

www.tulankide.com

TUlanKide

abendua 2012 diciembre

■ Fagor Arrasate recibe el premio *Made in Euskadi*.

■ Los Premios Cámara Navarra 2012 reconocen la trayectoria de MONDRAGON.

■ Arizmendi Ikastolak lan dotorea egin zuen First Lego Leagueko Euskadiko kanporaketan.

■ Presentada Fagor Healthcare, la nueva apuesta del Centro de Promoción Fagor.

584

M4 FUTURE

Nuevo Modelo de Innovación

Pretende alinear los esfuerzos corporativos en I+D+i para impulsar nuevos desarrollos, conocimientos y actividades que generen empleo en las nuevas áreas estratégicas definidas por la Corporación.





en portada

Berrikuntza sustatzeko Eredu Berria

22 Berrikuntza, Garapena eta Ikerketa (B+G+i) sustatzeko, proiektuak garatzeko, ezagutza partekatzeko eta lanpostuak sor ditzaketen aktibitateak bultzatzeko asmoarekin sortu du MONDRAGONek berrikuntza eredu berria. Horrela, Korporazioak eremu estrategikoetan aktibitate berriak sortu nahi ditu.



kooperatibetako berriak

8 Prospektiker enpresako Ibon Zugastiri elkarrizketa

Prospektikerrek 25 urte bete ditu eta azaroan egin zuen urteurreneko ekitaldi nagusia.

10 ULMA korporazioak Begira aldizkariaren

bertsio digitala aurkeztu du, Taldearen egunerokotasunaren berri emateko.

14 Los restaurantes equipados por Fagor Industrial

suman un total de 12 estrellas Michelin.



20 El investigador y docente David Sánchez Bote,

nuevo director general del centro de investigación en gestión MIK

secciones

28 Elkarrizketa
Javier Marcos, director de TU Lankide.

30 Garatzen
Paradojas cooperativas (II).

32 Lanbideak
Responsables de comunicación. En constante evolución.

34 Erreportaia
Cursos de adaptación en Mondragon Escuela Politécnica Superior

36 Seguridad y salud laboral
Información y formación en prevención

37 Colaboraciones
Euskadi frente a la Globalización

38 Mundukide
Elkartasun unibertatsala

39 euskaraLAN
Heriotzaren trataera eskolan gradu amaierako lanak jaso du MU eta MONDRAGONen lehiaketako saria

40 Viajes por el mundo
Petra, la ciudad de las tumbas

42 Gurasoak gaur
Vagos

43 Denborapasak

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

KONTSEILU EDITORIALA

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

ERREDAKZIO KONTSEILUA

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

ERREDAKZIOA

Arteman Komunikazioa
(Gorka Etxabe, Usoa Agirre)
Rosa Mondragon

IMPRIMATZAILEA

Mccgrahics S. Coop.

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK


CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA

 
GIZARTE EKONOMIA SAILA DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA SOCIAL

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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA
LANEAN

En la era digital

A partir de 2013 *TU Lankide* inicia una nueva etapa. Un nuevo paso en su tránsito hacia la era digital. Un intento de adaptación a los nuevos tiempos en el que se potenciará la versión digital de la revista (www.tulankide.com) y se reducirá la producción de revistas en soporte papel, pasando de publicar 11 ejemplares al año a 5. Este nuevo paso en la ya dilatada historia de nuestra publicación –ya son 52 años–, se enmarca en un contexto en el que los medios de comunicación han tenido que adaptar sus estrategias y formatos a los hábitos en el consumo de la información tras la irrupción de internet. Cada vez son más las personas que usan la red para informarse y definitivamente todos los indicadores apuntan a que el futuro va a ser digital.

En nuestro ámbito cooperativo los soportes digitales son cada vez más usados: a las propias páginas web de las cooperativas, cada vez mejor elaboradas, hay que añadir sus boletines digitales, y su presencia, cada vez más significativa, en redes sociales para difundir asuntos relacionados con su actividad. Internet ya es un canal más en la comunicación de las cooperativas con sus públicos de interés.

¿Qué objetivos perseguimos con estas adaptaciones? Por un lado, reforzar la actualidad corporativa para hacer de www.tulankide.com un portal de referencia a la hora de conocer la actualidad de las empresas integradas en MONDRAGON.

Por otro lado, ampliar el radio de difusión de los contenidos de *TU Lankide* a través de internet. Y no solo limitado al espacio restringido del colectivo de nuestras cooperativas. Sino mejorado y ampliado, dirigido a una comunidad (universitaria, científica, institucional y de público en general) interesada en un modelo de gestión diferente basado en los valo-

res de la cooperación. Antes era necesario tener entre las manos una revista para acceder a sus contenidos; ahora basta con un clic, y además la distribución de información a otros posibles lectores es mucho más sencilla.

Asimismo, no es desdeñable la aportación que un portal de estas características puede realizar desde el punto de vista de proyección –ante su público y ante agentes externos– de la imagen conjunta del grupo. En cualquier caso, será necesario hacer un producto/servicio sugerente, actual, dinámico, creativo y profesional para que logre alcanzar sus objetivos.

Perseguimos reforzar la actualidad corporativa para hacer de www.tulankide.com un portal de referencia a la hora de conocer la actualidad de las empresas integradas en MONDRAGON

Es difícil presuponer qué nos deparará el futuro en cuanto a la supervivencia del papel. Aunque tenemos ejemplos cercanos muy sintomáticos. Quién iba a pensar que los discos de vinilo iban a ser sustituidos por los cedés, y estos a su vez por los formatos “mp”. Sea como fuere, lo cierto es que nuestra apuesta a corto plazo consiste en la convivencia de ambos soportes: una versión *on line* reforzada y una edición impresa de carácter bimestral. Por lo tanto, el próximo número de la revista se publicará en febrero. Y entre tanto, toda la actualidad –corporativa y cooperativa– en www.tulankide.com. ■

Eguberri on!

No son muy alentadoras las perspectivas para 2013. Todo apunta a un ejercicio en el que habrá que mantener la tensión en la gestión, austeridad en el gasto y desarrollo de ideas innovadoras de cara al futuro. Hoy más que nunca los órganos sociales, los equipos directivos, y todos los socios y trabajadores de las cooperativas van a tener que redoblar esfuerzos para lograr proyectar sus cooperativas hacia nuevos horizontes. Ese es el deseo sincero de *TU Lankide* para el año nuevo, que entre todos seamos capaces, con espíritu generoso, responsable y cooperativo, de ilusionarnos y soñar con un futuro mejor.

Oro har, 2012. urtea ez da ona izan. Doikuntzak, estutasunak, erabaki zailak...

Denetik egin dugu egoerari aurre egiteko. Eta 2013rako aurreikuspenak ere ez dira itxaropentsuak. Bere horretan jarraituko omen du krisialdiak, langabezi tasak hazten eta hainbat familiaren etorkizuna kolokan jartzen. Halere, errealitate gordinari muzin egin gabe, hobe da botila erdi beteta ikustea, ilusioak eta ametsak baikortasunetik abiarazten baitira beti. Horixe da gure desioa gabon jai hauetarako, izan ditzagula osasuna, ilusioa, adorea eta kemena egoera zail honi aurre egiten jarraitzeko, eta presta gaitezen ahalik eta ondoen ekaitzaren osteko barealdirako.

Bitartean, gozatu Gabon jaiak familia eta lagunaren artean. Eguberri on!

Juan Jose Ibarretxe: “Kooperatibagintza faktore garrantzitsua izango da etorkizuneko garapen ekonomikoan”

Gizabidea Fundazioak antolatuta *Arizmendi Topaketa 2012* ospatu zuten Goi Eskola Politeknikoko Areto Nagusian azaroaren 29an. Gonbidatua, Juan Jose Ibarretxe lehendakari ohia, eta hitzaldiaren arloa; “Euskal gizarteak oro har eta batez ere kooperatibagintzak etorkizunari aurre egiteko gakoak aztertzea”. Ibarretxek 200 lagun baino gehiago erakarri zituen hitzaldira.

Goi Eskola Politeknikoko seigarren eraikineko areto nagusia jendez bete zen Juan Jose Ibarretxe lehendakari ohiaren hitzaldia entzuteko. Gizabidea Fundazioak antolaturiko *Arizmendi Topaketak* 26. edizioa bete zuen eta 200 bat lagun gerturatu ziren hitzordura. Tartean, MONDRAGON Korporazioko eta Debagoieneko kooperatibetako ordezkari ugari. Eroski, MU, Arizmendi Ikastola, Mondragon Lingua, Fagor Ederlan, Fagor Arrasate, MONDRAGON Korporazioa, ALE, Forokoop, Ikerlan... erakunde askotako ordezkariak batu ziren Goi Eskola Politeknikoan.

Hitzaldiari Joxean Alustizak eman zion hasiera. Alustizak Ibarretxe gonbidatzearen arrazoiak azaldu zituen, “kooperatibetan dihardugunok kanpoko ikuspegi bat behar dugu, eta Juan Jose Ibarretxek duen esperientzia eta ezagutza oso interesgarria dela deritzogu”. Mondragon Unibertsitateko LANKI ikertegiko Igor Ortegari egokitu zitzaion Juan Jose Ibarretxe “idazle, ikerlari eta nazioarteko hizlaria” aurkeztea.

“Gure herria bidegurutze batean aurkitzen da. Krisi ekonomikoa, juridikoa, soziala, ekologikoa... baten aurrean. Aro berri baten atarian gauden susmoa dugu eta bidegurutze horretan bide bat aukeratu behar. Norabide egokia aukeratzeko kooperatibagintzan aurkitu ditzakegu erantzunak”, azaldu zuen Ortegak Ibarretxeri hitza eman aurretik. Arizmendiarietaren gogoetak ekarri zituen gogora eta inoiz baino aktualagoak direla azaldu zuen LANKI ikertegiko ki-deak. “Gaur egun bizi dugun egoera aintzat hartuta, egin daitezke gauzak beste era batera?” bota zion Juan Jose Ibarretxeri, lehendakari ohiak bere hitzaldia has zezan.

Zortzi begirada

Zer gertatzen ari da? “Ez dakigu zer gertatzen den eta hori da gertatzen dena” (Ortega y Gasset) esan zuen lehendakari ohiak bere hitzaldia abiatzeko.

Zortzi begirada aipatu zituen, aurrenekoa baloreena. Portaera eta baloreak elkarrekin doaz, azkar aberasteak hazkundea badakar, zein portaera izango dugu? Baloreek eragina dute gure portaeran. “Hondamendi etikoa: krisi ekonomikoa, soziala... Eta kulturala. 500 hizkuntza geratu-



ko dira bakarrik mende honen bukaeran. Globalizazio prozesu ideologikoa delako, homogeneousatu egiten gaituena”, adierazi zuen.

Bigarren begirada, hezkuntzaren arlokoa izan zen, trebakuntzaren eta berrikuntzaren ikuspegi sakondu zuen. “Sormena indartu behar dugu gure hezkuntza sisteman. Ikusten ikasi behar dugu”.

Hirugarren begirada ekonomiari eskaini zion, etika ekonomikoa. “Arazoa ez da hazkunde ekonomikoa, aberastaren banaketa baizik. Krisi ekonomikoa ez da globala, baloreena bai”.

Giza-garapen jasangarria ere aipatu zuen (laugarren begirada) eta ondoren printzipio demokratikoaz aritu zen, “eztabaidaren erdian nazioa baino gehiago demokrazia egongo da. Binomioa voice-exit: demokrazia gutxiago-independentzia gehiago. Ukatzen denean demokrazia, soberanismoa hasten da”, adierazi zuen.

Txikia da polita, baina... *Small is beautiful...* And powerful. Horixe izan zen seigarren begirada. Euskal kasuaren paradigma ekarri zuen gogora: I+d+i+Kultura. “Identitatearen defentsa giza garapenarekin lotuta dago”. Bukatzeko, etorkizunaz aritu zen, “kooperazioa, elkarlana izan da azken hamarkaden ardatza”, adierazi zuen. Atal honetan kooperatiba eredu garapatu zuen



Jornada sobre las alianzas internacionales en MONDRAGON

El pasado 27 de noviembre se celebró en el Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de MONDRAGON, en Otalora, una jornada sobre las alianzas internacionales organizada por el BAC y MONDRAGON Internacional. Casi medio centenar de directivos y delegados internacionales de China, India, Vietnam, USA, Brasil, Rusia y México tomaron parte en la jornada.

El BAC de MONDRAGON y MONDRAGON Internacional organizaron la sesión Dreamworks sobre Alianzas Empresariales en el ámbito internacional que se celebró el 27 de noviembre en el Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de Otalora (Aretxabaleta). La sesión comenzó con la ponencia de Josu Ugarte, director de Operaciones Internacionales de MONDRAGON. Ugarte destacó que las oportunidades de las alianzas empresariales "son estratégicas en el desarrollo internacional".

Medio centenar de personas

A la jornada acudieron cerca de medio centenar de directivos, responsables y delegados internacionales. Entre ellos, estuvieron presentes los delegados de China, India, Rusia, Estados Unidos, Brasil, México y Vietnam. Asimismo, tomaron parte en la jornada, entre otros, representantes de cooperativas como: Fagor Healthcare, Fagor Ederlan, Fagor Arrasate, Copreci, MU, Fagor Industrial, Saiolan, Mondragon Lingua, MCCTelecom, Kide o DanobatGroup.

Necesidad de internacionalización como eje estratégico

El reto de MONDRAGON gira en torno a cinco ejes estratégicos: dimensionamiento, internacionalización, innovación, intercooperación y modelo de gestión cooperativo. En el Dreamworks se analizó la internacionalización desde diferentes puntos de vista. Trás el arranque con Josu Ugarte, tomaron la palabra respectivamente Jan Borgonjon, delegado de MONDRAGON China, que habló sobre los procesos de negociación de China; y Teresa Marcos, directora de RRHH de Copreci S.Coop, que analizó la gestión de expatriados, gobernanza y gestión del personal local en destino.

Control accionarial

Josu Tornay, ex director general de Kide S.Coop, habló sobre el control accionarial de alianzas internacionales. Tras él, Enrique Rey, de N+1 Corporate Finance, trató el tema de la gestión de la financiación en los procesos de adquisición de empre-



sas en el ámbito internacional.

Para finalizar la jornada de trabajo se realizó una mesa redonda con la participación conjunta de todos los ponentes sobre "las claves del éxito en desarrollo de alianzas empresariales de ámbito internacional".

Los Premios Cámara Navarra 2012 reconocen la trayectoria de MONDRAGON

El Gobierno de Navarra reconocerá mediante una Mención Especial la trayectoria empresarial por el compromiso de MONDRAGON con la sociedad navarra.



La Cámara Navarra ha dado a conocer la lista de galardonados en la 17ª edición de los Premios de la Cámara Navarra. Y Corporación MONDRAGON ha obtenido un premio especial a la trayectoria empresarial, que reconoce el compromiso del grupo cooperativo con la sociedad navarra a través de las empresas ubicadas en su territorio.

Además, la empresa viverista Plana-

sa se ha adjudicado el premio a la Exportación y la empresa de logística y distribución *Truck and Wheel Group* el galardón a la Innovación.

MONDRAGON en Navarra

La Cámara Navarra ha decidido otorgar a MONDRAGON este premio especial "por su aportación al tejido empresarial navarro y por ser un ejemplo de modelo empresarial, basado en la cooperación, la apuesta por una constante actualización y la alta competitividad de su oferta comercial que les ha convertido hoy en un modelo empresarial de referencia mundial".

El Grupo empresarial es uno de los

mayores empleadores privados en la Comunidad foral. MONDRAGON registró al cierre de 2011 4.117 puestos de trabajo, repartidos entre 11 empresas de las áreas industria, distribución, y finanzas. En 2011, contribuyó al Valor Añadido regional con 201,4 millones de euros, lo que supuso el 1,1% del Valor Añadido total, porcentaje que se eleva al 1,4% si el cálculo se restringe al ámbito industrial. MONDRAGON Corporación mantiene un convenio con el Gobierno de Navarra, para la promoción de nuevos proyectos de inversión y la consiguiente generación de empleo.

Jatorrizko Herriak proiektua eta munduko loreak bideoklipa aurkeztu ditu Arizmendi Ikastolak ekitaldi mundialean

Amets Arzallus bertsolaria, Porrotx pailazo ezaguna, zuzeneko musika eta karaokea... Ekitaldi dotore eta hunkigarrian aurkeztu zituen Arizmendi Ikastolak munduko jatorrizko hizkuntza eta herrien existentzia sustatzeko asmoz, 2 eta 5 urte bitarteko neska mutikoek eginiko bideoklipa eta proiektua. Ikus-entzunezkoaren grabazioa Arizmeni Ikastolako gurasoek egin dute eta audioa Arrasateko Shot! Estudioan grabatu da.

Proiektuak izaera unibertuala izan du eta mexikoko, guatemalako, kataluniako zein galiziako haurrek parte hartu dute. Guztira, 120 neska mutiko aritu dira lanean, Arizmendi Ikastolaren metodologia berrian oinarrituta. Horren haritik, Basabeazpi guneko neska-mutiko guztiek parte hartu dute proiektu bakarrean.

Jatorrizko Herriak proiektua arrakastatsua izan da bai garapenean zein amaieran, eta batez ere berritzailea izan da haurrei zuzendutakoa izan delako. Kontuak kontu, neska mutikoek inoiz amestuko ez luketen esperientziak bizitzeko aukera izan dute eta musika estudio profesionalan kantua grabatu ahal izan dute. Arrasateko SHOT! estudioan 30 neska mutiko elkartu ziren, hamarreko taldetan banatuta.

Bideoklipa, ordea, amaiera besterik ez da izan. Proiektuaren helburu nagusia izan da ezagutzera ematea badirela munduan jatorrizko hizkuntza, identitate eta kulturak, eta hizkuntza minorizatu horien sustapen lanean Arizmendik Garabide elkartearen laguntza izan du. Berritzailea, izan da, baita ere, guneko gurasoek sekulako inplikazioa erakutsi dutelako eta inguruko zenbait zerbitzu enpresa ere elkarlanean aritu direlako; Danatek (soinu eta irudi tresneria lagatzen) eta Arteman Komunikazioa (ikus-entzunezkoaren ekoizpenean).

Numerazio mayan oinarritutako matematikak, txotxongiloak galegoz, Kaqchikele hizkuntzan hitzak...

Neska mutikoak, guztira 126, izan dira proiektuaren protagonista nagusiak, eta ikasi ahal izan dute badela matematika sistema maya bat, edo kaqchikele izeneko hizkuntza bat Guatemalan, eta nauath izeneko Mexikon, katalanez kontuak eta kantuak ikasi dituzte, txotxongiloak galegoz... proiektu oso aberatsa eta interesgarria bilakatu delarik.



Aurkezpen ekitaldia

Horren guztiaren berri emateko, bideoklipa aurkezteko eta proiektua mundura hedatzeko aurkezpen dotore eta hunkigarria antolatu zuen Arizmendi Ikastolako Basabeazpi gunek. Besteak beste, zuzenean munduko loreak kantua abesteko aukera izan zuten guraso eta neska-mutikoek, abestiaren egile Amets Arzallus bertsolari handiarekin. Era berean, Porrotx pailazo ezaguna ere Aretxabaletan izan zen, neska mutikoekin esperientzia zoragarria konpartitzen.



