada —con las necesarias adaptaciones— a otras realidades.

A nivel emocional y de conexiones humanas ¿qué ha supuesto?

"EL SOPORTE DE LA UNIÓN EUROPEA, DE LOS GOBIERNOS DE COLOMBIA Y DE ESPAÑA, DEL GOBIERNO VASCO, DEL AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER Y DE MONDRAGON, A TRAVÉS DE LKS NEXT Y ALECOPI, HAN SIDO DETERMINANTES EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO"

El proyecto nos está permitiendo conocer a personas que han tenido unas vivencias muy distintas a las nuestras, que han vivido durante más de 50 años en un conflicto armado, y a pesar de ello, cuando las conoces, descubres que en uno y otro lado hay *personas*, que lo que desean de verdad es disponer de un contexto que les permita vivir en familia y en paz.

Y aunque suene un poco cursi, cuando ves a personas que después de muchos años empuñando las armas se levantan todos los días a las 5 de la mañana para trabajar en el campo, ves que realmente necesitamos muy pocas cosas básicas para vivir felices. Asimismo, también te das cuenta de que una misma persona en contextos distintos pueden ser personas muy diferentes. **TU**

Adrián Serrano DIRECTOR DE INVERSIONES DE LAGUNARO

ESTE GETXOZTARRA CUMPLIRÁ EL PRÓXIMO MES DE ENERO DOS AÑOS AL FRENTE DE LA DIRECCIÓN DEL EQUIPO DE INVERSIONES DE LAGUNARO EPSV. ES LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS POR DEUSTO Y TUVO UNA EXPERIENCIA INTERNACIONAL DE CASI DOS AÑOS EN AUSTRIA Y FRANCIA, PARA POSTERIORMENTE TRABAJAR MÁS DE UNA DÉCADA EN NORBOLSA (BILBAO), COMO ANALISTA Y GESTOR DE CARTERAS DE RENTA VARIABLE. FINALMENTE, TRAS UNA TEMPORADA DE ESTUDIOS EN TAIWÁN, SE INCORPORÓ AL EQUIPO DE INVERSIONES DE LAGUNARO EN 2013, CENTRADO INICIALMENTE EN LAS ÁREAS DE RENTA VARIABLE E INVERSIÓN ALTERNATIVA, PARA CONVERTIRSE EN DIRECTOR DEL EQUIPO EN 2018.



¿Cuál es su cometido al frente de la cartera de LagunAro?

Generar una rentabilidad adecuada a un perfil de riesgo medio para los más de 6.500 millones de euros del fondo patrimonial de LagunAro, con el fin de garantizar las prestaciones que la entidad ofrece a sus mutualistas y beneficiarios. Una responsabilidad de enjundia que enfrenta de buen grado, "somos un equipo compacto y lo llevamos con gusto". Básicamente, gestionan información, "tenemos contacto con gente muy interesante que conoce muy bien lo que ocurre en diversas áreas geográficas del mundo", información que priorizan para tomar decisiones de inversión sin dejarse llevar por las *gorabeheras* diarias de los mercados y tratando de diversificar y minimizar los riesgos.



Qué tal te encuentras?

Animado, a pesar de que el entorno es muy complicado y de que el primer año en el cargo los mercados no me lo pusieron nada fácil. Afortunadamente, este año estamos evolucionando mucho mejor y nos encontramos en una posición de solvencia en línea con la alcanzada a finales de 2017.

En este entorno de desaceleración, hay algunos analistas financieros que dicen que no ven recesión de la economía a corto plazo.

Estoy de acuerdo. Evidentemente, siempre hay un riesgo de recesión derivado de factores externos, como la guerra comercial entre EEUU y China o el Brexit. Son variables que pueden hacer que una economía con un crecimiento relativamente bajo pueda llegar a entrar en una recesión. Pero los indicadores principales no apuntan

en esa dirección, sino más bien a una ralentización de la economía mundial.

Adrián, realmente ¿qué hay detrás de esa lucha comercial entre EEUU y China?

El trasfondo es que asistimos a una pugna entre EEUU y China por la hegemonía mundial tecnológica y por tratar de imponer dos modelos de sociedad distintos. Se está poniendo el foco en la cara comercial de esa lucha, con la guerra de aranceles, pero el problema de fondo es una lucha por lograr una superioridad tecnológica, militar y política. En las próximas décadas, si no nos ponemos más de acuerdo en Europa para avanzar juntos, vamos a seguir perdiendo peso en esa disputa.

Brexit: error estratégico

Pues con el Brexit en ciernes no parece que vayamos en esa dirección... En mi opinión, el Brexit es un error estratégico profundo

por parte del Reino Unido. Contribuye a la fragmentación de Europa restándole capacidad en esa expectativa de tener un papel relevante en la lucha entre EEUU y China. Y, además, el propio Reino Unido va a ser un agente mucho menos relevante a nivel internacional. Creo que ha sido un lavado de cara superficial, intentando culpar a Europa de todos sus males, entre ellos las enormes desigualdades de su población y el protagonismo diluido del "imperio británico" en Europa. Ambos factores han provocado un giro en el discurso político hacia posiciones de derecha intentando auto reafirmarse y reivindicar un protagonismo perdido, y culpando de todo ello a Europa.

¿Tiene vuelta atrás?

Yo no descartaría ningún escenario, aunque es previsible que en las próximas elecciones de mediados de diciembre los conservadores puedan seguir en el poder y por tanto el acuerdo de salida que negoció Boris Johnson

con la Unión Europea se lleve a cabo. Lo realmente complejo será acordar la relación nueva a futuro, no solo con Europa, sino también con otras áreas comerciales con las que el Reino Unido intermediaba a través de Europa. Desde mi punto de vista, no creo que puedan llegar a acuerdos mejores que los que tenían formando parte de Europa.

Y ¿qué me dices de lo que ocurre en Latinoamérica?

Pues están pasando bastantes cosas al margen de lo que ya ocurría. Por un lado, Chile, considerado el país más estable y desarrollado de Sudamérica, está viendo cómo la sociedad, cada vez más avanzada, no tolera las desigualdades y se rebela contra el gobierno solicitando cambios estructurales. Algo similar ocurre en Colombia. La situación también es delicada en Bolivia, con un presidente elegido exiliado en México, acusado de fraude electoral, y un país en manos de una presidenta interina autoproclamada a la espera de convocar nuevas elecciones. Brasil, más polarizado que nunca, con Lula recién salido de la cárcel y con unas posturas de izquierdas en confrontación con un gobierno de extrema derecha.

En general, se puede decir que la política a nivel mundial se está polarizando. Y este es un factor que está detrás de todas las incertidumbres más sistémicas de los mercados financieros.

Cartera global, riesgo disperso

Y en este entorno, hablemos de la cartera de inversiones de LagunAro. ¿Miramos a Europa o al mundo?

Es normal que tengas más exposición a tu mercado natural, en nuestro caso el europeo, pero hemos

diversificado a nivel global. Actualmente tenemos inversiones en todo el mundo. Nuestra exposición a mercados emergentes es cercana al 15%. Y EEUU es también un área importante, tanto en renta fija como en renta variable.

Nuestra cartera de inversiones es global desde hace tiempo. Y con el criterio de que nuestra exposición sea diversa para poder hacer frente a los riesgos, sin poner todos los huevos en la misma cesta. Y es que en un mundo revuelto no tiene sentido exponer todo tu riesgo en una zona concreta.

Nuestro mix combina instrumentos que nos dan una combinación de rentabilidad/riesgo que consideramos interesante, tales como la deuda subordinada bancaria, inversiones en renta fija en países emergentes y de crédito en EEUU. Por otro lado, necesitamos asumir cierto riesgo en renta variable, acudir a inversiones alternativas que estén lo más descorrelacionadas posible con los activos financieros tradicionales y disponer al mismo tiempo de una elevada posición de liquidez, con el fin de equilibrar el riesgo conjunto de la cartera patrimonial de LagunAro EPSV.

¿Y entre esos instrumentos alternativos hay algún guiño a fondos verdes?

Sí, tenemos inversiones en fondos de infraestructura que tienen una política muy estricta en términos de variables como respeto al entorno, compromisos sociales, etc. Y también tenemos una partida en un fondo que está especializado en energías renovables, que además este año lo está haciendo especialmente bien.

Sobre las entidades financieras

Un titular de prensa reciente decía que “La banca privada empieza a cobrar por los depósitos”. ¿Caminamos en esa dirección?

En la medida que los tipos de interés estén en tasas negativas los bancos están presionados, porque necesitan buscar vías para generar rentabilidad. Y si pasa el tiempo, que ya ha pasado bastante, y ese escenario se mantiene, la gestión se complica y se empiezan a ver esos titulares.

El particular será el último cliente al que se le va a intentar cobrar de manera nominal por los depósitos, otra cosa es que luego te cobren vía comisiones, por mantenimiento de cuenta, etc.

Escenario complejo en cualquier caso ¿no es así?

Los bancos lo tienen complicado, y es lo que se refleja en las cotizaciones de la banca en bolsa. La dificultad de generar beneficios es grande. El negocio típico bancario está en una situación difícil, porque además los tipos de interés de largo plazo están también relativamente bajos, y están recurriendo al sector asegurador, a la gestión de activos... a otras actividades complementarias. Pero al mismo tiempo tienes un regulador que, a su vez, por haber sido el foco de la última crisis, somete a

“EL PROBLEMA DEMOGRÁFICO ES UNO DE LOS RETOS PRINCIPALES DE EUROPA”

Es un factor de riesgo claro que está implícito en las perspectivas de bajo crecimiento en Europa. Después de Japón, Europa es el área más envejecida y por eso se están implantando medidas para favorecer la natalidad. De hecho, necesitamos la llegada de inmigrantes para cubrir algunas actividades que nosotros ya no queremos hacer. En mi opinión esos son los dos retos principales de Europa: el tema demográfico y el que queremos ser como continente para tener un papel relevante en las próximas décadas frente a EEUU y China.

la banca a un escrutinio especialmente riguroso. A nivel europeo se va avanzando lentamente hacia la unión bancaria, pero ese avance lento no facilita la concentración y que haya menos bancos europeos... Lo previsible es que haya más concentración bancaria a medio-largo plazo en Europa. **TU**

“El Brexit es un error estratégico profundo por parte del Reino Unido. Contribuye a la fragmentación de Europa y, además, el propio Reino Unido va a ser un agente mucho menos relevante a nivel internacional”.

Rober Gutierrez

Bai Euskarari Ziurtagiriaren elkarteko zuzendaria.



“Euskal Herriko espazioak euskaraz bete nahi ditugu”

Zein helbururekin jaio zen

Bai Euskarari elkarteak?

Bai Euskarari Elkartearen xedea da alor sozioekonomikoaren espazioak euskaraz betetzeko bidean eragitea, komunitatea sustatuz eta tresna, baliabide zein proiektu berritzaileak eraikiz eta partekatuz. Horien artean, Bai Euskarari Ziurtagiria, Enpresarean —enpresa eta profesionalen sarea—, Lansarean lan-ataria, Euskaragileak enpresa batzordea, Lanabes eta abar luze bat aipa daitezke. Elkarlana da proiektu honen oinarria sorreratik beretik, eta denon inplikazioari eta ekarpenari esker pixkanaka hazi da eta jatorrizko proiektutik, ziurtagiritik, harago joatea lortu dugu.

Enpresarean egitasmoa

Noiz eta zein helburuekin jartzen da martxan Enpresarean? Zer da?

Euskaraz lan egin nahi duten enpresen eta profesionalen arteko harremana eta elkarlana sustatu nahi da, 2012tik, Enpresarean proiektuaren bidez. Bi urtean behin antolatzen den Enpresarean azoka, Enpresarean Foroa eta telebista eta Enpresarean.eus webgunea dira egitasmoaren ardatz. Gipuzkoako Foru Aldundia da proiektuaren babesle nagusia; horrekin batera, Laboral Kutxa, SPRI eta Orona fundazioa ari dira proiektua laguntzen. Enpresarean euskaraz lan egiten duten edo-eta zerbitzuak eta produktuak euskaraz eskaini nahi dituzten profesionalen eta organizazioen elkargunea da.

