

TU lankide

www.tulankide.com

urtarrila 2012 enero

- IDEKO-Ik4 celebró en diciembre su 25 aniversario.
- Domusa lanza sus propias calderas de biomasa.
- URSSA Y Saski Baskonia firman un acuerdo de colaboración.
- Huhezinema eta Euspot euskarazko spot lehiaketa aurkeztu ditu MUK.

574

La Internacionalización en MONDRAGON

MONDRAGON mira a los mercados exteriores con la convicción de que la internacionalización es una palanca clave para lograr la competitividad global de sus negocios.





en portada

Internacionalización

20 En el conjunto del área Industria, el porcentaje de las ventas internacionales de 2010 ascendió al 62,9%, con un aumento de 3,5 puntos respecto a 2009. Cabe destacar que de los 3.594 millones de euros de ventas internacionales de 2010, 2.039 millones de euros (56,7%) se correspondieron a exportaciones realizadas por nuestras plantas productivas de aquí. Además, el perfil internacional de MONDRAGON se acentúa, ya que las previsiones para este año apuntan a un incremento significativo de las ventas internacionales.



kooperatibetako berriak

5 **MONDRAGON Health crea la empresa SHS para compras y logística de aprovisionamientos a Centros Sanitarios**

En la nueva sociedad, que propone soluciones integrales para el sector sanitario. También participan la empresa Kudea y LKS.

6 **IKERLAN-IK firma siete nuevos proyectos de I+D en colaboración con empresas por valor de 3,95 millones de euros**

Se centrarán en sectores estratégicos como la salud, la energía y el transporte.

8 **Entrevista a Lander Jiménez y Michael Hofmann**

LKS Climate: innovación e intercooperación para abordar los mercados de cambio climático y reducción de emisiones.



secciones

26 **Garatzen**
Nosotros es más que Yo

28 **Esperientziak**
Katxiporreta, kultura elkarte izatetik kooperatibara jauzia

30 **Erreportaia**
Elur

32 **Colaboraciones**
El bienestar es para todos

34 **euskaraLAN**
Munko

35 **Mundukide**
2011, logros y retos

36 **Viajes por el mundo**
Qala'at Samaan, la bonita historia de San Simeon Estilita

37 **Web 2.0**
Whoopaa: Sare sozialen hutsuneak bete nahian

38 **Gurasoak gaur**
Líderes

39 **Denborapasak**

40 **Personaje**

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:
José Antonio Ajuria.

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza

Cooperación y competitividad

De la extensa literatura empresarial relacionada con los mercados internacionales existe un alto nivel de consenso en torno a una serie de afirmaciones: que nuestras empresas tienen que salir a los mercados internacionales sí o sí; que en la actualidad hay que ser competitivo a nivel global; que la multilocalización—que no la deslocalización— es una estrategia eficaz para combatir la crisis; que es urgente estar presente en los mercados que a pesar de la crisis siguen creciendo de manera sostenida (como los BRICs); y que es necesario cambiar de chip como empresa para poder hacer negocios con compañías que se mueven en otros parámetros culturales. De la lectura de la Política Socioempresarial de MONDRAGON para el periodo 2013-2016, también se desprende que el grupo cooperativo ha interpretado que la internacionalización es una línea de actuación básica para lograr el reto de transformar nuestro tejido empresarial.

Es más, la nueva visión de la Corporación señala que “queremos llegar a ser un grupo cooperativo, competitivo, rentable y emprendedor que genere empleo de valor añadido y desarrollo sostenible del entorno”.

Si aplicamos la variable internacional a esta visión, nos podemos hacer algunas preguntas para la reflexión. ¿Podemos ser realmente un grupo cooperativo a nivel internacional? Si cada vez tenemos mayor presencia internacional ¿Cómo podemos integrar a todas esas personas que forman parte de los equipos transnacionales de las cooperativas?

Evidentemente, tendremos que seguir avanzando en el desarrollo del modelo de gestión en nuestras filiales exteriores para que los trabajadores de esas plantas no nos perciban como una corporación al uso, sino como una empresa más justa que se apoya y gestiona a través de valores y principios más equitativos y solidarios. Somos *Humanity at work* y tenemos un reconocimiento internacional por nuestra singular forma de hacer negocios. Por lo tanto, en este 2012, *Año internacional de las cooperativas* tenemos que redoblar esfuerzos en este sentido, ahora que, como dice Ha-Joon Chang, el economista más leído en el Reino Unido, que menciona a MONDRAGON en este escenario en el que, “el capitalismo se ha hecho más participativo y cooperativo”.

Una segunda cuestión que nos podemos hacer es si podemos ser un grupo competitivo y rentable a nivel global, un aspecto de capital importancia. En este sentido, hay que

reconocer que en tecnología, marca y costes —las auténticas palancas de la competitividad—, tenemos todavía mucho camino por recorrer en comparación con países y corporaciones de primer nivel. Sin duda, el hecho de estar integrados en MONDRAGON, con su eco internacional, representa una oportunidad excelente para abrir nuevas posibilidades de negocio con grandes empresas multinacionales. La llamada *diplomacia corporativa* es un ámbito a trabajar en el futuro con mayor intensidad, conscientes de que la diversidad de nuestro grupo nos permite ofrecer soluciones integrales que otros no pueden ofrecer, y sabiendo que MONDRAGON también represen-

Tendremos que seguir avanzando en el desarrollo del modelo de gestión en nuestras filiales exteriores para que los trabajadores de esas plantas no nos perciban como una corporación al uso, sino como una empresa más justa que se apoya y gestiona a través de valores y principios más equitativos y solidarios.

ta una forma diferente de hacer negocios que suscita interés lo mismo en Corea, que en Alemania, México o Estados Unidos.

En definitiva, competitividad y cooperación, un binomio que nuestro grupo ha sabido gestionar de forma eficaz en nuestro país y que ahora toca reproducir en el nuevo escenario internacional. Un contexto que alumbraba una nueva era post capitalista, en la que la cooperación, la colaboración y el interés colectivo son valores que cotizan al alza. Lo dicen expertos en gestión de la talla de Michael Porter y Mark Kramer en el último número de la revista *Harvard Business Review*, donde se refieren al concepto de *valor compartido* para destacar “la sinergia entre la consecución de beneficios privados y una amplia variedad de objetivos compartidos por la sociedad”. Y la Experiencia Cooperativa es un referente internacional de la cooperación por haber sabido aportar valor a la sociedad. ■

Arizmendiko ikasleak bizipenak trukatzuz

Euskaraz irakasten duen Iparraldeko lizeo bakarra da Seaska. Txoko guztietako ikasleak jasotzen ditu Baionako gunean. Bernat Etxepare lizeoaz ari gara, izan ere, otsailaren 2, 3 eta 4an Arizmendi Ikastolara gerturatuko dira Iparraldeko lagunak.

22 ikasle etorriko dira Arizmendi ikastolara Iparraldetik, eta Debagoiensean 18 ikasle izango dituzte zain, eurekin hiru eguneko egonaldia egiteko. Otsailaren lehen astean izango dute Arrasate eta bere inguruak ezagutzeko aukera. Arizmendikoak, berriz, Iparraldera martxoaren amaieran joango dira. "Gure gogoa trukaketarekin ingurune ezberdinetako ikasleek beraien bizipenak partekatzea da," azaldu digu Xole Mariluz Etxepareko irakasle eta arduradunak.

Bi ikastolen eta ikasleen arteko esperientziak partekatuz

"Guretzat Arrasate biziki industrial da," dio Xolek, eta toki berriak ezagutzea oso aberasgarria da gure ikasleentzat. Era berean, Arizmendiko arduradunek "Iparraldeko ikastolen errealitatea eta Iparraldeko euskalgintza eta herrigintza" gertutik ezagutzeko aukera izango dutela diote. "Trukean Arizmendi ikastolaren eta bialarako euskararen, herrigintzaren eta kooperatibagintzaren inguruko auto-eraketa esperientzietara hurbiltzeko parada eman go diegu", gaineratu dute arrasatearrek.

Batxilergoko Bazara batzordetik sortutako ekimena

Bazara da Arizmendi Ikastolan identitatea eraikitzen laguntzeko sortutako egitasmoa. Bi Bazara batzorde daude mar-

txan: bat DBHn eta bestea Batxilergoan.

Batzordeotako ikasleek gainerakoek baino formazio espezifikoagoa jasotzen dute Ikastola eta Kooperatibari lotutako gaien inguruan eta Ikastolak antzeko kezka eta ilusioak dituzten beste hainbat erakunderekin harremanetan jartzeko aukera eskaintzen die. Helburu horri erantzun nahi dio Iparraldekoekin batera antolatzen ari diren ekimen honek. Trukean parte hartuko duten hegoaldeko ikasleak Batxilergoko Bazara batzordekideak dira.

Bisita ugari

Iparraldekoek aukera izango dute euskararen, herrigintzaren eta kooperatibagintzaren inguruan dauden autoeraketa esperientzietara hurbiltzeko. Bagara prozesuan hasieratik ari da parte hartzen Arizmendi Ikastola, hezkuntza identitario eta kooperatiboan, zehazki. "Gizarte garapena eragiteko, euskalduntasunetik eta lankidetzatik abiatzen da Bagara.

Oinarriak ipar bilakatu nahi ditu elkartasunetik eta iraunkortasunetik," kontatu digute. "Elkarrekin lan egin behar eta nahi dugu", gaineratu dute Arizmendi Ikastolakoek.

"Euskal Herriak nortasun propioa dauka, bizi-ahalegina egin nahi du eta horretarako Garabide esperientzia dauka," diote arrasatearrek. Herri gabetuekin konpartitzen dute hemengo egoera, lankidetzaren arloan garapenerako bidea bilatuz. "Garabideko Truke programarekin erbestetik etortzen dira eta esperientziak trukatzaren ditugu, ikastola herri-mugimendua, besteak beste," azaldu dute debagoiendarrek.

Bizipen guzti horiek elkarbanatu nahi dituzte bi ikastetxeek. Iparraldeko kultura eta euskara ikastea aberatsa iruditzen zaie Arizmendikoei baita hegoaldeko auto-eraketa esperientzia Etxeparekoei. Ate joka duten esperientzia eta truke oparoa bizitzeko gogoz daude biak.

Iparraldekoek aukera izango dute euskararen, herrigintzaren eta kooperatibagintzaren inguruan dauden autoeraketa esperientzietara hurbiltzeko.

Gizabidea inauguró su nueva sede en Arrasate

El 21 de diciembre se inauguró la nueva sede de Gizabidea en el palacio situado en la calle Zarugalde de Arrasate.

La donación se efectuó en 2006, al fallecer Conchita Azkarate, una benefactora muy preocupada con la educación. El palacio, situado en el número 30 de la calle Zarugalde de Arrasate, ha sido remodelado durante los dos últimos años; y finalmente, fue inaugurado el pasado mes.

Gizabidea ha cedido espacio a Mundukide y Bagara

Gizabidea tendrá en dicho palacio su sede principal; además, ha cedido parte del espacio a Mundukide y Bagara, iniciativas amigas de la fundación. Joxan Alustiza, presidente de Gizabidea, y Miren Erdozia, secretaria general, quisieron agradecer a la figura de Conchita Azkarate su generosidad. Asimismo, numerosas personalidades de la Corporación MONDRAGON participaron en el acto.



MONDRAGON-ek EAE-ko enplegu osoaren %3,4 eta industri enpleguaren %8,3 sortu zuen 2010ean

2010ean MONDRAGON Korporazioak bere kooperatiba eta elkarre partaidetuetan batez beste enplegatu zituen 83.859 lanpostuetatik, 31.794 lanpostuk Euskal Autonomia Erkidegoaren eremuan gauzatu zuten beren jarduerara, eta 4.018k Nafarroan.

EAE osoko 2010eko ekonomiari buruz Eustatek argitaratutako datuak erreferentziatzat hartuta, Korporazioko 31.794 langileak erkidegoko enplegu osoaren %3,4 izan ziren. Nafarroan, berriz, Foru Erkidegoko enplegu osoaren %1,5 izan ziren.

Industri sektorea bakarrik hartuta, MONDRAGONen garrantzia areagotu egiten da, bere industri enpresek sektorean duten enpleguaren portzentajea %8,3 izan baitzen EAEn, eta %2,0 Nafarroan. Eta industriakoak ez diren sektoreetan, enplegu kooperatiboaren garapenaren protagonis-

ta nagusiak dira Euskadiko Kutxa, finantzen sektorean, eta Eroski, banaketaren sektorean. Bi erakundeek zabalkunde handia dute EAEn eta Nafarroan, eta 2010ean bi erkidegoetan 11.115 langileri eman zieten lana.