La cadena de televisión surcoreana MBC News emite un reportaje sobre MONDRAGON

Con motivo de la entrada en vigor el pasado uno de diciembre en Corea del Sur de la ley de las cooperativas, un equipo de la televisión surcoreana MBC News estuvo grabando en varias cooperativas de la Corporación MONDRAGON y este mismo mes ha emitido el reportaje en uno de los programas de la citada cadena.

El reportaje, grabado en diferentes cooperativas de la Corporación MONDRAGON, ofreció una visión global de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y de su desarrollo. En definitiva, el objetivo del reportaje es ofrecer información con motivo de la entrada en vigor el pasado uno de diciembre en Corea del Sur de la ley de las cooperativas.

Ekintzailetasun saria *Arizmendiko Neskak* taldearentzat

Abenduko lehenengo aste bukaeran jokatu zen Zamudion *First Lego League*ko Euskadiko kanporaketa eta Arizmendi Ikastolako hiru talde aritu ziren nor baino nor: Arizmendiko Neskak, Arizmendi-MGEP eta Arizmendi-Ikerlan. Misioetako frogan Gaztelupeko guneko taldeak, Ikerlanekin elkarlanean aritu denak, laugarren bukatu zuen. Guztira, Euskadi osoko 33 talde aritu ziren.

Abenduko lehenengo aste bukaeran jokatu zen Euskal Autonomia Erkidegoko First Lego Leagueko kanporaketa Zamudion, eta 33 taldek parte hartu zuten txapelketan; horietako hiru Arizmendi Ikastolakoak. Partaideek hiru frogak egin behar izaten dituzte lehiaketa horretan: alde batetik, bi aurkezpen (aurkezpen zientifiko bat eta tekniko bat) eta bestetik, sortutako robotari misio batzuk eginarazi behar dizkiote.

Robotaren misioak

Bada, robotaren misioetako frogan Arizmendi Ikastolako talde bat laugarren geratu zen, Gaztelupeko DBHko taldea, hain zuzen ere, Arizmendi-Ikerlan taldea. Sailkapen nagusia osatzeko robotaren frogaz gain, beste biak ere kontuan hartzen dira, eta tamalez, Arizmendiko taldeak ez ziren aurreneko hiruen artean izan.

Ekintzailetasunaren saria

Era berean, beste sari batzuk banatzen dira lehiaketa horretan, tartean, ekintzailetasunaren saria. Arizmendi ikastolako talde batek jaso zuen sari hori. Baxilergoko neska taldea (Arizmendiko neskak) nabarmendu zuen epaimahaiak,



besteak beste, zailtasunen aurrean erakutsitako jarrera eta interesagatik. Oro har, egindako lanarekin oso pozik etorri ziren

guztiak, irakasleak zein ikasleak, eta aurrerantzean ere ilusio berarekin jarraitzeko irrikaz.

Partaideek hiru frogak egin behar izaten dituzte lehiaketa horretan: alde batetik, bi aurkezpen (aurkezpen zientifiko bat eta tekniko bat) eta bestetik, sortutako robotari misio batzuk eginarazi behar dizkiote.

Periodistas chinos visitan DANOBATGROUP

DANOBATGROUP recibió a finales de noviembre una relevante visita de varios periodistas chinos, todos ellos representantes de las cuatro revistas más importantes de máquina herramienta del país asiático: *Modern Metalworking*, *MM MaschinenMarkt*, *Metal Working* y *China-mac Journal*.

Los periodistas pudieron conocer de primera mano las instalaciones de las diferentes cooperativas del grupo en Alemania y el País Vasco (Bimatec-Soraluce, Danobat, Goiti, IK4-Ideko, Soraluce, DRS y Goimek). Asimismo, entrevistaron a Iñigo Ucin, director

general de DANOBATGROUP, y a Oscar Urdangarín, director comercial del grupo.

Los periodistas quedaron altamente impresionados "por la dimensión, excelencia tecnológica, proyección de futuro y gran capacidad" que tiene el grupo. La convocatoria a los medios chinos se engloba dentro de las acciones promovidas por la delegación de DANOBATGROUP en china, como campaña previa a la feria CIMT que se celebrará en Pekin del 22 al 27 de abril de 2013 y en la que DANOBATGROUP estará presente.





Ibon Zugasti
Gerente de Prospektiker

La consultoría estratégica, prospectiva y de gestión Prospektiker nació en 1987. Tal y como relatan sus promotores, las necesidades de apoyo a la planificación estratégica y prospectiva que existían entonces se repiten en la coyuntura de crisis de hoy en día, en la que las estrategias de éxito vendrán de los planteamientos que incorporen una visión de largo plazo. Prospektiker se incorporó al Grupo LKS en 2006 y tiene tres grandes objetivos estratégicos: El porvenir no nos viene determinado; El porvenir se construye; y El porvenir está sujeto a grandes dosis de incertidumbre y de riesgo.

“Las apuestas de futuro son formación, innovación, internacionalización y eficiencia”

¿Qué significa para Prospektiker estar integrado en MONDRAGON?

Nos ha permitido abrirnos a nuevos sectores y contribuir con nuestra visión prospectiva a las reflexiones de la Corporación y sus organizaciones. Cabe destacar los proyectos realizados en colaboración con las entidades de investigación e innovación de MONDRAGON, tales como Koniker, Ideko o Isea, especialmente en el ámbito del análisis de tendencias a largo plazo y los sistemas de inteligencia estratégica.

¿Qué tiene de apuesta y riesgo la prospectiva?

La prospectiva surge para intentar reducir el riesgo en el análisis estratégico, dado que el análisis de escenarios de futuro a 20-30 años y su posterior vigilancia estratégica permite anticipar los posibles riesgos y monitorizar las alteraciones en la hoja de ruta.

Prospektiker es una empresa referente en el Estado, así como en el ámbito internacional. ¿Cuáles son vuestros clientes más destacados?

El reconocimiento internacional nos viene de las redes en las que participamos a nivel global (Proyecto Millennium) y europeo (PREPARE para la sostenibilidad, Red de Observatorios de Empleo, Colegio Europeo de la Prospectiva, Futuribles), así como de los proyectos realizados para el Comité de las Regiones de la UE o la Comisión Europea y multinacionales como Iberdrola o Repsol. Estamos desarrollando un proyecto sobre las tecnologías energéticas de futuro que permita a Repsol construir un sistema de inteligencia estratégica sobre su

cartera tecnológica y tomar las mejores decisiones sobre inversiones en tecnología. Otros clientes relevantes son Eroski, CAF, Ulma, Caja Laboral, Feria de Valencia, Confederación Empresarial de Castilla y León, etc.

¿Son primordiales las alianzas internacionales en vuestro sector?

Sobre todo en el ámbito del asesoramiento estratégico y prospectivo, ya que los análisis tienen un enfoque cada vez más global y el entorno competitivo se ha mundializado en casi todos los sectores. Hay que contar con “antenas” en los mercados relevantes para captar la información adecuada y orientar correctamente la toma de decisiones. El Proyecto Millennium, a través de sus 46 Nodos a nivel mundial, nos permite cubrir los mercados emergentes y captar las diferentes visiones sobre la evolución futura en ámbitos sociales, tecnológicos, económicos, geoestratégicos, etc. Y las redes europeas nos permiten contar con socios estratégicos en casi toda la Unión Euro-

pea y presentarnos a las convocatorias europeas más relevantes con gran flexibilidad.

Acabáis de cumplir 25 años y seguro que cumpliréis otros 25. ¿Qué predicción hacéis en el ámbito económico vasco para 2037?

Euskadi está resistiendo mejor esta crisis económica, pero vamos a seguir sufriendo a corto plazo. Hay que establecer ahora las bases para dentro de 25 años, las palancas deben ser apuestas a largo plazo como la formación y capacitación, la innovación y el desarrollo tecnológico, la internacionalización de la actividad y la eficiencia de los recursos. Todas estas apuestas no generan resultados a corto plazo, sino éxitos a largo plazo. De esta manera, volveremos a situarnos entre las sociedades más avanzadas y cohesionadas con un futuro mejor. Hay que tener claro que por encima de condicionantes externos, está en nuestras manos asumir estos planteamientos, ya que contamos con los instrumentos necesarios.



El estudio internacional Delphi sobre el futuro de las organizaciones destaca la relevancia creciente del cooperativismo

LKS-Prospektiker, Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, a través del Nodo español del Proyecto Millennium, ha desarrollado el *Estudio Delphi sobre el futuro de las organizaciones: Cooperativismo y otros modelos*.

Este encargo de MONDRAGON en el contexto del Año Internacional de las Cooperativas identifica los factores claves que afectan al futuro de las cooperativas, así como sus desarrollos futuros probables. Han participado más de 100 expertos de 38 países.

Entre las conclusiones principales recabadas destacan las siguientes: traslación del eje geográfico de crecimiento del Atlántico al Pacífico; innovación abierta; creciente participación financiera de los trabajadores; cambios

importantes en el consumo supeditados a las nuevas tecnologías; carestía del sector financiero; migraciones laborales en aumento; implantación de valores como gestión democrática, responsabilidad social y sostenibilidad; y revalorización de la fidelización e imagen de marca.

Además, se desprende que el cooperativismo es el modelo económico que contribuye en mayor medida al desarrollo de las comunidades y al bienestar y calidad de vida de las personas.

En cuanto a las actividades económicas más boyantes en el futuro predominarán estos sectores: Aeroespacial, Salud, Medio ambiente, Agro-alimentación, Biotecnología, TICs, Cambio climático, Movilidad y Transporte sostenible, Química, Ingeniería...

La Corporación prevé difundir este estudio a todas las cooperativas de MONDRAGON, así como a la Alianza Internacional de las Cooperativas (AIC) y a otra serie de universidades y entidades que están investigando en el ámbito del cooperativismo. Ibon Zugasti, gerente de Prospektiker, espera que "sea un elemento esperanzador y de motivación para el futuro, porque pensamos que refuerza los valores de lo que se está haciendo, y eso es muy motivador".

El cooperativismo es el modelo económico que contribuye en mayor medida al desarrollo de las comunidades y al bienestar y calidad de vida de las personas.



Jerome Glenn
Director ejecutivo de Millennium

"El concepto Tú y yo trabajando juntos del cooperativismo es realmente admirable"

Ha citado el comunismo y el capitalismo, lo público y lo privado... y ha mencionado que estos modelos han desaparecido. ¿Para dejar sitio a modelos como el cooperativismo?

Sí, el cooperativismo es algo intermedio entre los modelos mencionados.

En esta nueva época tiene mucha importancia el concepto de *Same time knowing* (Tener información al mismo tiempo). En el pasado alguien podía controlar la gestión de la información, porque la información es poder. Pero ahora la información circula a gran velocidad y, por tanto, también el poder.

La investigación concluye que la participación financiera de los trabajadores en las empresas va a ser una de las llaves para mejorar la economía europea...

Absolutamente. No solo por consecuencia de las cooperativas. De hecho, es de una lógica aplastante. Ahora la gente tiene más acceso a la información, sabemos más, hay mucha más educación y por eso mucha gente quiere tomar decisiones.

¿Ha cambiado radicalmente el modelo de negocio?

En el pasado los individuos estábamos alrededor del mercado, ya que los medios de producción estaban en las fábricas industrializadas, tanto en el capitalismo como en el comunismo. Pero ahora tenemos otras opciones y los medios de producción en la industria de la tecnología de la información están en todos los sitios. ¿Quién es el dueño de estos medios de producción? En muchos casos ni los estados ni los individuos. Además, hoy en día cada indivi-

duo puede interconectarse con otros dos billones de individuos con los que compartir sus habilidades y competencias y hacer negocios. Ahora el centro es el individuo.

¿Definitivamente el cooperativismo traerá esperanza al mundo?

Seguro. El futuro es siempre más complejo de lo que parece y el cooperativismo estará en un montón de áreas que actualmente no imaginamos. Muchos de nosotros participaremos en un montón de cooperativas diferentes. Por ejemplo, Facebook tiene dueño pero no en el sentido más usual, ya que los usuarios participan y no es una cooperativa pero fomenta la cooperación. Pero el concepto de tú y yo trabajando juntos que tiene el cooperativismo y que va aumentando en la sociedad es realmente admirable.

MONDRAGON recibe el premio *Cambio Financiero* a la empresa más innovadora

El galardón reconoce la actitud innovadora de la Corporación a lo largo de su historia.

El 26 de noviembre, Javier Sotil, vicepresidente de Innovación, Promoción y Conocimiento de la Corporación MONDRAGON, recogió en Madrid el "Premio Cambio Financiero" a la empresa más Innovadora. A través de este reconocimiento, la revista económica del Grupo EIG Multimedia, premia la actitud innovadora de la Corporación a lo largo de su trayectoria empresarial.

Esta primera edición de los premios Cambio Financiero quieren distinguir "el valor y la capacidad emprendedora del mundo de la empresa y las finanzas

en unas circunstancias en las que se precisa talento, creatividad e innovación para favorecer el desarrollo".

En esta ocasión, Gas Natural e Inditex recibieron el premio a las mejores empresas del año, junto a Juan José Hidalgo (Globalia) y Ángel Ron (Banco Popular) en la categoría de mejor empresario y mejor trayectoria profesional, respectivamente.

En esta primera edición de los premios también fueron premiadas, entre otras, BBVA, Repsol y Vodafone, en la categoría de Responsabilidad Social



Corporativa; Telefónica, como empresa con mayor proyección internacional; Iberdrola, en Comunicación; FCC, a la mejor trayectoria empresarial; e Ingeteam y Sener, ganadoras del premio ala Investigación y Desarrollo.

Copreci prepara su video corporativo con la vista puesta en el 50 aniversario

El video (cuyo trailer ha sido presentado en Italia, en el acto de reconocimiento de Indesit a sus proveedores estratégicos) se editará en varios idiomas a principios de 2013.

Copreci desarrolla y fabrica componentes para electrodomésticos desde 1963. Desde su creación, se ha posicionado como una cooperativa orientada hacia el cliente. En la actualidad dispone de plantas productivas que permiten a la empresa ubicada en Aretxabaleta ofrecer su producto en prácticamente todo el mundo.

Con el objetivo de seguir creciendo y ampliando mercado, desde el departamento de Marketing de la cooperativa están elaborando un video corporativo que se editará en varios idiomas. El video estará listo para comienzos de año, coincidiendo con el cincuenta aniversario de la cooperativa.



El Grupo ULMA lanza la versión *on line* de su Revista Corporativa *Begira*

El pasado mes de Noviembre el Grupo ULMA estrenó la versión digital de su revista Corporativa *Begira*. Un espacio web que pretende ser un portal de actualidad para todos los socios y trabajadores del Grupo ULMA. *Begira on line* nace con la misma filosofía que su revista impresa: informar sobre la actualidad de los Negocios y del Grupo ULMA en general, su Fundación y las Nuevas Promociones en tiempo real. El acceso es abierto desde la página www.begira.ulma.com.

Este año 2012 se celebra el 10º Aniversario de la revista y coincidiendo con dicha efemérides, bajo la responsabilidad del área de Marca, Comunicación, RSE y TIC del Grupo ULMA, *Begira* ha estrenado su versión on line a través de la página www.begira.ulma.com. El objetivo principal de esta nueva plataforma es el de informar periódicamente sobre la actualidad de los diferentes Negocios del Grupo ULMA, sobre sus promociones y sobre el proyecto de la Fundación ULMA. Esta nueva herramienta de comunicación cuenta con información actualizada, opiniones, colaboraciones y ofrece la posibilidad a los usuarios de interactuar mediante sus cuentas de twitter y facebook. Además, su página principal ofrece acceso directo a las principales redes sociales que el Grupo ULMA tiene disponibles: linkedin, vimeo, youtube, etc. Asimismo, todos aquellos interesados en recibir las noticias que se generen en dicha plataforma podrán suscribirse al *Begira on line* mediante sus RSS.



Fagor Healthcare, la nueva apuesta del Centro de Promoción Fagor

La empresa nace con el objetivo de dar soluciones y servicios al mercado de la salud.

La necesidad de generar nuevas actividades de negocio está en el origen del Centro de Promoción Fagor. El pasado 26 de noviembre, el Centro presentó una nueva empresa, la tercera que surge desde sus entrañas tras Galbaian y Eko3r: Fagor Healthcare. Para José Javier Martínez, director del Centro de Promoción, comenzaron su andadura "con el objetivo de ser un instrumento al servicio de la transformación empresarial, y fruto de ese trabajo hoy ha podido ver la luz un nuevo proyecto de futuro". Precisamente ha sido José Javier Martínez el primero en dirigirse al público en la presentación que se ha llevado a cabo este mediodía en Mondragón, en las instalaciones de la nueva empresa Fagor Healthcare.

Juanjo Falcón, emocionado

Tras Martínez, tomó la palabra el director de la nueva empresa. Juanjo Falcón se mostró ilusionado y muy emocionado ante el nuevo reto, "hemos venido para quedarnos" aseguró. Fagor Healthcare nace con el objetivo de innovar en el mundo de la salud, "ofreciendo servicios y productos al servicio de la salud y de las personas".

Fagor Medical Dispenser

En enero de 2012 nació la empresa y en marzo se presentaron ante profesionales del sector en una feria importante de Madrid. En noviembre han visitado Portugal y a mediados de mes han lanzado su primer producto al mercado: Fagor Medical Dispenser. "Un producto que ha obtenido una respuesta mejor de la que esperábamos y que en su creación ha contado con la colaboración del Colegio de Farmacéuticos de Bizkaia y Gipuzkoa, del Consejo de Farmacéuti-



José Javier Martínez, del Centro de Promoción Fagor; Juanjo Falcón, director de Fagor Healthcare; Ángel Garai, presidente del Consejo de Farmacéuticos de Euzkadi; y Mikel Álvarez, de MONDRAGON Health.

cos y del Gobierno Vasco". Para Juanjo Falcón, el futuro pasa por la creación de nuevos productos y por la incursión en nuevos mercados, "estamos trabajando en nuevos mercados como los de Italia, Francia, Eslovenia, Marruecos o Estados Unidos".

Mikel Alvarez, de MONDRAGON Health

El director de MONDRAGON Health, Mikel Álvarez aplaudió la puesta en marcha del nuevo proyecto y aseguró que el primer producto comercializado por Fagor Healthcare "es bueno para el farmacéutico y para el paciente o familiar". Por último, Ángel Garai, presidente del Consejo Vasco de Farmacéuticos elogió el Fagor Medical Dispenser: "El %50% de las personas mayores polimedicalizadas tienen falta de adherencia y estos dispensadores ayudan a mejorar la adherencia, por lo que han sido muy bien recibidos en nuestro sector".



Juanjo Falcón Gerente de Fagor Healthcare

"Queremos seguir creciendo en productos y mercados"

¿Cómo surgió el proyecto de Fagor Healthcare?

El proyecto de Fagor Healthcare nació hace tres años, y surgió gracias al carácter emprendedor de una persona que lanzó la idea dentro de Fagor. En principio se pretendía realizar un pastillero para dispensación de medicamentos para personas. Y de ahí la idea fue variando hasta lograr el primer producto de nuestra empresa; el Fagor Medical Dispenser, que es una máquina de preparación de medicamentos para el farmacéutico.

¿Cuáles son vuestros objetivos a corto plazo?

Nuestro objetivo es afianzar el proyecto y posicionarnos en el sector. Asimismo, queremos seguir creciendo en productos (lanzaremos alguno nuevo en 2013) y también seguir creciendo en nuevos

mercados como el de Francia, Italia, Marruecos, Estados Unidos o Portugal.

Respecto a vuestro primer producto, ¿cómo se está comercializando?