Bestelako zer proiektu lantzen dituzue enpresa arloan?

Esango genuke Bai Euskarari Elkartearen proiektu, tresna eta baliabide guztiak

enpresa arlora daudela bideratuta. Gainera, alor sozioekonomikoan dauden entitateen arteko konexioak ari gara bideratzen. Izan ere, alor sozioekonomikoan espazioak euskaraz betetzeko bidean eragitea da gure helburua. Arlo horretan Lansarean lan-ataria sustatzen dugu: euskara hutsez dagoen lan-atari bakarra. Alde batetik, enpresek hautaketa-prozesuak kudeatzeko aukera dute bertan eta eskaintzen dituzten lanpostuetarako hautagaiak aurkitu ahal izango dituzte. Bestetik, lan bila ari diren pertsonen enpresen lan-eskaintzen berri izan eta horietan izena eman ahal izango dute. Euskaragileak enpresa batzordearen dinamizazioaz arduratzen ari gara. Euskaragileek, enpresa munduan euskararen sustapenari eta kudeaketari dagokionez eredu izateaz gain, eragile aktibo ere izan nahi dute eta eragite horretarako zenbait tresna sortzen jardun dute. Batzorde horretan MONDRAGON agente aktiboa da.

Zer nolako garapena izan du euskararen erabilerak arlo profesionalan?

Gero eta enpresa gehiago ari da euskara euren eguneroko kudeaketan barneratzen, bezeroekiko zein hornitzaileekiko harremanetan erabiltzen, hizkuntza paisaian, barrura eta kanpora begira. Hor daude, esate baterako Bai Euskarari Ziurtagiria edo Bikain agiria duten enpresak eta euskara plana dutenak. Aldaketak ari dira ematen eta, pixkanaka, euskara sustatzeak eta erabiltzeak ekar ditzakeen onurez ari dira jabetzen enpresak, saltokiak eta era guztietako entitateak.

Zein da epe luzera helburura? eta nola lortu?

Eremu sozioekonomikoaren espazioetan euskaraz aritzea, barrura eta kanpora begira. Bai Euskarari Elkarteak, sorreratik beretik, nabarmendu izan du enpresa munduan, eremu sozioekonomikoaren espazioetan oro har, jauzia emateko garaia dela. Denok norabide berean, elkarlanean eta ilusioz, gakoetako bat baita administrazioen, enpresen, kontsumitzaileen, sindikatuen, euskaingintzaren, enpresa eta kooperatiba elkarten ahalegina behar bezala jostea, osagarritasuna bilatuz. Guk ez dugu zalantzarik eta erronkari heldu nahi diogu, argi dugulako gure esperientzia eta ikaspenak lagungarriak izaten ari direla Euskal Herriko espazioak euskaraz betetzen joateko.

Euskaraldia 2020

Norbanakoak inplikatzear gain, entitateak ere eragile nagusiak izango dira hurrengo edizioan. Zer nola lagundu dezake helburu honetan Bai Euskarari elkarteak?

Arlo sozio-ekonomikoan euskararen normalizazioan norbanakoak ahalduntzea eta espazioen egokitzea ezinbestekoa da. Bigarren arlo honetan, euskaraz egiteko gune erosoak sustatuko ditu Euskaraldiak. Ahozketasun eta eremu digitalari lotuta. Beharrezko pausua da hari-guneekin lanketa egitea, espazioak identifikatuz eta euskaraz eroso egin daitekeen espazioak identifikatuz. Hori abiapuntua izan behar da, gero bestelako urratsak emateko. Idatzizko harremanetan edo eta bestelako euskarrietan. Lotura bat egon behar da, Bai Euskarari ziurtagiriaren metodologiekin edo euskara planekin, edo eta bestelakoekin. Denok irabazi behar dugu. **TU**

“Kooperatibak eta euskara: Argi dago sekulakoa dela kooperatibetan eta bestelako enpresen arteko aldea. Euskararen kudeaketan kooperatibak dira aurreratuenak”.



EL RETO DE DEFINIR Y PONER EN MARCHA UNA ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DE TALENTO PARA PERFILES STEAM.

MONDRAGON y los perfiles STEAM

Desde hace ya algunos años, el mercado laboral presenta un desequilibrio cada vez mayor entre la oferta y la demanda de perfiles técnicos. Atraer y desarrollar perfiles profesionales que se agrupan bajo las siglas STEAM —en inglés, ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas— es un factor clave de éxito para las cooperativas de MONDRAGON y, para ello, MONDRAGON ha puesto en marcha tres iniciativas.

Encuesta a 900 personas con perfiles STEAM

Por una parte, junto con MU-MIK, en 2020 está ya en marcha un estudio con el que, a través de 900 encuestas a distintos perfiles STEAM en la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra, se trata de:

- Entender qué valoran las personas con estos perfiles STEAM a la hora de elegir una empresa en la que trabajar.

- Conocer qué saben y cómo valoran a las cooperativas de MONDRAGON.
- Hacer especial énfasis en conocer qué valoran y cómo nos perciben las mujeres con perfiles STEAM.
- Valorar la evolución que se ha dado en el conocimiento y percepción de las cooperativas desde la encuesta realizada en 2016 hasta ahora.

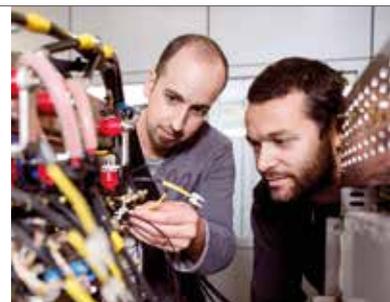
Programa para la definición de la estrategia de atracción de talento de cada cooperativa

Mediante una combinación de jornadas conjuntas y sesiones individuales con cada cooperativa, un equipo de expertos en atracción de talento de la consultora Peoplematters y de MU-MIK, apoyará a cinco cooperativas en responder a estas preguntas:

- **¿Qué perfiles necesita**

mi cooperativa? Se trata de identificar los colectivos críticos necesarios para responder a las necesidades de negocio.

- **¿Qué valoran y cómo nos perciben estas personas objetivo?** En este punto tratamos de segmentar y comprender sus motivaciones y su percepción actual de nuestra cooperativa.
- **¿Por qué nos elegirán sobre otros empleadores?** ¿Qué les vamos a contar de nuestra Cooperativa? ¿Cuál será nuestra propuesta de valor a las personas? Una estrategia de atracción de talento trata de poner en valor lo que hoy somos y de cambiar aquello que hoy nos hace menos atractivos.
- **¿Cómo vamos a llegar a cada uno de estos colectivos o segmentos?** Finalmente, necesitamos definir el plan de acciones que nos permitirá llegar



a cada uno de estos colectivos objetivo a través de distintos canales, tanto digitales como tradicionales.

Programa formativo para profesionales de la atracción y selección de talento

A lo largo de 2020, tendrán lugar cuatro sesiones de formación abiertas a toda la Comunidad de Práctica de Talento de MONDRAGON que tratan de desarrollar las capacidades de las y los profesionales de las cooperativas en cuatro áreas (ver gráfico)

Con estas tres iniciativas, MONDRAGON espera apoyar a cada cooperativa a dar pasos en definir y poner en marcha su propia estrategia de atracción de talento. **TU**

Reclutamiento digital

- Cómo elaborar un Plan de reclutamiento 2.0.
- Canales de empleo corporativos o *Carreer Sites*.
- *Social Media Recruiting*.
- *Mobile recruitment*.
- KPIs: herramientas y medición. Ejemplos y puesta en práctica.

Experiencia candidato

- El viaje de la persona candidata.
- La fase previa a la experiencia candidato.
- Las etapas de la experiencia candidato.
- Antes de la incorporación.
- Definir la experiencia persona candidata.
- Ejemplos y puesta en práctica.

Embajadores de marca talento

- ¿Qué es un embajador de marca talento?
- Construir un programa de embajadores de marca empleadora:
 - Enfoque.
 - Perfil de los embajadores.
 - Mision y funciones.
 - Plan de acción.
- Ejemplos y puesta en práctica.

Estrategia en centros formativos

- ¿Para qué una Estrategia en centros formativos?
- Ubicación en la cadena de valor de los centros formativos.
- Mapa de centros formativos estratégicos.
- Relación con centros formativos: ¿hasta dónde? ¿cómo?
- Ejemplos y puesta en práctica.

Una alimentación saludable en Navidad

LA NAVIDAD ES SINÓNIMO DE CENAS CON AMIGOS, CON FAMILIA Y CON COLEGAS. TODOS ESTOS ENCUENTROS HIPERCALÓRICOS SON UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA COMPARTIR Y FESTEJAR LA ÉPOCA MÁS BONITA DEL AÑO. SIN EMBARGO, SIEMPRE HAY ALGO QUE PODEMOS HACER PARA CUIDAR UN POCO NUESTRA SALUD MIENTRAS DISFRUTAMOS. ¡COMIENZA A TOMAR NOTA DE TODOS ESTOS CONSEJOS!

7 CONSEJOS

1

Compensa los excesos con comidas ligeras

Te ha tocado ir a la cena de empresa y obviamente comiste más de la cuenta. No te preocupes, esto es algo que tiene solución. Dejar de comer es un error, así que para compensar el exceso es recomendable hacer comidas ligeras: ensaladas, frutas, zumos o sopas. Come despacio, masticando bien los alimentos y no olvides mantenerte hidratado.

2

Planifica tu menú siempre que puedas

Intenta compensar los entrantes y los platos principales para evitar una ingesta calórica excesiva. Por ejemplo, si vas a cenar una ración muy grande de pavo o solomillo, procura que tu primer plato sea algo ligero como una ensalada verde.

3

Evita las bebidas alcohólicas y reduce la sal

Las bebidas alcohólicas te hinchan y promueven la retención de líquidos. En el caso de que quieras tomar unas copas hazlo con moderación, pues contiene las mismas calorías que la grasa. La sal es otro alimento que fomenta la retención de líquido y además, aumenta el riesgo de hipertensión.

4

Come frutos secos

Procura elegir postres que tengan entre sus ingredientes una proporción considerable de frutos secos como, por ejemplo, el turrón. A pesar del aporte calórico de este dulce, tiene un perfil lipídico saludable, ya que contiene una mayor cantidad de grasas insaturadas, las llamadas grasas buenas..

5

Mantén tu cuerpo en movimiento

Muchas personas dejan el gimnasio o el deporte durante el mes de diciembre y esto es un grave error. Mantener tu cuerpo en movimiento puede ayudar a compensar el exceso de calorías durante esta época y mejorar la digestión. Procura caminar al menos una hora al día o hacer algún deporte tres veces a la semana.



6

Reduce los alimentos fuertes o con muchos condimentos

Para mantener una buena alimentación e ingredientes industriales, embutidos y picantes navidad es recomendable reducir el consumo de embutidos, elige preferiblemente carnes o pescados poco grasos como plato principal.

Otra recomendación es evitar los picantes y salsas industriales para aderezar los alimentos, utiliza salsas caseras y vinagretas.

7

Cuida las porciones

Puedes comer de todo lo que se te ofrece cuidando las porciones. Procura no llenar tu plato más de lo que lo haces habitualmente en tu alimentación diaria.

Es posible disfrutar de la comida navideña sin dejar tus hábitos de alimentación saludable. Lo fundamental es comer y beber con moderación evitando los efectos negativos que puedan causar enfermedades más adelante.