Korporazioaren jarduerara guztiak kontuan hartuta, 2010eko amaieran, MONDRAGON Gipuzkoako lehenengo enplegatzaile pribatua zen, 17.565 zuzeneko enplegurekin, baita Bizkaikoa ere, 11.498 enplegurekin, eta Nafarroan bigarrena, 4.018rekin, eta Araban hirugarrena, 2.731 enplegurekin.

Zuzeneko enpleguaz gain, 2010ean Korporazioak garatutako jarduerak 14.000 lanpostuko enplegu induzitua sortu zuen EAEn, Korporazioko enpresek bertako enpresa horntzaileei eskatutako ondasunen eta zerbitzuen bitartez.

MONDRAGON Health crea la empresa SHS para compras y logística de aprovisionamientos a Centros Sanitarios

En la nueva sociedad, que propone soluciones integrales para el sector sanitario, también participan la empresa Kudea y LKS.

MONDRAGON Health ha constituido recientemente una nueva empresa, Smart Health Services (SHS), para la gestión de servicios integrados de compras y logística de aprovisionamientos a centros sanitarios. Se trata de un nuevo negocio que aglutina diversos servicios orientados a centros sanitarios y que se pretende configurar como un nuevo motor traccionador e integrador de las capacidades de diversas entidades de la Corporación.

Este nuevo proyecto empresarial tendrá por objeto social la prestación de servicios de consultoría de compra y logística de aprovisionamiento de material sanitario. En definitiva, una propuesta innovadora que proporciona una solución integral a las necesidades más habituales de los centros sanitarios como son la logística de compras, la contratación electrónica, la racionalización de catálogos y los servicios logísticos asociados al aprovisionamiento y distribución de los materiales de uso sanitario y socio sanitario.

Composición de la empresa

SHS es una iniciativa promovida desde la plataforma corporativa MONDRAGON Health, que tiene el 51% de la propiedad, y en la que también participa la empresa



Kudea con el 40%, compañía experta en la gestión de los procesos de compra y contratación en general, y con experiencia en el sector de la salud privada. Asimismo, la composición de la empresa también cuenta con la aportación del área de consultoría de LKS, que participa en esta alianza con el 9% del capital.

Una solución integral para centros hospitalarios

Los servicios de salud, especialmente los públicos, están inmersos en la búsqueda de una disminución en los costes que permita la sostenibilidad del sistema. La gestión de las compras y el aprovisionamiento y distribución son áreas de gran impacto para obtener una mayor eficiencia en el sistema sanitario.

Según Eva Gerrikagoitia, directora gerente de SHS, "las posibilidades reales de optimizar tanto los costes como la calidad de la gestión son amplias, y en los últimos años se están dando iniciativas en diferentes ámbitos de la gestión, sobre todo en aquellos servi-

cios indirectos, no asociados directamente al cuidado de los pacientes".

Por último, cabe señalar que este nuevo proyecto empresarial se enmarca en el contexto de la recién aprobada Política Socioempresarial 2013-2016 de MONDRAGON, y que aboga por la intercooperación, la innovación y la proactividad en las alianzas para el lanzamiento de nuevos negocios de mayor valor añadido.

Los socios del proyecto

MONDRAGON Health es la plataforma de la Corporación MONDRAGON para la promoción de nuevos desarrollos empresariales en productos y servicios destinados al sector de la salud. Su estrategia está dirigida al desarrollo de áreas como la atención socio sanitaria, la eHealth, la automatización de procesos hospitalarios, la logística del sector sanitario y al desarrollo de proyectos globales en el sector.

Kudea es una sociedad experta en la gestión de procesos de compra y contratación en general, con experiencia en el sector de la salud privada, y que cuenta con una considerable red de contactos estratégicos en el ámbito de los servicios integrados de compra y logística de aprovisionamiento de Centros Sanitarios.

Ikerlan-IK firma siete nuevos proyectos de I+D en colaboración con empresas por valor de 3,95 millones de euros

Los proyectos pertenecen al programa Innpacto de la Administración General del Estado y se centrarán en sectores estratégicos como la salud, la energía y el transporte.

Ikerlan-IK4 ha firmado contratos de I+D por valor de 3,95 millones de euros del programa Innpacto de la Administración General del Estado para desarrollar, junto con empresas y agentes de innovación del país, nuevos proyectos que faciliten a las empresas alcanzar el liderazgo en el mercado global en sectores estratégicos como la salud, la energía y el transporte.

En consonancia con una de las señas de identidad de Ikerlan-IK4, como es su apuesta por potenciar la I+D estrechamente ligada a las necesidades específicas de cada empresa, el centro tecnológico vasco colaborará con firmas punteras como Orona, CAF, Fagor Group, Iberdrola y REIA.

Para potenciar la actividad innovadora y generar empleo

Todas ellas, junto con diferentes empresas y agentes de I+D del Estado, participan en el programa Innpacto por el que se financian proyectos de I+D a desarrollar entre 2011 y 2014 cuyo objetivo consista en potenciar la actividad innovadora, movilizar la inversión privada, generar empleo y mejorar la balanza tecnológica del Estado.

La convocatoria Innpacto 2011 ha resuelto conceder un total de 555 millones de euros para la financiación de 394 proyectos de colaboración liderados por empresas que cuentan con la participación de agentes de I+D+i. El total de ayudas concedidas en 2011 ha sido un 57% superior a la convocato-

ria de 2010. Las empresas han recibido el 74% de las ayudas concedidas, de las cuales el 56% se destinan a PYME. Asimismo, destaca la buena acogida de la convocatoria, que ha duplicado el número de solicitudes recibidas y el número de solicitantes con respecto a la convocatoria anterior.

En concreto, Ikerlan-IK4 trabajará con empresas del sector energético en tres proyectos; en el sector de la salud, cuyo desarrollo es una apuesta fuerte tanto de las empresas como de los agentes tecnológicos como Ikerlan-IK4, el centro participa en dos proyectos; y la participación del Centro en esta convocatoria se cierra con dos proyectos que se sitúan en el ámbito del transporte.

Ideko-IK4 celebró en diciembre su 25 aniversario

Ideko-IK4 es un centro tecnológico especializado en fabricación y producción industrial que se dedica a realizar Investigación y desarrollo de tecnologías.

El pasado mes de diciembre se celebró en Elgoibar el 25 aniversario del Centro Tecnológico Ideko-IK4. En el acto estuvieron presentes, entre otros: Bernabé Unda (consejero de Industria), Jon Goikolea (viceconsejero de Industria), Jon Uriguen Ansola (diputado de Innovación), Alfredo Etxeberria (alcalde de Elgoibar), José María Aldekoa (presidente de MONDRAGON), Jesús M^a Astigarraga (presidente de Danobat Group) y Rafael Barrenechea (Presidente Ideko-IK4).

Tras la intervención del Sr. Emilio Duró sobre *La gestión de la ilusión en tiempos de cambio* que motivó a todo el auditorio, se dio inicio al acto institucional con las palabras de Ramón Uribe-Echeberria, director gerente de Ideko-IK4, quien realizó un recorrido por los 25 años de la institución. Rafael Barrenechea, Presidente de Ideko-IK4 desglosó algunos de los hitos más importantes en la historia de Ideko-IK4 y José María Aldekoa, presidente de MONDRAGON, señaló la importancia de Ideko-IK4 en el desarrollo de la Innovación a nivel Internacional.

Ideko-IK4

Ideko-IK4 es un centro tecnológico especializado en fabricación y producción industrial que se dedica a realizar investigación y desarrollo de tecnologías que una vez transferidas a las empresas vascas les permite ser más competitivas en un entorno globaliza-



do. Ideko-IK4 entiende que la innovación debe satisfacer las necesidades de mercado no cubiertas. Por lo tanto, su actividad de Investigación está orientada a dar respuesta a dichas necesidades a través del desarrollo de tecnologías de última generación.

Se trata de un centro especializado en tecnologías de fabricación y producción industrial. Estos 25 años de experiencia y dedicación en este campo le han permitido llegar a un alto nivel de excelencia y reconocido prestigio a nivel internacional, necesario para dar respuesta a los retos de competitividad de la empresa vasca en el entorno global.



OTALORA lanza su Oferta Formativa para 2012

En sinergia con otras actividades de gestión social

Modelo de Gestión Corporativo, Difusión Cooperativa y Selección/Movilidad de Directivos)

- Programa para Órganos Sociales (Consejo Rector y Consejo Social).
- Educación Cooperativa (Órganos, directivos y socios).
- Curso Experto en Educación Cooperativa.
- Programa de Acogida a nuevos socios.
- Programa de Acogida a nuevos gerentes.

- Programa de Liderazgo Cooperativo.
- Programa de Competencias de Trabajo en Equipo (CTE), básico y avanzado.
- Apoyo personalizado (tutorización, coaching).



- Encuesta de cultura organizacional.
- Diagnóstico cultural cualitativo.
- Definición del perfil del líder.
- Definición de la cultura deseada y/o valores.
 - Revisión de la coherencia de los sistemas de gestión de personas.
 - Evaluación 180° o 360° del perfil del líder.

- MBA Executive
- IKAS.
- Programas para Responsables (Comerciales, RR HH, de Equipo).
- Charlas de expertos para directivos ¡NUEVO!
- Encuentros de expertos ¡NUEVO!

Otros servicios

- Identificación de proveedores-formadores.
- Acompañamiento internacional en filiales en desarrollo: cultural, directivo y de liderazgo.

Servicios de salas y restauración

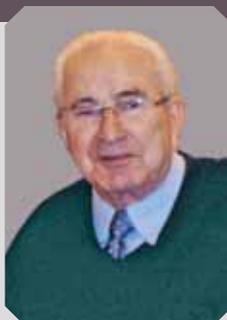
- Restauración (comidas, desayunos de trabajo).
- Salas (aulas de reuniones, de conferencias).

Para más información en cada uno de los programas encontraréis las personas de contacto o podéis enviar un mail a muribarren@mondragoncorporation.com

Obituario

Leandro Azkoaga

El 15 de enero de 2012 ha fallecido, cuando tenía 88 años, la persona que, casualmente, dio pie a la fundación de ULGOR. Desde 1954 buscábamos una autorización para crear una empresa desde una perspectiva social cristiana. En ella el trabajo debía prevalecer sobre la hegemonía del capital. En un Estado dictatorial, autárquico y sin recursos no concedían autorizaciones para crear nuevas empresas. Nació entonces ASTEC, acrónimo de *asistencia técnica*, pero sólo proyectamos una grúa y construimos algunos troqueles. Viajamos a Madrid donde pasamos tres días confiando en unos supuestos conocedores de las triquiñuelas administrativas. Pero no lograron la autorización deseada. A la cafetería *Dólar* donde nos reuníamos no llegaban más noticias que las negativas. El tema era difícil y los “perros cada vez pedían más compensaciones económicas”. Allí no hacíamos nada.



decía: “se vende empresa para la fabricación de aparatos de uso domésticos en la calle Comandante Izarduy nº 5 de Vitoria”. Era propiedad de Máximo Beltrán de Otalora, oriundo de Aretxabaleta donde había fabricado pucheros a partir de chapa dúctil por “entalladura”. Con ese bagaje había creado una industria que producía y vendía cocinas de petróleo. La compramos ante notario el 20 de octubre de 1955 y giró a nombre de Luis Usatorre hasta que Dn. José María lograse que la cooperativa industrial, Ulgor, S.C.I., se inscribiera, más tarde en 1959, con criterios más amplios que el Ministerio permitía a otras cooperativas.

La casualidad hizo que aquél anuncio fuese el afloramiento de un caudaloso manantial de posteriores actividades como bien saben.

Descanse en paz Leandro Azkoaga,

Entretanto, Leandro Azkoaga, amigo de cuadrilla de Luis Usatorre, se fijó en un anuncio modestísimo que en esencia

JMO



Lander Jiménez y Michael Hofmann
Agentes promotores de este proyecto

El cambio climático es una realidad que nos afecta en todos los ámbitos que nos rodean, sean medioambientales, sociales, culturales y económicos. Consciente de ello y, sujeto tanto a los requerimientos y compromisos que han nacido del Protocolo de Kyoto como a las oportunidades relacionadas con la economía verde, LKS trabaja ya desde hace años con el objetivo de convertirse en organización CO₂=CERO. En este entorno y en estrecha intercooperación con otros proyectos y empresas de MONDRAGON, ha creado el Proyecto LKS Climate de innovación en áreas de cambio climático, energías renovables, sostenibilidad y mercados de carbono.