Realizamos la primera presentación del producto en marzo, en la feria ExpoFarma y tuvo una respuesta mucho mejor de la que esperábamos, tanto por los profesionales del sector como diferentes interlocutores de diferentes países que se acercaron a conocer nuestro producto. Después, presentamos el producto en la feria de Lisboa y la respuesta de los profesionales portugueses también fue muy buena. A mediados de noviembre hemos estado presentes en el V Congreso Nacional de Farmacéuticos Comunitarios celebrado en Barcelona, donde hemos presentado el producto junto con el distribuidor.

Vuestro objetivo es ofrecer soluciones concretas en el Sector de la Salud.

Nacemos con una vocación empresarial de trasladar la parte industrial de las empresas al Sector de la Salud, y creemos que es importante facilitar la labor del farmacéutico, pero asimismo queremos llegar a las personas. Para nosotros es importante llegar a los pacientes, y creemos este producto es importante porque responde a esos dos aspectos. En definitiva, queremos ofrecer soluciones concretas a la sociedad actual.

Fagor Healthcare está ubicado en Mondragón, ¿objetivo de cara al futuro?

Nacemos desde Fagor, y la idea es realizar en Mondragón el ensamblaje de las máquinas y proveer desde aquí a los mercados nacional e internacional de nuestro producto.

Loramendi-Aurrenak recibe el premio a la internacionalización de la Cámara de Comercio e Industria de Álava

También han recibido este galardón otras dos empresas: Bodegas Eguren Ugarte y Omega Elevator. Y, además, se reconoció la labor de Mercedes Benz y Fitnessbit.

La Cámara de Comercio e Industria de Álava ha distinguido a las empresas Agrupación de Fundición y Utillaje Sociedad Cooperativa, Bodegas Eguren Ugarte y Omega Elevator por su gran esfuerzo en materia de internacionalización a lo largo del último ejercicio. Asimismo, se otorgó un reconocimiento especial a la empresa Mercedes Benz "por su gran aportación a la exportación alavesa y a la imagen internacional de Álava y por elegir Vitoria-Gasteiz para la producción de la primera furgoneta eléctrica producida en serie en el mundo".

Entre las numerosas candidaturas recibidas la Cámara de Álava ha considerado que la Agrupación de Fundición y Utillaje, S. Coop. (Loramendi Aurrenak), constituye "un modelo ejemplar de cooperación sectorial para la promoción internacional ya que realiza importantes inversiones en nuevas tecnologías y en implantaciones comerciales y productivas internacionales, consiguiendo altas cifras de exportaciones en un continuo crecimiento". Javier Álvarez, director gerente de Loramendi y Juan Arriluzea director comercial de

Aurrenak recogieron la distinción en un acto que se celebró a finales de noviembre en el Hotel Lakua y al que asistieron cerca de cien representantes de las principales industrias alavesas.

Cabe mencionar que Fundición y Utillaje S. Coop. agrupa a Loramendi y a Aurrenak, que están ubicadas en Vitoria Gasteiz y se dedican al diseño y fabricación de maquinaria y utillaje de alta tecnología formando una alianza sólida gracias a su convergencia y su producto. La mayor parte de su exigente mercado es internacional.

Jornada de trabajo sobre el sector de las Tecnologías Sanitarias en MONDRAGON

MONDRAGON Health llevó a cabo el pasado 28 de noviembre en el Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo Otalora la IV edición de sus jornadas.

Bajo el lema *Buscando oportunidades*, casi medio centenar de profesionales del sector de las Tecnologías Sanitarias, entre ellos, médicos de hospitales como el universitario de Cruces o el de Galdakao, distribuidoras como Ortovas Médica y representantes de las cooperativas de MONDRAGON tomaron parte en la jornada.

Para Mikel Álvarez, director de MONDRAGON Health, y principal promotor de la jornada que se celebró en Otalora, "el objetivo es generar a través de un encuentro entre profesionales un clima que permita la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el ámbito de la Salud". El encuentro contó con la presencia de profesionales pertenecientes a tres grupos que, a su vez, representan tres puntos de vista complementarios en este sector de la Salud: los profesionales de la medicina, los responsables de la distribución (Ortovas Médica) y venta de los productos e instrumentos, y las empresas de la Corporación MONDRAGON con actividad o voluntad de diversificación hacia este Sector de las Tecnologías Sanitarias.

Tejer una red entre profesionales y MONDRAGON

Otro de los principales objetivos de la jornada de trabajo fue "tejer redes entre los profesionales y la Corporación MONDRAGON que permita la búsqueda de oportunidades sobre varias áreas o disciplinas concretas del sector de la salud".

En la jornada tomaron parte profesionales de ámbitos como la: Ortopedia/traumatología, neurocirugía, urología, ginecología y obstetricia, cirugía general y anestesia y neurología.



También estuvieron presentes representantes de cooperativas como MU, Leartiker, Ideko, Ikerlan, Lortek, Danobat, Ulma Embedded, Fagor Healthcare, Cikautxo, Diara, Oiarso, Kiro Robotics, Ulma Centro Promoción, Fagor Centro Promoción, Osatu, Saludnova, Saiolan, Fagor Ederlan, MONDRAGON Componentes y POC Microsolutions.

Foro de Liderazgo de Fagor Ederlan Taldea

Con sesiones en Arantzazu y Tafalla, reunió a más de 350 personas.

Los pasados 21 y 22 de noviembre Fagor Ederlan celebró en Arantzazu y Tafalla el Foro de Liderazgo en el que se reunieron más de 350 personas. Este foro, que se celebró por vez primera en noviembre de 2011, tiene como objetivo dar a conocer el trabajo realizado en el Programa de Desarrollo de Liderazgo, presentar las acciones que se realizarán en el próximo ejercicio, así como escuchar la opinión de los principales protagonistas, directivos y mandos intermedios de Fagor Ederlan, FIT Automoción, V. Luzuriaga Usurbil y el Centro Tecnológico Edertek.

En las jornadas celebradas en noviembre, el escritor, conferenciante y emprendedor Alex Rovira compartió con los asistentes reflexiones e ideas inspiradoras, subrayando la importancia de la actitud que tomamos ante las circunstancias, el papel del líder como generador de confianza y facilitador de sentido al trabajo. Habló de los condicionantes de la *suerte* en la vida, así como de los aspectos para la transformación y el cambio, que deben ser de cada uno, pero a los cuales puede acompañar el líder.

Actividades del Programa de Liderazgo

Durante el presente año han sido 220 las personas que han participado en el Programa cuya actividad se ha centrado en formación en Competencias Conversacionales y Liderazgo Cooperativo, así como coaching individual. El programa continuará para estas personas en 2013 con formación en Positividad y Orientación al



Logro, dos de las competencias que configuran el perfil del Líder Cooperativo. Asimismo, se seguirá con el coaching individual además de poner en marcha procesos de coaching para equipos.

En 2013 se sumarán al Programa otras 130 personas: directivos y mandos intermedios de Fagor Ederlan Tafalla, los gestores de proyecto y los responsables comerciales de Fagor Ederlan.

¿Qué es el Programa de Liderazgo?

Se trata de un programa de desarrollo del liderazgo en Fagor Ederlan Taldea, un factor clave de su Modelo de Gestión que ocupa lugar preferente como palanca de transformación cultural.

Una delegación de prestigiosos cocineros chinos visita Basque Culinary Center

Una delegación formada por los 20 cocineros chinos más prestigiosos del país oriental en la actualidad visitaron a principios de diciembre las instalaciones de Basque Culinary Center, en Donostia-San Sebastián.

El objetivo de la visita fue que los cocineros chinos conozcan la cocina actual española, en la que quieren profundizar. De hecho, los chefs orientales asistieron a clases de técnicas de cocina de vanguardia por la mañana y por la tarde fueron ellos quienes enseñaron técnicas de cocina china a los alumnos de Basque Culinary Center.



Relaciones estratégicas

La visita es una excelente oportunidad para establecer importantes relaciones estratégicas en una zona como Asia, considerada en la actualidad uno de los mercados vitales para la capta-

ción de alumnos, así como para seguir mostrando su apoyo a las empresas del sector, favoreciendo en todos los ámbitos la comercialización de nuestros productos.

Los restaurantes equipados por Fagor Industrial suman un total de 12 estrellas Michelin

Fagor Industrial, empresa líder en soluciones integrales para el sector de hostelería, restauración colectiva y lavandería, ha equipado ocho de los restaurantes con estrella Michelin que forman parte de la nueva guía 2013 para España y Portugal.

Los restaurantes equipados por Fagor Industrial acumulan 12 estrellas Michelin, de entre los que destaca Arzak, de Juan Mari Arzak, en Donostia, que se mantiene entre los siete con el máximo galardón desde 1989.

Con dos estrellas Michelin, han confiado su equipamiento a Fagor Industrial el Mugaritz de Andoni Luis Aduriz, en Rentería, y el Sergi Arola Gastro, el restaurante del cocinero catalán en Madrid, que mantiene su segunda estrella en su cuarto aniversario en la capital.

Ceremonia de presentación

La ceremonia de presentación de la *Guía Michelin 2013* para España y Portugal tuvo lugar el 23 de noviembre en Madrid. En ella también se dieron los nombres de cinco restaurantes equipados por Fagor Industrial que mantienen una estrella Michelin: Nerua y Zortziko en Bilbao; Kabuki en Madrid, Hofmann en Barcelona y El Böhío en Illescas, Toledo.

Declaraciones de Kepa Bedialauneta, director general de Fagor Industrial

“Este listado de restaurantes con estrella, en lo que ya se va convirtiendo en la constelación de Fagor Industrial, es un buen ejemplo de los niveles de exigencia profesional que compartimos con los locales a los que abastecemos”, declara Kepa Bedialauneta, director general de Fagor Industrial. “Como han declarado algunos de los cocineros galardonados, tan difícil como conseguir una o más estrellas es mantenerlas; requiere un trabajo y un afán de superación constantes. Precisamente dos de los puntos que definen nuestra labor en Fagor Industrial, donde trabajamos para ofrecer a los mejores profesionales un equipamiento de la máxima calidad con el que puedan mantener el nivel que les ha hecho merecedores de esta calificación”.



Orkli participa en el I Encuentro Mundial de la Eficiencia Energética en Edificios

En el evento celebrado en Madrid, presentó un caso práctico relacionado con un sistema de calefacción patentando.



A finales de noviembre tuvo lugar en Madrid el I Encuentro Mundial de la Eficiencia Energética en Edificios (EME3) en el Auditorio Sur de IIFEMA, en Madrid. Durante las diferentes jornadas se presentaron diferentes casos prácticos de éxito, otros proyectos de eficiencia energética, así como ponencias por los diferentes patrocinadores explicando la relación de las empresas que han patrocina-

nado el encuentro, con la eficiencia energética. Por parte de Orkli, además, se presentó un caso práctico, patentado: “Sistemas de Calefacción para Centros Comerciales”, un sistema de suelo radiante que se basa en el aprovechamiento del calor que emiten las cámaras frigoríficas de los establecimientos comerciales para calefactar el ambiente, evitando la utilización de otra fuente de energía.

En este encuentro tomaron parte varios ponentes de ámbito nacional e internacional, destacando, entre otros, Tom Watson (presidente de ASHRAE), Jorma Railio (Presidente del Comité Técnico de REHVA) o Javier Moreno (Presidente de ATECYR). Representantes del Ministerio de Industria y de la Secretaría de Estado del Cambio-Climático han participado también en este encuentro en representación del sector público.

A lo largo de las jornadas se han llevado a cabo debates en mesas redondas en las que han participado personas relevantes del ámbito internacional relacionadas con la Eficiencia Energética, donde los asistentes al encuentro han tenido la oportunidad de participar.

Soraluce obtiene el reconocimiento Q Oro del Gobierno Vasco

La cooperativa Soraluce ha obtenido recientemente la Q de Oro, el máximo reconocimiento a la excelencia en la gestión que otorga el Gobierno Vasco. De esta forma, la cooperativa guipuzcoana logra un nuevo e importante hito empresarial en este año 2012 en el que está celebrando las bodas de oro de su nacimiento.

Soraluce ha utilizado el Modelo EFQM como referencia de autoevaluación para la mejora de su gestión en varias ocasiones, y en el año 2002 alcanzó el reconocimiento Q de Plata. Los años 2007, 2009 y 2011 Soraluce ha realizado procesos de autoevaluación según el Modelo de Gestión Corporativo de MONDRAGON y ha desarrollado planes de mejora derivados de los mismos.

A finales del año pasado, decidió acometer un proyecto denominado "Estrategia en Acción", que pretendía adecuar el enfoque de sus procesos al crecimiento experimentado en los últimos años y alinear a las personas con el reto que plantea el nuevo ciclo de transformación previsto para los próximos años.

Tras recibir un contraste por parte de evaluadores de Euskalit en la primavera de este año, Soraluce decidió someterse a una evaluación externa. La visita de evaluación, con la participación de seis evaluadores externos, se desarrolló el pasado mes de octubre y ha concluido en noviembre con el consenso de otorgar el máximo reconocimiento del Gobierno Vasco en Excelencia en la Gestión, que es la Q de Oro.

MONDRAGON: 9 Q de Oro

Con esta son ya 29 las organizaciones de MONDRAGON que han obtenido reconocimientos en Excelencia en la Gestión, 9 de ellas con Q de Oro, lo que avala la tesis de que el progreso en la implan-



tación de las directrices del Modelo de Gestión Corporativo, supone de facto una posición de partida adecuada para acceder a reconocimientos externos con modelos de referencia estandarizados. A lo largo de este año Soraluce está celebrando su 50 aniversario por lo que este nuevo reconocimiento supone un ingrediente adicional para conmemorar este hito y afrontar los nuevos retos planteados.

Copreci premiado por Indesit como proveedor innovador

Indesit Company ha reconocido a Copreci como proveedor estratégico en la categoría de Innovación en la reunión anual que tuvo lugar el pasado 5 de diciembre de 2012 en Fabriano (Italia). Este reconocimiento refuerza los lazos entre ambas empresas para afrontar retos futuros.

Por sexto año consecutivo, Indesit ha reunido en Fabriano a los mejores proveedores para entregar sus premios "Supplier Award 2012", donde Copreci ha resultado homenajeado con el premio a la Innovación, junto con Italiana Ilpea en la categoría de Calidad y la austriaca LKW Walter en el categoría de Medio ambiente.

Copreci empresa que desarrolla y produce componentes para electrodomésticos desde 1963, ha sido reconocida con el premio a la Innovación gracias a su solución elegante y económica para la regulación del gas en cocinas a gas y haber adoptado un acercamiento "win win" en la escucha de las necesidades de su cliente Indesit.

El evento contó con la asistencia de representantes de 72 de los proveedores estratégicos de Indesit, incluyendo a Arcelor Mittal (Bélgica), Embraco (Brasil), Flextronics (EE.UU.),



Javier Oleaga –Director General de Copreci- y Fiorella Cometi –Delegada de Copreci en Italia- recibiendo el premio por parte de representantes de Indesit.

Ilpea (Italia), LKW Walter (Austria), Nidec (Japón), Versalis (Italia), Voestalpine (Austria) y Xerox (Italia).

Fagor Arrasate recibe el premio *Made in Euskadi*

La XXI edición de La Noche de la Empresa Vasca, organizada por la Fundación Empresa Vasca y Sociedad/Gizarte eta Euskal Enpresa Fundazioa, distinguió a Fagor Arrasate con el premio *Made in Euskadi*.

En un brillante acto que tuvo lugar en el Salón principal de actos del Museo Guggenheim, Fagor Arrasate recibió el premio *Made in Euskadi* en la XXI edición de La Noche de la Empresa Vasca, organizada por la Fundación Empresa Vasca y Sociedad. Esta condecoración recompensa el trabajo de aquellas empresas que más se distinguen en situar la industria vasca en el mundo. La celebración contó con la presencia del Consejero de Economía y Hacienda del Gobierno Vasco, D. Carlos Aguirre, y con la asistencia de numerosos representantes del mundo económico e institucional. El galardón premia la dilatada, exitosa y perseverante historia de internacionalización de Fagor Arrasate a lo largo de casi 60 años que la ha convertido en una referencia mundial reconocida en el sector de la máquina herramienta por deformación. El director gerente de la empresa, Jose Mari Balzategi, recibió el premio de manos del ganador de la edición del pasado año, Sr Barrenetxea, de la firma Gestamp. El jurado valoró especialmente la calidad del trabajo realizado con una visión de negocio global desde los inicios y una gestión multinacional adaptada a cada mercado del mundo.

En el discurso con que los premiados agradecieron la distinción, recordaron los hitos más importantes que a lo largo de la historia han conducido a Fagor Arrasate a convertirse en una de las empresas globales más importantes del sector y en heraldo del buen hacer internacional de la industria vasca. Así, rememoraron con afecto las primeras exportaciones en la década de los sesenta en México y Francia, la intensa labor ferial de los inicios, así como la clara visión de incorporar un equipo humano cosmopolita, dinámico y multilingüe que pasaba largas temporadas en el extranjero, algo inusual en aquellos años. Luego, recordaron el desarrollo de delegaciones en las décadas de los setenta y ochenta con algunas instalaciones que, en la época, fueron referentes de la industria como una planta completa de fabricación de tubos en Libia, las primeras líneas de prensas robotizadas instaladas en los mayores fabricantes de automóviles y la definitiva implantación global en los años 90



El galardón lo recogió José María Balzategi, director gerente de la cooperativa, de manos de su poseedor anterior, Jon Barrenetxea, responsable de troquelaría de Gestamp Automotive.

con la entrada en China que concluyó hace unos años con la creación de una planta completa cerca de Kunshan donde, en la actualidad, trabajan unas 150 personas de las casi 800 que constituyen la plantilla de Fagor Arrasate.

Proceso de internacionalización

Este trabajo continuado ha dado sus frutos porque las instalaciones de Fagor están presentes en 70 países, las ventas internacionales alcanzan más del 90% del total, emplea personas en casi veinte países y la empresa ha alcanzado una facturación de 230 millones de euros. Además, entre sus clientes habituales están los mayores fabricantes de automóviles del planeta (Volkswagen, Ford, General Motors, Daimler, BMW, Renault, PSA, Tata, Mitsubishi, etc.), los mayores estampadores del globo (Gestamp, Magna, Benteler, Polynorm, etc.), las grandes siderurgias (ArcelorMittal, ThyssenKrupp, Baosteel, Salzgitter, Tata Steel, Jindal, Acerinox, Ruuki, Jindal, Bushan, Tisco, Wisco, etc.) y los principales fabricantes de electrodomésticos (Bosh-Siemens, Fagor, Electrolux, Whirlpool, General Electric, etc.). La comunicación de Fagor Arrasate al mundo es también ya totalmente global e internacional con una website que es referente en el sector, presencia en las redes locales, realización de eventos y simposiums anuales en varios lugares del mundo, asistencia a ferias con stands de

alto nivel, artículos en las principales revistas internacionales, periódicas presentaciones en las fábricas del Grupo, una red propia global que coordina y engarza a todos los empleados de la firma en el mundo, etc.

Los galardonados hicieron hincapié, asimismo, en que la visión internacional de Fagor Arrasate ha caminado siempre junto a unos objetivos de desarrollo tecnológico ambiciosos. En este contexto, señalaron que la firma dedica importantes recursos al I+D+I en colaboración con el centro tecnológico Koniker, universidades y centros de investigación de varios lugares del mundo. Así, Fagor Arrasate ha sido capaz de proponer durante la última década novedades revolucionarias como la servoprensa avanzada, la línea de prensas robotizada y sincrónica Waveline, la aplanadora por estirado Stretch-Leveler, la cizalla roto-oscilante, el aplanado bajo tensión de nueva generación o el cojín hidráulico inteligente.