Toma en cuenta estos consejos para mantener una alimentación saludable en navidad. Tu cuerpo lo agradecerá y así no tendrás que estar haciendo dietas ni ejercicios extremos en enero ¡Disfruta estas navidades comiendo y cuidándote! **TU**

Publicado en www.mifarma.com

Beñat Arzadun

Mozambike iparraldean kooperante

Kooperante izatea erabaki eta Mozambikera ailegatu zinelarik, zer egin zitzaizun deigarriena?

Lehen aldiz Marrupara (Niassa probintzian) iritsi nintzenean egoera gatazkatsua aurkitu nuen. Begiak eta belarriak ireki, galdetu eta ulertzen saiatu, hori zen egin behar nuena. Horrela pasa nuen lehenengo urte osoa, haiengandik ikasten eta haiek ulertzen, eta uste dut horri esker atera direla ondorengo proiektuak.

Zein proiektu?

Mozambikera etorri ginenean, eskualdea garatzeko programa zabala genuen buruan, arlo produktiboa eta ekonomikoa, osasuna, hezkuntza, azpiegiturak... landuko zituen. Bizpahiru urteren buruan, ordea, konturatu ginen eremu produktibo eta ekonomikoan zentratzea hobea zela, beste arlotan txikia zela gure balio erantsia. Nekazaritza pixkanaka indarra hartzen hasi zen eta enpresa txikiak sortzen lan handia egin genuen hasieran, baina ahaleginak ez zuen emaitza handirik eman, eta behin nekazaritzan buru-belarri jarri ginenean, orduan hasi ginen emaitza onak lortzen.

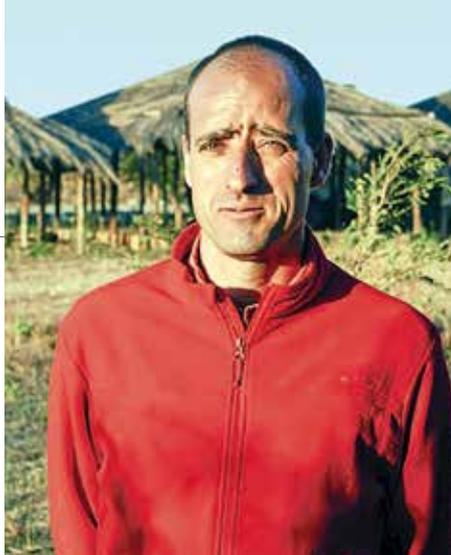
Batez ere bi gauza egin ditugu emaitza oso onak eman dituztenak. Bata, hasierako garaietan, errepideak egitea, eta bestea, nekazaritza teknikak hobetzea. Esaterako, duela hamabost urte Marrupako hamar baserritar oparoenek urte osorako 200 bat euroko uzta zuten eta orain, milaka dira Marrupan uzta hobea lortzen duten baserritarrak. Aurten gainera errekorra egin dugu: hainbat teknika eta

aholkuri esker hamar milioi eurotik gorako diru-sarrera izan dute baserritarrek. Hori Mozambiken da urte osorako 15.000-20.000 lanpostu sortzearen parekoa. Eta oraindik badago irabaziak handitzeko tarteak.

Afrikak azken 50 urteetan egin duen eraldaketa, beste leku batzuetan mendeetan egin denaren parekoa da. Une honetan zein da Mozambikerako plan estrategikoa?

Iparra argi dugu, hemengo baserritarren diru-sarrerak handitzea lortu behar dugu. Bestalde, gure barne funtzionamendua berrantolatzen ari gara, fundazioko dirua ahalik eta jende kopuru handienara heldu dadin. Gakoa da gero eta mozambiketar gehiago dugula fundazioan lanean; jende gazteari fundazioko martxa erakusten diogu, lanerako trebatzen ditugu eta lantaldea zabaltzen goaz, ahalik eta nekazari gehienengana iristeko.

10.000-15.000 baserritarrekin gabilta eta dagoeneko teknikak ikasiak dituzten 200 edo 300 bat baserritar irakasle mugitzen ditugu urtean, eremu batetik bestera eta bost hilabetez. Kanpoko kooperanteak



BEÑAT ARZADUN OLAIZOLA (ERRETERIA, 1973) INGENIARIA DA ETA HAMAZAZPI URTE DARAMATZA MOZAMBIKE IPARRALDEAN KOOPERANTE, ARRASATEKO MUNDUKIDE FUNDAZIOAN. FUNDAZIOAREN LAGUNTZA 15.000 NEKAZARIRENGANA IRISTEN DA ETA OLAIZOLAK, ZEHAZKI, EKOIZPENA HOBETZEKO TEKNIKAK IRAKASTEN DIZKIE. AURTEN, INOIZKO IRABAZIRIK HANDIENAK LORTU DITUZTE BASERRITARREK.

“Kooperazioa da punta-puntako neurokirurgia egitearen parekoa”



hiru gara eta idazkari eta ikuskatzaileen artean 35 langile mozambiketar ditugu.

Nola definituko zenituzke bertakoen bizi baldintzak?

Zeharo desatseginak, inork berarentzat nahiko ez lituzkeenak: gutxi eta gaizki jenez, lo lurrean eginez eta hainbat garaitan hotza pasatuz, beti hauts artean, gaixotasunak tarteko, heriotza tasa altuekin...

Jendeak hobeto bizi nahi du eta une honetan hobeto bizitzeko behar duten gauza garrantzitsuenetakoa diru pixka bat edukitzea da, etxea hobetzeko, koltxoia eta mantak erosteko, edo irrati bat, eskola ordaintzeko, medikutarako... eta hori lortu ahal izateko prest daude gauza berriak ikasteko.

Kooperazioarekiko iritzi kritikoa duzu.

Kooperazioa ez da erraza eta askotan arrosa kolorekoa

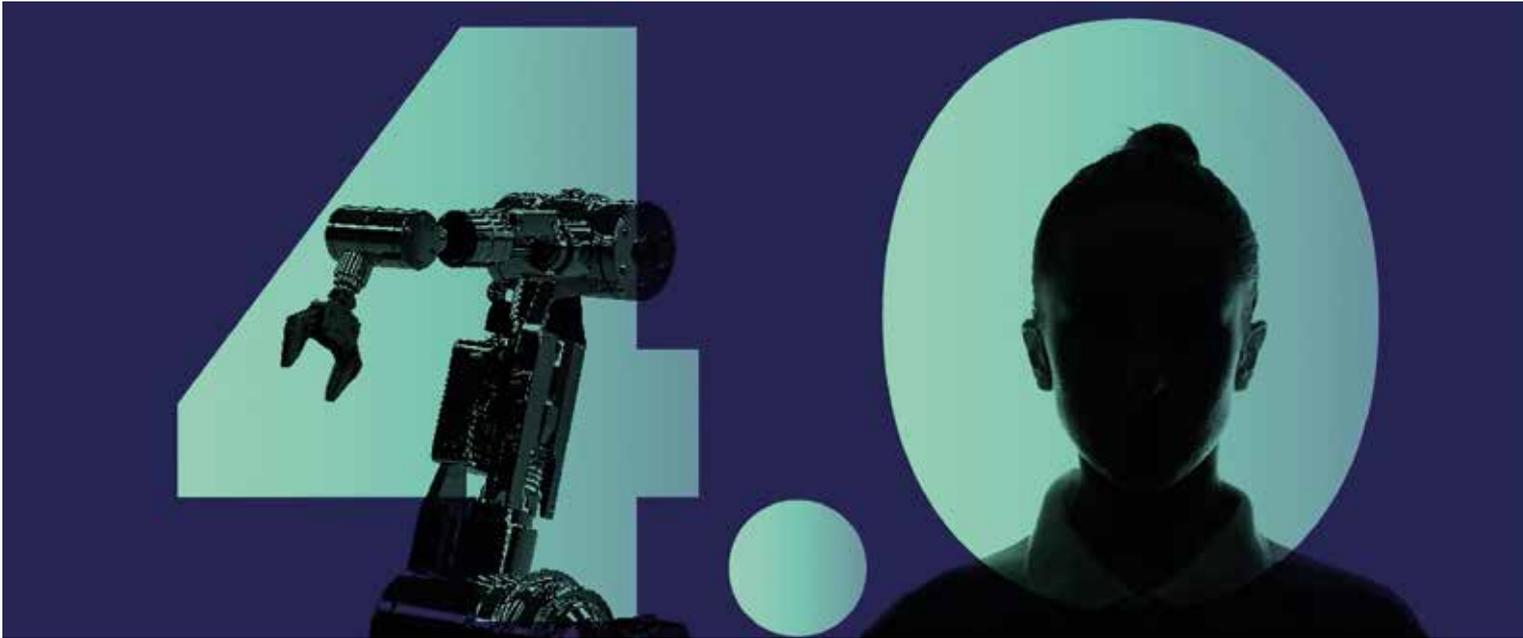
bailitzan saltzen dute. Kooperazioa da punta-puntako neurokirurgia egitearen parekoa. Mozambike dagoen bezala dago gauzak aldatzea zaila delako, bestela eurek ere aldatuko lituzkete euren kabuz. Kooperazioan erabaki zailak hartu behar dira, sakrifizio handiak egin, zerbait funtzionatzen hasteko. Ez onartzeak dakar sarri asmo onak gehiago izatea ekintza onak baino. **TU**

Argia aldizkarian argitaratua. Hemen elkarrizketa osoa: <https://www.argia.eus/argia-astekaria/2668/benat-arzadun-olaizola>



Ikerlan y LKS Next presentan sus novedades en Basque Industry 4.0

LAS COOPERATIVAS DE LA CORPORACIÓN MONDRAGON HAN TENIDO UN PAPEL PROTAGONISTA EN EL CONGRESO QUE SE CELEBRÓ LOS DÍAS 20 Y 21 DE NOVIEMBRE EN EL BILBAO EXHIBITION CENTRE.



Basque Industry 4.0 es el principal congreso profesional dirigido a la tecnología, que aúna temas actuales como la ciberseguridad o la aceleración de startups. En la edición de 2019, celebrada el 20 y 21 de noviembre, se reunieron en el BEC de Barakaldo alrededor de 3.700 empresas industriales, centros tecnológicos y personas emprendedoras. Todas ellas tuvieron la oportunidad de presentarse en sociedad en una zona expo que aglutinó hasta un total de 170 stands.

La zona expo tuvo un espacio concreto destinado al stand del consorcio científico y tecnológico vasco BRTA, en el que Ikerlan tuvo su espacio

propio. Aquí, Ikerlan presentó su demostrador Time Sensitive Network (TSN), una tecnología de comunicación inalámbrica que permite conectar distintos sistemas entre sí con requisitos que hasta ahora solo se podían alcanzar mediante soluciones cableadas. Para demostrar la eficacia de la tecnología inalámbrica, el público tuvo la oportunidad de observar la sincronización de dos brazos robóticos, articulado uno

mediante cableado y el otro con un sistema inalámbrico, habiendo menos de un microsegundo de diferencia. De esta manera, se genera un modelo híbrido que puede ser aplicable en entornos reales hostiles como por ejemplo el ferroviario, en el que el movimiento imposibilite la implantación de un sistema cableado. En este sentido, Ikerlan ha desarrollado su propio protocolo para un

SE PUDIERON COMPRENDER Y OBSERVAR LOS FUNDAMENTOS DE LA CIBERSEGURIDAD Y SU APLICACION PRÁCTICA A TRAVÉS DE DIFERENTES CASOS DE USO QUE SE DAN DE FORMA HABITUAL EN LAS PLANTAS DE PRODUCCION.

ES POSIBLE OFRECER SERVICIOS DE ALTO VALOR BASADOS EN SUS PRODUCTOS, MEDIANTE LA DISPONIBILIDAD Y EXPLOTACION MASIVA DE DATOS.

sistema inalámbrico que garantice la fiabilidad igual que lo hace el sistema cableado.