LKS Climate: innovación e intercooperación para abordar los mercados de cambio climático y reducción de emisiones

LKS aborda nuevos ámbitos con el proyecto LKS Climate. ¿De qué se trata?

Tenemos que partir del compromiso adquirido por LKS de ser empresa carbono neutro para el año 2015. Para ello estamos profundizando desde 2009 en diferentes líneas de trabajo que están lideradas por paneles de expertos. Por un lado ahondamos en el ámbito de la adaptación al cambio climático, es decir, en la capacitación para hacer frente a situaciones y fenómenos que el cambio climático irremediablemente nos traerá. Por poner un ejemplo diremos que Gran Bretaña está actuando en toda la costa para aumentar las defensas contra la elevación del nivel del mar y el aumento de la intensidad de las tormentas. Por otro lado aborda también los mercados de carbono y su posicionamiento, es decir, hay más de 12.000 empresas con consumo energético alto en 30 países europeos que tienen unos compromisos y unos requerimientos en torno a su máximo de emisiones de CO₂. Además, hay organizaciones con compromisos voluntarios como el propio compromiso adquirido por LKS, en base al que para 2015 tendrá que compensar todas las emisiones que no haya podido reducir en su servicio, por lo que tendrá que actuar en el mercado de carbono. Partiendo de estas necesidades que tenemos que abordar desde nuestra propia empresa, hemos desarrollado el proyecto *LKS Climate* para el que hemos colaborado estrechamente con diferentes programas de emprendizaje e innovación de MONDRAGON.

¿Qué estrategia ha llevado a cabo LKS para abordar este mercado?

Es fundamental recordar el carácter de intercooperación que tiene este proyecto. LKS, no olvidemos, trabaja desde hace tiempo en diferentes vertientes del cambio climático en sus diferentes proyectos, como son la eficiencia energética, reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), certificaciones de edificaciones medioambientalmente sostenibles, etc. Además, han sido fundamentales las herramientas que MONDRAGON nos ha aportado con el *Plan Oldarra*, desde el que se ha abordado el posicionamiento de LKS

en los mercados de carbono y los fondos del clima. En este contexto tiene lugar la incorporación de Michael Hofmann, quien abre el camino para abordar en toda su extensión los mercados de cambio climático y de reducción de emisiones dentro del extenso abanico de fondos en torno al cambio climático, su mitigación, adaptación y para la adecuación global de tecnologías cada vez más limpias.

Estamos hablando de cambio climático en un país industrializado. ¿Hablamos de responsabilidad?

Somos los países industrializados los que contribuimos al aceleramiento del cambio climático con nuestras emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI). Los países industrializados se han comprometido a financiar hasta un 100 mil millones al año para el desarrollo en el ámbito de mitigación y adaptación al cambio climático, para que los países no industrializados puedan desarrollarse aprendiendo de los errores de los industrializados, aplicando *leap technologies* (saltos tecnológicos para adopción de aquellas más limpias desde las concepciones de negocio incluso con beneficios sociales para sus comunidades. Pero, además, que les permita adaptarse a los cambios que el clima traerá consigo. Quienes más van a sufrir el cambio climático serán los países del Sur. Es responsabilidad de los países industrializados pagar para que los demás se puedan defender.

¿Cómo llega LKS Climate a estos países del Sur?

Existe toda una línea de trabajo relacionada con las organizaciones multilaterales (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Comunidad Europea, distintas ramas de la ONU) que financian proyectos de desarrollo en estos países para la mitigación y adaptación al cambio climático. Nos hemos registrado en estas organizaciones, hemos generado toda una red de colaboradores en distintos países del Sur y nos presentamos a sus licitaciones. Además vemos que estas organizaciones han desarrollado estrategias pero que ahora se les abre todo un abanico de proyectos de implementación de infraes-

estructuras de adaptación como de proceso de transferencia tecnológica que permite el desarrollo a través de la creación de nuevos mercados verdes e incluso de beneficio a sus comunidades para lo que estas organizaciones miran a MONDRAGON a modo de orientación. *LKS Climate* ahora está forjando alianzas tanto con ONGs como con empresas sin ánimo de lucro, fundaciones, etc. que conocen en profundidad todo el ámbito de los créditos de carbono, tanto en el Sudeste Asiático como en países del sur de África, América Latina y el Caribe.

¿Que ofrece *LKS Climate*?

Entramos desde los análisis de mitigación y adaptación al cambio climático, lo que nos permite identificar dónde se están fortaleciendo las instituciones que permitan la creación de estos nuevos mercados. Las organizaciones multilaterales, para financiar los proyectos de desarrollo para la mitigación y adaptación al cambio climático, piden a los países no industrializados que demuestren el nivel de impacto medio ambiental, social y económico que alcanzarán esos conceptos. Una vez demostrado que alcanzarán un alto nivel de impacto, estos países trabajan para atraer todo tipo de fondos estructurales. El ejemplo puede ser Indonesia, con un gran problema para cubrir fondos y puestos de administración. Han establecido un marco de actuaciones extensivo, tienen una estrategia nacional de cambio climático y han establecido un comité nacional que coordina la distribución de fondos para proyectos de cambio climático y de reducción de emisiones. La atracción de fondos y la implementación de actuaciones han tenido un gran éxito y han atraído más de 4.000 millones de dólares de fondos externos. Esta situación es posible en varios países del Sur, y pone de manifiesto que pocos han avanzado en la generación de desarrollo limpio promocionada y fomentada desde los fondos de mitigación y adaptación.

¿Concretamente?

Una vez que los países atraen fondos de desarrollo limpio generan todo un nuevo mercado verde en el que también tienen lugar negocios inclusivos. En otras palabras, se crea un nuevo MONDRAGON, con mejoras medioambientales, en aquellos países. Todo ello mediante la adopción de tecnologías limpias que reducen emisiones, pueden –sujeto a algunos requisitos– generar créditos de carbono que aportan valor a toda una nueva economía dentro del país. El verano pasado, tras las reuniones mantenidas en Washington y New York con distintas organizaciones multilaterales nos avisaban de que los proyectos en Barbados eran inminentes. Las organizaciones multilaterales validaron el proceso llevado a cabo para analizar su vulnerabilidad al cambio climático y le ayudan a captar fondos. El verano pasado surgieron muchas ofertas para estrategias de adaptación y mitigación, creación de mercados de carbono, formación en energías renovables y eficiencia energética así como análisis del tipo de tecnologías a adoptar en Barbados.

¿Es un servicio integral?

Abarcamos tanto línea del cambio climático con sus áreas de mitigación y de adaptación como la línea de gestión de emisiones. La ventaja principal de *LKS Climate* es que podemos cubrir toda la cadena de valor en estos mercados: Estrategia – Financiación – Proyectos y Productos – Créditos de Carbono. En este contexto, ofrecemos proyectos para LKS y MONDRAGON dentro de todos sus ámbitos. En ambas líneas ofrecemos consultoría, promoción de proyectos y formación.

¿En qué radica la importancia de la intercooperación con MONDRAGON?

En este proceso hemos lanzado ya más de 30 ofertas, hemos realizado varias visitas a Washington y Nueva York en las que nos hemos en-

trevistado con unas 15 organizaciones multilaterales. Para todo ello nos presentamos con el nombre de MONDRAGON, desde el concepto de servicio integral con distintas cooperativas del grupo, y en el proceso en el que estamos ahora, tendremos mucho más éxito si presentamos buenas referencias de trabajos de empresas de MONDRAGON realizadas en esos países. Tenemos que tener en cuenta que tanto LKS como el resto de las empresas y proyectos de la corporación abordamos ya la mayoría de las áreas de energías renovables, cambio climático y reducción de emisiones de CO₂. Un objetivo de *LKS Climate* es poder atraer proyectos y trabajo de asesoría tanto para ella misma como para el resto de áreas de MONDRAGON. Sin ir más lejos, en el equipo de contraste tuvimos la suerte de tener a ONDOAN, a Fagor Ederlan y a Mundukide. Además en los ámbitos de formación nos hemos presentado con Alecop. Hay multitud de proyectos y servicios que los podemos dar desde consorcios con empresas de MONDRAGON.

En este sentido abrimos una invitación a todas aquellas empresas de la corporación que quieran expandir sus servicios de ingeniería y asesoría para formar parte de nuestros consorcios dentro de una oferta integral intercooperativa.

¿Qué ofrece *LKS Climate* en el mundo industrializado?

Las empresas del mundo industrializado que gestionan y reducen sus emisiones GEI se benefician de varias ventajas: realización de ahorros de costes, reducción de riesgos empresariales, acceso facilitado a capital y mejora de imagen de empresa. Es un mercado que actualmente se abre más en el sector privado, tanto a nivel regional como nacional e internacional. Por otro lado, a partir de 2013, entrarán en el mercado obligatorio de reducción de emisiones en Europa más ámbitos, entre ellos algunas tipologías de fundiciones de aluminio, con nuevos límites de emisión. A estas les podríamos gestionar desde nuestro departamento de eficiencia energética de LKS la reducción de emisiones, desde *LKS Climate* el análisis y la medición de todas las emisiones y desde el proyecto *MONDRAGON O'O* ayudar a que esas emisiones se deriven a aprovechamientos energéticos en su entorno para crear lo que se llaman ecosistemas industriales. Todo eso lo hacemos en el ámbito de la reducción y gestión de emisiones, y para el resto de las emisiones gestionamos la compra de créditos de carbono. Si hay que comprarlos fuera de Europa podemos comprar créditos de carbono en los países menos desarrollados. Es por eso que necesitamos estar en todo el mundo. Otra vía de cumplir con compromisos de reducción de emisiones es adquirir los derechos de emisiones en países de Europa que tengan superávit de derechos. Esa gestión la realizamos desde aquí.

Lander Jiménez Ocio coordina la estrategia de LKS en ámbitos de Sostenibilidad 2010-2015 LKS=CO₂CERO y la diversificación de servicios para la economía verde, tras diez años en Gran Bretaña en ámbitos de infraestructuras y cambio climático y un periodo en Nairobi con la ONU en un centro de asentamientos humanos UNCHS (Habitat). Lander es Ingeniero Europeo por FEANI y Charter del Engineering Council (Británico) y Máster por la Universidad de Newcastle upon Tyne.

Michael Hofmann Es economista, alemán y Máster en energías renovables por la Universidad de Edimburgo Heriot-Watt. Aborda este proyecto tras haber trabajado en la consultoría londinense CAMCO, para la gestión de los diferentes ámbitos del cambio climático, en la sede política de la OTAN en Bruselas, en el Ministerio de Energía e Infraestructuras de Ruanda, o en una organización sin ánimo de lucro en Bolivia en ámbitos de desarrollo rural y energías renovables.



Xabier Mutuberria y Miguel Encabo

Director general de Orona y director de innovación tecnológica de Orona

En febrero de 2011 se inauguraron las obras de la ciudad de innovación *Orona IDeO–Innovation City*. La primera fase de esta ciudad de la innovación se inaugurará en 2014, en el mismo año en que la empresa cumplirá 50 años. Xabier Mutuberria, director general de Orona, y Miguel Encabo, el director de innovación tecnológica de Orona, nos han hablado del proyecto Orona IDeO y del futuro de la empresa.

“De cara al futuro queremos seguir con más innovación, más mestizaje, más complejidad, más riesgos y mayor dimensión”

Orona IDeO es un proyecto estratégico para la empresa.

Xabier Mutuberria: Muchos años atrás nos encontramos en una situación también post crisis y delicada, y con un proceso de reflexión abierto y muy compartido, entendíamos que el eje de la innovación era estratégico y clave para el futuro de Orona. Nos encontramos con unos procesos de innovación tanto internos, a nivel de la propia empresa, como externos, con centros de investigación e universidades. Un modelo que nos estaba dando los mejores resultados y ofrecía grandes oportunidades de mejora.

Miguel Encabo: En Orona esa necesidad de innovación estaba identificada y era vital para el futuro. Partíamos de una realidad en la que habíamos desarrollado muchos proyectos en I+D, habíamos colaborado de un modo tradicional, pero lo que estábamos haciendo no era suficiente para atender todas nuestras necesidades.