El camino no está completado. Fagor Arrasate continúa con ilusionantes planes en su estrategia de internacionalización. No faltó un emotivo recuerdo a los cuatro directivos de Fagor que fallecieron hace ahora 10 años en un desgraciado accidente de aviación cuando, precisamente, contribuían a impulsar la presencia de Fagor Arrasate en el mundo.

El Grupo Fagor Electrodomésticos aprueba su plan estratégico para los próximos cuatro años

A principios de diciembre, el Grupo Fagor Electrodomésticos ha celebrado dos asambleas extraordinarias con motivo de la presentación y aprobación de su plan estratégico para los próximos cuatro años.



El Grupo Fagor Electrodomésticos ha aprobado su plan estratégico 2013-2016 durante las asambleas extraordinarias celebradas los pasados 12 y 13 de diciembre. El plan se basa en una estrategia de crecimiento a través de alianzas internacionales para mejorar la presencia de su marca en el mundo e incrementar las ventas en casi 200 millones de euros al final del periodo. Asimismo, también plantea un redimensionamiento de su negocio orientado a la mejora de la eficiencia interna y la competitividad.

La aprobación de este plan estratégico conlleva asimismo un plan financiero orientado a la captación de recursos externos y el reforzamiento de los recursos propios, en el que los socios cooperativistas jugarán un papel fundamental.

Expansión y alianzas internacionales

Fabián Bilbao, director general de Grupo Fagor Electrodomésticos, ha declarado que a pesar del actual contexto económico, caracterizado por el decrecimiento en los principales mercados europeos, la compañía vasca ha mantenido -incluso aumentado- su cuota de participación, con posiciones de liderazgo en el sector de los electrodomésticos en países como España y Francia. "Nuestra estabilidad en los mercados actuales nos impulsa a enfocar nuestra **expansión** hacia países emergentes, como China y Oriente Medio, a través de **alianzas empresariales** que nos permitan optimizar nuestros costes de producción, realizar compras conjuntas

o intercambio de producciones", ha manifestado Fabián Bilbao, quien ha recordado que "a principios de año firmamos un acuerdo con la empresa china Robam con el que introducir en el mercado asiático nuestra marca de gama alta Dietrich. Este fue el comienzo de un proceso de colaboraciones estratégicas para comercializar nuestros electrodomésticos en los países emergentes, dentro de nuestra estrategia de internacionalización".

Esta estrategia de crecimiento y alianzas irá acompañada de un incremento de su capacidad productiva en países clave, como Polonia, y un **proceso de dimensionamiento** enfocado a la mejora de la eficiencia interna y la competitividad, centrado en la producción local de los productos con mayor valor añadido.

Asimismo, el director general del Grupo ha recordado que este plan estratégico **está orientado a las personas** que forman parte de la compañía, tal y como ha declarado: "Pertecemos a la mayor corporación mundial de Economía Social y nuestro crecimiento económico va vinculado con nuestro compromiso con el empleo cooperativo sostenible en el tiempo".

Por otro lado, Grupo Fagor Electrodomésticos ha manifestado su interés en mantener una **firme apuesta por la innovación y el desarrollo de soluciones tecnológicas** para los próximos cuatro años, especialmente en el área de cocción, con el lanzamiento de nuevos productos y servicios que aporten soluciones al mercado.



Fagor Electrodomésticos, S. Coop.

El Grupo Fagor Electrodomésticos es el quinto fabricante europeo de electrodomésticos con una cuota de mercado en España de 15,6% y una facturación de 1.277 millones de euros en 2011. Su presencia comercial se extiende a 130 países de todo el mundo en los que opera a través de 12 marcas comerciales, siendo la innovación, internacionalización y sostenibilidad los tres ejes sobre los que se desarrolla el plan estratégico de la compañía. Pertenece a Corporación MONDRAGON, séptimo grupo empresarial español y el mayor grupo cooperativo del mundo.

Orkli refuerza su estrategia de internacionalización

Durante el mes de Noviembre Orkli ha firmado un acuerdo de suministro de componentes de seguridad termoeléctrica con el principal fabricante de válvulas del Cono Sur Americano, ARIM.

Con esta colaboración, la participación de Orkli en el mercado brasileño de la seguridad termoeléctrica pasa a ser mayoritaria, mercado que durante los últimos años ha tenido un crecimiento importante en materia de seguridad y cuyas previsiones apuntan hacia un dinamismo aún mayor para los próximos años.

La estrategia de internacionalización que ha venido desarrollando Orkli a lo largo de toda su historia, dotándose de los recursos tanto humanos como materiales, es la que le ha permitido desarrollar un portafolio de productos y servicios de calidad, y ofrecerlos con una cercanía a sus clientes en los mercados de referencia que éstos están sabiendo valorar.

La internacionalización en Orkli ha sido y es uno de los pilares en los que se asienta su estrategia empresarial. Ya en los años 80, Orkli consideraba que su mercado objetivo era la economía global, desarrollando y creando plantas productivas en otros mercados y delegaciones repartidas estratégicamente por los cinco continentes para desarrollar su capacidad de negocio. Hoy Orkli es un referente a nivel internacional y cuenta con tres plantas productivas en Ordizia (España), Kunshan (China) y Jundiaí (Brasil) y delegaciones comerciales por todo el mundo.

En la foto, momento de la firma en las instalaciones de la Planta Productiva de Orkli do Brasil, de izquierda a



derecha: Marco Abbate (Responsable de Orkli do Brasil), Sergio Epof (Director Comercial de ARIN), Patxi López Urkiola (Gerente General del Grupo Orkli); Hermes Morete (Gerente de ARIM) e Iñigo Eraña (Director del Negocio de Confort-Seguridad Termoeléctrica de Orkli).

Eroski se une a Médicos sin fronteras en la lucha contra las enfermedades olvidadas

EROSKI se convierte en la primera superficie de gran distribución en colaborar con esta campaña de sensibilización y captación de fondos.

EROSKI ha cerrado un convenio de colaboración con *Médicos Sin Fronteras* para comercializar en toda su red de establecimientos las conocidas *Pastillas Contra el Dolor Ajeno*. Una iniciativa solidaria dirigida a combatir seis enfermedades olvidadas que, en su conjunto, se cobran cada año la vida de 14 millones de personas en todo el mundo: enfermedad del sueño, kala azar, chagas, malaria, SIDA infantil y tuberculosis.

Esta campaña de sensibilización y captación de fondos, puesta en marcha por la ONG en 2010, llega por primera vez a una superficie de gran distribución, tras su éxito en las más de 22.000 oficinas de farmacia españolas.

A través del convenio de colaboración con *Médicos Sin Fronteras*, EROSKI pone a disposición de los consumidores estas *Pastillas Contra el Dolor Ajeno*, cuyo precio de venta al público es de 1 euro, y cuyos beneficios irán destinados a financiar proyectos de esta organización humanitaria para el tratamiento de estas dolencias en países



en vías de desarrollo.

Se trata de un envase con seis caramelos de mentol-eucalipto sin azúcar, con un formato que simula la caja de un medicamento, y que el usuario podrá encontrar en la línea de cajas de los establecimientos de EROSKI, así como en el mostrador de parafarmacia. Los seis caramelos simbolizan las seis enfermedades olvidadas contra las que lucha este proyecto solidario.

Según Alejandro Martínez, director de Responsabilidad Social de EROSKI, "para nosotros es un motivo de sano orgullo poder ofrecer a los consumi-

dores dos campañas de solidaridad en estas Navidades: las *Pastillas contra el Dolor Ajeno*, a favor de *Médicos sin Fronteras*, y la de *Bolsas Solidarias* para colaborar con Banco de Alimentos, UNICEF e Intermón Oxfam".

Como es conocido, la campaña de las *Bolsas Solidarias*, también con un precio de 1 €, destinará todos sus ingresos a Banco de Alimentos, UNICEF e Intermón Oxfam. En el caso de Banco de Alimentos, la donación procedente de las ventas de la "Bolsa Solidaria" irá dirigida a diferentes comedores sociales repartidos por todo el país; UNICEF destinará estos ingresos a tratamientos para combatir la desnutrición infantil en el mundo; e Intermón Oxfam revertirá los beneficios de la iniciativa en cooperativas para apoyar economías familiares en Mauritania. Además, los consumidores pueden elegir el reparto de los beneficios recaudados entre las tres ONG's dando su opinión en www.eroski.es/bolsasolidaria.

Participación de MU en el XIX CNIM en Castellón

Profesores y alumnos de la Escuela Politécnica Superior asistieron al XIX Congreso Nacional de Ingeniería Mecánica que se celebró en Castellón a mediados de noviembre.

El Congreso Nacional de Ingeniería Mecánica se realiza bienalmente, promovido por la Asociación Española de Ingeniería Mecánica. Esta XIX edición ha sido organizada por el Departamento de Ingeniería Mecánica y Construcción de la Universitat Jaume I de Castellón.

Por parte de Mondragon Unibertsitatea, profesores y doctorandos de las líneas de investigación así como alumnos y profesores de Ingeniería Industrial participaron en diferentes sesiones sobre estas tres áreas: Fabricación, Máquinas y Mecanismos; Mecánica Experimental y Metrología; Ecuación e Historia en Ingeniería Mecánica. En total, presentaron 6 trabajos, 4 ponencias y 2 pósters.



Kimu Berri lanza la *Innovation Jam*, proceso de innovación colectiva para los alumnos de MU

***Innovation Jam* es un proceso de innovación colectiva dirigido a los alumnos de Mondragon Unibertsitatea cuyo propósito es generar ideas de nuevos negocios, productos y servicios en el ámbito del Turismo de Salud.**

La *Innovation Jam* sobre *Turismo de Salud* se integra en el programa de actividades de Kimu Berri, iniciativa destinada a promover el emprendimiento juvenil, y cuenta con el patrocinio de LKS S.coop. e ISEA S.coop., entidades pertenecientes a la División de Ingeniería y Servicios de la Corporación MONDRAGON

Acto en febrero en Garaia

La *Innovation Jam* es un proceso que culminará con la celebración de un evento que se desarrollará a finales del mes de febrero de 2013 en las instalaciones del H-ENEA/Living Lab, en el Polo de Innovación Garaia de Mondragón.

Kimu Berri, iniciativa para impulsar el emprendimiento

Kimu Berri es un proyecto cuyo objetivo es la promoción del emprendimiento juvenil en Debagoiena, adoptando para ello las temáticas y tecnologías propias de la sociología de la juventud. Dicha iniciativa está promovida bajo un mo-



delo de cooperación público y privada entre agentes comprometidos en la estrategia de desarrollo comarcal de Debagoiena. Así, el proyecto cuenta con el concurso de las siguientes entidades y

organismos: ISEA S.coop; la Agencia de Desarrollo de Debagoiena (Mancomunidad); MU, por medio de las facultades de GEP y Enpresagintza; ATHLON S.coop.; y Saiolan.

David Sánchez Bote, nuevo director general del centro de investigación en gestión MIK

El investigador y docente David Sánchez Bote (Zumarraga 1976) ha sido nombrado nuevo director general del centro de investigación en gestión empresarial MIK asociado a la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea. El nuevo directivo de MIK, que ha tomado posesión de su cargo el 28 de noviembre, sustituye en sus funciones a Aitor Urzelai, anterior director de este centro, cargo que ha ocupado desde 2009 hasta la actualidad.

Consultor de empresa e investigador docente en Mondragon Unibertsitatea, David Sánchez es licenciado en Dirección y Administración de Empresas por Mondragon Unibertsitatea, y doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto. El nuevo responsable de MIK ha estado vinculado profesionalmente a MU y al MIK desde el año 2000, compaginando distintas labores docentes y de investigación en esta universidad con otros trabajos docentes y de consultoría fuera de esta organización.

Para el nuevo responsable, asumir la dirección de MIK ha sido una "gran oportunidad, dado que el mundo de la investigación es un entorno que siempre me ha apasionado, con lo que esta tarea es una magnífica ocasión para seguir disfrutando de este sector".

Universidades de Michigan y Harvard

Sánchez Bote ha desarrollado su carrera investigadora desde el año 2000, tarea que compaginó con la labor docente como profesor de la asignatura de Sistemas de Información en Mondragon Unibertsitatea. Asimismo, ha sido Visiting Scholar en la Universidad de Michigan dentro del proyecto de investigación Community Lab.

Su currículum incluye también la publicación de varios libros, entre los que se encuentran *El cuarto sector en Euskadi*, publicado por Innobasque en el año 2012, y *Sectores de la nueva economía 20 + 20: economía abierta*, editado por la Escuela de Organización Industrial EOI en noviembre de 2010. Como investigador ha colaborado también en la publicación del libro *Building Successful Online Communities* de Robert Kraut y Paul Resnick, editado por The Mit press 2012, entre otros.



DAVID SÁNCHEZ BOTE

Además, ha participado también en multitud de ponencias y congresos tanto de ámbito nacional como internacional, presentando trabajos de investigación como *An open innovation model based on the experience of Basque companies*, en el 10º Workshop internacional sobre Innovación Abierta organizado por la Escuela de Negocios de Harvard en 2012.

En el ámbito de la consultoría, David Sánchez ha participado en numerosos proyectos de la mano de la empresa Consultoría Artesana en Red en proyectos relacionados especialmente con la estrategia digital, la empresa abierta y la puesta en marcha de comunidades de práctica y *on line* tanto en las administraciones públicas como en la empresa privada.

En el periodo 2011-2012, el actual responsable del MIK ha sido investigador en *Openbasque: hacia un modelo de innovación abierta basado en la colaboración*, un proyecto liderado por MIK y financiado a través del programa Etorrek del departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco. Su labor docente también ha sido extensa durante este tiempo, ámbito en el que ha impartido distintos cursos, ponencias, seminarios y talleres prácticos, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Este mismo año ha codirigido el curso *Emprendizaje y Empresa Abierta* organizado por la Escuela de Organización Industrial y Mondragon Unibertsitatea.

Desde su puesta en marcha en 2001, el centro MIK ha conseguido convertirse en referente internacional en investigación en gestión de empresas y su modelo ha supuesto la fusión entre investigación universitaria e investigación orientada a la transferencia a empresa, organizaciones e instituciones.



Clausura de los cursos de adaptación

Han concluido los cursos de adaptación para el Grado en Ingeniería Mecánica y para el Grado en Ingeniería en Electrónica Industrial.

La Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea entrega los diplomas a los alumnos de la primera promoción del curso de adaptación de Ingeniería Técnica Industrial en Mecánica al Grado en Ingeniería Mecánica y del curso de adaptación de Ingeniería Técnica en Electrónica Industrial al Grado en Ingeniería en Electrónica Industrial.

El acto de entrega se celebró en el Colegio Oficial de Peritos e Ingenieros Técnicos de Gipuzkoa. Un total de 30 alumnos de Mecánica y 15 de Electrónica han superado este curso que se ha impartido en la sede guipuzcoana.

En el acto participaron el Decano del COPITIG, Jorge Arévalo, el Director General de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, Vicente Atxa y su Coordinador Académico, Josu Galarza.



El Basque Culinary Center de Donostia albergó el II Congreso de Marketing Digital para empresas industriales, IndusMedia

El Congreso ha sido promovido por Mondragon Unibertsitatea y la SPRI.

La segunda edición de IndusMedia, el Congreso de Marketing Digital para empresas industriales, se celebró en el Basque Culinary Center de Mondragon Unibertsitatea en San Sebastián, a finales de octubre. Mondragon Unibertsitatea, con la ayuda de otros colaboradores, ha organizado este foro para dar a conocer los beneficios que la Red aporta a las empresas del sector industrial, ya

que un alto porcentaje de éstas no toman en cuenta las diversas oportunidades que conlleva utilizar una plataforma para hacer negocio a través de Internet. Los resultados del estudio realizado por Overalia, agencia especializada en Marketing Online, revelan que aquellas empresas que han desarrollado su plataforma comercial *on line*, utilizan la misma para efectuar facturaciones.

Dos alumnos de Mondragon Unibertsitatea galardonados en la 3ª Edición Premios *Orona Get Up*

Un total de 15 alumnos de Mondragon Unibertsitatea y Tecnun, que cursan su último año de ingeniería, han presentado su Proyecto Fin de Carrera en esta tercera edición de los premios *Orona Get Up*.

En esta tercera edición, el trabajo del ingeniero en Automática y Electrónica Industrial Sergio Armentia Cerio de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea titulado *Diseño de motores de reluctancia asistida por imanes*, ha sido galardonado con el primer premio, dotado con 1.500 euros. Y, a su vez, Alex McCloskey Gómez,

Ingeniero Industrial de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea ha sido premiado por el proyecto titulado *Metodología de diseño vibroacústico y análisis de calidad sonora en ascensores*.

El Director de Recursos Humanos de ORONA Mikel Tolosa ha presidido la entrega de premios, a la que también han asistido Jon Altuna, vicerrector académico de Mondragon Unibertsitatea y Mikel Arcelus, director de Desarrollo de Tecnun.

ORONA ha agradecido a todos los participantes su esfuerzo y ha reiterado su agradecimiento a todos



los participantes, pidiéndoles que continúen trabajando en el ámbito de la investigación "con la misma energía y entusiasmo" como vía para alcanzar las mejores oportunidades profesionales en el futuro.

Un nuevo modelo de innovación para los nuevos tiempos. Pretende ser una herramienta para alinear esfuerzos corporativos en I+D+i en pos de impulsar nuevos desarrollos, conocimientos y actividades que a su vez generen empleo en los nuevos sectores estratégicos para la Corporación.



M4FUTURE

Javier Sotil Vicepresidente de Innovación, Promoción y Conocimiento de Corporación MONDRAGON

Tras su presentación y aprobación en los distintos órganos corporativos, así como en las dos sesiones plenarias organizadas por el Departamento de Innovación y Tecnología en 2012, el próximo mes de enero se procederá al lanzamiento y puesta en marcha del nuevo Modelo de Innovación Corporativo, denominado *M4FUTURE*.

Con su aprobación, MONDRAGON se dota de un mecanismo capaz de alinear los esfuerzos corporativos en I+D+i en pos de impulsar nuevos desarrollos, conocimientos y actividades que a su vez generen empleo en los nuevos sectores estratégicos para la Corporación.

A la hora de afrontar este reto, desde el Área de Innovación, Promoción y Conocimiento, se era consciente de la **importancia de no limitar el concepto de la innovación a la actividad de I+D, sino de incluir ese paso más que supone la transformación de nuevos desarrollos en productos, servicios y negocios demandados por el mercado y la innovación en servicios y modelos de negocio.**

Como punto de partida para la definición del Modelo de Innovación Corporativo, se han tenido presente los Principios Básicos Cooperativos así como la Política Socio-empresarial 2013-2016.

Despliegue operativo

El despliegue operativo del modelo contribuirá también a la identificación de las áreas estratégicas de investigación, así como aquellas tecnologías a desarrollar a nivel corporativo, sin perjuicio de los desarrollos y apuestas estratégicas a nivel de

cooperativa y división. Es más, el presente modelo ha sido definido dejando abierta su posible aplicación a diferentes niveles organizativos y fórmulas jurídicas: División, Grupo de Interés Mutuo (GIM) o cooperativa, a través de su adaptación a la realidad concreta de cada entorno. A modo de ejemplo, tanto Danobatgroup como el Grupo Eroski, han mostrado interés en la posibilidad de adaptarlo a sus respectivos escenarios.