Pero el Time Sensitive Network no fue la única novedad que presentó Ikerlan, además, el centro tecnológico expuso las capacidades de la plataforma digital IKERLAN KONNEKT. Esta se trata de una familia de soluciones avanzadas para la digitalización industrial que se adapta a las necesidades concretas de cada empresa y cubre todos los elementos necesarios para poder optimizar sus procesos. De esta manera es posible ofrecer servicios de alto valor basados en sus productos, mediante la disponibilidad y explotación masiva de datos.

Digitalización Industrial Integral, un proyecto de transferencia

Ikerlan y LKS Next presentaron en un stand compartido su proyecto de Digitalización Industrial Integral, enmarcado en IKERLAN KONNEKT. Dicho proyecto presenta un sistema capaz de controlar máquinas y sensores, destinado a aquellas empresas que quieren dar el salto a la digitalización. Para ello, Ikerlan desarrolla la tecnología necesaria para garantizar una solución genérica a empresas de todo tipo y tamaño. Una vez desarrollada la tecnología, LKS Next se encarga de dar el soporte necesario durante el proceso, haciéndose cargo del mantenimiento o la evolución de la tecnología. LKS Next parte de la tecnología desarrollada por Ikerlan y la aplica a la casuística de cada empresa, integrándola mediante ERPs. La aplicación de

la DII aporta a cada empresa un producto capaz de integrarse en procesos y plataformas digitales de los clientes, garantizando la interoperabilidad. El diseño de la herramienta mantiene la calidad y la capacidad de gestión y almacenamiento de los datos derivados de los equipos conectados a la red, siendo a su vez capaz de converger entre las tecnologías IT y OT. Por último, gracias a los tres estados de configuración de la herramienta, el DII garantiza la ciberseguridad de extremo a extremo gestionando la autenticación, autorización y accounting.

Un laboratorio de ciberseguridad industrial

Por su parte, Secure&IT by LKS Next, empresa especializada en ciberseguridad y perteneciente al grupo LKS Next, montó en Basque Industry 4.0 & Basque Cybersecurity Day un stand que disponía un laboratorio de ciberseguridad industrial. El laboratorio representa una red que se asimila a la que se puede encontrar habitualmente en las cooperativas industriales, con la peculiaridad de que el diseño de la misma se ha realizado desde la premisa de la ciberseguridad. En esta maqueta se puede encontrar la tradicional red de gestión -IT- además de la red correspondiente a una planta de producción -OT-. A través de una correcta segmentación de ambas redes se consigue dividir la red en compartimentos que agrupan sistemas con características comunes, y a los cuales se limita la interacción únicamente a aquellos elementos de la red

que requieran acceso a los mismos y que se encuentren expresamente autorizados para ello. A través de este tipo de arquitecturas de red es posible disminuir la superficie de impacto en caso de que se produzca un incidente de seguridad, gracias a la posibilidad de implementar técnicas efectivas de detección de eventos de seguridad, a través de sondas de red específicas para entornos industriales, así como poder proceder con el aislamiento de los segmentos de red mediante medidas de protección y bloqueo en los cortafuegos, evitando la propagación al resto de elementos conectados a la red.

Desde esta perspectiva, Secure&IT by LKS Next utilizó el congreso para presentar sus productos y servicios, siempre con una orientación pragmática en la aplicación de la ciberseguridad al entorno industrial. En su stand se pudieron comprender y observar, mediante el laboratorio y las explicaciones de sus expertos, los fundamentos de la ciberseguridad y su aplicación práctica a través de diferentes casos de uso que se presentan de forma habitual en las plantas de producción.

A la finalización del congreso, las cooperativas presentes en Basque Industry 4.0 quisieron remarcar la visibilidad en el sector que supone estar presente en este tipo de eventos, incidiendo especialmente en los beneficios que ofrece de cara a establecer una relación directa con el cliente. **TU**

COOPERATIVAS Y ODS

COOPERATIVAS: DE LOS ODS A LOS ODHS (H=HUMANO)

El cooperativismo pone a las personas en el centro de manera justa, democrática y eficiente a fin de lograr estabilidad económica y bienestar sostenible. Por ello, el concepto de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas desde la óptica cooperativa pone énfasis en la H de humano, porque coloca al ser humano en el centro del proceso de desarrollo y las actividades de las generaciones actuales. Y también futuras, porque el legado es también un diferencial cooperativo frente a otros modelos de empresa, ya que aspira a dejar a las generaciones futuras un proyecto empresarial en un entorno natural y humano mejorado.

LA TRANSFORMACIÓN HACIA UNA SOCIEDAD, UNA ECONOMÍA Y UN MEDIO AMBIENTE NATURAL SOSTENIBLES ES UNA NECESIDAD URGENTE Y GLOBAL.

Cooperativas y Desarrollo Humano Sostenible

Desde el cambio climático, pasando por el aumento de la desigualdad mundial y la concentración de la riqueza, pocos negarían que los sistemas humanos y ecológicos están sometidos a una grave presión. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) se presentan como un plan global para el desarrollo sostenible para las personas y para el planeta.

Sabemos que las cooperativas tienen un papel que desempeñar en el inicio de esta nueva era. Como empresas que crean valor y se basan en valores, abordan los determinantes estructurales para el bienestar de las personas y sus comunidades, y están por tanto en una posición relevante ante la necesaria respuesta a los ODS.

MONDRAGON y ODS

La relación entre MONDRAGON y los ODS, se basa en los principios y valores del modelo cooperativo. Somos un Grupo Cooperativo que demuestra que se puede ser eficaz desde el punto de vista empresarial manteniendo unos valores éticos y sociales que, en nuestro caso, son nuestros valores y principios cooperativos, los cuales nos diferencian de otros modelos de empresa.

Desde varios organismos internacionales (OIT, ONU...) se percibe con cada vez mayor interés, la estrecha relación entre los Principios y Valores cooperativos y su contribución social a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En ese sentido, MONDRAGON ha desarrollado un relato de su contribución a la sociedad que cuenta también con evidencias e indicadores:



- Se trata de aportar elementos / ideas fuerza que conduzcan a elaborar un discurso sólido sobre la aportación a la sociedad del modelo cooperativo de MONDRAGON.
- Discurso que persigue ser una actualización del contenido y del formato con el que nos presentamos ante la sociedad.
- Discurso que se deberá adecuar a las necesidades de las propias cooperativas y servir como referencia global en la que puedan apalancar su propia narrativa.
- Discurso que es oportuno relacionar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible pues conformarán la agenda pública y empresarial futura en el ámbito de la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. **TU**



Félix Remírez

DIRECTOR GENERAL
DE MONDRAGON ASSEMBLY FRANCE



“El futuro se basa, como el presente, en acompañar a nuestros clientes en sus desarrollos de producto”

Ingeniero Industrial por la Universidad de Navarra ha desarrollado toda su carrera profesional en la Corporación MONDRAGON. Ha prestado servicios de alta dirección en España, Estados Unidos y Francia, habiendo vivido en estos dos últimos países durante varios años. Sus competencias se centran, especialmente, en los sectores del automóvil y la siderurgia.

Nacido en San Sebastián, es un gran aficionado a la astronomía y la literatura, campo en el que ha ganado algunos premios literarios de relatos breves.

Mondragon Assembly Francia cumple su 25 aniversario.

Inaugurada en 1994, fue la primera fábrica en el exterior, la que inició la vocación internacional y global del grupo Mondragon Assembly.

En 2018 se completó una profunda renovación de los espacios productivos preparando la fábrica para los

retos de las próximas décadas. Ha supuesto una inversión cercana al millón de euros.

“Siendo Francia nuestro mercado natural, hemos realizado líneas para otros países europeos, China y Sudamérica. Nuestros clientes son los grandes TIER1 que suministran componentes a los OEMs. Empresas de gran tamaño, con plantas en muchos lugares del mundo y que disponen y exigen una gran tecnología”, apunta Félix.

Mondragon Assembly se especializa en el diseño, fabricación, montaje y puesta a punto de líneas automáticas robotizadas para el montaje de piezas complejas. En Francia, si bien el automóvil es un sector importante, hay otros que le siguen de cerca: los elementos eléctricos o electrónicos, los componentes de electrodomésticos, los componentes y utensilios médicos, piezas destinadas a la industria aeroespacial, la industria del cosmético o a la

energía solar.

La empresa emplea en Francia a 35 técnicos y colabora con un significativo número de proveedores especializados. Con una apuesta continua por la I+D, Mondragon Assembly en Francia mantiene numerosas colaboraciones con centros de investigación, universidades y empresas punteras europeas en proyectos de I+D de alto nivel y riesgo. Invierten continuamente en tecnología una significativa proporción de sus beneficios.

“El futuro se basa en acompañar a nuestros clientes en sus desarrollos de producto, ofreciéndoles los medios productivos para que ellos puedan vender sus componentes de manera rentable”, resalta Félix.

¿Cómo es tu día a día en Francia?

Voy ya para cinco años. Tengo un equipo comprometido que me ha ayudado mucho a la aclimatación en este país. Lo cierto es que en mi vida he viajado por casi todo el mundo y trabajado con personas de muchísimos países y, en el 99,99% de los casos, siempre me he encontrado con buenas personas. En

el fondo nos parecemos mucho, hayamos nacido donde hayamos nacido.

Respecto al idioma es curioso lo importante que es aprenderlo a temprana edad. En el San Sebastián de mi infancia el idioma extranjero que se estudiaba en la escuela era el francés dada la cercanía de la ciudad a la frontera. Pero a partir de los 15 años, fue el inglés mi segunda lengua sin tener muchas opciones de practicar más el francés. Y, 40 años después, encuentro que la base que aprendí sigue estando ahí, en algún lugar de mi cerebro. Me doy cuenta ahora de lo buenos que eran los profesores que tuve. No es que hable un buen francés pero suficiente para desarrollar mi trabajo.

Aquí, en Orange, siendo una ciudad muy pequeña, hay un patrimonio románico importantísimo. ¡Es una visita obligada! Y, a apenas 20 minutos, tenemos Avignon, sede de los papas durante el cisma pontifical de occidente, que es otra visita obligada.

¿Cada cuánto tiempo vienes a casa? ¿Planes de futuro?

Las comunicaciones no son buenas pero voy a casa cada fin de semana. Los lunes hay que madrugar muchísimo y los viernes llego muy tarde por la noche, pero merece la pena.

De cara al futuro, continuaré aquí. Hemos tenido cinco años muy buenos y ahora toca enfrentar los nubarrones de mercado que llegan como fruto de las guerras comerciales entre chinos y americanos, el Brexit, la recesión alemana, los aranceles aduaneros, etc. No es la primera vez que afrontamos las olas económicas y saldremos reforzados como lo hemos hecho en el pasado. **TU**

He viajado por casi todo el mundo y trabajado con personas de muchísimos países y, en el 99,99% de los casos, siempre me he encontrado con buenas personas.

ULMA Embedded Solutions

HAMAR URTE INDUSTRIARAKO ZERBITZU AURRERATUAK ESKAINTZEN.

AKTIBITATEA

Industriarako zerbitzu aurreratuak.

PERTSONAK

Gaur egun 34 pertsonak osatzen dute Ulma Embedded Solutions.

EGOITZAK

Oñatin eta Bilbon. 2020an Madrilen delegaritza irekiko du.

FAKTURAZIOA

3 milioi euro inguruko fakturazioa 2019an.



Ulma Embedded Solutions (UES) 2009. urtean sortu zen ULMA Taldearen Sustapen Berrien baitan, sistema elektronikoen prototipoez haratago zerbitzu espezializatuak eskaintzeko helburuaz. Gaur egun produktu elektronikoen bizi zikloan zehar ingeniari-tza zerbitzuak eskaintzen ditu, kontzeptutik hasi eta diseinu, garapen, test, produkzio eta mantentzeraino.