X.M.: Esa experiencia nos sirvió para aprender e iniciar un ejercicio de cambio profundo, sobre como debían ser los procesos de desarrollo e innovación dentro de Orona; no teníamos muy claro cuál sería el resultado final de ese ensayo, pero sabíamos que teníamos que cambiar. En ese contexto y en ese esfuerzo trasladamos esa misma preocupación a Ikerlan; que en aquellos años tampoco estaban entrenados en un modelo distinto y eso les supuso profundos cambios. La relación que buscábamos era distinta, poco definida en aquel momento, pero requería un esfuerzo y una asunción importante de riesgos por parte de todos. Extendimos ese mismo mensaje años más tarde a Mondragon Unibertsitatea y también decidió entrar en este proceso de innovación distinto, estable, de una vigilancia tecnológica compartida.

Esa experiencia fue clave, exitosa, y una de las palancas que ha hecho que Orona esté donde está. Esa innovación en red es la parte más visible y reconocida por parte de la organización, y ha sido la palanca estratégica de futuro. Eso lo hemos hecho trabajando a distancia, en red. Y estamos absolutamente convencidos que si hemos sido capaces de hacerlo en red; si lo hacemos en un mismo espacio físico, sin duda generaremos un mayor mestizaje, generaremos un mayor compromiso, un mayor intercambio de conocimiento que

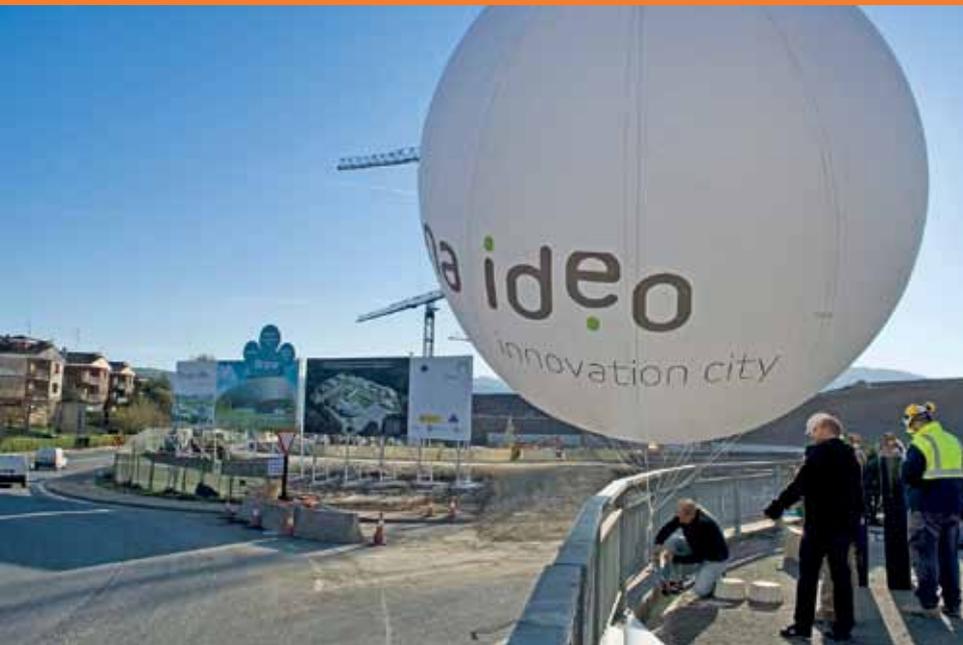
hará que esa palanca de innovación, que ha sido muy potente y clave en el éxito de Orona, sea más importante y eso hará que esta experiencia cooperativa sea capaz de competir en el contexto mundial.

Esta ciudad de la innovación, *Orona IDeO–Innovation City* será un espacio abierto para el contexto mundial, siendo los protagonistas iniciales y las palancas, la fundación orona con Mondragon Unibertsitatea, IkerlanIK4 y Orona. Pero también es un espacio abierto para otros centros de innovación, para otros alumnos, para otras universidades, que ese mestizaje adquiera un referente internacional y todo eso sea un proceso de captación de talento, de seguir potenciando la palanca de innovación, de la de verdad.

M.E.: Es un modelo en el que entendemos que es sumar capacidades de la empresa, del centro de investigación, de la universidad; hacen un modelo mucho más potente que si trabajamos de forma individual o bilateral. Es un modelo mucho más exigente: exige por parte de la empresa, exige un nivel de compartir la estrategia más íntima, la más secreta. Ponemos en la mesa lo más importante para el futuro de la empresa de Orona. Por lo tanto, el nivel de confianza que exige es muy alto. Tratamos de conseguir que las personas asociadas al proyecto se sientan de Orona; que sientan el proyecto como propio.

Al comienzo de las obras de Orona IDeO, Mutuberria hablaba de la refundación Orona. ¿Qué tipo de refundación?

X.M.: La idea, con el 50 aniversario, es hacer entrega de unas instalaciones renovadas e innovadoras, de un compromiso renovado y una mirada al futuro para las generaciones jóvenes. *Orona IDeO* será también el símbolo. Ese símbolo físico después de 50 años creo que es un hito especial de entrega a las siguientes generaciones, reconociendo a aquellos fundadores que arrancaron con este proyecto. Será una entrega que requiera un compromiso de futuro para que la cooperativa continúe con fuerza en los desafíos que le va a tocar vivir en un contexto mucho más exigente y globalizado.



perfil que va más allá de nuestro origen industrial y local. En estos momentos, Orona es una empresa de servicios con una actividad industrial muy competitiva.

En estos momentos de crisis, parece que Orona es afortunada.

M.E.: A comienzos de los 90 también tuvimos crisis. La crisis de ahora nos ha sacudido en el mercado español de forma salvaje. No se ha notado en lo global porque hemos tenido la anticipación de diversificar, apostar por la internacionalización y la innovación. Hoy suena muy bien todo, pero no seamos ingenuos, porque esto es gracias en parte a que hace 15 años cuando Orona sufrió muchísimo, aprendimos y asentamos unos elementos de base para llegar hasta aquí. Dicho esto, no tenemos garantizado el éxito para mañana; tenemos que seguir y seguir peleando.

¿Cómo van las obras de la ciudad de innovación Orona IDEO?

X.M.: Ahora estamos abordando la primera fase de lo que serán 20.000 metros cuadrados. Están previstos dos parkings subterráneos. Pensamos construir una solución que sea referente desde el punto de vista arquitectónico y de sostenibilidad. En ese sentido evitamos esos parkings o cementerios de coches.

La cota cero estará finalizada para finales de febrero, y en ese momento comenzaremos a construir los tres edificios simultáneamente; el edificio Orona Zero que albergará la Sede Corporativa y Orona eic, la fundación Orona donde se ubicará Mondragon Unibertsitatea, y el edificio 3A donde se ubicará Ikerlan-IK4. Estamos en el proceso de adjudicación del inicio de la siguiente fase, la de estructura y albañilería.

¿Cómo es en estos momento la situación de Orona?

X.M.: El año pasado hemos vuelto a crecer considerablemente, tanto en nuestro proceso de internacionalización en la actividad exportadora, como en el de servicio. Lo que ha permitido compensar la bajada brutal del mercado nacional, y además de compensar la bajada, hemos podido crecer algo. Tenemos alrededor de los 4.200 empleados en todo el mundo y unos 500 millones de euros en ventas.

¿Cuáles son los principales mercados donde actuáis?

X.M.: En este momento estamos presentes en 99 países. En Europa, fundamentalmente en la vieja Europa, además de ofrecer actividad exportadora, estamos ofreciendo servicio a nivel local.

M.E.: El perfil de Orona en estos momentos está reformándose en el plano internacional y en el de servicio. El negocio lleva un

X.M.: El año 2007 giramos convencidos de que venía un agujero profundo y frenamos drásticamente el mercado nacional y empezamos a recorrer el mercado internacional. En aquel momento veníamos con unas experiencias en el ámbito internacional poco positivas. Pero hoy en día nadie discute el camino elegido. La crisis nos ha pillado en un momento en la que frenamos la cesta ibérica, y nos pusimos con la aventura internacional; así nos ha pillado en ese equilibrio. Y con un poco de suerte nos habrá salido bien. De cara al futuro queremos seguir con más innovación, más mestizaje, más complejidad, más riesgos y mayor dimensión.

M.E.: Hay unos elementos clave: anticipación, rigor, empeño, esfuerzo, riesgo... y eso es lo que nos ha traído hasta aquí. No hay varita mágica. Algunas veces solo se ve el brillo, pero hay mucho trabajo por detrás.



Orkli lanza su nuevo catálogo de Confort Hogar 2012

Entrará en vigor el 1 de Febrero de 2012. Este nuevo catálogo pone de manifiesto una vez más, la preocupación de Orkli por la eficiencia energética, con productos tales como los diferentes grupos hidráulicos de alta eficiencia, el sistema de drenaje automático drain-unit, todo un éxito en el mercado y el sistema solar *todo en uno* que integra todos los elementos necesarios para la instalación

(vasos de expansión, depósito, bombas, etc.) dentro del propio colector.

En lo que respecta al apartado de suelo radiante-refrescante, destaca la incorporación de nuevos equipos de distribución para instalaciones mixtas y la ampliación de la gama de grupos hidráulicos.

El catálogo-tarifa 2012 está disponible en formato pdf en la web www.orkli.com



Mapsa, premiada por su compromiso con el programa Lan Sarreran que facilita la inserción laboral de los jóvenes

La Fundación Ilundáin ha entregado recientemente un reconocimiento a 19 empresas por su compromiso con el programa Lan Sarreran.

La inserción laboral de jóvenes con dificultades es el principal objetivo de la Fundación Ilundáin. De hecho, más de cien nuevos jóvenes en riesgo de exclusión social se incorporan cada año al programa Lan Sarreran de la Fundación Ilundáin para formarse y encontrar al menos su primera experiencia laboral. A lo largo de este año se han atendido a 162 personas, de las cuales 74 han sido insertadas después de un proceso de orientación laboral.

El programa Lan Sarreran, subvencionado por el Servicio Navarro de Empleo, surgió hace tres años cuando desde la Fundación Ilundáin se vio la necesidad de crear un programa de inserción laboral dirigido a jóvenes con dificultad social.

En la actualidad, el programa cuenta con una red de 170 empresas que han firmado un convenio de colaboración con la Fundación para favorecer la contratación de usuarios. En estos tres años se han atendido a 250 personas provenientes de



la Fundación y de otras entidades sociales de Navarra con las que el programa mantiene un convenio de colaboración. Además, se han realizado diferentes cursos de formación para más de 160 usuarios con el objetivo de aumentar su empleabilidad y sus opciones de inserción estable en el mercado laboral.

Alrededor de 200 personas en una jornada dedicada a la normativa Europea UNE 1264 y la eficiencia energética en los edificios

Dentro de la campaña de suelo radiante-refrescante y las jornadas técnicas que se vienen impartiendo por todo el territorio nacional, el pasado día 15 de diciembre Orkli en colaboración con Avain reunió en Valladolid a cerca de 200 personas en un acto dirigido a conocer en profundidad la Normativa UNE 1265 y su evolución europea, de la mano de Amaia Aizpurúa como miembro de equipo de trabajo Europeo de Normalización de Sistemas Radiante.

Durante la segunda parte de la jornada, el tema central giró alrededor de la Directiva 2010/31/



UR relativa a la eficiencia energética. Alberto Macón, técnico de Orkli en la zona, disertó sobre los cambios que se prevén a medio plazo, en el consumo de energía de los edificios y se realizó un análisis energético de los sistemas de suelo radiante, observándose claramente el efecto que tienen los diferentes elementos

de un suelo radiante-refrescante y la rentabilidad que se obtiene realizando la instalación con un material de garantía. La exposición se hizo con casos prácticos y reales, lo que permitió a los asistentes comprobar la eficiencia energética de un suelo radiante certificado y en consecuencia, la importación de seguir la Normativa.

Maier ha sido designada *Proveedor Estratégico* de PSA Peugeot-Citröen

La firma francesa reconoce las aportaciones y logros de Maier en su relación cliente proveedor. Tan solo 13 proveedores de su amplísimo panel han logrado este reconocimiento.

El Grupo PSA Peugeot-Citröen ha concedido a la cooperativa Maier la certificación *Fournisseur Majeur* (proveedor estratégico) que reconoce su acompañamiento en la estrategia y valora las realizaciones alcanzadas en los diferentes dominios de la relación cliente-proveedor.

Pero además, la relevancia de esta acreditación –que hasta la fecha tan solo han logrado 13 proveedores de su amplísimo panel– es que significa que PSA Peugeot-Citröen pretende profundizar y construir con estos proveedores seleccionados relaciones de colaboración más intensas a futuro.