Sin duda, un modelo participativo de estas características favorecerá la generación de espacios de intercam-

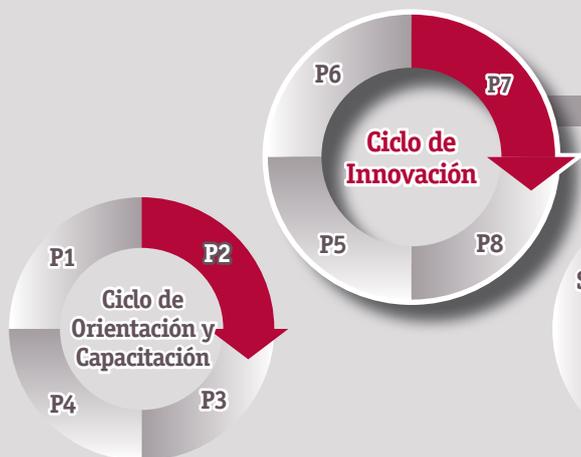
Ámbitos estratégicos

El nuevo modelo se aplicará inicialmente a cuatro ámbitos estratégicos para el conjunto de la Corporación:

- **Puesta en marcha de proyectos interdivisionales.**
- **Lanzamiento de proyectos integrales.**
- **Desarrollo de actuaciones corporativas de valor en el sector Salud.**
- **Desarrollo de actuaciones corporativas de valor en el sector Energía-Sostenibilidad.**

Todo ello soportado sobre un sistema corporativo integrado de Innovación-Promoción-Conocimiento, donde cooperativas, agentes de investigación, universidad, delegaciones corporativas, parques tecnológicos, Centro Corporativo y Centro de Promoción sean los actores principales.

P1 Análisis de Viabilidad de Ideas-Proyecto
 P2 Desarrollo de Proyectos de Innovación
 P3 Comercialización. Valorización.
 P4 Evaluación, Difusión y Aprendizaje.



P5 Definición de Estrategia de Innovación.
 P6 Desarrollo de Tecnologías Clave e Infraestructuras.
 P7 Impulso a la Innovación Abierta.
 P8 Desarrollo de la Cultura de Innovación y Emprendimiento.



(COC) Comité de Orientación y Capacitación.
 (CI) Comité de Innovación.

S1 Financiación Pública y Privada.
 S2 Márketing Innovación.
 S3 Relaciones Institucionales.

bio, además de alianzas con los agentes de innovación referentes a nivel internacional: universidades, centros y plataformas tecnológicas, asociaciones empresariales, administraciones públicas, etc.

Señas de identidad del modelo

El presente modelo ha sido definido y desarrollado a lo largo de 2012 en el marco del Plan Ciencia y Tecnología Corporativo, en colaboración con IK4-Ideko, IK4-Ikerlan, Isea, LKS, MGEP y MIK.

El Modelo de Innovación Corporativo tiene un carácter atemporal, siendo su principal objetivo el establecer los procesos-acciones a poner en marcha para concentrar esfuerzos y tomar decisiones en torno a la gestión del I+D+i corporativo.

Como se puede ver en la imagen (ver gráfico adjunto), el Modelo de Innovación Corporativo queda representado mediante tres gráficos circulares girando próximos en-

tre sí. Con esta representación, se persigue transmitir la continua interrelación entre los diferentes procesos, así como entre los propios ciclos, que se soportan unos sobre otros. Al frente, liderando la operativa del mismo, se representa la gobernanza, la cual se apoyará en tres comités: Comité Ejecutivo IPC, Comité de Orientación y Capacitación y Comité de Innovación.

Por cada proceso se ha identificado la óptima combinación de metodologías y herramientas a aplicar en aras de favorecer la colaboración entre agentes investigadores y empresas, necesaria para desarrollar y potenciar todas las ventajas estratégicas y competitivas latentes en el entorno del I+D+i corporativo.

Como comentario final, cabe resaltar, que la definición y desarrollo del Modelo no ha sido un mero ejercicio académico, sino que confiamos firmemente en que su puesta en marcha contribuirá al desarrollo de la innovación de alto valor añadido en aquellos sectores estratégicos de futuro para la Corporación. ■

Berrikuntza eredu berria garai berrietarako

I+G+b arloan **ahalegin korporatiboak bateratzeko** tresna izan nahi du, garapen, ezagutza eta jarduera berriak bultzatzeko eta, horri helduta, Korporazioarentzat estrategikoak izango diren sektore berrietan enplegua sortzeko.

Horrenbestez, MONDRAGONek mekanismo bat bereganatuko du, I+G+b arloan ahalegin korporatiboak bateratzeko gai izango dena, garapen, ezagutza eta jarduera berriak bultzatzeko eta, ondorioz, Korporazioarentzat estrategikoak izango diren **sektore berrietan enplegua sortzeko**.

Eredu parte hartzailea da, nazioartean berrikuntzaren esparruan erreferentziazkoak diren eragileekin trukerako guneak eta aliantzak sortzen lagunduko duena: unibertsitateak, zentro eta plataforma teknologikoak, enpresa elkarteak, administrazio publikoak, etab.

Azkenik, azpimarratu behar da eredu martxan jartzeko balio erantsi handiko berrikuntza garatzen lagunduko duela, etorkizunean Korporazioarentzat estrategikoak izango diren sektoreetan.

Fortalecer la Innovación-Promoción-Conocimiento, alinear personas con las necesidades del tejido empresarial, impulsar la innovación como fuente de crecimiento sostenible, desarrollar un modelo de financiación propio y trasladar la imagen de una Corporación innovadora.

¿Qué persigue el Modelo de Innovación Corporativo?

Eduardo Beltrán de Nanclares Director de Innovación y Tecnología de Corporación MONDRAGON

¿Cuáles son los objetivos principales del nuevo Modelo de Innovación Corporativo? Cuando comenzó la definición del Modelo de Innovación Corporativo, el equipo de trabajo realizó un análisis en detalle de la situación de

partida, con el propósito de identificar las metas a perseguir por el Modelo. De dicha reflexión se obtuvieron las siguientes **ideas fuerza**, a las que había que dar respuesta. ■



1. Fortalecimiento del sistema integrado de Innovación-Promoción-Conocimiento

Partiendo del concepto *triángulo del conocimiento* formado por la educación, la investigación y la innovación, factores clave para el impulso del crecimiento de las organizaciones, se puede afirmar que MONDRAGON cuenta con su propio triángulo del conocimiento, soportado en una serie de programas e infraestructuras de apoyo a la educación, al desarrollo tecnológico y a los negocios.

En este aspecto, el modelo tratará de reforzar la cooperación entre los distintos agentes corporativos, asegurando la transferencia del conocimiento desde la universidad y centros de investigación hasta las personas y cooperativas, estimulando así la innovación en el mercado y la creación de nuevas empresas.

2. Capital humano en sintonía con el tejido empresarial

Hoy por hoy es fundamental disponer de personas implicadas, formadas y dinámicas para afrontar nuevos retos. Es por ello, que el Modelo, a través de sus diferentes procesos, tratará de fomentar el crecimiento personal y la inquietud por aprender y aportar lo mejor de sí mismos. Sirviendo de canal de comunicación entre el mundo empresarial e investigador y la universidad, con la máxima meta de enriquecer la actual oferta educativa superior en pos de las necesidades presentes y futuras del tejido empresarial.

Berrikuntza Eredu berriaren bost helburuak

1. Berrikuntza-Sustapen-Ezagutza sistema integratua indartzea.
2. Gure giza kapitala enpresa sarearen beharretara egokitzea.
3. Berrikuntza hazkunde iturri iraunkor gisa bultzatzea.
4. Finantzaketa eredu propioa garatzea.
5. Korporazio berritzaile baten irudia helaraztea.



3.

Fuente de crecimiento sostenible

La creación de empresas y la generación de empleo sostenible han sido objetivos constantes para MONDRAGON. Y como bien es sabido, la creación de negocios depende de la disponibilidad de emprendedores innovadores y motivados y de la existencia de un sistema de soporte eficiente.

Siguiendo esta línea, el presente modelo incluye procesos específicos para el fomento del emprendimiento a todos los niveles:

- Desarrollar programas de estudios orientados a la promoción de habilidades innovadoras y emprendedoras.
- Formar, motivar y captar líderes para el fomento del intraemprendimiento cooperativo.
- E impulsar una metodología e infraestructuras específicas para acelerar la creación de nuevos negocios, basadas en la intercooperación de empresas y la innovación tecnológica (BAC MONDRAGON).

Todo ello, focalizando dicha actividad emprendedora en los cuatro ámbitos estratégicos definidos.



4.

Desarrollo de un modelo de financiación sostenible

Como todo propósito ambicioso, el despliegue de la Estrategia de Innovación (lanzamiento de proyectos integrales y estratégicos, etc.) supondrá unas necesidades de financiación importantes. Es por ello, que el Modelo dedicará esfuerzos al aumento de los retornos públicos, sobre todo internacionales (Programa europeo HORIZON 2020), y a la construcción de un escenario propicio para la inversión privada. Todo ello combinado con los actuales mecanismos internos de financiación de la Corporación, dará lugar a un modelo de financiación propio, sostenible en el tiempo y con el músculo suficiente para sacar adelante proyectos de alto valor añadido para MONDRAGON.



5.

MONDRAGON, imagen de una Corporación innovadora

Para terminar y como objetivo aglutinante de los resultados de los anteriores, el presente modelo dedicará esfuerzos a la promoción de cara al exterior del actual ecosistema de Innovación-Promoción-Conocimiento, entendido como una red excelente de innovación que actúa de palanca de crecimiento del tejido empresarial corporativo. Por una parte, reforzará el posicionamiento de MONDRAGON como referente internacional a través del conocimiento generado en clave de tecnología propia, y por otro, trabajará para lograr que la Corporación sea reconocida como referente internacional en la definición y aplicación de sus políticas de innovación.

La innovación en cifras

Hitz egin dezagun berrikuntza korporatiboari buruzko zenbakiaz. Zenbat inbertitzen dugu I+G alorrean? Zenbat aktibitate berrietan? Zenbat ikerlari ditugu gure taldean? ... Aurrerantzean, berrikuntzaren eredu berriak bere adierazle propioak izango ditu.

Muestra de los resultados obtenidos a partir de la cooperación entre los tres vértices del *triángulo del conocimiento* de MONDRAGON –educación, investigación e innovación–, son algunos de los indicadores de I+D y promoción de nuevos negocios que se recogen anualmente:

- la Corporación dedicó 165 millones de euros a I+D+i en 2011.
- el Área Industria destinó a I+D un presupuesto del 9,1% sobre el valor añadido en 2011.
- MONDRAGON es propietaria de 508 familias de patentes de invención.
- la Corporación, a través de sus cooperativas, universidad y centros de investigación, ha participado en 2011 en más de 40 proyectos internacionales de I+D, liderando 11 de ellos.
- un 20,5% de las ventas del Área Industria en 2011 fueron productos y servicios nuevos, no existentes hace 5 años.
- la red de centros tecnológicos y unidades de I+D empresariales de MONDRAGON está integrada por 14 entidades que agrupan a 822 personas con un presupuesto anual que en 2011 superó los 60 millones de euros.

Nuevos indicadores de innovación

A partir de la puesta en marcha del nuevo Modelo de Innovación Corporativo en enero del 2013, a los anteriores indicadores se le sumarán tres nuevos paneles de mando, uno por cada ciclo que lo conforma: Ciclo de Orientación y Capacitación, Ciclo de Innovación y Ciclo de Soporte a la Innovación. El objetivo, es tener un mayor control sobre los procesos de innovación, con el fin último de generar el mayor resultado posible.

Estos nuevos indicadores, entre otras variables, medirán:

- El **desarrollo de tecnologías claves** a partir del Plan de Ciencia y Tecnología Corporativo (grado de avance de los proyectos, industrialización de las tecnologías desarrolladas, nuevas familias de patentes generadas...). El impulso de la **Innovación Abierta** en la Corporación (participación de las delegaciones corporativas, descargas mensuales del SIE, usuarios de Elkarbide, reuniones con KAPs (Key Account Partners), proyectos combinando KETs (Key Enable Technologies) lanzados en el año, tasa anual de éxito en la presentación de proyectos europeos...).
- El desarrollo de la **cultura de innovación y emprendimiento** (número de trabajadores que reciben formación específica, sesiones Dreamworks, nuevos emprendedores...).
- El desarrollo de proyectos de **innovación y su comercialización-valorización** (número de proyectos en fase de desarrollo, número de proyectos puestos en el mercado, personas con dedicación full-time a la venta y gestión de proyectos integrales...).
- Y la **captación de recursos** públicos y privados para el desarrollo de la Estrategia de Innovación. ■

Iritziak

Antxon López Usoz Danobat Group
Director de Innovación



“Es una buena referencia para poder ser adaptado a la problemática de una división o cooperativa particular”

En este momento no vamos a poner en duda la necesidad que tiene cualquier empresa de innovar continuamente. Estamos obligados a reinventarnos permanentemente, a introducir nuevos productos, servicios o negocios que sustituyan a otros que progresivamente sin duda van a ir desapareciendo. Si queremos evolucionar hacia escenarios de mayor valor añadido no tenemos otra que replantearnos cuál debe ser nuestra propuesta de valor, cómo llegamos al cliente, con quién colaboramos, etc.

Ahora bien, la innovación no se improvisa. Al igual que gestionamos las actividades productivas, comerciales o la tesorería, debemos de gestionar la innovación: estableciendo objetivos, planificando las acciones que correspondan, midiendo la evolución de lo que hemos dicho y corrigiendo las posibles desviaciones.

En este sentido, el Modelo de Innovación desarrollado a nivel corporativo aborda la gestión de la innovación desde una visión completa que integra a todos los agentes y procesos que intervienen en esa actividad, siguiendo una dinámica que facilita la planificación, la acción y la métrica que nos permite ir mejorando constantemente.

Es un planteamiento amplio que sirve para gestionar la innovación a nivel corporativo, donde quizás existan actividades que no se dan a nivel de la cooperativa. Ahora bien, este modelo es una buena referencia para poder ser adaptado a la problemática de una división o cooperativa particular, ya que, está concebido para poder ser implantando de manera ordenada y progresiva desde una gestión de la innovación en labores concretas hacia una visión más completa e integral.

Juan Ignacio Igartua Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea

Coordinador del grupo de investigación en Organización y Gestión Industrial del departamento de Mecánica y Producción Industrial



“M4FUTURE es un claro esfuerzo de aglutinar con una visión holística y un enfoque en red”

La necesidad de las empresas por innovar es hoy una cuestión que nadie discute ni cuestiona, así, M4FUTURE es un claro esfuerzo de aglutinar con una visión holística y un enfoque en red, los cinco elementos clave de todo modelo de innovación moderno: (1) estrategia de innovación, (2) organización innovadora, (3) proceso de innovación, (4) redes de colaboración y (5) aprendizaje; a fin de transformar nuestro tejido empresarial y mejorar nuestra posición competitiva.

Este enfoque de trabajo y aprendizaje en red, además de los procesos y mecanismos desplegados en el modelo, va a potenciar aún más el desarrollo del modelo de investigación colaborativa de Mondragón Unibertsitatea, así como la puesta en marcha de iniciativas y proyectos de innovación y emprendimiento en sectores clave (Energía, Eco-tecnologías y Salud) y tecnologías emergentes; con una vocación internacional clara de

posicionamiento en el marco Europeo (Innovation Union).

Con todo ello, M4FUTURE ayudará al desarrollo del Plan Estratégico de Mondragón Unibertsitatea, y al desempeño de su rol de contribuir al desarrollo socio-económico del entorno (tercera misión de la universidad conjuntamente con la educación y el desarrollo científico-tecnológico).

Juan María Goenaga IK4-Ikerlan

Responsable de Área Innovación estratégica



“Facilitará identificar y configurar consorcios mixtos empresas-centros-universidad”

Desde IK4-Ikerlan vemos que es importante tener dos ciclos diferenciados pero a la vez conectados, el de orientación y capacitación por un lado y el de innovación por otro. Es bueno tener estos dos ciclos porque cada uno requiere procesos y capacidades diferentes y, para que sean efectivos deben abordarse desde su especificidad.

Ya con una perspectiva de IK4-Ikerlan como centro tecnológico vemos que el ciclo de capacitación y orientación está diseñado con unos aspectos clave. En primer lugar, está

dirigido por una estrategia de innovación que marca los ámbitos y direcciones prioritarias para MONDRAGON. En segundo lugar, tenemos los roadmaps (hojas de ruta) tecnológicos que van a marcar los caminos prioritarios de desarrollo de tecnología y capacidades siguiendo las orientaciones marcadas desde la estrategia de innovación. Estos roadmaps marcarán los retos de mercado a los que orientar el desarrollo y definirán los demostradores tecnológicos que guiarán la definición de los pro-

yectos del Plan de Ciencia y Tecnología (PCyT).

Todo esto nos reportará un beneficio fundamental: que facilitará identificar y configurar consorcios mixtos empresas-centros-universidad que articulen y ejecuten los proyectos que necesita MONDRAGON; empezando porque los proyectos del PCyT estarán orientados a retos de mercado de medio-largo plazo, y siguiendo porque los demostradores marcan los requisitos a los que los proyectos deben responder.

Carlos Barandiaran LKS

Director de Negocio Consultoría de Gestión



“Está bien orientado hacia el desarrollo de actividades empresariales en nuevos sectores de valor añadido”

El Modelo se configura integrando la participación de múltiples agentes, diferentes ciclos-procesos, actividades de soporte fundamentales como la financiación, el marketing y las relaciones institucionales..., gestionado todo ello a través de un modelo de Gobernanza. Este enfoque creo que incorpora las pa-

lancas necesarias para impulsar la innovación y nos permitirá dirigir los esfuerzos hacia un objetivo muy concreto, el desarrollo de actividades empresariales en nuevos sectores de valor añadido.

El diseño del Modelo mediante *ciclos*, que se desarrollan y progresan de una forma continuada servirá

también para dinamizar y sistematizar la innovación y su gestión.

Esperamos, también, que algunas de nuestras cooperativas obtengan ideas interesantes de la conceptualización del Modelo y de su posterior implantación.



Javier Marcos director de *TU Lankide*

TU Lankide-rako ere aldaketa garaiak iritsi dira. Urtarriletik aurrera indartu egingo da webgunea (www.tulankide.com) eta papera bi hilabete behin argitaratuko da. Guzti honetaz hitzegin dugu bere zuzendariarekin.

“Reforzamos la versión digital de la revista y publicaremos el papel cada dos meses”

La actualidad corporativa a través de la web; la reflexión en tono cooperativo en el papel, que pasa a publicarse bimestralmente. En titulares, esas son las adaptaciones que implementará la revista a partir del año que viene. Charlamos con el director de *TU Lankide* acerca de los cambios que se avecinan.

Se anuncian cambios para *TU Lankide* en 2013. ¿En qué consisten?

La idea principal es potenciar la versión digital de la revista. Internet es un canal excelente para lograr uno de los objetivos prioritarios de la revista, que es la difusión de la cultura cooperativa. Es una medida acorde a los nuevos tiempos. Los soportes físicos van perdiendo peso paulatinamente en beneficio de los nuevos contenidos digitales. Es un camino que ya iniciamos en mayo de 2011 cuando estrenamos nuestra web www.tulankide.com, un sitio en internet que se ocupa de difundir la actualidad corporativa, que ha ido creciendo en contenidos y que ya recibe una media superior a las 5.000 visitas al mes. Aspiramos a convertir esta versión digital en el portal de referencia para los colectivos de nuestras cooperativas.