Hasieran Sistema Txertatuen garapenera zuzendu zuen bere eskaintza enpresa oñatiarrak; software eta hardware garapenetan oinarrituta. Urteek aurre egin ahala beste behar batzuk identifikatu eta proiektu elektronikoen garatzeaz gain, bezeroei beste era bateko balioak, zerbitzuak eskaintzen dizkie. Bilakaera horren ondoren, gaur egun lau negozio unitate ditu ULMA Embedded Solutions-ek: Produktu elektronikoen garapena; Sistemen ingeniari-tza eta erreminten integrazioa; Neurtze, balioztatze eta kontrolerako sistemen garapena eta IIoT soluzioak industria 4.0 alorrerako.

Aro berrian, askotariko zerbitzuak eta produktuak

eskaintzen dituzte, sektore desberdinetan, besteak beste; Trena, osasuna, industrial, energia, automozioa edo aeroespazioaren sektorean. Hala, gaur egun Euskal Herriko, Estatu-ko eta Europako bezeroak dituzte eta askotariko garapenak egiten dituzte hai-tzat guztientzat.

Hamar urteko bidea

2019 berezia izaten ari da ULMA Embedded Solutions-entzat, izan ere, hamar urte bete ditu. Lau lagunek sortu zuten ULMA Taldearen baitan sortu zen, spin off gisa, eta hamar urteren buruan, gorabehera ugari gainditu ondoren, 34 pertsona dira eta hurrengo urteetan plantilla bikoizteko aurreikuspena dago. "Sortu ginenetik fakturazioa hirukoiztu egin dugu eta bezero kopuruak ere dezente egin du gora. Orain pertsonen arloan baditugu erronka ugari, egitura aldetik ere egokitu beharko baitugu gure enpresa".

Enpresaren Argazkia

Enpresaren enplegatuen jatorriari dagokionez, gehienak debagoiendarrak badira ere, Euskal Herriko

BIND 4.0

Gaur egun Flythings izeneko Galiziako Teknologia Institutuko enpresa batekin harreman estua du ULMA Embedded Solutions-ek. Galiziarrek, Industria 4.0 arloan sartu nahi duten enpresei prozesua asko errazten dieten plataforma dotorea garatu dute eta UESek datuak jaso eta plataformarekin konektatzeko soluzioa eskaintzen du. Hartu-eman horren bitartez, merkatu horretan ondo kokatu da UES.

Bulego nagusiak Oñatin baditu ere, (ULMA Taldearen instalazioetan), Bilbon ere badu bulego operatibo bat eta lau lagun ditu Madril-en, bi komertzial arlokoak eta beste bi ingeniari, Estatu-ko merkatua indartu nahian.

txoko desberdinetako jendea dago bertan, baita Madril eta Espainiako beste hainbat tokitakoak ere. Beste berezitasun bat euskararen erabilera da, eta emakumeen presentzia. Euskarari dagokionez, Oñatiko bulegoan euskara plan aktiboa dute eta oso talde euskalduna osatzen dute. Gizon eta emakumeen parekotasunari dagokionez, eta nahiz eta sektorea oso maskulinoa izan, "gurean emakume asko gaude, sektoreko batez beste-koarekin alderatuta askoz emakume gehiago daude hemen. Madril-en, esaterako, bi ingeniariak dira emakumeak", esan digu Itsaso Letamendi, komunikazio eta marketin sailekoak.



Julen Barrena

INGENIERIA ETA PROIEKTU GARATZAILEA

“KOMERTZIAL LANAK ERE EGITEN DITUT”

Julen Barrenak hamar urte egin ditu UESen, “lehenengo kontratatua izan nintzen, oker ez banago”. Gaur egun Julen proiektu kudeatzaile gisa ari da, baina enpresa txiki guztietan gertatzen den bezalaxe, beste askotariko lanak egitea ere tokatzen zaio, “komertzial lanak ere egiten ditut, eta garatzaile naizen aldetik, hainbat esparru eta teknologia garatu behar izaten ditut”.

Erabiltzaileentzat interface grafikoak garatzen eta QT teknologiarekin lanean ari da Julen, sistema eragileekin eta hizkuntza ezberdinetan programatzen. Esan daiteke gaur egun ULMA Embedded Solutions ari dela teknologia berriak industria arlora ekartzen. “Esaterako, garbigailu industrial baten touch pantaila garatu dugu, interface grafiko aberatsarekin eta funtzioen ikuspegitik garbigailua beste dimentsio batera eraman dugu”.



Itsaso Letamendi

KOMUNIKAZIO ETA MARKETIN ARLOAK

“KOMUNIKAZIO PLAN BAT EGIN BEHAR DUGU”

Sei urte daramatza enpresan Itsasok. Oñatiarra da eta Enpresagintza Ikasketak egin zituen Mondragon Unibertsitatean. “Urte hauetan alor desberdinetan aritu naiz, eta lanpostu ezberdinak frogatzeko aukera izan dut, oso aberasgarria da”. Gaur egun komunikazio eta marketin arloan ari da.

Egunerokoan, Sare sozialak eta webgunea elikatzen eta kudeatzen ditu, ekitaldi eta azokak prestatzen ditu, partner eta hornitzaile sarearekin harremanak mantentzen ditu, eta arlo komertzialari laguntza ematen aritzen da. “Arlo komertzialean ari diren lankideek beharrak izaten dituzte; bideo, katalogo eta gainerako erramintak erabiltzeko eta horiek prestatzen ditut”. Etorbizunera begira gustatuko litzaiok komunikazio plan estrategia ondo definitzea, “helburu konkretuekin komunikazio plan bat egin behar dugu, gure misio, bisio eta helburuei erantzungo diena”.



Iñaki Idigoras

SORTZAILEA ETA SOFTWARE ARLOAN

“TALDEAREN BEDERATZIGARREN KOOPERATIBA BILAKATUKO GARA LASTER”

“ehenengo fasean, hasiera-hasieran, lau tekniko hasi ginen eta enpresa sorkuntza inongo esperientziarik gabe hasi genuen. Ikastaroak egin genituen eta laurok zuzendari karguarekin atera ginen, ni neu pertsonen zuzendari hasi nintzen”. Hastapen prozesua era gordinean definitzen du Iñaki Idigoras sortzaileak. UESen sorrerak denboran bat egin zuen Txomin Garcia ULMA Taldeko presidentea Laboral Kutxara joan zen garaiarekin. “Hark sinisten zuen proiektuan baina etorri berriek ez zuten hain argi ikusten. Eta horren ondorioz, umezurtz geratu ginen eta gure negozio aukera kolokan egon zen”.

Edozelan ere, enpresak aurrera egin zuen eta lehenengo gerentea jubilatatu zenean, Josetxo de Frutos jarri zen gidari, eta ondoren Asier Olaguenaga. “Kanpoko elementuen menpe egon dira gure zikloak baina zorionez ULMA Taldearen bederatzigarren kooperatiba bilakatuko gara laster (2020an)”.

Arlo teknologikoan ondo kokatuta dago UES eta hamar urteko bidean ULMA izenak lagunduta gorpuztu egin dute euren posizioa.

José Antonio Sánchez DIRECTOR COMERCIAL

“SER PARTE DE ALGO QUE VA CRECIENDO ES MUY SATISFACTORIO”.

José Antonio Sánchez recaló en ULMA Embedded Solutions, hace dos años, tras una etapa en IBM y en grandes multinacionales. Un cambio que tampoco es tan grande, “ahora también tenemos una cuenta de resultados, unos objetivos, unos clientes... La diferencia de una multinacional y una cooperativa desde la perspectiva del negocio no es tan grande, aunque es cierto

que una cooperativa como ULMA es mucho más flexible y la relación entre compañeros mucho más cercana. Cuando trabajaba en IBM ya tenía relación con Ulma y cuando se dio la oportunidad de venir aquí, no lo dude”.

Hoy en día está centrado en abrir mercado en el Estado. “En Madrid somos aún muy desconocidos y cuesta darnos a conocer y que nos atiendan. En 2020 el objetivo es abrir una oficina

en Madrid, ya que otras cooperativas del Grupo ULMA tienen oficina y quizá compartamos espacio”. Y respecto a la evolución de la empresa, “el nivel de captación era de un millón trescientos y en dos años vamos a llegar a los tres millones, por lo que estamos en el buen camino. Ser parte de algo que va creciendo es muy satisfactorio”. **TU.**



Medicina de precisión en Euskadi



HASTA AHORA, LOS MÉDICOS, APOYADOS POR TÉCNICAS ANALÍTICAS ASÍ COMO POR ANTECEDENTES FAMILIARES, SE HAN CENTRADO EN EL DIAGNÓSTICO DIFERENCIAL, BASADO EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS SÍNTOMAS MÁS CARACTERÍSTICOS DE LA ENFERMEDAD.

Marisa Seco OSARTEN, K.E.



Hoy en día, la medicina evoluciona hacia un enfoque más personalizado y preventivo, que pretende estimar el riesgo de padecer una enfermedad conjugando la sintomatología clásica con nuevos elementos como la composición genética, datos antropométricos (altura, peso, edad, género, etc...), factores ambientales y hábitos de vida. El objetivo es proporcionar el tratamiento adecuado, en el momento correcto y en función de las características de la persona; es decir, recetar a un paciente la terapia más adecuada según su perfil biológico. Esta práctica se conoce como medicina personalizada o de precisión y

probablemente se convertirá en la práctica médica estándar en un futuro no muy lejano.

Proyecto Akribea

En el País Vasco se ha lanzado el proyecto Akribea, una iniciativa liderada por el Centro de Investigación Cooperativa en Biociencias (CIC bioGUNE) en colaboración con OSARTEN, Mondragon Unibertsitatea y el BIOBANCO vasco. Basándose en la medicina de precisión,

el proyecto Akribea pretende generar una base de datos de apoyo al diagnóstico a partir del análisis de la población activa de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) mediante diferentes técnicas analíticas. El modelo debe sentar la base para obtener un patrón que diferencie a los individuos sanos de los enfermos de forma que en un futuro y con una muestra de sangre u orina de una persona se pueda determinar si va a

Es un proyecto sumamente ambicioso dentro de la medicina de precisión tanto a nivel de la CAPV como a nivel europeo.

Estos estudios ayudarían a determinar cuál de los medicamentos podría ser más adecuado para un determinado grupo de personas y así evitar los indeseados efectos secundarios.

desarrollar una enfermedad. Dicho modelo también permitirá evaluar de manera racional el pronóstico y la evolución de numerosas enfermedades como por ejemplo las cardiovasculares o hepáticas, y/o la respuesta personalizada a un tratamiento específico, por ejemplo, para disminuir el colesterol los médicos recetan estatinas, un tipo de medicamento. Sin embargo, en algunos casos, se producen efectos secundarios como la aparición de diabetes. Estos estudios ayudarían a determinar cuál de los medicamentos podría ser más adecuado para un determinado grupo de personas y así evitar los indeseados efectos secundarios. Para llevar a cabo dicho proyecto, se espera contar con la colaboración voluntaria de trabajadores de cooperativas de MONDRAGÓN y/o LagunAro.

Estudio piloto ambicioso

El actual proyecto Akribea se inició hace tres años, con un estudio piloto en el que se contó con un total de 10.000 donantes a los cuales se les recogió una muestra de orina y suero. Es un proyecto sumamente ambicioso dentro de la medicina de precisión tanto a nivel de la CAPV como a nivel europeo ya que casi no existen estudios internacionales que cuenten con una base de datos tan amplia. Los donantes constituyeron una muestra representativa de la población activa en la CAPV, con edades comprendidas entre los 18 y los 70 años, y pertenecieron a trabajadores de cooperativas

de MONDRAGÓN y/o LagunAro. En los estudios realizados hasta la fecha con estas muestras se ha podido comprobar cuáles podrían ser los criterios más adecuados para el diagnóstico de algunas enfermedades relacionadas con el hígado, la obesidad o los niveles altos de glucosa. En el proyecto actual se pretende añadir la componente temporal para comprender cómo evolucionan algunas enfermedades con el tiempo y dependiendo del tipo de población poder seleccionar qué medicación puede ser mejor en cada caso. Akribea propone el seguimiento a los donantes durante al menos 5 años, para poder determinar la evolución y los cambios en su metabolismo.