El acto de concesión de la acreditación se celebró dentro de una jornada JIF (Jour Innovation Fournisseur) que



PSA celebra en sus oficinas de Ingeniería, Compras e I+D, en las que cada dos meses cede un espacio a un proveedor para que éste exponga y explique a su personal sus proyectos de innovación.

En la foto se aprecia el *stand* de Maier en PSA, un lugar por el que se pasearon 170 profesionales de la firma francesa para apreciar las aportaciones más innovadoras de la cooperativa vizcaína.



URSSA y Sasaki Baskonia firman un acuerdo de colaboración

Josean Querejeta, presidente de Sasaki Baskonia y José María Iñiguez, gerente de URSSA, han firmado un acuerdo en virtud al cual URSSA compartirá patrocinio del club vitoriano junto a Caja Laboral.

Con este acuerdo, URSSA, empresa de Construcciones Metálicas perteneciente a Corporación MONDRAGON, y cuya actividad es la Gestión Integral (ingeniería, fabricación, pintura y montaje) de todo tipo de Proyectos con estructuras en acero, pretende reforzar su presencia internacional, además de mostrar su compromiso con el entorno local a través de las actividades de la Fundación Baskonia Alavés Fundazioa 5+11.

Club de empresas

Como contrapartida al acuerdo firmado, URSSA entrará a formar parte del Club de Empresas y será patrocinador de la Fundación baskonista. Asimismo contará con diferentes espacios publicitarios en el Buesa Arena.



La apertura de este establecimiento está en consonancia con la definición que tiene la franquicia de EROSKI, que ha abierto 25 nuevas tiendas de este tipo en lo que va de año en el Estado español.

Próximos cursos

Curso	Fecha	Lugar
Máster Executive en Dirección de Operaciones (MDO)	24-feb	Bilbao
Experto Universitario en Gestión de Proyectos (XII Edición)	27-feb	Mondragon
Experto en Patentes en el Ámbito Industrial	20-abr	Vitoria
Avanzado en Gestión Industrial	20-feb	Donostia
Avanzado en Gestión Industrial	02-mar	Vitoria
Avanzado Logística Integral	17-feb	Vitoria
Avanzado en Gestión de Proyectos (XII Edición)	16-abr	Mondragon
Avanzado en Automatización Industrial	28-feb	Bilbao
Avanzado en Diseño Fabricación de Piezas de Fresado en 5 ejes	01-mar	Mondragon
Avanzado en Hidráulica Industrial	05-mar	Mondragon
Avanzado en Seguridad informática (Semipresencial)	14-mar	Mondragon
Avanzado en Interconexión de Redes CISCO	07-feb	Mondragon
Avanzado en Desarrollo .Net	28-feb	Mondragon
Avanzado en Gestión de Empresas Cooperativas	05-mar	Oñati
Avanzado en Marketing	03-feb	Donostia
Programama para la Certificación PMP	Marzo	Pamplona
Programama para la Certificación PMP Especializado en Proyectos de Investigación	Febrero	Mondragon

Más información: www.mondragon.edu/muplus

El Grupo Ulma da por finalizada la segunda edición de su mercadillo solidario

Ha finalizado con éxito la campaña de recogida de material organizada por la Fundación Ulma a beneficio de la ONG Hermansoloña.

El Grupo Ulma, a través de su Fundación, puso en marcha por segundo año consecutivo el pasado mes de noviembre un mercadillo solidario en colaboración con la ONG local Hermansoloña y con la implicación activa de sus socios y trabajadores. Ha sido una campaña de recogida de material escolar y ropa de niños principalmente, y por petición de algunos socios y trabajadores se decidió ampliar el plazo de recepción de materiales más de lo previsto.

Durante el mes y medio que ha du-

rado la campaña, los socios y trabajadores del Grupo Ulma han participado no solo con material escolar y ropa de niño, sino que también se han recibido juguetes, ropa y calzado de adultos e incluso material electrónico. Al igual que en la edición anterior, todo el material se ha recogido en los departamentos centrales del Grupo Ulma.

El objetivo que se propuso el Grupo Ulma al inicio de esta campaña fue recoger más de 26 cajas de material, cantidad recogida en la edición del año

pasado. Este año la campaña ha culminado con un total de 30 cajas de material, por lo que los organizadores se han mostrado satisfechos.

Todo el material recogido se enviará a proyectos solidarios en los que colabora la ONG Hermansoloña en Argentina, en las regiones de José C. Paz, Jujuy y Salta. Se destinará a un total de siete proyectos, entre los cuales se encuentran: centros penitenciarios, zonas indígenas, comedores comunitarios, centros de enseñanza y guarderías.

Athlonekin Aretxabaleta eta Arantzazu arteko bidea egin zuten Copreciko hainbat lagunek

Hamabost lagunez osatutako Copreci kooperatibako talde batek Aretxabaleta-Arantzazu zeharkaldia burutu zuen, mendiz, azaroaren 13an.

Athlon Koop Elkarteak Aretxabaletako Copreci kooperatiban darabilen osasun programaren baitan antolatu zen irteera eta erromes bideari jarraituz, ibilbideak gordetzen dituen paraje ikusgarriekin gozatu ahal izan zuten parte-hartzaileek. Eguraldia lagun, hamabost laguneko taldea goizean goiz abiatu zen Aretxabaletatik, eta Larriñotik bueltan Urrexola Garaitik, Arautzeko kanaletatik Arrikurtzera iritsi ziren eta Kortakogainetik, Arantzazura. Lau ordu behar izan zituzten eta ondoren bertan bazkaldu eta tertulixa pasa ostean, pozik etxeratu ziren.



Domusa lanza sus propias calderas de biomasa

La cooperativa guipuzcoana crea una nueva línea de fabricación para producir calderas de biomasa, utilizando como combustible granulados de madera (pellets).



En el marco de su estrategia de desarrollo de nuevas líneas de negocio en el campo de las energías renovables, Domusa comienza el desarrollo y fabricación de su propia gama de calderas de pellets. Se trata de un combustible producido con restos de biomasa forestal triturados o con serrín

de aserraderos, tratado y compactado. El pellets proporciona la mitad de poder calorífico que el gasóleo, pero su coste es solamente un tercio respecto a este último.

Asimismo, desde el punto de vista ecológico, es considerado como neutro en emisiones de CO₂, de ahí que se este promoviendo como un buen sustituto a los combustibles de origen fósil, como el gas o el gasóleo. El Plan de Energías Renovables español 2011-2020, incluye la biomasa como elemento prioritario a desarrollar en el período, habiendo delegado al IDAE (Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía) la responsabilidad de impulsarlo.

Características

La nueva gama de calderas incluye un rango de modulación de 0% a 100%, un rendimiento del 95% (comparable a las mejores

fabricadas a nivel mundial), y con sistemas de limpieza de quemador y cuerpo de combustión totalmente automáticos.

Inicialmente, y de forma inmediata, salen al mercado dos modelos -de 9Kw y 15Kw- destinados a mercados del norte de Europa donde el tipo de construcción, altamente eficiente, no requiere de grandes potencias. La elección prioritaria hacia estos mercados, se basa en la gran tradición de consumo ya existente, donde el pellet como combustible se utiliza desde hace más de 25 años.

A lo largo de 2012 se completará la gama doméstica con dos modelos adicionales, de 25Kw y 35Kw, con el objetivo de popularizar este tipo de producto en los países donde Domusa cuenta con mayor presencia de marca y cuota de participación de mercado (España, Francia y Portugal).

Los familiares disfrutaron con la jornada de puertas abiertas de Fagor Arrasate



Unos trescientos familiares y amigos de los socios-trabajadores de Fagor Arrasate disfrutaron de una jornada dedicada a ellos y ellas. Tras una visita guiada por las instalaciones de la empresa, pudieron ver en directo las evoluciones de la nueva línea de prensas Wave line que Fagor Arrasate

ha fabricado para Volkswagen.

La del sábado 21 de enero fue una jornada festiva en Fagor Arrasate. La cooperativa abrió sus puertas para que los familiares de los socios-trabajadores pudieran conocer de primera mano las instalaciones y los importantes proyectos que están

realizando en la actualidad. Los actos comenzaron a las once de la mañana con una visita guiada por toda la planta ubicada en Arrasate. A la una del mediodía, José Mari Balzategi, gerente de la cooperativa, y Jon Larrea, responsable comercial en China, agradecieron a todos los familiares su presencia y presentaron una gran línea de prensas Wave Line, que la cooperativa pronto instalará en Sudáfrica. Precisamente fueron las prensas robotizadas las que más admiración suscitaron entre los presentes. Las enormes máquinas han sido adquiridas por Volkswagen y se instalarán en Johannesburgo en los próximos meses.

Inflables para los más pequeños

Además de las intervenciones de los directivos de la cooperativa, y de la visita guiada, los socios y sus familiares pudieron disfrutar de un lunch. Para los más pequeños también hubo actividades y, además de varios inflables, tuvieron la ocasión de jugar en diferentes talleres o de pintarse la cara.

Fagor Electrodomésticos pone en marcha un servicio de atención a sus clientes las 24 horas del día

El Servicio de Atención al Cliente de Fagor Electrodomésticos estará disponible todos los días del año, siete días a la semana y las 24 horas del día en los teléfonos de sus cuatro marcas: De Dietrich, Fagor, Edesa y Aspes.

De esta forma, los clientes podrán contactar con Fagor en todo momento para solicitar información sobre productos o servicios, puntos de venta, resolver dudas, solicitar manuales de producto o dejar un aviso de averías. Además, la compañía se marca como objetivo realizar las reparaciones en 24 horas laborables desde el aviso por parte del cliente.

Durante el año 2011, se atendieron más de un 1,2 millones de contactos en el Servicio de Atención al Cliente, cantidad que se estima aumente en 2012, una vez ampliado el servicio.

Red de más de cien centros

El Servicio Técnico de Fagor Electrodomésticos cuenta con una red de más de cien centros de servicio exclusivos para las marcas del grupo distribuidos por toda España para poder ofrecer esta rapidez de



respuesta en las reparaciones. Se trata de la única red de servicio de asistencia técnica avalada con el Certificado del Sistema de Gestión de la Calidad AENOR ISO 9001.2008.

Según ha afirmado el director de Servicios de Fagor, Kepa Unzilla, la orientación hacia las personas es "uno de los valores corporativos más importantes en Fagor Electrodomésticos, por

lo que cada vez intentamos ofrecer al usuario mejores productos y un mejor servicio".

"La ampliación de nuestro Servicio de Atención al Cliente ha supuesto un importante esfuerzo por parte de la compañía pero creemos firmemente en que el beneficio y valor añadido que brindamos al usuario lo superará con creces", ha destacado.

Kide S.Coop. adquiere RCS Kide India

Tras un año de desacuerdos importantes con el socio indio, el pasado diciembre RCS Kide India Private Limited pasó a pertenecer a Kide S.Coop. al 100%.

De esa manera, y tras un proceso complicado, RCS Kide India Private Limited aclara su futuro al quedar ligada por completo a la cooperativa vizcaína.

Desde 2008

Kide inició la joint-venture con un socio indio en 2008 y la producción comenzó en 2009 con buen pie. Kide disponía el 51% de la compañía y el socio indio el 49%. Tras un buen arranque, las diferentes mentalidades en cuanto a los plazos y a los modos de inversión entre los socios hicieron que 2010 fuera un año muy difícil para la cooperativa vizcaína, y en noviembre de ese mismo año las diferencias se agudizaron.

Difíciles negociaciones

Kide ha preferido apostar por la financiación propia y por la primacía del largo plazo, mientras que el socio ha preferido una financiación basada en terceros y en un

retorno de la inversión a corto plazo. Pese a todo, la empresa a seguido funcionando, aunque muy coartada por la situación de punto muerto decretada desde abril. Las negociaciones se han llevado a cabo en los últimos meses y el acuerdo se alcanzó a principios de noviembre, aunque el último detalle no se pactó hasta el 4 de diciembre.

La empresa india, fabricante de paneles aislantes para el mercado agroalimentario, ha retomando la actividad

con fuerza. Su gerente, el bilbaíno Jon Guinea, está impulsando la actividad comercial y desde Kide S.Coop. se están haciendo las inversiones necesarias para poner la planta al día y para retomar un sitio preferencial en el mercado de India occidental.

Kide espera reflotar la actividad de la planta actual, así como impulsar la construcción de una planta de fabricación propia de 5.000 m² que sea capaz de suministrar a toda la India.