¿Cómo se va a reforzar? ¿Que nuevas ideas tenéis?

Será una web abierta, un portal de referencia en lo que se refiere a la cooperación, y tendrá un espacio restringido a cooperativas con una serie de servicios propios para ellas. Será como una casa de la cooperación, amplia y confortable, abierta a todo el mundo, y con una habitación de uso exclusivo para las cooperativas. En ese espacio reservado

se podrán descargar los pdfs de la revista, acceder a promociones especiales para socios y trabajadores de las cooperativas, disponer de un centro de recursos (directorio, fotos...), acceder a la extranet corporativa, etc.

Y el espacio abierto, teniendo en cuenta que tenemos un perímetro interesado en nuestra experiencia (institucional, académico, grandes empresas...) será un portal con más videos, más recursos fotográficos, más entrevistas, más actualidad, más colaboradores, y multilingüe (con versiones en castellano, euskara e inglés).

En definitiva, una versión digital actualizada que viene a reforzar el conjunto del proyecto de comunicación asociado a *TU Lankide*.

¿Qué va a pasar con el papel?

Es difícil caminar en contra de la dinámica natural de las cosas. Todas las tendencias indican que el papel va

“Aspiramos a convertir esta versión digital en el portal de referencia para los colectivos de nuestras cooperativas”

a desaparecer paulatinamente y que internet (ordenador, tabletas y los smartphones) le van a ganar la partida al papel. No sabría aventurar cuándo, pero el papel desaparecerá. De hecho, hoy ya leemos libros digitales en el ebook, escuchamos la radio en internet, accedemos a las webs digitales de los medios de comunicación para conocer la actualidad más cercana,... Los hábitos de lectura y de consumo de información han cambiado y están cambiando radicalmente. Un dato: Amazon en el reino Unido ya vende más libros en formato electrónico que en papel.

No obstante, nuestra idea es que convivan ambos soportes y por eso apuntamos a soluciones mixtas, en las que cohabiten la actualidad cooperativa a través de www.tulankide.com con una versión de papel más elaborada y reflexiva de carácter bimestral. Y ya veremos a dónde nos lleva el futuro.

Queremos que la versión papel de *TU Lankide* siga estando presente en el paisaje cooperativo, y reforzarlo con una web mucho más dinámica y acorde a los tiempos. En conjunto, un proyecto de comunicación reforzado que nos ayude a alcanzar nuestros objetivos principales: difundir la cultura cooperativa; informar sobre la actividad de nuestras cooperativas; y ser un soporte cohesionador del grupo.

¿En 2020 solo contenidos digitales?

Solo digitales no lo creo. Aunque hay sesudos informes que apuntan en ese sentido. En cualquier caso, si continúa la evolución del mercado al ritmo de los últimos 5 años, con una eclosión incesante de ebooks, tablets y teléfonos inteligentes, está claro que el papel será un soporte residual. Sinceramente, no veo a la siguiente generación de jóvenes consumiendo papel para informarse. Internet seguirá siendo su ecosistema natural, las redes sociales su lugar común, y la segmentación de contenidos una práctica habitual.

Tampoco creo que las industrias editoriales vayan a ganar dinero imprimiendo papel como hasta ahora. Es un negocio que no da para más. Además, creo que en las ediciones digitales de los periódicos, la barra libre se va a terminar, el *todo gratis* se está acabando ya. Intuyo que el consumo informativo pasará por pagar por contenidos digitales de calidad.

¿Qué aportará este cambio a las cooperativas?

Por un lado, una nueva ventana que ayudará a las coo-

“En las ediciones digitales de los periódicos, la barra libre se va a terminar, el *todo gratis* se está acabando ya. Intuyo que el consumo informativo pasará por pagar por contenidos digitales de calidad”

“Nuestra idea es que convivan ambos soportes y por eso apuntamos a soluciones mixtas, en las que cohabiten la actualidad cooperativa a través de www.tulankide.com con una versión de papel más elaborada y reflexiva de carácter bimestral.”

perativas a proyectar una imagen de grupo sólido adaptado a los tiempos, fresca y moderna. Será asimismo un excelente escaparate corporativo, ya que todas ellas tendrán un módulo informativo en www.tulankide.com, con información básica sobre su negocio, una lista de las últimas noticias relacionadas con su actividad, y un acceso directo a su propia web.

Y por supuesto, una plataforma a su disposición para publicar noticias generadas por ellas mismas. En ese sentido, será un ejemplo de cooperación excelente, una web que construiremos entre todos.

Asimismo, tendrán a su disposición un espacio limitado a sus trabajadores, que podrán gestionar ellas mismas. ■

“Momentuz, elkarrekin biziko dira, digitala eta paperezkoa”

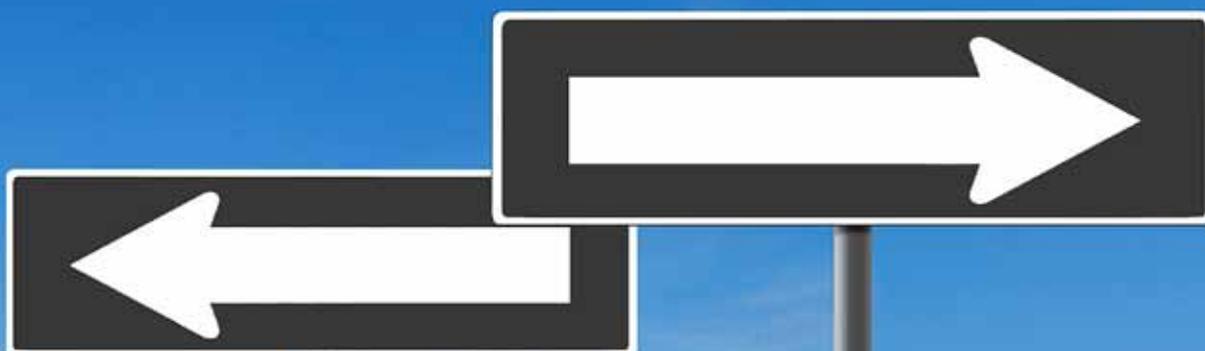
Labur-labur, zertan dira aldaketa nagusiak?

Bi dira nagusiki. Lehenengoa web gunea indartuko dugula, eta bigarrena papera bi hilabete behin publikatuko dugula, urtean 5 ale. Era honetan, gaurkotasuna www.tulankide.com atariaren bidez kudeatuko dugu eta paperezko aldizkaria landuagoa eta hausnarketa kooperatiboa sustatzeko euskarria izango da. Momentuz, elkarrekin biziko dira, digitala eta paperezkoa. Eta gero gerokoa!

Nola aurreikusten duzu 2020ko TU Lankide?

Zaila da imajinatzea zer izango den, batez ere kontuan edukita nola ari diren gauzak bilakatzen, zer nolako abiaduran. Suposatzen dut ordurako papera ez dela existituko, eta ebook, smartphone eta tabletak ohiko euskarriak izango direla informazioa eskuratzeko edota liburuak irakurtzeko. *TU Lankidek* panorama horretan aukera handia dauka, izan ere kanal berri bat izango du bere helburu garratsitzuenetariko bat bete ahal izateko, alegia, kultura kooperatiboaren hedapena. Produktu erakargarria eta kalitatezkoa eginez gero erreferentzia bat izaten jarraituko duela uste dut.

En el anterior número de esta misma sección reflexionamos sobre nuestra experiencia cooperativa a través de realidades aparentemente contradictorias que, analizadas como paradojas, permiten entender mejor la realidad. En este número continuamos por el mismo camino.



Paradojas cooperativas (II)

Más que de blancos o negros la paradoja permite hablar de grados, de grises. Por eso es un concepto tan interesante, porque abre puertas a la gestión de lo aparentemente contradictorio y permite visualizar la realidad desde un prisma más amplio, que hace posible entender mejor la realidad en toda su complejidad. Por ejemplo, cambio y estabilidad son conceptos contradictorios en apariencia, pero ni uno ni otro son buenos o malos per se, todo depende de grados y de matices, de equilibrio, al fin y al cabo. Si los vemos así, como elementos que comparten una misma esencia con diferencias de intensidad, es probable que sepamos armonizarlos en función de cada circunstancia. Veamos algunos ejemplos más.

Localismo / endogamia

El desarraigo, tanto personal como organizativo, puede ser un elemento altamente desestabilizador. Conocer las raíces y deberse a una tierra resulta esencial, más si cabe en esta época tan volátil. Nos nutrimos de lo local, lo comunitario nos vincula a la realidad y da sentido a lo que hacemos. El modelo cooperativo es intrínsecamente local pues está encarnado por personas que viven en una comunidad, sea la que sea y esté donde esté. No olvidemos que nuestras cooperativas nacieron como instrumento de mejora de su entorno, esa era y es la razón de su existencia. Pero también tienen un espíritu universal. La virtud de lo local y la solidaridad con lo cercano, no deben derivar en cerrazón e insolidaridad con lo lejano. El arraigo y la solidaridad con la comunidad madre se pervierte si deriva en endogamia. Es bueno no olvidar que el idea-

rio de la Experiencia bebe también de fuentes que entonces eran lejanas, extranjeras, y que Arizmendiarrieta supo traerlas y traducirlas a su realidad. La apertura, en la época que nos toca vivir, no es sólo recomendable sino absolutamente necesaria. Apertura hacia nuevas culturas y formas de pensar, apertura con lo nuevo y lo diferente, apertura hacia otras experiencias de autogestión y hacia distintas formas de hacer realidad valores cooperativos de siempre.

Autocrítica / descreimiento

A menudo echamos de menos más sentido de pertenencia y orgullo cooperativo. La capacidad de autocrítica interna es alta, hasta el punto en que, con frecuencia, las valoraciones positivas quedan diluidas entre tanta crítica. Terminan siendo abrumadora minoría. Y la crítica es necesaria, sí, pero siempre que sirva para avanzar. Si no es así, se convierte en ejercicio pseudo terapéutico de desahogo para señalar culpables. Puede que la crítica a secas, sin autocrítica, sea una actividad concurrida y de fácil adicción, pero termina resultando cansina y lo que es peor, puede crear un estado de opinión corrosivo. En ese ambiente lo más fácil es mostrarse descreído, seguir la corriente y recrearse en destacar lo negativo. Siempre podemos encontrar argumentos para justificar nuestra posición crítica, razones ciertas en muchos casos, no cabe duda, pero razones habitualmente esgrimidas desde la comodidad del que no se moja en aportar soluciones. Seamos críticos, sí, pero también honestos. Mirémonos primero al espejo. Y seamos responsables de nuestras palabras. Nada es inocuo, y menos aquellos comentarios que nos quitan fuerza.

Bienestar / aburguesamiento

Parafraseando a una voz universitaria autorizada, podríamos decir que hemos pasado del cooperativismo de la necesidad al cooperativismo del bienestar. Las necesidades de todo tipo que caracterizaron a las primeras décadas de nuestra historia cooperativa fueron un factor motivador natural que aglutinó y dio sentido al movimiento cooperativo. Necesidades humanas básicas a las que se dio respuesta de forma colectiva y solidaria. Afortunadamente, la evolución socioeconómica y el esfuerzo de generaciones han hecho posible alcanzar cotas de bienestar envidiables. Lamentablemente, también se puede afirmar que esta crisis está haciendo tambalear el bienestar material alcanzado, generando angustia e incertidumbre en mu-

chas familias. Pero, desde una perspectiva evolutiva de largo plazo, hay quien señala que el bienestar material ha traído consigo cierto aburguesamiento del colectivo cooperativo. Una condición y sensación que hace que tengamos más que perder que ganar, una fuerza que nos empuja a ser más conservadores que emprendedores. Aunque sea una afirmación cuestionable, pues la vivencia variará sensiblemente de una generación a otra y de una situación personal a otra, tiene su lógica si consideramos que es muy humano tratar de preservar lo que se tiene si la expectativa de futuro no es mejor. En este contexto, el reto consiste en hacer cooperativismo en un entorno de bienestar. ¿Nos une una visión y expectativa de futuro o el miedo a la pérdida? ¿Nos alimenta la ilusión por el futuro o el temor por conservar lo que tenemos? ¿Qué peso tiene lo material en nuestra escala de valores? Si el trabajo cooperativo cubre únicamente nuestro espectro de necesidades materiales, nos estamos perdiendo la oportunidad de alcanzar un *bienestar*, con mayúsculas, que va más allá de lo material y que apela a lo mejor de cada uno de nosotros.

Valores / hechos

Declarar determinados valores, sean los que sean, acarrea una responsabilidad. Es relativamente sencillo elaborar un listado de valores organizativos, pero no resulta tan fácil llevarlos a la realidad. Ser coherentes con lo que decimos y obrar en consecuencia parece ser un principio lógico. Pero cuando hablamos de personas y organizaciones, la experiencia nos dice que siempre se da un grado de incoherencia. Y es un fenómeno difícil de asumir pues nos juzgamos a nosotros mismos por las intenciones de nuestros actos, normalmente benevolentes, cuando los demás nos juzgan por los hechos mismos. Tener presente esta variable es de gran ayuda para comprender y hacer nos cargo de los desencuentros que sufrimos. La explicitación del por qué hacemos lo que hacemos es una forma de hacernos entender y de acortar la distancia entre las intenciones y los hechos. Pero el reto de disminuir la brecha entre los valores cooperativos declarados y nuestras acciones cotidianas es exigente. Más aún cuando lo que está en juego es la credibilidad. No basta con estar de acuerdo con los valores de los que nos hemos dotado (primer paso necesario) si nuestras acciones (que no intenciones) no los acompañan. Y no siempre superamos este ejercicio de coherencia. El antídoto para ir mejorando pasa por ganar consciencia, tener la claridad mental y humildad suficientes para darnos cuenta. Y, claro está, que en algún sitio nos duela, nos pique o nos raspe pillarnos en un renuncio. ■

Laburbilduz...

... paradoxak lagungarriak izan daitezke. Kontraesankorak diruditen kontzeptuak zuri-beltzean baino gradutan neurtzen laguntzen digute eta errealtatea hobeto ulertzen. Paradoxaren gestioak laguntzen digu tokian-tokiko ikuspegia balore unibertsalekin lerritzen. Kritika egiteko orduan geure buruari begiratzearen garrantziaz ohar

arazten gaitu, erabateko zinismoan ez galtzeko. Kooperatibismoak ongizatera eramán behar gaituela gogoratzen digu, baina ez erosotasun gehiegizkora. Balore eta ekin-tzen arteko harremana ulertzeko ere ongi datoz paradoxak, uste eta egiten dugunaren artean dagoen tartea ku-deatzeko.

Responsables de comunicación, la voz y la imagen de la empresa

En un mercado como el actual , global y altamente competitivo, es una premisa fundamental que las empresas mejoren su forma de comunicar al mundo lo que están ofreciendo.



Idoia Bustinduy, responsable de comunicación DANOBATGROUP.



Jokin Díez, responsable de comunicación y prensa de Orbea.

Lanbideak

“Tan importante como saber comunicar es escuchar y entender al cliente”

La comunicación es una herramienta indispensable en la sociedad, que en los tiempos actuales adquiere todavía más relevancia gracias a las nuevas formas de comunicar surgidas desde diferentes ámbitos y desarrolladas por las nuevas tecnologías. Gran parte de la repercusión de una empresa se debe, precisamente, a tener o no una buena gestión en la comunicación. De nada le sirve a una entidad tener el mejor producto, si después no sabe presentarlo correctamente y conectar con el cliente.

Debe gestionar la comunicación de los productos y servicios, ya que solo así se situará en un lugar privilegiado que le reportará beneficios. Será, pues, tarea del responsable de comunicación, junto con el gestor y director de la entidad, el que marcará un plan de comunicación en el que planifique cómo, qué, a quiénes

y a través de qué canales comunicar las novedades y servicios de la empresa. Hemos debatido en torno a la profesión de responsable de comunicación con Idoia Bustinduy (responsable de comunicación DANOBATGROUP) y Jokin Díez (responsable de comunicación y prensa de Orbea), ambas empresas pertenecientes a la Corporación MONDRAGON.

Valores del responsable de comunicación

Un responsable de comunicación debe tener presente cual es la imagen que la empresa debe difundir al exterior, por lo que deberá tratar de transmitir los valores generales junto a otros particulares que marca cada entidad. Es decir, independientemente de la personalidad que pueda tener, hay ciertas características y aptitudes que debe tener

para alcanzar el éxito. Para Idoia Bustinduy, “lo principal es no ser introvertido ni tampoco tener fobia a la gente, ya que en esta profesión es sumamente necesario ser una persona abierta y con gran capacidad para las relaciones públicas”. Otra de los puntos en que incide Bustinduy es en que “tan importante como saber comunicar es escuchar y entender al cliente”. Jokin Díez, por su parte, coincide con Bustinduy en la idea de que un responsable de comunicación tiene que ser “extrovertido, con gusto por la conversación y capaz de comunicar de una manera adecuada y positiva hacia fuera”; y añade que “es vital tener un alto grado de conocimiento de Internet, las redes sociales así como las nuevas formas de comunicación nacidas con las nuevas tecnologías”.

El departamento de comunicación, fundamental

La utilidad de la Web 2.0 en las empresas ya es algo común. Es prácticamente imposible que una entidad no tenga algún tipo de relación basada en ella y precisamente por esto es imprescindible contar con un departamento exclusivamente dedicado a centralizar el trabajo en este campo y así evitar descoordinación en la estrategia. Para Jokin Díez, “en Orbea el departamento de comunicación tiene la misma importancia que todas las demás áreas. Al final todos en la empresa tenemos un mismo objetivo y la tarea de cada sección se antoja vital para alcanzarlo, sea el área de producción, ventas o comunicación”. Idoia Bustinduy refuerza la importancia de tal departamento diciendo que “si no existiera, podría empezar a descolocarse la imagen de la empresa” asegurando que “muchas veces las entidades que no tienen un departamento de comunicación carecen de unificación y coordinación entre las diferentes actividades que realizan”.

Cambio de paradigma

Con el paso de los años, el mercado ha cambiado y éste exige nuevos retos, así como un cambio en el funcionamiento. En ese sentido, Bustinduy señala que “hay que estar al día de lo que esta pasando en este mundo globalizado”. Pone como ejemplo Internet, “un gran escaparate para todo el mundo y en el que hay que posicionarse bien tanto con el sitio web así como con las redes sociales.” Díez, coincide con Bustinduy y añade que “esta profesión requiere un constante reciclaje”. Asimismo, destaca la trascendencia que tiene el “estar en contacto con las personas clave en cada momento, para estar al día en todo y ver como se puede evolucionar y ser mejor”.