El síndrome metabólico

De entre las patologías más habituales que afectan hoy en día a las sociedades occidentalizadas, el síndrome metabólico (SM) constituye una pandemia: un 35% de la población adulta y el 50% de la anciana padecen este síndrome. SM es un conjunto de anomalías que incluyen obesidad abdominal, colesterol alto, elevación de presión arterial y/o aumento de glucosa en ayunas. El SM es un importante factor de riesgo en el desarrollo de enfermedades cardiovasculares y diabetes y se encuentra agravado por factores asociados al estilo de vida como sedentarismo, dieta alta en calorías o mayor consumo de tabaco. Un tercio de los pacientes con SM no

recibe ningún tipo de atención sanitaria debido a que nunca han sido diagnosticados. Debido a estos aspectos, es muy importante implantar medidas para el diagnóstico preventivo y control temprano de esta epidemia silenciosa. Akribea pretende estudiar el SM a partir del análisis de muestras de sangre y orina de la población del CAPV. El objetivo último es intentar que el médico sea capaz de prescribir el mejor medicamento para una determinada enfermedad, como por ejemplo el SM, buscando una reducción en la prescripción de fármacos innecesarios y generar una mejora significativa en la calidad de vida de los pacientes. **TU**

OSARTEN K. E. Y EL PROYECTO AKRIBEA

Osarten K. E. participa en este proyecto, a través de su laboratorio, proporcionando parte de las muestras de sangre y orina de aquellos trabajadores que libremente decidan colaborar en esta importante investigación científica. Para ello, en lo que resta de año y en años sucesivos, personal sanitario del BIOBANCO vasco acudirá a las cooperativas, junto con personal de Osarten, para explicar a los trabajadores este proyecto e invitarles a participar de forma voluntaria. Destacar que para donar las muestras correspondientes no es necesario someterse a extracciones de sangre adicionales, ya que se aprovechará la extracción que anualmente Osarten realiza a los trabajadores en las propias empresas.

HELBURUAK ERAGINKORTASUNEZ LORTZEKO, AUTOGESTIOA ETA TALDE-LANA EZINBESTEKOAK DIRELA USTE DU ETA, HORRETARAKO, ELKARRIZKETA ERAIKITZAILA ERABILTZEN DU. GIZARTE BIDEZKOAGOA, DEMOKRATIKOAGOA ETA IRAUNKORRAGOA LORTZERA BIDERATZEN DITU BERE HELBURUAK.

Iñaki Etxezarreta Arizmendi Ikastolako zuzendaria

Bizitza-proiektu propioa duten gazte kooperatiboak



Hitz horiek biltzen duten definizioa Arizmendi Ikastolak egin berri du pertsona kooperatiboa/ autogestionarioa deskribatzean bere *Ametsak betetzeko daudelako* dokumentuaren bigarren edizioan.

Bost ezaugarri seinalatzen ditu pertsona kooperatiboa: solidarioa dena, taldean lan egiten duena, erantzunkidea, burujabea eta elkarrizketara irekia.

1. Zer da, ordea, pertsona kooperatibo solidarioa izatea? Arizmendik horrela azaltzen du:

Egoera zailetan, bat egiten du beste batzuen kausa edo beharrekin, trukean ezer espero gabe; izan ere, pertsonen arteko berdintasunean sinesten du, eta sentibera da diskriminazio-mota guztien (klasearen, arrazaren, sexuaren, generoaren... alorrekoen) aurrean. Uste du

batasunean (osotasun bateko partaide izatean) oinarritzen dela solidaritatea.

2. Zer da, berriz, taldean lan egiten duen pertsona kooperatiboa? Honatx Arizmendiren azalpena:

Beste batzuekin talde-lanean jarduten du, helburu komun bat lortzeko. Badaki adostasunaren bidez konponbideak aurkitzen

eta ematen duen pauso bakoitzean batzen joatea du helburu.

3. Eta pertsona

kooperatibo

erantzukidea izatea

zer da? Tori Arizmendiren proposamena:

Proiektu kolektiboko kide sentitzen da eta berari dagokion erantzukizuna onartzen du, eraikitzailea izanez eta lorpenak eta porrotak bere gain hartuz.

4. Zer adierazi nahi du Arizmendik pertsona kooperatiboak burujabea izan behar duela?

Erabakiak hartzeko, bere burua antolatu eta kudeatu egiten du, zenbait baliabide, gaitasun eta estrategia erabiliz.

5. Eta azkenik, pertsona kooperatiboa elkarrizketara irekia dela dioenean:

Elkarrizketa eraikitzailea bultzatzen du, eta elkar ulertzeko eta arazoak konpontzeko helburuarekin ematen ditu ideiak eta iritziak. Errespetatu eta balioetsi egiten ditu besteen iritziak, eta aintzat hartzen ditu bere iritzia eraikitzeko.

Beste sei bereizgarri eta 22 ezaugarri identifikatu, definitu, adierazi eta ebaluatzeko zorian jarri ditu Arizmendi Ikastolak "Ametsak betetzeko daudelako" dokumentuan, bere gazteengan, ikastolatik irteten direnean, bizi diren inguruan bizi direla ere, eragile aktibo izan daitezten prestatu eta lortzeko asmoz.

ARIZMENDIK PROPOSATZEN DUEN HEZKUNTZA EREDUAK PERTSONAREN GARAPENEAN ZENTRATzea EXIJITZEN DU.

Prestatze hori, ordea, hainbat modutara egin daiteke. Arreta guinea leku desberdinetan jarrita egin daiteke.

Hezkuntza proposamena

Arizmendik pertsonaren garapena erdigunean jartzen duen hezkuntza-proposamen bat jartzen ari da mahai gainean. Prestakuntza akademikoaz harago doan praxia eskatzen du, pertsonaren garapenean zentratzea exijitzen du.

Eta gaurko hezkuntza ez dago hor. Uste izan da hezkuntzaren egiteko nagusia ikasleak akademikoki ondo prestatzea dela. Baina gero eta argiago gelditzen ari da prestakuntza akademiko hori mugatua dela, bai euren egungo bizitzarako, baita etorkizunerako ere. Hor arrakasta izateak ez baitu bermatzen etorkizuneko testuinguru berrietan ondo prestatutako pertsonak eta profesionalak izango direnik.

Gainera, egungo hezkuntza, oro har, planteatuta dagoen moduan, ez da motibagarria ez ikasleentzat, ez irakasleentzat, ezta familientzat ere. Zenbait kasutan, porrot pertsonala ezkututzen da emaitza onen atzean, eta beste askotan berriz, porrot eskolarrak porrot pertsonala eragiten du. Eta jakin badakigu porrot batek zein besteak zer nolako

sufrimendua eragiten duen ikasleengan.

Etengabeko aldaketez beteta sumatzen dugun etorkizun horretarako prestatzeko, geure ikasleei egin diezaiekegun ekarpen handiena hau da: pertsona gisa bere dimentsio anitzetan garatzen laguntzea, euren ibilbide propioa egiten laguntzea, hortik aurrera euren bizitza-proiektua eraiki dezaten.

Horrek ez du esan nahi iraganean egindakoa gaizki egin denik. Ez. Asko eta ona izan da. Ona ez ezik beharrezkoa ere, orain gauden lekura heldu ahal izateko. Baina, gaur errotik berria den hezkuntza eraldatua behar da, pertsonaren, tokian tokiko komunitateen, munduaren beharrei erantzuteko.

Alegia, XX. mendearen erdialdean sortu eta gaurdaino eraiki den hezkuntza euskaldunaren lehen etapa amaitu da. Orain gako garaikideak dituen etapa berria hasi behar da, euskalduntasunari dagokion garabidearekin batera.

Hori errazteko, bestelako hezkuntza-egitasmoa behar da, bere bizitza-proiektua duen pertsona kooperatiboa hezten lagunduko duena, ikastolan haur, nerabe eta gazte horiek dauden bitartean eta bizitza osoan zehar ere. Hezkuntza kooperatibo euskaldunaren eredu berria. **TU**

HEZKUNTZA EUSKALDUNAREN LEHEN ETAPA AMAITUTA, ORAIN GAKO GARAIIKIDEAK DITUEN ETAPA BERRIA HASI BEHAR DA, EUSKALDUNTASUNARI DAGOKION GARABIDEAREKIN BATERA.

Transformar la sociedad

Dice Iakes López, beasaindarra de nacimiento, residente en Idiazabal, y socio cooperativista de ORKLI que “cada meta es el inicio de una nueva carrera”. Y lo dice con conocimiento de causa. Le gusta y practica el deporte, y durante este último año su mente trabaja para que su hijo, de siete años, diagnosticado con una enfermedad rara, con movilidad reducida, también disfrute del deporte. Es su principal objetivo. Su fuerza y su inspiración.

¿Cómo surgió Zure irrifarrea nire indarra?

Llevaba tiempo dándole vueltas al tema. Hacer deporte con mi hijo ha sido una obsesión. Para mí es la mejor terapia, y creo que también a mi hijo le hace muy bien. Así, contacté con la asociación sevillana Carros de Fuego, y su experiencia me sirvió para trasladarla a nuestro entorno. Con la ayuda de los sevillanos, y también con la colaboración de familiares, amigos y de Orkli, en febrero pondremos en marcha la asociación, y ya disponemos de sillas de ruedas especiales para participar en carreras y marchas.

El objetivo es impulsar el deporte inclusivo en nuestro entorno.

Pienso que generar riqueza en el entorno es sembrar, cada uno en su ámbito, y nosotros tratamos de sembrar solidaridad, deporte y la felicidad de todos esos niños

“Pienso que generar riqueza en el entorno es sembrar, cada uno en su ámbito, y nosotros tratamos de sembrar solidaridad, deporte y la felicidad de todos esos niños y niñas”.

EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN SU CONJUNTO, Y SUS COOPERATIVISTAS EN PARTICULAR, SON AGENTES DEL CAMBIO Y DE LA TRANSFORMACIÓN. LA ASOCIACIÓN DENOMINADA ZURE IRRIFARREA, NIRE INDARRA VA DE ESO, DE TRANSFORMAR, DE CAMBIAR LA SOCIEDAD, DE IMPULSAR EL DEPORTE INCLUSIVO, Y FOMENTAR QUE TODAS LAS PERSONAS, INCLUIDAS AQUELLAS CON DIVERSIDAD FUNCIONAL ASISTIDA, PUEDAN DISFRUTAR HACIENDO DEPORTE.

“ La corporación MONDRAGON puede ser un trampolín para el proyecto Zure irrifarrea, nire indarra”



y niñas. Ahora se trata de conseguir recursos y Orkli ha respondido de manera maravillosa, y creo que MONDRAGON en su conjunto puede ser un trampolín enorme para impulsar aún más nuestra iniciativa que trata de impulsar el deporte inclusivo, para todos aquellos interesados, sin exclusión de ningún tipo.

Ya habéis participado en diferentes carreras. ¿Cómo ha sido la experiencia?

En febrero seremos ya oficialmente una asociación y la idea es hermanarnos con Carros de Fuego (Sevilla) para entre todos impulsar un nuevo reglamento para las carreras que nos permitan participar y disfrutar de ellas tirando de las sillas de nuestros amigos, hijos, hijas o de todas aquellas personas que quieran participar en las pruebas y por motivos obvios no pueden por sí solos. Los menores necesitan impulsores para participar en las carreras y para ello es obligatorio modificar los reglamentos.