Kide espera reflotar la actividad de la planta actual, así como impulsar la construcción de una planta de fabricación propia de 5.000 m² que sea capaz de suministrar a toda la India.

Eroski y Unicef, juntos contra la desnutrición infantil

Eroski ha llevado a cabo esta campaña en 74 hipermercados.



Eroski y Unicef España han llevado a cabo la campaña "Enrollate y envuelve de vida tus regalos" a favor de la nutrición infantil en África, mediante la venta de papel de regalo. El importe de las ventas será bonificado en su totalidad a Unicef.

Eroski se une así a Unicef que trabaja para lograr los objetivos de desarrollo del milenio de la ONU, especialmente el que propone reducir dos tercios la tasa de mortalidad infantil para 2015. Eroski donará la totalidad de los fondos que ha re-

caudado en los 74 hipermercados en los cuales ha llevado a cabo esta campaña.

El valor de la campaña

Eroski se ha convertido en uno de los mayores aliados de Unicef España, con un compromiso constante a favor de la infancia desde que comenzaron a colaborar en 2004. El trabajo llevado a cabo por Unicef en los países en desarrollo consiste en mejorar las condiciones de vida de los niños y garantizar sus derechos a la supervivencia, al desarrollo, a la atención sanitaria, a la educación de calidad y a la protección frente a los abusos y la violencia.

Cabe destacar que esta campaña se engloba dentro de las iniciativas de acción social de Eroski que abarcan tres ejes fundamentales: la información y formación del consumidor, la defensa del medio ambiente y la solidaridad.

Por su carácter de cooperativa, el 10% de los beneficios de Eroski se destinan, desde su creación en 1969, a acciones de carácter social. Así, desde Eroski se promueven iniciativas como la colaboración con organizaciones no gubernamentales (Unicef, Feder, Cruz Roja, etc.) y la organización de campañas de recogida de alimentos (con Fesbal).

Eroski se ha convertido en uno de los mayores aliados de Unicef España, con un compromiso constante a favor de la infancia desde que comenzaron a colaborar en 2004.

Eroski reúne en Santander a más de 80 proveedores cántabros

En la jornada *EROSKI y los proveedores de Cantabria: una colaboración de éxito*, que se celebró el pasado 12 de enero en el Hotel Bahía de Santander.

El acto fue inaugurado por Blanca Azuceña Martínez, consejera de Ganadería, Pesca y Desarrollo Rural del Gobierno de Cantabria, que realizó una exposición sobre la amplia gama de productos, de extremada calidad, de Cantabria y destacó la importancia de la industria agro-alimentaria en la economía regional.

Durante la jornada, Gotzon Elizburu,

director de Alianzas Estratégicas de Eroski, manifestó que Eroski pretende potenciar al máximo las economías locales. Según Elizburu "la estrecha colaboración con los proveedores es uno de los ejes diferenciales del modelo de gestión de Eroski, que busca el máximo desarrollo conjunto y pretende contribuir a aumentar la riqueza local de las Co-

munidades Autónomas en las que está presente". Asimismo, Elizburu se ha centrado en su intervención en la situación actual del sector del gran consumo y ha manifestado que "el consumidor demanda precio, calidad, proximidad e innovación, por lo que en Eroski apostamos por una estrategia de costes competitivos, así como de generación de valor".

Eroski abre un nuevo supermercado franquiciado en Gipuzkoa

Eroski inauguró el pasado 11 de enero un nuevo supermercado franquiciado en Eskoriatza, Gipuzkoa.

Con esta nueva apertura, ya son 108 los establecimientos de Grupo EROSKI en Guipuzkoa, sumando su red de ocho hipermercados, 40 supermercados, 31 oficinas de viajes, cuatro tiendas de

deporte Forum Sport y 22 perfumerías If. La plantilla de trabajadores en Guipúzcoa suma 1.530 personas.

La apertura de este establecimiento está en consonancia con la definición que tiene la franquicia de Eroski, que ha abierto 25 nuevas tiendas de este tipo en lo que va de año en el Estado español.



Film laburren jaialdia eta euskarazko spot lehiaketa aurten eskutik MUn

Huhezinema euskal film laburren jaialdia berrikuntzez beterik dator aurten. Interneten euren txokoa egiteaz gain, euskarazko spot lehiaketa ere antolatu dute Aretxabaletako Udalarekin eta Arteman komunikazioa taldearekin elkarlanean.

Huhezinemako taldea hamaika ikaslek osatzen dute Iban del Campo irakaslearen gidaritzapean. Laugarren mailako ikasleak dira guztiak, eta hautazko ikasgai gisa Huhezinemaren antolakuntza hartu dute.

Sarean ere badu bere txokoa

Papereko euskariez gain sarean ere lanean dihardute Huhezinemako antolatzaileak. Lan taldearen barnean, azpitaldeak dituzte. "Komunikazioaren inguruko taldea dago eta horiek sareko komunikazioa bizi mantentzen aritzen dira besteak beste", dio Iban del Campo Huhezinemako arduradun eta irakasleak.

Huhezinemak webgune propioa dauka. Bertan informazio guztia aurkitu dezakete interesa dutenek. Gainera, webgunetik sare sozialetara ere jo daiteke: Twitter, Facebook, tuenti...

Zinemagintzako azken joerak jasotzen saiatzen da jaialdia eta informazioa bide horretatik ere helaraziko du, orain arte bezala. "Sare sozialak bizi mantentzea ezinbestekoa da,



hortik asko elikatzen baikara" azaldu digu arduradunak.

Spot lehiaketa berrikuntza nagusia

Aurtengo edizioko berrikuntza nagusia EUSPOT izango da, euskarazko spot lehiaketa. Aurreneko urtean kartel lehiaketa izan zen berrikuntza. "Gustatzen zaigu berritzea, horrek arreta deitu baitezake,"esan digu del Campok. Eta ondorengoa gehitu du: "berrikuntzek erantzun positiboa ala negatiboa izan dezakete. Izaten duen eraginkortasunaren baitan errepikatzen ditugu ala ez".

Maiatzaren bigarren astean burutuko den arren, Huhezinema eta Euspot dagoeneko abian dira eta lehiaketen gaineko informazio guztia ikusgai dago www.huhezinema.com eta www.euspot.eu webguneetan. Euskarazko

spot lehiaketa posible izan da elkarlari eskerrak, "Aretxabaletako Udala, Arteman Komunikazioa eta MU aritu dira antolakuntza batzordean".

Huheziko eta unibertsitate kanpoko lanak

Berrikuntzak izanagatik tradizioari ere heltzen dio Huhezinemak. Urteroko legez ikasleen film labor lehiaketa eta dokumentalen lehiaketa izango baititu. Baita euskal film laburren lehiaketa ere. Hori da Huhezinemaren funtsa.

Gainontzekoa zehazteke dago. "Oraindik ez daukagu finkatuta nola izango den aurtengo lehiaketa. Otsailean hasiko gara, bigarren lauhilekoan," kontatu digu antolatzaileak. Hala ere, jada bilera batzuk egin dituzte. Irakaslea eta ikasleak bildu eta hasi dira zenbait gauza lotzen. Eta amaitzen ez dena finantziarioa bilatzea da. Huhezinema bukatu berri diru-laguntzak bilatzen hasten dira. "Ediziotik ediziora geldiduna ez duen gauza bakarra da," azaldu digu del Campok.

Mondragon Unibertsitateak otsailean jarriko du abian Eragiketen Zuzendaritzako Masterra

Mondragon Unibertsitateko Eragiketen Zuzendaritzako Masterra otsailean jarriko da martxan, Bilboko Merkataritza Ganberak eta Asenta Management Consultants-ek lagunduta. Bere metodologia kontuan hartuta, aitzindaria izango da Estatuan eta eragiketen kudeaketan esperientzia duten exekutiboak ditu xede.

Helburuak

Pertsonarengan aldaketa bat sorrazteko helburua du, haren jarduera

aldatzeko ikuspegi integrala emanez. Horrela, erakundeak ere aldatu eta enpresa-emaitez lortzera bideratu nahi dira. Horretarako erabiliko den metodologia, funtsean, praktikoa izango da. Hala, lau talde-lan eta masterraren bukaerako banakako proiektu bat burutuko dira. Horiei esker, profesionalak, prestakuntza bereganatzeaz gain, enpresan egindako ezarpen erreale bidez ikasi ahaliko dute, beren erakundeen prozesuak hobetzeko.

Masterrak lehia-inguru berrie-



tako industria-kudeaketaren ikuspegi integrala eskainiko die parte-hartzaileei, eta erreferentziako metodologia eta tresna berritzaileetan trebatuko ditu. Baina, batez ere, enpresaren behar estrategikoetara egokitutako industria-kudeaketako eredu diseinatze gaitasunak garatzea du helburu, enpresak eraldatu eta emaitzak lortzera bideratzeko.

Daniel García Estudiante de ingeniería informática



Daniel tiene 23 años y actualmente realiza el proyecto fin de carrera en CERN, la Organización Europea para la Investigación Nuclear.

“No estoy convencido de querer trabajar toda la vida sentado delante de un ordenador, sino que me gustaría poder compaginarlo con una labor con mayor sentido humano y social”.

¿Cómo surgió la idea de realizar el proyecto en Ginebra, Suiza?

Siempre había tenido ganas de salir fuera y tuve ocasión de ir a Toulouse, gracias al programa Erasmus. Y más tarde cuando llegó la hora de desarrollar el proyecto largo, empecé a interesarme por las opciones que podía tener en entidades extranjeras, y por medio de Internet envié varias solicitudes. Por ejemplo, mandé una solicitud a Japón para optar a una beca que se denomina Vulcanus y también envié otra solicitud a CERN, la Organización Europea para la Investigación Nuclear. Recibí la respuesta de Japón comunicándome que había superado la primera fase y que podía optar a la beca pero coincidió con el terremoto de Fukushima y ante la amenaza nuclear que se percibía, decidí no seguir adelante con la beca. Y en Semana Santa me comunicaron que había sido aceptado en CERN, así que deseché las otras opciones.

En octubre llegaste a Ginebra, ¿cómo ha ido transcurriendo tu estancia? y el proyecto, ¿en qué consiste?

Efectivamente llegué en octubre, y fui yo solo, aunque ese hecho tampoco me asustaba tanto! Además, la propia organización cuenta con un club que ofrece diferentes opciones para los trabajadores y gracias a ello he conocido a mucha gente.

Poco a poco he tenido ocasión de conocer el propio funcionamiento del CERN, que está dividido en siete departamentos y yo desarrollo un proyecto en el de soporte. Este departamento se dedica al mantenimiento de infraestructuras, aplicaciones informáticas de soporte interno, etc, y en concreto yo trabajo en una aplicación web para gestionar proyectos. Se trata de una aplicación que ya existía pero estaba muy obsoleta por lo que mi labor es actualizarla, junto con otras dos personas, con quienes conformo el equipo de trabajo. A través de ella se comparten con el resto de la gente de la organización los diferentes documentos que están relacionados con cada proyecto.

Qué te aporta esta experiencia en cuanto a aprendizaje?

La verdad es que la experiencia es muy positiva y enriquecedora. De todas maneras, en cuanto a la metodología de trabajo ya la conocía puesto que también en Mondragon Unibertsitatea he trabajado con esta metodología fundamentada en el trabajo por medio de proyectos que elaborábamos en equipo. Pero lo que sí me ha sorprendido es el nivel de exigencia en cuanto a la calidad y la perfección; se analiza hasta el último milímetro buscando la calidad total.

Tu proyecto finalizará en agosto, y ¿después qué planes tienes?

Es una incógnita, pero me gustaría seguir en el extranjero, conociendo diferentes experiencias y aprendiendo más en todos los aspectos: experiencias laborales, idiomas, cultura, etc. Incluso me encantaría seguir en el CERN puesto que tienen un programa para graduados o sino intentaré buscar otra empresa en la que pueda participar en algún proyecto interesante.

Dos estudiantes de Mondragon Unibertsitatea logran el primer y segundo premio por sus proyectos Fin de Carrera de los premios Get Up Orona

Dos alumnos de Mondragon Unibertsitatea de último año de ingeniería, Julen Joseba Maestro y Beñat Mitxelena, han sido galardonados con el primer y segundo premio de la segunda edición de los premios Get Up Orona. Unos galardones que surgieron el pasado año como un impulso de Orona

a la investigación para los jóvenes que terminan la carrera universitaria en reconocimiento a aquellos proyectos que tengan parte de investigación y, al mismo tiempo, aporten novedades en el ámbito del transporte vertical, movilidad urbana y gestión energética del edificio.