Presencia en Internet y redes sociales

Dada la revolución que ha supuesto Internet, las empresas han tenido que adaptarse a otro modelo de comunicación, inexistente en el pasado. Y sin duda, el responsable de comunicación ha tenido que aclimatarse a ese nuevo escenario. Jokin Díez afirma que “en Orbea las redes sociales están totalmente integradas en el día a día, y desde el departamento de comunicación trabajamos para estar en continuo contacto con el usuario”. Antes de empezar con la labor de diseño de un producto, Díez ve “fundamental” realizar entrevistas a los usuarios, cara a cara, pero también sostiene que “la inclusión de las redes sociales y los foros es necesario para tener información sobre los gustos de los clientes”. Por otra parte, Idoia Bustinduy explica

que en DANOBATGROUP empezaron a darle importancia a la presencia *on line* hace pocos años: “En un principio se creó la página web del grupo y después se han ido realizando otras actividades complementarias como es el plan de SEO *Search Engine Optimization* para mejorar el posicionamiento de la web en los buscadores y atraer más tráfico a nuestra web. Todo esto nos ha llevado a crear microsites, blogs, canales de Youtube, Twitter, LinkedIn, etc. Es importante realizar este tipo de acciones, porque de alguna manera ayudan a mejorar la posición de la página y eso conlleva a tener más y mejores visitas *on line*”.

El día a día

El trabajo de un responsable de comunicación puede resultar muy extenso, dependiendo siempre del tamaño de la entidad, sus objetivos y de lo establecido en el plan de comunicación que debe hacerse previamente y donde aparecerán las bases para seguir una misma metodología. La organización es clave para la consecución de los objetivos y de las tareas que son básicas para la empresa, es decir, “si lanzamos un producto nuevo o tenemos un evento, siempre será algo actual que se deberá comunicar con la máxima prioridad”.

Idoia Bustinduy nos explica que su tarea en DANOBATGROUP es la de coordinar las diferentes par-

“Dada la revolución que ha supuesto Internet, las empresas han tenido que adaptarse a otro modelo de comunicación, inexistente en el pasado. Y sin duda, el responsable de comunicación ha tenido que aclimatarse a ese nuevo escenario”

tes que tienen que ver con la comunicación. “Apoyar a las delegaciones exteriores es uno de los trabajos que realizo” nos cuenta Bustinduy. “Por ejemplo, les damos algunas pautas sobre la imagen que debemos proyectar. Obviamente no les decimos cómo tienen que comunicar porque cada país y cultura es distinta, pero sí que les facilitamos información y material para que nuestra imagen sea coherente a nivel mundial.”. Otra actividad frecuente es la de coordinar y trabajar junto con los responsables de marketing de las cooperativas del grupo, ya que son ellos los que están en constante contacto con el producto y cliente.

Jokin Díez también nos explica cuales son sus obligaciones en Orbea. “Mi misión dentro de Orbea es gestionar las relaciones públicas con la prensa, realizar notas de prensa, alimentar las redes sociales Facebook y Twitter, hacer un seguimiento del sponsoring...”. Pero su tarea no acaba ahí, ya que también debe estar en las ferias donde se muestran los nuevos productos. En este tipo de eventos su labor es “llevar a cabo toda la logística de la preparación de la presentación con la información para los periodistas”. ■

Mondragon Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, ha puesto en marcha de cara al curso 2012-2013 seis cursos de adaptación dirigidos a Ingenieros Técnicos, quienes tendrán la oportunidad de lograr una titulación de grado, en el plazo medio de un año. Los coordinadores de estos cursos exponen las características de los mismos: Iñaki Velez de Mendizabal (coordinador de ingeniería informática y sistemas de telecomunicación); Aitor Arana (coordinador de ingeniería mecánica); Aitor Orue (coordinador de ingeniería en organización industrial y coordinador general de los cursos de adaptación); Joseba Zaldibia (coordinador de ingeniería electrónica industrial); y Eli Urrutia (coordinadora de ingeniería en diseño industrial y desarrollo de producto).



Erreportaia

Cursos de adaptación en Mondragon Escuela Politécnica Superior

Tras la aprobación de los cursos de adaptación por parte de ANECA –la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación– Mondragon Escuela Politécnica Superior ofrece la posibilidad de que los ingenieros técnicos realicen un curso de adaptación a los estudios de grado. Esta oferta les supondrá adaptar su titulación al nuevo espacio Europeo y en el caso del Grado en Organización Industrial contar con una segunda titulación en esta rama con el que completar su formación, ampliar su perfil profesional y tener un grado adaptado a Bolonia.

En concreto, se ofrecen seis cursos de adaptación para obtener el título de grado equivalente a Ingeniería Mecánica; Ingeniería en Electrónica Industrial; Ingeniería en Diseño Industrial y Desarrollo de

Producto; Ingeniería en Informática; Ingeniería en Sistemas de Telecomunicación; e Ingeniería en Organización Industrial.

Perfil de los alumnos

Los interesados en lograr una titulación de grado son mayoritariamente profesionales en activo, que siendo ingenieros técnicos desean lograr la equiparación con la titulación en vigor actualmente. Por otra parte, aquellas personas que desean acceder a determinados puestos de trabajo, por ejemplo en la Administración o en la enseñanza, necesitan una titulación superior -hoy reconvertida en grado frente a una diplomatura. Y quienes desean acceder a un postgrado o con-

seguir un trabajo en el extranjero, deben tener en cuenta que se prioriza el contar con una titulación adaptada al nuevo Espacio Europeo de Educación Superior.

Particularidades de los cursos de adaptación en MEPS

Los ingenieros técnicos en mecánica e ingenieros industriales tienen la opción de lograr una doble titulación si acceden al curso de ingeniería en organización industrial. “De esta manera, además de completar su formación, amplían o incluso modifican su perfil profesional al área de organización, puesto que se trabajan áreas específicas”, comenta Aitor Orue.

“En cuanto a la ingeniería de di-

El perfil mayoritario de las personas interesadas en estos cursos son personas que ya están trabajando, y por esa razón ofertamos nuestros cursos *on line* o de manera semipresencial.

seño industrial y desarrollo de producto, hablamos de una ingeniería relativamente nueva por lo que contamos con un problema añadido, puesto que la equiparación a la titulación de grado es imprescindible para quienes acceden al mercado laboral, tanto aquí como en el extranjero” añade Eli Urrutia.

Los cursos de adaptación tienen una duración de un año, excepto el de ingeniería en organización industrial, que varía según el alumno entre uno y dos años. “Los alumnos cursan unas asignaturas teóricas y otras prácticas, que culminan con un proyecto fin de grado. Este proyecto es indispensable y puede llevarse a cabo de diferentes maneras: en el caso de una persona en activo puede aprovechar su propia empresa para realizar el proyecto; y en el caso de una persona en paro, debe buscar las fórmulas idóneas para realizar su proyecto con la ayuda de su tutor” explica Aitor Arana.

En formato *on line* o semipresencial

La nueva convocatoria de los cursos de adaptación, en todas sus modalidades, comenzará en febrero. En algunos casos se impartirán íntegramente de modo *on line*, como es el caso de la ingeniería en mecánica y la ingeniería en electrónica industrial. Y el resto de los cursos se impartirán combinando las clases presenciales y las clases *on line*: ingeniería en sistemas de telecomunicación, ingeniería en informática, e ingeniería en diseño industrial y desarrollo de producto. Y finalmente, en el caso de la ingeniería en organización industrial se impartirá *on line* y se adecuará a cada alumno, dependiendo de las asignaturas que cada uno elija.

“En cualquier caso, consideramos que el perfil mayoritario de las personas interesadas en estos cursos son personas que ya están trabajando, y por esa razón ofertamos nuestros cursos *on line* o de manera semipresencial. Porque efectivamente, hemos diseñado estos cursos

expresamente para estas personas. Esperamos contar con una media de 20 alumnos por grupo” añade Iñaki Velez de Mendizabal.

Durante los próximos días 10 y 15 de enero se realizarán en Arrasate y Donostia diversas jornadas de presentación de estos cursos donde se explicarán las particularidades de cada uno. Serán jornadas abiertas a las personas interesadas en conocer de primera mano sus características.

Grado de satisfacción

Las personas que han terminado el curso de adaptación en ingeniería mecánica y en ingeniería en electrónica industrial han valorado satisfactoriamente el curso. “La mayoría de quienes han culminado el curso han valorado positivamente la experiencia, si bien han reconocido que es duro compaginar el nivel de exigencia del curso con su vida laboral o incluso social y familiar” comenta Joseba Zaldibia. ■



Ander Zozaya

Industri Antolakuntzako Graduako ikaslea

“Garai berrietara moldatzen jakitea da aukera bakarra”

Ander Txinan dihardu lanean eta ingeniari teknikoa izanik, gaur egun Industri Antolakuntzako Gradua ateratzen ari da, *on line*.

Nolatan hartu zenuen Industri Antolakuntzako Gradua *on line* gauzatze-ko erabakia?

Ingeniaritza teknikoa ikasi nuen eta kasualitatez kurtso hau *on line* egiteko aukera ikusi nuen. Gainera, orain arteko esperientzia profesionalak antolakuntzako esparrura zuzendu nau, beraz, gradua ateratzera animatu nin-

tzen. Momentuz gustora nago kurtsoarekin; batzuetan larriago, besteetan lasaiago! Ikasturtean izango ditudan kreditu kopurua aukeratu ahal izateak flexibilitatea errazten du eta gradua bakoitzaren egoerara moldatzea ahalbideratzen du.

Nola partekatzen dituzu lana eta ikasketak?

Libre ditudan tartek aprobetxatzen ditut lanak aurrera eramateko. Hori izaten da gogorrena, lanetik atera eta ikasten jarraitzea! Autogestioan de-

sastre xamarra naiz baina lanak data jakin batzuetan entregatu beharrak ikasgaiak egunean eramatera behartzen nau.

Nola ikusten duzu etorkizuna?

Etorkizuna aldakorra izango dela uste dut. Garai berrietara moldatzen jakitea da aukera bakarra. Antolakuntzako ingeniari izatea oinarri interesgarria da aldaketa hauetara moldatzen jakiteko, ingeniari honek esparru desberdinak jorratzen baititu; pertsonak, prozesuak edo logistika esaterako.

Información y formación en prevención

No existe ninguna causa que libere al empresario de la obligación de formar e informar a todos sus trabajadores en materia preventiva, independientemente del tipo de empresa, tipo de contrato o la inexistencia de representantes de trabajadores.

El empresario para garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo, deberá adoptar las medidas adecuadas para que los trabajadores reciban todas las informaciones necesarias en relación con:

- Los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo, tanto aquéllos que afecten a la empresa en su conjunto como a cada tipo de puesto de trabajo o función.
- Las medidas y actividades de protección y prevención aplicables a los riesgos señalados en el apartado anterior.
- Las medidas de emergencia adoptadas.

La Dirección siempre es responsable de asegurar la información de los trabajadores proporcionándoles los medios y el tiempo necesarios para llevarla a cabo. Con este fin la Dirección establecerá la política preventiva de la empresa y las funciones y responsabilidades en esta materia de toda la estructura y de los órganos preventivos.

Los Delegados de Prevención, como representante de los trabajadores en temas de prevención, deben recibir la información y documentación que el empresario debe disponer obligatoriamente: plan de prevención, evaluación de riesgos y planificación de la actividad preventiva, resultados de los controles periódicos y estadísticas de la vigilancia de la salud de los trabajadores/as, relación de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales que hayan causado una incapacidad laboral superior a un día. Además, los Delegados deberán velar para que todos los trabajadores estén bien informados en materia de prevención de riesgos laborales.

El servicio de prevención deberá estar en condiciones de proporcionar a la empresa el asesoramiento y apoyo que precise en función de los tipos de riesgo en ella existentes en lo referente a información y formación de los trabajadores.

Se recomienda una formación preventiva continua, al menos, de directivos y técnicos.

Cuando hablamos de información a los trabajadores hay que distinguir entre una información inicial y una información/formación específica del puesto.

La información inicial, que debe darse a todo trabajador en el momento de la contratación, comunicará

los riesgos generales y las medidas preventivas que afectan a toda la empresa, así como las medidas de emergencia: primeros auxilios, lucha contra incendios y evacuación. Se recomienda dejar constancia por escrito de las informaciones y formaciones impartidas.

Independientemente de la información inicial recibida, los mandos directos informarán a los trabajadores a su cargo sobre los riesgos para la seguridad y salud laboral y sobre la forma de llevar a cabo las tareas de forma correcta y segura, comunicando los riesgos específicos y las medidas preventivas de cada puesto de trabajo, así como los riesgos de cualquier cambio o modificación que se produzca en el mismo.

Los trabajadores también recibirán información específica e instrucciones, cuando se incorporen en su sección nuevas tecnologías o sustancias químicas que modifiquen de forma considerable las condiciones de seguridad y salud o los procedimientos y métodos de trabajo.

Como en la información inicial, en la información específica se recomienda dejar constancia por escrito de la formación impartida.

Cuando concurren varias empresas en el mismo centro de trabajo, los trabajadores deben recibir a través de su empresario la información, y en su caso las instrucciones de la empresa titular, sobre los riesgos derivados de la concurrencia de actividades empresariales.

Es conveniente elaborar un procedimiento escrito de actuación que contemple las pautas de actuación en cuanto a la información/formación de la prevención y que contemple la existencia de registros de las principales acciones informativas/formativas realizadas, de acuerdo al plan de formación/información establecido en la empresa.

Por último, debemos recordar que la información en prevención no es una obligación exclusiva del empresario, ya que todos los trabajadores tienen también el deber de informar de inmediato a su superior jerárquico directo, y a los trabajadores designados para realizar actividades de protección y de prevención o, en su caso, al servicio de prevención, acerca de cualquier situación que, a su juicio, entrañe, por motivos razonables, un riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores. (Artículo 29 de la LPRL). ■



Euskadi frente a la Globalización



El mundo no está en crisis. Nosotros sí. Para un crecimiento mundial del 3,3 y 3,6 previstos para 2012 y 2013, España se apuntará un -1,5 en ambos años según las últimas previsiones. Y no saldremos de ésta pensando que los buenos viejos tiempos volverán y que cuando "Alemania y Francia se recuperen tirarán de nuestras exportaciones". Porque creemos que no será así salvo que hagamos algo diferente.

Josu Ugarte Presidente de MONDRAGON Internacional

La competitividad

El gran problema es nuestra falta de competitividad que es "la capacidad para conquistar o mantener cuotas de mercado de manera rentable en los mercados nacional e internacional". Como nos hemos centrado en convencernos que estamos en una crisis financiera e inmobiliaria combinada, nos hemos olvidado de la principal, la competitiva.

¿Por qué? Porque en el triángulo coste, tecnología, marca, elementos claves de la competitividad, hemos perdido nuestra posición previa. Razones: la incorporación de los países emergentes a la economía mundial con una ambición y una energía desconocida para las sociedades acomodadas como la nuestra. Sus costes laborales industriales para personas sin cualificación está entre 0,4€ la hora en Vietnam o Indonesia a 1,5€ la hora en China frente a 16-21€ la nuestra. Además, se equipan con tecnología nueva: Asia consume el 66% de la maquinaria mundial con el impacto en productividad y calidad que ello acarrea. Por si fuera poco, el talento que generan es inmenso: China gradúa 500.000 ingenieros por año, más que USA y Europa juntos y el 20% de los doctores en USA en carreras técnicas son asiáticos.

Este tsunami ha impactado en las economías occidentales. USA ha perdido en el período 2000-2010, 5,5 millones de personas en industria. Francia ha pasado en el mismo período de 3,8 a 3,1 millones de personas. Es decir, una pérdida de 700.000 personas. En esta década negra, USA ha perdido el 30% de su empleo en *manufacturing* y Francia el 20%. En MONDRAGON, hemos incrementado un 5% nuestro empleo industrial.

Una propuesta

¿Cuál es nuestra lectura de todo esto? La combinación accionariado local, internacionalización y colaboración público-privada es clave.

Comenzaré por el **accionariado local**. Cuando una empresa está en manos de familias o de individuos locales en lugar de fondos de inversión ubicados en la City o en Wall Street, o de multinacionales extranjeras, las decisiones sobre la localización de las actividades no se toman teniendo en cuenta solamente el factor monetario sino que

se integra el compromiso y la solidaridad con el territorio y la comunidad. Ejemplos: Euskadi, Alemania (muchas Pyme familiar) o los países escandinavos. Países o regiones con deslocalizaciones importantes: USA, UK, Cataluña (del 2004 al 2007 perdieron por deslocalización 30.000 puestos de trabajo de empresas multinacionales, la mitad de toda la pérdida española) y Francia, aunque en el caso francés por las dificultades burocráticas y legales.

La **internacionalización** y, especialmente la multilocalización, es el secreto. Las empresas vascas y alemanas seguimos una política de localizar actividades que necesitan un coste diferencial o específicas al país destino, complementando las capacidades necesarias en la casa matriz (I+D, finanzas, personas,..). No deslocalizamos: "llevar activos de un país a otro destruyendo empleo en el país de origen". El resultado es conocido: aquellas empresas con presencia exterior crecieron en ventas, exportaciones, resultados, valor añadido y empleo. Lo curioso es que lo hicieron en el resultado consolidado y en la casa matriz frente a las empresas que se quedaron aquí, sin invertir en otros países, sin multilocalizar, sin diversificar mercados y que acabaron perdiendo empleo irremisiblemente.

La **colaboración público privada** merece un comentario aparte. Sin entrar en temas de innovación o formación, se necesita una profundización de la política de Internacionalización. Los apoyos que necesitan las Pymes actualmente son muy diferentes a los de hace 10 años.

Nuestro futuro está en juego. ■



El gran problema es nuestra falta de competitividad que es "la capacidad para conquistar o mantener cuotas de mercado de manera rentable en los mercados nacional e internacional".

Elkartasun unibertsala

Beste mundu bat posible delako. Bazatoz?



mundukide
fundazioa
mundu kide, abarraztasun kide

Eraldaketa soziala da MONDRAGON eta beste hainbat eragileren elkartasunaren emaitza.



Enpresa kolaboratzaileak:



Erakunde kolaboratzaileak:



Erakunde finantzatzaileak:



Heriotzaren trataera eskolan gradu amaierako lanak jaso du MU eta MONDRAGONen lehiaketako saria

HUHEZIn Psikopedagogia ikasketak egin dituen Idoia Sara iruindarraren Heriotzaren trataera eskolan gradu amaierako lana izan da MUK eta MONDRAGONek antolatutako lehiaketako bigarren edizioako lan sariduna, aurkeztu diren euskarazko 42 lanen artean. Sarak 2.000 euroko saria eta antolatzaileen onspena jaso du. Sararen senitarteko bat hiltzearen ondorioz, heriotzaren gaia ikertzen hasi zen. Sarak ondorioztatu du heriotza tabua dela askorentzat eta eskoletan ez dagoela heriotzari aurre egiteko baliabiderik. Irakasleei galdeketak egiteaz gain, hurrekin gaia lantzeko ipuinen bibliografia zabala eta metodologia prestatu ditu.

Gizarteak heriotzari aurre egiteko eskaintzen dituen baliabide eskasak bultzatu zaitu hori ikertzera?

Bai, hutsune handia sumatu nuen. Bi alaba ditut, eta eskolatik bertatik deitu zidaten galdetzeko ea nola jokatu behar zuten haiekin. Harrituta gelditu nintzen eskolan ez zekitelako halako gertaera bati nola heldu, baliabiderik ez dutelako. Eta dolu prozesuan nengoenez hasi nintzen gaiaz asko irakurtzen. Orduan konturatu nintzen zer hutsune dagoen eskolan, gizarte mailan, jendea zer deseroso egoten den heriotzari buruz hitz egiterakoan. Jendeak ez badu halako egoerarik bizi gutxitan ausartzen da heriotzaz hitz egiten. Horrek animatu ninduen ikertzera. Ikasketa bukaerako lana egiteko beste gai bat neukan aurreikusita, baina ez nuen ikasten jarraitzeko gogorik, heriotzaren gaia besterik ez nuen buruan.