Aún así, ya hemos participado en diferentes carreras, con voluntarios tirando de los carros, gente de Orkli que se ha sentido superagradecida y

emocionada. Estuvimos en la carrera de Josetxo Imaz “Lazkao”, Atxintxika Triatloi taldea, entre Osintxu y Bergara, también en Eibar... Y nos han pedido los carros gente de Bilbo... La verdad es que está siendo una experiencia espectacular. Estamos muy satisfechos.

Movilizar al colectivo de Orkli ha sido muy motivador para ti ¿verdad?

Orkli se ha portado muy bien y aprobó una partida de diez mil euros para la compra de los carros. Pero creo que aún podemos hacer más. En MONDRAGON somos muchos, somos grandes, y tenemos un potencial enorme. Somos un gran grupo con mucha fuerza y entre todos podemos multiplicar los objetivos. Tenemos la universidad, tenemos ORBEA, tenemos conocimiento y tecnología, y deberíamos entre todos impulsar nuevos retos en este ámbito. Si en Mondragon Unibertsitatea u Orbea quisieran hacer algo, ya saben dónde encontrarme.

También estaría bien organizar una carrera a nivel de MONDRAGON para sensibilizarnos todos en este ámbito.

Sin duda, es otro reto al que deberíamos hacer frente. Estaría muy bien organizar una carrera y poder participar con los carros. **TU**

Juan Sebastián Elcano

primus circumdedisti me

Vascos universales

Pescador, marino, aventurero y fugado de la justicia

Desde su infancia era aficionado al mar, a pescar, de joven a navegar en pesca de altura y de bajura, se enroló en barcos comerciales y más adelante tuvo su propio barco, una nao de 200 toneladas con la que comerciaba. Con esta nave participó en la expedición militar contra Argel, dirigida por el cardenal Francisco Jiménez de Cisneros, y más tarde, en otra campaña en Italia a las órdenes del Gran Capitán. Por estos servicios tenía que cobrar de la corona española, pero ésta pagaba muy tarde o no pagaba, por lo que antes de que se le amotinase su tripulación a los que no podía pagar, hipotecó su nave a unos mercaderes saboyanos y como tampoco pudo pagar la hipoteca les entregó su nave. Esto, vender una embarcación armada a extranjeros, era un grave delito en aquella época. A Elcano se le declaró en busca y captura, por lo que se vio obligado a huir y pasando hambre, frío, penurias de todo tipo, vagando por los campos de Castilla llegó a Sevilla, donde encontraría la aventura de su vida: la expedición de Fernando de Magallanes a las Indias Orientales por occidente.

De perseguido a maestro de la nao Concepción

Se enroló en la expedición y por su experiencia marinera fue nombrado maestro, segundo de a bordo, de la *Concepción*. Una aventura tan incierta como ésta tenía problemas para reclutar tripulación y salvo raras excepciones todos eran malhechores, forajidos, deudores, desesperados... En total, 247 personas que partieron en cinco naves (la *Concepción*, la *Victoria*, la *Trinidad*, la *Santiago* y la *San Antonio*) de Sevilla el 10 de agosto de 1519, y de Sanlúcar de Barrameda el 20 de septiembre después de avituallar la escuadra.

El viaje estuvo plagado de contratiempos y calamidades, luchas con pueblos indígenas, sería prolijo describir el viaje. Poco a poco fueron

Juan Sebastián Elcano, nacido en Getaria en 1476, protagonizó uno de los mayores hitos de la navegación, la primera circunnavegación de la Tierra, que además demostraba la redondez de nuestro planeta. A pesar de ello, es un desconocido para muchos.

perdiendo naves y tripulación. El propio Magallanes murió en Filipinas en una escaramuza con los indígenas.

De maestro a capitán y de capitán a jefe de expedición

Elcano quedó como capitán de la *Victoria*. Llegaron a las islas Molucas, la isla de las especias, objetivo de la expedición. En aquella época las especias valían más que el oro. Y emprendieron el regreso a España. Si la ida fue penosa, la vuelta fue peor. Al final decidieron que se pusiera al mando Elcano, que tenía olfato marino. Sólo quedaban unos pocos hombres y una nao, la *Victoria*, que el 5 de septiembre de 1522, después de tres años de navegación arribó a Sanlúcar con 17 supervivientes maltrechos y exhaustos, de ellos 5 eran vascos.

Su última navegación

Navegante empedernido, en julio de 1525 partió desde La Coruña en otra expedición, siete naves y 450 hombres, rumbo a Oceanía. Pero no completó el viaje, murió el 4 de agosto de 1526, no se sabe si fue escorbuto o una intoxicación por peces ciguatos, peces de los arrecifes coralinos. **TU**

HONORES DENEGADOS

Elcano solicitó al rey Carlos I por su gesta el hábito de la Orden de Santiago, la Capitanía Mayor de la Armada, y un permiso para poder llevar armas, honores que le fueron denegados, y a cambio le concedió una renta anual de quinientos ducados, y como escudo una esfera del mundo con la leyenda en latín *Primus circumdedisti me*, (fuiste el primero que la vuelta me diste).





Ángel Gómez

RESPONSABLE DEL SERVICIO MÉDICO DE ORKLI

“A partir de los 45 años se multiplica hasta por seis la aparición de trastornos musculoesqueléticos”

RECIENTEMENTE SE HA CELEBRADO EN GASTEIZ EL TERCER CONGRESO SOBRE LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS ORGANIZACIONES. UNA CITA PARA EXPERTOS QUE HAN ANALIZADO EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DESDE LA ÓPTICA LABORAL.

Durante el Congreso se expusieron diferentes ponencias, una de ellas fue presentada por Ángel Gómez, responsable médico de Orkli, quién presentó un estudio llevado a cabo en la cooperativa goierritarra sobre los problemas y trastornos musculoesqueléticos. “Una experiencia basada en una nueva metodología y desarrollada durante 2018”.

Háblenos de la experiencia que han desarrollado en Orkli.

A partir de los 45 años se multiplica hasta por seis la aparición de trastornos musculoesqueléticos en las personas, sin contar con los traumatismos agudos derivados de la práctica deportiva. En Orkli analizamos ese tipo de enfermedades y lo hicimos teniendo en cuenta diferentes aspectos.

Y de dicho análisis llegaron las propuestas de mejora.

Primero obtuvimos una foto lo más fiable posible de las condiciones ergonómicas y ahora estamos tratando de dar respuesta a dicha fotografía. Estamos realizando un abordaje colectivo. Es

decir, tomamos medidas colectivas para todos y todas las trabajadoras, dependiendo de sus condiciones de trabajo.

No es lo mismo una situación ergonómica en el mismo puesto de trabajo para todas las personas, ya que el bienestar y condición depende del sexo, edad, medidas o el entrenamiento acumulado de dichas personas.

¿Cuál es la foto ergonómica actual de Orkli?

Existen algunas tareas o puestos críticos y evidentemente se deben tomar medidas, sobre todo para evitar los niveles de riesgo, y los factores que provocan las lesiones... Y todo ello de forma colectiva pero a su vez individualizada.

De momento realizarán un calendario de actuación, ¿verdad?

Así es. Realizaremos un calendario con sus acciones, plazos, responsables y costos. Dicho calendario es parte del abordaje colectivo. Otra medida es la formación y la información. Existen personas expuestas a riesgos ergonómicos importantes que con un simple movimiento o cambio de

posición pueden mejorar su ergonomía y pueden evitar, en parte, las lesiones.

¿Que pretenden con dicha formación?

El propio técnico de prevención como la persona afectada deben estar concienciadas y con todas estas medidas buscamos dicha concienciación.

Otra iniciativa llevada a la práctica por Orkli es el método David, puesta en marcha de la mano de la empresa Athlon para todo el colectivo.

Así es, enviamos a 20 trabajadores que habían tenido alguna baja con relación con la columna a realizar varias sesiones en la clínica de espalda de Athlon, con el método David. Realizaron 24 sesiones durante tres meses. Y el propio sistema te da unos datos antes, durante y después, y los resultados tanto en movilidad y fuerza y percepción de la gente fueron muy positivos. En la actualidad estamos tratando de poner un centro de este tipo en la comarca, y lo estamos haciendo mediante una iniciativa interempresarial. **TU**

ORKLI, DESDE 2016, DECLARADA EMPRESA SALUDABLE

Para Ángel Gómez la prevención y la salud laboral es lo principal y en Orkli han sido muchos los pasos que se han dado en dichos ámbitos en los últimos años. En 2016 fue declarada empresa saludable por AENOR. Es decir, Orkli ha sistematizado diferentes ámbitos relacionados con la salud laboral cómo los temas de higiene y ergonomía. También el ámbito psicosocial laboral, con sus derivadas de organización, carga de trabajo y carga mental. En el ámbito de los recursos de la salud también se han tomado medidas y se ha editado una guía de asociaciones del ámbito de la salud y bienestar para todos los trabajadores y trabajadoras. De cara al futuro, el objetivo es seguir diseñando acciones, “seguiremos midiéndonos y promocionando acciones en los parámetros en los que avanzamos menos... Estamos abiertos a explicar nuestra experiencia. Dentro de la Corporación y también fuera de la misma”, asegura Gómez.

LOS SISTEMAS DE PRESTACIÓN DEFINIDA

Una encrucijada entre el deseo y la realidad

ASÍ SE TITULA EL CAPÍTULO DEL LIBRO QUE HAN DESARROLLADO CARLOS MAZA, SECRETARIO GENERAL DE LAGUNARO, EPSV, E IDOIA ATXA, RESPONSABLE DE CONTROL ECONÓMICO, PARA LA FEDERACIÓN DE EPSV DE EUSKADI.



El libro que, al hilo de su 35 aniversario, la Federación de EPSV de Euskadi ha publicado en formato digital tiene como objetivo explicar, de una manera clara y sencilla, qué es la previsión social complementaria.

Para la elaboración del mismo, las principales EPSV de Euskadi asumieron el compromiso de preparar un capítulo del mismo y, en el caso de LagunAro, se han centrado en los sistemas de pensiones de prestación definida, ya que el sistema de pensiones de LagunAro se asemeja a los de prestación definida.

Estos sistemas son considerados, con carácter general, como los más idóneos en el campo de las pensiones, ya que ofrecen habitualmente pensiones óptimas a sus personas beneficiarias. Sin embargo, resultan muy complicados de gestionar, habida cuenta del nivel de riesgos que tienen que asumir las Entidades de cara a asegurar el cumplimiento de las prestaciones comprometidas. Es por ello, que, sin perder su razón de ser y su compromiso con las personas protegidas, estén evolucionando gradualmente hacia modelos más ajustados

Los sistemas de pensiones: prestación definida vs. aportación definida

Un sistema de pensiones de **prestación definida**, como el de LagunAro, EPSV, es aquel en el que la cuantía de las prestaciones a percibir por las personas beneficiarias está predeterminada en términos absolutos o relativos en función del salario, antigüedad u otras variables. Así, una vez definida la prestación a percibir, que normalmente tiene carácter vitalicio, las aportaciones se van ajustando, incrementándose o reduciéndose, en función del nivel de cumplimiento de las obligaciones que mantenga la entidad en cada momento de cara a poder atender la prestación definida o garantizada.

Estos modelos de pensiones contrastan con los de **aportación definida**, que son los más generalizados y en los que las partes intervinientes definen la contribución que realizarán. En estos casos, la cuantía de la pensión dependerá de las cuotas aportadas y de los rendimientos que se obtengan de la inversión del fondo patrimonial acumulado.

RIESGOS IMPLÍCITOS DE LOS SISTEMAS DE PRESTACIÓN DEFINIDA

Riesgo de longevidad Las personas cada vez viven más años, lo cual, en sí mismo, es una buena noticia. En todo caso, el incremento de la esperanza de vida, que es un fenómeno que viene produciéndose de manera continuada en las últimas décadas, genera tensiones en los sistemas de prestación definida, ya que en la mayoría de los casos ofrecen prestaciones de carácter vitalicio.