Globalizazioa. Horixe da garai honetako hitza. Globalizazioak goitik behera aldatu baititu ekonomia, ekoizpenen kokapenak, berrikuntzaren guneak eta baita merkatuak ere. Mundu mailako errealitate honetara egokitzeko Nazioartekotzea da ardatz nagusietariko bat. MONDRAGON horretan ari da, eta horretan segituko du datozen urteotan, Josu Ugarteren iritziz.

La Internacionalización en MONDRAGON

Josu Ugarte Director del departamento Internacional de Corporación MONDRAGON

Nos encontramos en un momento histórico. Probablemente, el más complicado al que nos hemos tenido que enfrentar. La globalización ha acarreado unos cambios tan profundos, rápidos y complejos que, o los entendemos o no seremos capaces de competir en esta nueva era.

Muchos de los lectores no se inmutarán ante esta afirmación ya que la han leído, releído y escuchado en periódicos, radio y televisión. Sin embargo, posiblemente, ninguno de ellos ha analizado con toda su crudeza qué es lo que realmente significa y cómo afrontarla. De esto me gustaría tratar.

Globalización y producción

La Globalización ha provocado la fragmentación de la cadena de valor. Los aprovisionamientos y las producciones se han desarrollado en otras ubicaciones geográficas, en países emergentes. Nosotros, la hemos abordado exitosamente, multilocalizándonos en lugar de deslocalizando. Esto quiere decir que no hemos trasladado activos industriales a otros países destruyendo empleo aquí, sino que hemos implantado industrias en otros países manteniendo nuestros activos aquí. Los resultados han sido espectaculares: aquellas cooperativas con al menos una fábrica en el exterior han mejorado ventas, exportaciones, valor añadido, patentes y han protegido el empleo mucho mejor que aquellas que no se han atrevido a instalarse en el exterior.

Globalización e innovación

Pero, esta transformación no ha terminado. Falta la fragmentación de la innovación y la de los mercados. Me explico. En efecto, las producciones y los aprovisionamientos se han ubicado en países de bajo coste. De hecho, el 80% de las producciones de electrodomésticos, ascensores, máquina herramienta, aerogeneradores o placas solares se concentran en 10 países en el mundo. Y nosotros ya disponemos de estructuras corporativas, plataformas de aprovisionamiento o plantas productivas en esos países. Sin embargo, nos falta abordar la innovación y los mercados con la misma decisión. La innovación se desarrolla en otras ubicaciones geográficas, a veces, cercanas a las productivas: por ejemplo,



USA, China, Japón, Alemania o Corea; otras veces alejadas: Israel, Singapur o los países escandinavos. Los mercados hay que abordarlos con profesionalidad y apertura de mente: 80 millones de personas entrarán cada año en la clase media mundial desde 2010 a 2030. Una oportunidad de oro para introducirnos en esos mercados emergentes y conseguir mejorar nuestra competitividad allí y aquí.

El tsunami oriental

Las consecuencias de este proceso son evidentes: los costes laborales en los países emergentes varían entre 0,4 €/hora en Vietnam, 1 €/hora en China y 4 €/hora en Brasil frente a los 16-20 €/hora de Euskadi. Además, los países emergentes se están equipando masivamente en máquina herramienta y bienes de equipo. China ha consumido en los dos últimos años entre el 37 y 45% del total mundial: más que los 10 países siguientes juntos. Además, el talento que generan es muy superior al de los países occidentales. Solo China "produce" más ingenieros superiores -500.000- que USA y Europa conjuntamente. En patentes, para el 2013 china superará a la suma de USA más Japón. Qué decir de los mercados: España crecerá aproximadamente un 6% acumulado los próximos cinco años, mientras que los países emergentes crecerán un 38% y China un 56%. Por tanto, los elementos clave de la competitividad: costes, tecnología y marca-mercado, han migrado de Occidente a Oriente. Si lo reflejamos en una cuenta de explotación, los beneficios de empresas de países emergentes son entre 3-4 veces superiores a los nuestros. Es decir, estamos inmersos en un auténtico tsunami que no ha hecho más que empezar.

Internacionalización, palanca clave de desarrollo

Parece claro a la vista de esta situación que la internacionalización es la palanca clave para conseguir mantener y desarrollar nuestras cooperativas en la nueva complejidad. ¿Cómo lo hacemos? A nuestro modo de ver, a través de dos niveles.

En primer lugar, desde el Centro Corporativo, profundizando en las herramientas actuales: plataformas de compra en países de bajo coste, parques industriales, estudios de mercado avanzados, apoyo en relaciones institucionales, búsqueda de proyectos integrales, además de todo tipo de soporte desde las nueve delegaciones corporativas repartidas por el mundo. También, asesoraremos sobre los países emergentes más interesantes para invertir teniendo en cuenta cómo van a evolucionar los costes de producción en esos países, cómo se aborda la diplomacia corporativa para interactuar eficazmente con multinacionales y administración, apoyo en procesos de innovación en cualquier país, búsqueda de alianzas y búsqueda y articulación de proyectos integrales.

Con esta amplia oferta de servicios, se puede señalar que MONDRAGON dispone de la estructura corporativa más avanzada en procesos de internacionaliza-

Nazioartekotzeko beharra

Ezinbestekoa egingo zaigu globalizazioaren paradigma honetan nazioartekotze prozesuetan urrats gehiago ematea. Izan ere, globalizazioak goitik behera aldatu ditu ekoizpenen kokapenak, berrikuntzaren guneak eta baita merkatuak eurak ere. Ekialdeko tsunamia hemen da eta haren eraginak nabarmenak dira dagoeneko.

Nazioartekotzea izango da tsunamiak sortuko duen kalteak baretzeko sendagaia, eta MONDRAGONen badugu eskarmentua atzerrira joan beharraz. Orain ahalegin berria egin behar dugu gure kooperatiben garapena lortu ahal izateko, eta ahalegin horiek bi esparrutara bideratu behar dira: batetik, zentro korporatiboan, orain arte garatu diren plataformak eta zerbitzuak indartuz; eta bestetik, kooperatibetan, politika sozioenpresarialean zehaztu diren helburu estrategikoak lortze aldera.

Gure ingurunean enplegu mailari eusteko eta lanpostu berriak sortzeko globalizaziora egokitu beharra daukagu, ezinbestean.

ción en España y, probablemente, también de Europa.

A nivel de las cooperativas, se impone un cambio profundo de mentalidad para conseguir alcanzar los objetivos marcados en nuestra nueva Política Socioempresarial 2013-2016. El cambio de paradigma nos obliga a contemplar el mundo como un solo mercado. Hemos de instalarnos en los mismos lugares desde los que hoy nos llega una competencia cada vez más potente. Hemos de aprender a considerar aquellos mercados como nuestros, con la misma naturalidad y conocimiento con los que hoy hablamos de nuestros clientes tradicionales. Ya no sirve solamente con encontrar un buen expatriado y enviarle al extranjero para que gestione nuestra presencia allí. Esta vez el cambio necesario deberá pasar por la organización en la casa matriz y por nuestras personas en el exterior. Hemos de entender a las personas como parte de un único equipo transnacional. Las organizaciones de las casas matrices tienen que incorporar en su mentalidad que las peticiones de los países emergentes son tan importantes o más que las de los mercados tradicionales y que las "cosas raras" que piden son las que realmente necesitan y no las que nosotros pensamos deberían necesitar. Esto se soluciona con humildad, empatía, escucha y compromiso. Además, las cerca de 13.000 personas que tenemos fuera son las que enfrentarán directamente el desafío de conseguir cuotas de mercado, rentabilidad y desarrollo para nuestras empresas fuera y como consecuencia, para nuestras cooperativas aquí.

Aunque resulte un poco paradójico solo así volveremos a poder crear empleo en nuestro entorno. Necesitamos cambiar. Sabemos y podemos hacerlo. ■

Zein da MONDRAGON Korporazioaren egungo argazkia nazioarteko testuinguruan? Zenbat lantegi dauzka munduan eta zein herritan? Zeintzuk dira nazioarteko hedapenean gehien hazi diren dibisioak? Hementxe une honetako argazkia.

MONDRAGON mundi

TU Lankide

¿Cuál es la foto actual de la dimensión internacional de MONDRAGON? Para responder a esa pregunta, repasamos las principales cifras que hablan del perfil internacional de nuestro Grupo. Uno de los indicadores principales que refleja la dimensión de una empresa en el mundo es el porcentaje de ventas internacionales. En nuestro caso, en el conjunto del área Industria, el porcentaje de las ventas internacionales de 2010 ascendió al 62,9%, con un aumento de 3,5 puntos respecto a 2009.

Asimismo, cabe destacar que de los 3.594 millones de euros de ventas internacionales de 2010, 2.039 millones de euros (56,7%) se correspondieron a exportaciones realizadas por nuestras plantas productivas de aquí, y el resto -1.555 millones, el 43,2%- a la producción realizada por nuestras filiales en el exterior.

Además, el perfil internacional de MONDRAGON se acentúa, ya que las previsiones para este año apuntan a un incremento significativo de las ventas internacionales.

Ranking por divisiones

Las divisiones más internacionalizadas, en función de su porcentaje de ventas internacionales, fueron, por este orden: Utillaje y Sistemas (82,9%), Automatización Industrial (82,9%), Máquina-Herramienta (81,8%), Componentes (76,9%), Sistemas Industriales (70,4%), Automoción (73,5%) y Hogar (69,4%).

Respecto al ranking en función del número de filiales productivas que tiene cada división en el exterior, la clasificación es la siguiente: Componentes (17), Elevación (16), Construcción (10), Automoción y Equipamiento (9), Hogar (8), Automatización Industrial y Utillaje y Sistemas (6), Máquinas Herramienta y Sistemas Industriales (5) e Ingeniería y Servicios (3).

Respecto a los países con mayor presencia de nuestras filiales, el primer puesto lo ocupa Francia, con 16; segundo es China, con 13; y tercero Chequia, con 8. México ocupa la cuarta plaza con siete plantas productivas, seguido de Polonia y Brasil, con seis, y de Alemania con cinco. ■

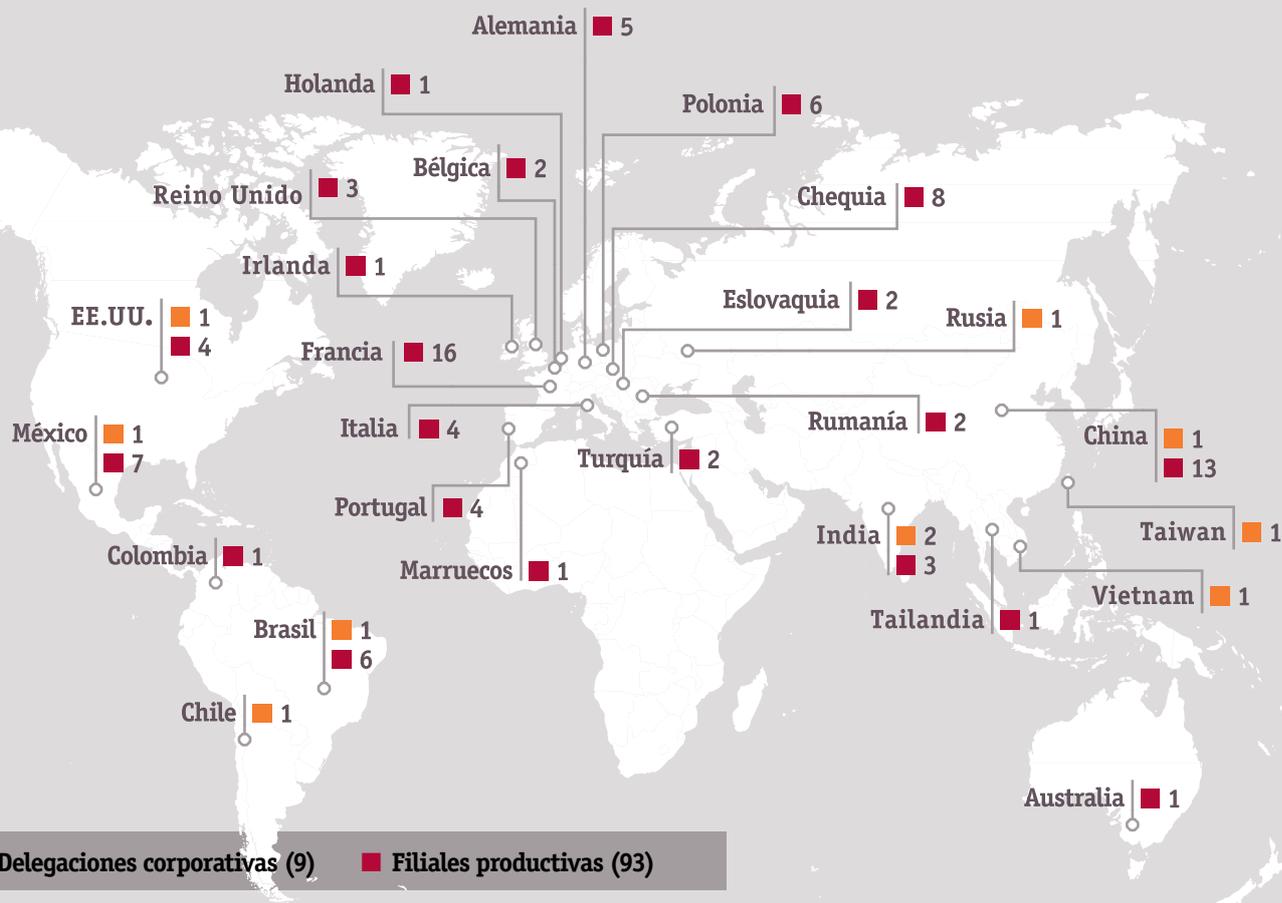
Hitos Internacionales de 2012

A lo largo del primer semestre de 2012 se producirán dos eventos importantes: la inauguración del Parque Industrial en Pune (India) y la puesta en marcha de la nueva planta de Fagor Ederlan en Kunshan (China). Respecto a Pune, cabe señalar que se trata de un par-