Joxe Aranzabal, Idoia sara, Idoia Peñakoba eta Mikel Lezamiz.

Zer hartzaila irudikatu zenuen lana egiterakoan? Umeak, irakasleak?

Gehienbat haurrak. Kezkagarria iruditzen zait zer aukera gutxi ematen zaien hurrei heriotzari buruz hitz egin eta dituzten kezkak plazaratzeko. Izan ere, familiak ere egoera berean daude, halakoetan nola jokatu esangodien baliabide gabe.

Askotan umeek guk baino naturaltasun handiagoarekin hitz egiten dute heriotzaz...

Bai. Nik proposatzen dut ipuina erabiltzea gaia gelan sar dadin, baina askotan ez da beharrezkoa, umeen artean ere gaia ateratzen delako. Aurkitu dutelako patioan zizare edo txori



bat hilda, adibidez. Halakoetan ez diogu gaiari jarraipenik ematen, baina nik kontrako proposatzen dut: kasu egin eta horretaz naturaltasunez hitz egin eta hausnarketa egitea.

Gai unibertsal bat, heriotza, berbagai bihurtzeko erreminta unibertsal bat erabili duzu, ipuina...

Nik ez ditut errezetak eman nahi, bakarra ez dagoelako. Baina ipuina asko erabiltzen da eskoletan, eta nire proposamena da heriotza aipatzen duten ipuina erabiltzea; hala, ho-

rren ostean, gaia mahai gainean jarri ahal izateko. Horretarako, bibliografia zehatza prestatu dut. Literaturarekin emozionalki distantzia hartzeko aukera dago, pertsonaien lekuan jartzeko. Eta, bestetik, ipuina ematen digu aukera kultura desberdinek heriotzaren gaia nola ikusten duten jakiteko.

Zer izan da zuretzat eta zure familiarentzat lan hau egiterakoan aberasgarriena?

Gogoeta bera. Ikerketa hau egiten ari nintzela familiakoekin eta lagunekin konpartitu nuen guztia. Azken finean, proiektuan esaten dudana, bultzatu nahi dudala hausnarketa kolektiboa. Etxean ere hala egin genuen. Adibidez, ikusgarria da nire gurasoek nola aldatu duten planteamendua, proiektua egin ahala, beste modu baten ikusi dute heriotzaren gaia. ■

Petra, la ciudad de las tumbas

Eukeni Olabarrieta

El Siq no termina en el Tesoro, todavía tiene unos 300 m más hacia la derecha, es lo que se llama la Calle de las Fachadas donde hay unas 40 tumbas en forma de torre, muy similares a los cientos de tumbas que hay en Petra y alrededores.

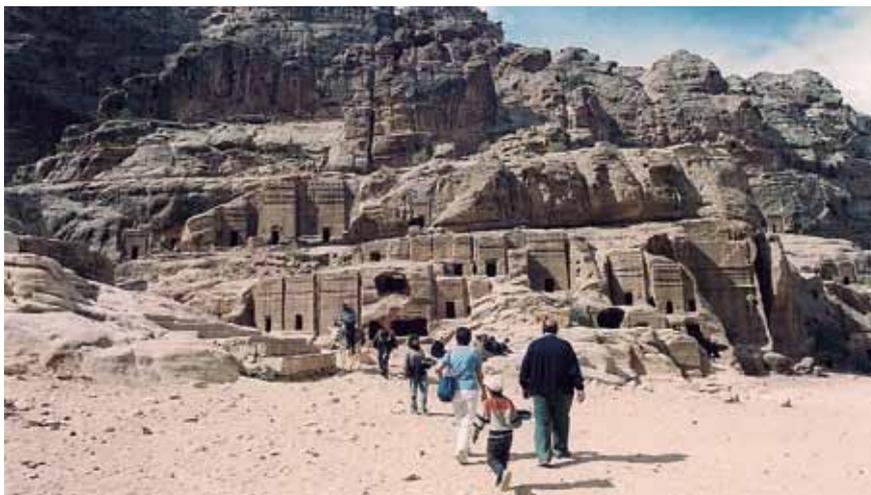
Al final de esta calle se nos aparece a la vista el majestuoso Teatro construido por los nabateos en el siglo I a.C. y reformado por los romanos en el siglo I d.C. para darle mayor aforo, hasta 7.000 espectadores. Está bastante deteriorado por la erosión y por un terremoto que hubo en el año 363 d.C. Desde el teatro se puede ascender al Altar de los Sacrificios, Al-Madbah. Es una ascensión que dura unos 45 minutos con algunos repechos duros y que conviene hacerlo a primeras horas del día que está más fresco. Los altares no son gran cosa, pero las vistas desde el alto son magníficas: la ciudad de Petra entera, el pueblo de Wadi Mousa, el Templo Blanco en la cima del Jebel Haroun, la cadena montañosa donde está escondida Petra... El esfuerzo merece la pena. Luego hay que desandar el camino para volver al Teatro y penetrar en el itinerario de las impresionantes Tumbas Reales excavadas en la ladera del Jebel al-Khubtha. Son innumerables, magníficas, impresionantes, y en las que hay que detenerse un rato. Enfrente del Teatro está la Tumba de Uneishu, un noble nabateo.

Las tumbas

La Tumba de la Seda, muy dañada por la erosión y los terremotos, pero encantadora, poética, con un colorido rosado, azul, blanco, amarillento y ocre de las rocas que forman tornasoladas vetas que es una delicia contemplar.

La Tumba Corintia recuerda al Tesoro pero esta bastante deteriorada por la erosión del viento y la arena.

La Tumba de la Urna, de clara inspiración helenística, coronada por una enorme urna, es impresionante. Se accede a ella por unas escaleras y tiene en su interior una enorme sala con sorprendentes dibujos y bajorrelieves en sus paredes. En el siglo V, en la época bizantina, el obispo Jasón transformó la tumba en basilica cristiana, y de esta



época queda una inscripción en griego.

La Tumba Palacio o Tumba de los Tres Pisos es uno de los mayores monumentos de Petra. Hecha al estilo de un palacio romano de tres pisos tiene la fachada más imponente de todas las tumbas y es increíblemente similar a la de un palacio barroco. Las cuatro puertas que tiene conducen a pequeñas salas sin nada de particular.

La Tumba de Sextius Florentinus al

estar algo más alejada es pasada por alto por los turistas con prisas, pero merece la pena acercarse a ella. Construida en el año 130 d.C. para un gobernador romano cuyas hazañas se narran en la fachada, tiene una bonita fachada con bajorrelieves curiosos.

Hay más tumbas, templos y curiosidades que ver por esta zona antes de entrar en la Calle Columnata para ver otros rincones de Petra. ■

tulankide.com

MONDRAGON Korporazioaren aktualitatearen erakusleihoa

Información diaria y actualizada
de la Corporación MONDRAGON

Partekatu gurekin
zure esperientzia.
Parte hartu gure
promozioetan.



Comparte con nosotros
tu experiencia.
Toma parte en
nuestras promociones.

Gure kooperatiben zerbitzura:

Gure **Flickr** kanalean Korporazioaren aktualitatearen argazkiak

Gure **Youtuben** Taldearen irudirik ikusgarrienak

Egin gure jarraitzaile **Twitter**-en

Jarrai gaitzazu gure **RSS** kanalean

Al servicio de las cooperativas:

En nuestro **flickr** todas las fotos de la actualidad informativa de la Corporación

En **youtube** todas las imágenes del día a día de nuestro Grupo

Síguenos en **Twitter**

Suscríbete e nuestro canal **RSS**

 twitter.com/tulankide

 [flickr.com/photos/tulankide/](https://www.flickr.com/photos/tulankide/)

 [youtube.com/tulankide](https://www.youtube.com/tulankide)

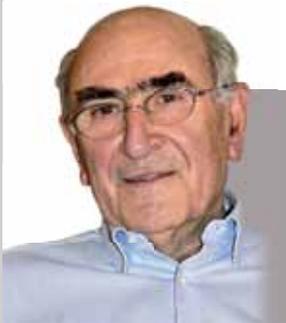
tulankide.com

Gure kooperatiben zerbitzura

Al servicio de nuestras cooperativas

Harremanetarako **Contacto:**
tulankide.com/contact-info





Rafael Cristóbal Consultor de Arizmendi Ikastola

En gentes de nuestro país, irreductibles al desaliento, existe una cierta inquietud acerca de los nuevos procedimientos educativos. Levantaron empresas, lucharon duro para vencer dificultades y, cuando oyen hablar de las nuevas pedagogías, no pueden evitar el preguntarse si serán estos niños –que son sus nietos– capaces de encarar los rigores a que ellos tuvieron que enfrentarse, sin flaquear a la primera o segunda dificultad. Si se les da todo lo que desean ¿podrán mantenerse firmes ante la dificultad?

Vagos

Son muchas las preguntas encerradas en estas pocas palabras. La idea de que el valor y la capacidad de sufrir se educa en el sufrimiento y en la dificultad está muy arraigada en nuestra cultura. Han sido muchos siglos de la cultura del sufrimiento como para deshacerse ante cuatro palabras. Pero, ¿qué es ser un vago?

Este calificativo es de los más deshonrosos en occidente y, en particular, en la mentalidad nuestra. En Guipuzkoa se le llama alperra. En Arratia, faltsoa. ¿Acaso no está inscrito en el zaguán de una de nuestras casas solariegas “Solus labor parit virtutem, sola virtus parit honorem?”

El adjetivo “vago” pertenece a ese orden de palabras que parecen decir mucho y que, sin embargo, apenas dicen nada. El diccionario de la lengua española lo define así: “Se dice de la persona a la que no le gusta trabajar, estudiar, ni hacer ningún esfuerzo”. Esta definición parecería haber completado todo el contenido de la palabra, sin embargo no pasa de ser una mera locución descriptiva. El verbo que emplea es “no le gusta”. Pero subrepticamente se desliza la idea de que, si no le gusta, no hará ninguna de estas cosas, incluida el “hacer algún esfuerzo”.

Una consigna, igualmente anclada en la mentalidad recibida, se derivará de ella: “Si no tiene gusto por nada de esto, tendrá que hacerlo por la fuerza”. La cual consueña con otra idea muy generalizada: el ser humano aspira a no hacer nada y, el niño, si no fuera obligado, no haría nada. De aquí procede el viejo adagio: “La letra con sangre entra”.

Si la vagancia –alperkeria– es una ley universal, si a nadie le gusta naturalmente trabajar, estudiar o hacer algún esfuerzo, el único motor de la máquina humana habrá de ser algún orden de coacción. Es lógico, pues, pensar que una pedagogía exenta de amenazas, castigos y coacciones, dejará al niño en su tendencia a no hacer nada, creando así seres inútiles para la vida.

Los niños son activos

Sin embargo, nuestros conocimientos nos dicen que no es así. Los niños son enredadores, se suben a las mesas, cogen la cristalería regalada en la boda, tantean el movimiento de la vitrina llena de objetos brillantes y generan catástrofes, destripan las máquinas, se queman las manos pretendiendo cocinar, meten los dedos en los enchufes y manejan todos los artilugios empleados por sus padres. Lo sabíamos, pero no hemos sabido leerlo hasta ahora. Los niños son exploradores. Y los niños son activos: y les gusta hacer cosas, sobre todo, con las herramientas de sus padres. El niño, pues, no tiende a la inactividad. Tiene un hambre insaciable de conocer y de hacer, que es otro modo de conocer. Y si con delicadeza, y a medida se va desarrollando su inteligencia, se le van proponiendo nuevas realidades crecientemente alejadas de aquéllas para las que están hechos los órganos de sus sentidos, el niño se irá abriendo a estos nuevos mundos hasta llegar a las esferas más elevadas. D. José Miguel Barandiarán, a sus cien años tenía la misma curiosidad de un niño de año y medio.

¿Qué, entonces, paraliza ese hambre de exploración y de acción? La respuesta nos la dan las ciencias actuales, aunque ya la conocíamos por experiencia. Lo que paraliza la exploración y la acción es el miedo. Paralizado el motor del gusto por conocer y hacer, sólo la coacción podrá mover la máquina.

El miedo adopta muchas formas y el miedo es generado por muchos factores. Uno de éstos es la novedad abrupta. Existen otros, pero de ellos hablaremos en otro momento. Si las letras y los números, con sus operaciones propias, son presentados bruscamente, sin tener en cuenta el momento del niño, la curiosidad y el gusto por operar darán paso al miedo hacia esa materia y la mente huirá de ella. La inteligencia se bloqueará, la materia será temida y/o detestada. El niño, si puede, se evadirá de ella. Y, si es forzado, su mente se quedará en blanco. Esto es lo que se encuentra detrás del estigma del calificativo vago. El vago es un ser paralizado por el miedo que, si puede, saca pecho, pero que sabe mucho de lo que significa sentirse incapaz. ■

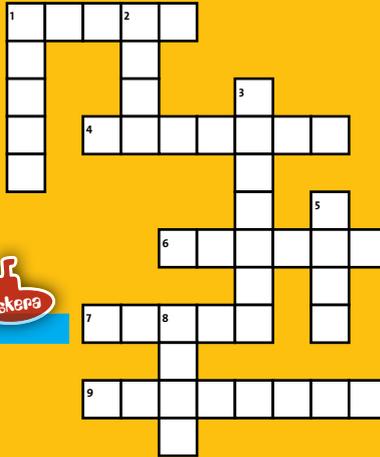


1

GURUTZEGRAMA:

Zeharka

- 1. Langile ez dena.
- 4. Itsasoko lapurrak.
- 6. Aloban.
- 7. Gaueko agurra.
- 9. Katu emeak.



ZALITASUNA: erraza



Behera

- 1. Uretako hegazti.
- 2. Zerutik datorren ura.
- 3. Lasaitasun.
- 5. Zuhaitz multzoek osatzen dutena.
- 8. Jaurti.

2

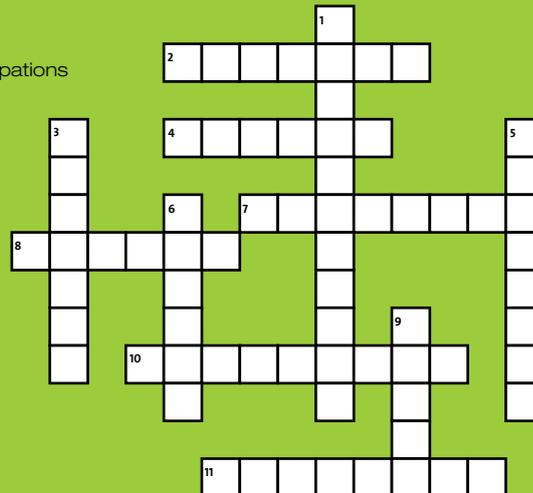
COMPLETE THE CROSSWORD: Occupations

Across

- 2. This person takes care of teeth.
- 4. This person cuts men's hair.
- 7. This woman serves you in a restaurant.
- 8. Where does a teacher work?
- 10. This person works in a police station.
- 11. This person teaches at a university.

Down

- 1. It is this person's job to put out fires.
- 3. This person sells meat.
- 5. This person makes music.
- 6. This person looks after your health.
- 9. This person makes bread.



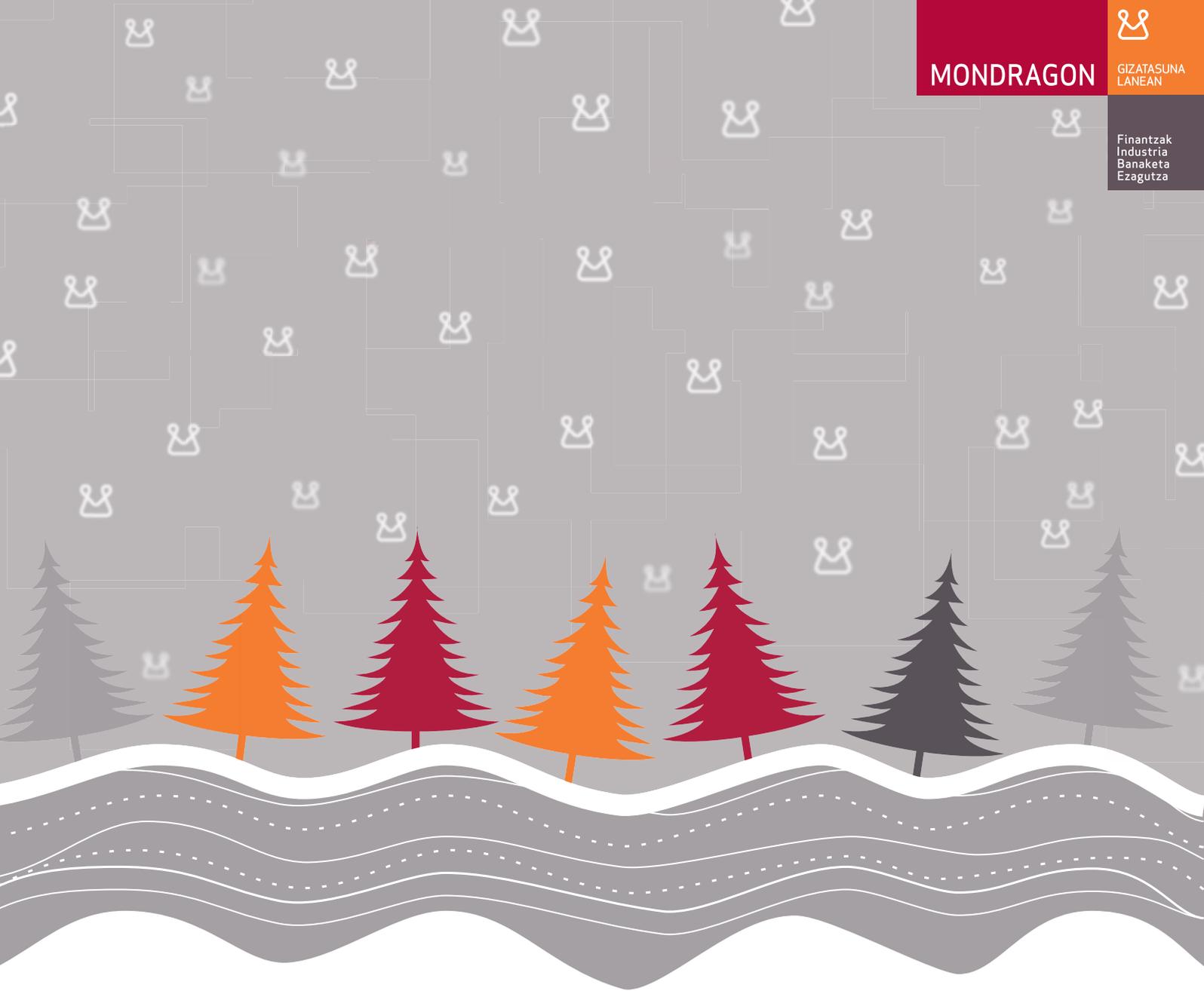
Nola parte hartu: tulankide@mondragonlingua.com posta elektronikoko helbidera bidali beharko dituzte erantzunak, aldizkaria argitaratu eta hurrengo hilaren 15aren aurretik.

Aurreko zenbakiaren soluzioak

1. BIZIKLETA, ESKULEKUA, ZELA (SILLÍN), HAGUNA (LLANTA), KULOETA, ERRADIOA, KATEA ETA KASKOA.

Previous number's solutions

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



**TU Lankideko Errekdakzio 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.**