Riesgo de inflación El segundo de los riesgos asociados a este tipo de sistemas de pensiones es el de inflación y tiene que ver con el hecho de que en la mayoría de estos sistemas, una vez causada la prestación, ésta suele evolucionar año a año en función de la inflación.

Riesgo de rentabilidad Los sistemas de pensiones privados se financian a través de un sistema de capitalización. En estos casos, tanto si son sistemas de prestación definida como si son de aportación definida, las fuentes de ingresos existentes se ciñen a las aportaciones o cuotas abonadas y a los rendimientos que se obtienen en los mercados financieros de la inversión del patrimonio de las Entidades (Fondo Patrimonial). En consecuencia, la gestión de la inversión de su patrimonio resulta clave y esencial.

La prolongación en el tiempo del actual escenario de tipos de interés bajos, conlleva a que exista una mayor sensibilidad por la sostenibilidad y solvencia futura de los sistemas de pensiones.

Evolución de los sistemas de prestación definida

Habida cuenta de los riesgos señalados en el apartado anterior, en la mayoría de los casos los sistemas de prestación definida, manteniendo la esencia, filosofía y compromiso con el colectivo protegido, estén evolucionando, dentro de sus capacidades, hacia modelos más posibilistas y ajustados al nuevo contexto y la realidad actual. **TU**

ARRASATEKO KULTURATEKO KLAUSTROAN OSPATU ZEN AZAROAREN 7AN 20. URTEURRENEKO OSPAKIZUNA. AUKERA EDERRA IZAN ZEN MUNDUKIDEREN IBILBIDEA ETA ERRONKAK ERREPASATZEKO ETA MUNDUKIDE OSATZEN DUEN FAMILIA BILTZEKO.

“Pertsona eta erakundeen babesa da Mundukidek helburuak betetzeko oinarria”



Ane Irazabal kazetari arrasatearrak gidatu zuen saioa eta, besteak beste, Mundukideko sortzaileak, bazkideak, boluntarioak, kooperante ohiak, erakunde eta kooperatiba bidelagunetako ordezkariak, gobernu kanpoko erakundeak eta Euskal Herriko garapen lankidetzako erakundeetako hainbat pertsona izan ziren bertan.

Ekitaldiari hasiera emateko, Mundukidek lan egiten duen herrialdeek bizi duten egoera azaldu zuten hainbat ordezkari. Aba Taano Gospel talde ugandarrak girotu zuen ekitaldian pertsona ezberdinek hartu zuten hitza. Javier Ruiz de Munain, Mundukideko sortzaileetarikoa eta Jose Mari Ortubai hasieratik Mundukiden

lanean ari den boluntarioa taularatu ziren. Baita Leire Mugerza (Mundukideko lehendakariordea eta Eroskiko Kontseilu Errektoreko lehendakaria), Monika Gago (Mondragon Unibertsitatea) eta Aritz Otxandiano (Fagor Taldea). Hirurak interkooperazioa

eta erantzukizun sozialaren inguruan mintzatu ziren.

Hegoamerikan martxan dauden proiektuetako protagonistan ere izan ziren ekitaldian. Hala nola, Celina Imbajoa, Kolombiako Coomprender kooperatibako lehendakaria; Esther Hofman eta Milton José Fornazieri,

NOLABAIT, IBILBIDE HONETAN BIDELAGUN IZAN DIREN GUZTIAK GOGORA EKARTZEKO UNEA IZAN ZEN.



Brasileko MST mugimendu sozialeko ordezkariak.

Afrikan garatzen den proiektuaren xehetasunak esplikatzeko Beñat Arzadunek hartu zuen hitza. Mozanbiken 17 urte lanean egotearen esperientzia plazaratu zuen, eta kooperantearen bizitzaz eta konpromisoaz ere aritu zen.

Mundukidek talde kooperatiboarekin zein erakunde publikoekin izan duen harremana azaltzeko Iñigo Ucinek, MONDRAGON Korporazioaren lehendakariak

eta Paul Ortega, Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentziako zuzendariak hartu zuten hitza. Kooperazio kooperatiboaren ezaugarriak balioan jarri eta Mundukidek duen lana egiteko modu berezia azpimarratu zuten.

Bertaratu ziren guztiei eskerrak ematea izan zen Iñigo Albizuri, Mundukideren lehendakariaren mezu nagusia. Nolabait, ibilbide honetan bidelagun izan diren guztiak gogora ekartzeko unea izan zen. **TU**



MILOIKA PERTSONEN SUFRIMENTUA

Mundukideren 2018-21 Plan Estrategikoak dion bezala, ahalik eta pertsona gehiagorengana iristeko lankidetzaz biderkatzen jarraituko dute.

Brasil eta Mozambikeko proiektuak hedatu eta sendotzeaz gain, Etiopian Malawin, Ekuadorren eta Kolonbian programa berriak nartxan jartzen ari dira.

“Interkooperazioa, elkartasuna eta gizarte eraldaketa” oinarri hartuta, 12 herrialdetan lan egin du Mundukidek bi hamarkadetan. Hegoaldeko herrialdetako 300 elkarterekin elkarlanean eta bakarrik 2019 urtean, 100.000 pertsona baino gehiagorekin lankidetzan.

Halere, desberdintasunen hazkundeak eta gerrate eta giza eskubideen bortxaketaren ondorioz sortze lurraldeetatik ihesean ari diren miloika pertsonen sufrimentuak oraindik lan ugari dagoela egiteko gogorazi beharko ligukela dio Fundazioak.



TUITERÍAS

@esMONDRAGON organizado por #MUnibertsitatea e @Innobasque busca ayudar a los y las jóvenes a desarrollar su vocación científica y tecnológica. Por eso, desde la organización quieren animar a participar como voluntariado del evento. ¡Apúntate! https://boluntarioakfleuskadi.innobasque.eus/nuevo_registro.php

FLL EUSKADI | @ESMONDRAGON

Hoy fue el primer día de #COP25. La #COP25 debe marcar el inicio de un cambio de rumbo, debemos tomar nuevos compromisos más ambiciosos, acelerando la transición hacia un desarrollo sustentable, bajo en emisiones y resiliente al clima. #TiempoDeActuar @COP25CL

CAROLINA SCHMIDT | @CAROLASCHMIDTZ

Necesitamos alimentos, pero el modo en que comemos es una amenaza para nosotros y el planeta. Conoce el lado oculto de la producción no sostenible de alimentos: https://feature.undp.org/the-way-we-eat/es.html?utm_source=social&utm_medium=undp&utm_campaign=wayweeat

ONU DESARROLLO | @PNUD

Hoy celebramos el día del Euskera, la lengua viva más antigua de Europa, orgullosos de la diversidad y riqueza cultural de nuestro país queremos felicitar a todos los que utilizáis esta lengua en vuestro día a día. #DíaInternacionalDelEuskera #EuskararenNazioartekoEguna

EMBAJADA ESP EN SUECIA | @EMBESPESTOCOLMO

"El Día Europeo de las Empresas de #EconomíaSocial es una fecha clave por visibilizar los valores y principios que permiten a la #ESS ser reconocida como un actor que construye una Europa competitiva, solidaria y sostenible"

CEPES | @CEPES2

Aunque en España, Suecia o Bulgaria puedan trabajarse las mismas horas, el trabajo no tiene el mismo valor en los tres países. Mientras en el norte de Europa son muy productivos, en el sur y sobre todo en el este no lo son tanto.

EL ORDEN MUNDIAL - EOM | @ELORDENMUNDIAL

"¿Qué tipo de capitalismo queremos? Esa puede ser la pregunta que defina nuestra era. Si queremos mantener nuestro sistema económico para las futuras generaciones, debemos responderla correctamente."
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/que-tipo-de-capitalismo-queremos-439324>

PETER VANHAM - EOM | @PETERVANHAM

NUESTRAS CUENTAS

@euTUlankide

@esTUlankide

@enTUlankide

EUSKARA BATZORDEAK ETA MAHAI TEKNIKOAK 2030 AGENDA GARAPEN IRAUNKORRERAKO HELBURUAK (GIH) EUSKARAREN IKUSPEGITIK AZTERTZEARI EGIN DIOTE. HIZKUNTZAREN LEKUA HIZPIDE HARTUTA, OTALORAN ELKARTU ZIREN, URRIAREN 30EAN, MONDRAGON KORPORAZIOKO EUSKARAREN ORGANO KORPORATIBO BIAK.

2030 Agendako GIH helburuak euskaratik aztergai



Bestalde, Normalizazio Batzordekideek eta mahaikideek lehen gogoetei ekin aurretik, Uxune Alustiza Emuneko Enpresen Gizarte Erantzukizunerako aholkulariak eta Ibon Antero MONDRAGONen Eraldaketa sozialerako ekintzen koordinatzaileak hitzaldi bana eman zuten: alde batetik, 17 GIH helburuek zehatz mehatz zer dioten, hizkuntza nola kokatzen den eta Euskal Herriko agendek zer jaso duten azaldu zen, eta, bestetik, MONDRAGONek zer bide lantzeari ekin dion.

Ekitaldian garbi geratu zen GIHei hizkuntzen gainean ez dutela berariazko aipamenik egiten; izan ere, mundu mailako itun horretan kultura eta hizkuntza ezberdinen garapenari buruzkorik ez jasotzeko borrokatu ziren herrialde batzuk; besteak beste, Frantziako estatua.

Alabaina, antzeman dira helburu pare bat gure hizkuntzaren normalizaziorako, nolabait, erabilgarriak izan daitezkeenak: bata, Kalitate oneko hezkuntzari buruzko 4. helburuaren 4. azpi-helburua (Nabarmen areagotzea enplegua eta lan duina eskuratzeko eta ekintzailetzarako beharrezko gaitasunak, batez ere teknikoak eta lanbidekoak, dituzten gazte eta helduen kopurua) eta, bestea, Hiri eta komunitate iraunkorrak xede duen 11. helburuaren 4 azpi-helburua (Munduko kultura- eta natura-ondarea babesteko eta zaintzeko ahaleginak bikoiztea)

Uxunek azaldu zuen bezala, ariketa egitea dagokio helburuok

GIHAK ZER DIRA?

Nazio Batuek 2015ean onartutako agenda bat da, 2030 Agenda, garapen iraunkorrerako honako 17 helburu dituena: Pobrezia desagertzea, Goserik ez izatea, Osasuna eta ongizatea, Kalitate oneko hezkuntza, Genero-berdintasuna, Edateko ura eta saneamendua, Energia eskuragarri eta ez kutsatzailea, Lan duina eta hazkunde ekonomikoa, Industria, berrikuntza eta azpiegitura, Desberdintasunak murriztea, Hiri eta komunitate iraunkorrak, Ekoizpen eta kontsumo arduratsua, Klima babesteko ekintza, Uretako bizitza, Lehorreko bizitza, Bakea, justizia eta instituzio sendoak, eta Itunak helburuak lortzeko.

Helburu bakoitzak bere azpi-helburuak ditu; 169 azpi-helburu, guztira. Marko orokor bat da, helburu duena baliagarri izatea guztientzat, maila guztietako gobernuentzat, enpresentzat, elkarteentzat eta, oro har, gizarte zibilentzat.

bereganatu nahi dituenari. Lehenbizi, zer egiten dugu helburu bakoitzari dagokionez? Bigarrenik, zer dagokigu egitea? Eta ondoren, zer egingo dugu helburuak lortzeko?

2030 Agendaren gainean eginiko lehen gogoeten artean, nabarmen geratu zen lantzen jarraitu beharreko kontua dela. **TU**





TU LANKIDEKO
ERREDAKZIO KONTSEILUAK
EGUBERRI ON ETA URTE
BERRI ON OPA DIZUE.

EL CONSEJO DE REDACCIÓN DE
TU LANKIDE OS DESEA UNAS FELICES
FIESTAS Y UN PRÓSPERO AÑO NUEVO.



www.tulankide.com



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantza
Industria
Banaketa
Ezagutza