que al estilo del ya existente en Kunshan, aunque la singularidad de éste es que tendrá dos ubicaciones. En total, 220.000 metros cuadrados para albergar nuevas implantaciones productivas de empresas de la corporación y empresas vascas interesadas en establecerse en

aquella zona.

Asimismo, se pondrá en marcha una nueva planta productiva de Fagor Ederlan en China con una inversión que alcanza los 30 millones de euros y que iniciará su actividad con la fabricación de portamanguetas de aluminio completamente mecanizado.



Directrices internacionales de la política socioempresarial 2013-2016

- Orientar una de las funciones del Sistema de Inteligencia Competitiva a la obtención de información y **tendencias de desarrollo internacional** para dar soporte a las propuestas de valor planteadas tanto a nivel de Negocio como a nivel corporativo.
- Impulsar la **pertenencia** a nivel corporativo a **redes**, organizaciones, instituciones o grupos de interés para conocer y participar en proyectos estratégicos internacionales.
- Desarrollar una estrategia de **compras en países de bajo coste** (LCC) por parte de las cooperativas para pasar del 10% al 25% al final de 2016 a nivel de la corporación.
- Desarrollar una estrategia de **ventas en los BRIC's** por parte de las cooperativas para pasar de un 12% a un 25% en 5 años a nivel de Corporación.
- Establecer vías de **formación específica** para la gestión en entornos internacionales y contar con una bolsa de trabajo *ad hoc* en la que también formen parte personas Seniors.
- Adherirse y compartir las **dinámicas corporativas conjuntas** específicas de internacionalización (polígonos de ubicación, plataformas de compra, ferias, exposiciones, etc.).
- Reforzar la **imagen internacional** y las relaciones institucionales a través del desarrollo de las acciones que se acuerden en los planes de Coordinación Institucional, Coordinación de Comunicación y de Marca Corporativa.



Ibrahim Elias
Delegado corporativo de MONDRAGON en Brasil

“Brasil es un socio de futuro muy interesante para MONDRAGON”

¿Cuál es la foto actual de MONDRAGON en Brasil?

La delegación corporativa en Brasil va a cumplir doce años al final de este año, pero ya antes había actividad de MONDRAGON en Brasil a través de Danobat y de Fagor Automation que tenían sus propias delegaciones comerciales. En este momento, tenemos seis plantas productivas: Cikautxo –con un partner brasileño, al 50%–, y cinco plantas cuyo capital es 100% nuestro, que son Fagor Ederlan, Orkli, Copreci, Ulma Packaging, y FPK do Brasil. Estas plantas están ubicadas en tres Estados: Minas Gerais, Paraná y Sao Paulo. En total, empleamos a cerca de 2.000 personas.

Respecto a delegaciones comerciales hay varias cooperativas con oficinas permanentes aquí: Fagor Automation, Fagor Arrasate, Danobatgroup, Egurko y varias cooperativas del Grupo Ulma.

¿Qué papel ha jugado Brasil hasta ahora en el desarrollo internacional de MONDRAGON? ¿Y qué papel jugará en el futuro?

Ha tenido un papel importante. Actualmente, excluyendo Europa, Brasil es el país con mayores ventas internacionales del área industria. Y también el que emplea a un mayor número de trabajadores. Por lo tanto, ha jugado un papel relevante.

¿A qué se debe? La cercanía cultural, el modo de pensar y de hacer, y la proximidad de nuestros idiomas nos otorgan una ventaja competitiva muy importante que convierten a Brasil en un socio de futuro muy interesante para MONDRAGON.

“La cercanía cultural, el modo de pensar y de hacer, y la proximidad de nuestros idiomas nos otorgan una ventaja competitiva muy importante que convierten a Brasil en un socio de futuro muy interesante para MONDRAGON”.

Y más si cabe ahora, que es uno de los países del mundo que sigue creciendo.

Sí, pero no debemos olvidar que la economía de Brasil es cíclica. Depende mucho del comercio exterior, de las finanzas y del desarrollo mundial. Hemos atravesado años muy malos, pero ahora estamos en un momento bueno, y las cooperativas deben tenerlo en cuenta.

¿Qué oportunidades reales de desarrollo de negocios tenemos en Brasil? ¿En qué sectores?

Es un mercado muy fuerte por su dimensión, y es uno de los polos mundiales de automoción. La industria de la automoción eligió Brasil como un lugar donde seguirá fabricando coches en el futuro. Por lo tanto, se presenta una oportunidad interesante para nuestras cooperativas de ese sector.

Asimismo, en el sector de energía Brasil presenta ventajas competitivas muy importantes, ya que además tiene un dominio muy amplio de tecnologías de este tipo.

Nos hemos propuesto pasar de un 12% a un 25% de ventas en los países BRIC (Brasil, Rusia, China e India). ¿Son objetivos alcanzables?

¡Por supuesto! Además considero que tenemos que tener una política internacional mucho más agresiva, para alcanzar e incluso superar esos objetivos cuantitativos. Personalmente, creo que se puede.

¿Cómo te imaginas MONDRAGON en Brasil en el año 2020?

Creo que tendremos una presencia de MONDRAGON en Brasil mucho más fuerte que la actual. Y creo que avanzaremos en el posicionamiento de MONDRAGON como proveedor de tecnologías y de soluciones para el ámbito industrial y de servicios.

Como delegación corporativa, ¿estáis en contacto con las cooperativas para facilitarles información de cara a posibles implantaciones en Brasil?

Siempre, estamos en contacto permanente, muy cerca de las cooperativas y con las puertas de la delegación siempre abiertas para facilitar la presencia de nuestras empresas en Brasil. ■



Jimmy Yan

Representante corporativo de MONDRAGON en China

“Creo que China seguirá siendo uno de los mercados más importantes para MONDRAGON”

¿Cuál es la situación actual de MONDRAGON en China?

Realmente es una familia muy grande. Hasta ahora hay más de 50 cooperativas que mantienen relaciones comerciales directas o indirectas con el mercado chino. La historia comenzó con las ventas al mercado chino por parte de algunas cooperativas de la División de Máquina-Herramienta y Bienes de Equipo en los años 80, y el establecimiento posterior, en 1996, de la delegación corporativa en China, con oficinas en Pekín, Shanghai, y ahora en Shenzhen, así como una oficina de enlace en Taiwán. Más de 10 cooperativas tienen oficinas de representación comercial en China, y casi 20 han invertido en proyectos de producción local en China, estando situadas la mayoría de ellas en el Parque Industrial de MONDRAGON en Kunshan, próximo a Shanghai. En términos de empleo, el número total de trabajadores del Grupo en China supera los 2.000, y tenemos aproximadamente 50 expatriados vascos trabajando aquí.

¿Qué papel ha desempeñado China hasta ahora en el desarrollo internacional de MONDRAGON?

El mercado chino está cobrando una importancia cada vez mayor para MONDRAGON y sus cooperativas. La inversión en China, el aprovisionamiento y las ventas generadas desde el mercado chino han mantenido un continuo crecimiento en los últimos quince años. Aunque, por supuesto, no existen límites.

En tu opinión, ¿qué papel desempeñará en el futuro? ¿Será China un mercado importante para MONDRAGON?

El coste de la mano de obra está aumentando en los últimos años, pero creo que China es todavía competitiva y seguirá siéndolo en el futuro, ya que el gobierno chino está fomentando el consumo doméstico para mejorar la estructura económica. Por lo tanto, creo que China continuará siendo uno de los mercados más importantes para MONDRAGON y las cooperativas, y en algunos sectores será realmente el mercado más importante.

¿Qué oportunidades reales para el desarrollo empresarial tenemos en China? ¿En qué áreas?

Las oportunidades son numerosas y el potencial es enorme, casi ilimitado, en el mercado chino; los sectores típicos son el del automóvil, electrodomésticos, máquina-herramienta, bienes de equipo, energía, construcción, asistencia médica, educación, así como el consumo de gama alta, que ha aumentado drásticamente en estos últimos años.

Tenemos la intención de pasar del 10% al 25% en las compras en países de bajo coste. Y del 12% al 25% por lo que

respecta a las ventas en los BRIC. ¿Pueden alcanzarse estos objetivos?

Así lo creo, y pienso que MONDRAGON y las cooperativas tendrán que dar un salto adelante para ello. Mientras, esto requerirá que nuestras cooperativas hagan esfuerzos extra para conseguirlo, especialmente en el mercado chino, que espera que las empresas extranjeras asuman un compromiso a largo plazo con el mercado.

China, la fábrica del mundo. MONDRAGON, líder mundial de la cooperación. ¿Cómo unir el binomio China-MONDRAGON? ¿Qué papel tendrá la diplomacia empresarial en este punto?

El singular Modelo de Experiencia Cooperativa de MONDRAGON ha captado gran atención en el mercado chino. Hemos construido una buena imagen de MONDRAGON en China, donde se ha dado a conocer y goza de buena reputación. Esto, unido a las relaciones con el gobierno, será de gran valor para la Corporación a la hora de crear un marco de cooperación estratégica a largo plazo con los clientes estratégicos de nuestras cooperativas.

Cierra los ojos e imagine a MONDRAGON en China en 2020.

Preveo que la enseña de MONDRAGON estará en todas partes en China. Con una Mansión MONDRAGON en Shanghai, y una estructura organizativa mucho más cercana. Preveo también que todas nuestras cooperativas compartirán los recursos y los conocimientos adquiridos, con un sistema estructurado de gestión del conocimiento. En definitiva, una presencia más significativa y una experiencia reconocida a la hora de hacer negocios en el país.

¿Algo más?

Bueno, muchas cosas en realidad, pero en definitiva quisiera aprovechar esta oportunidad para desear a todos ustedes un Feliz Año Nuevo chino, y que todas nuestras cooperativas y MONDRAGON Corporation tengan éxito en el año del Dragón de 2012. ■

“Preveo que la enseña de MONDRAGON estará en todas partes en China, con una presencia más significativa y una experiencia reconocida a la hora de hacer negocios en el país”.

Resulta una obviedad decir que el movimiento cooperativo es un fenómeno colectivo. Sabemos también que nuestro modelo trata de conjugar lo colectivo y lo individual, poniendo en práctica el difícil ejercicio de equilibrar los intereses individuales con la solidaridad, la intercooperación, el compromiso con la sociedad, etc.

Nosotros es más que Yo



Esta tarea siempre ha resultado complicada, generadora de tensiones y foco de controversias. Y es natural que así sea, pues la sintonía entre la pulsión individualista y la pertenencia a un grupo no se resuelve sin esfuerzo. Necesita ser pensada y construida.

A esa dificultad de origen parece que se le ha sumado una fuerte tendencia social a ensalzar al individuo. En paralelo, en las últimas décadas hemos asis-

tido a la crisis de los grandes relatos colectivos y al cuestionamiento de las ideologías. El discurso de la autorrealización y el logro individual es una de las corrientes más poderosas de nuestra sociedad. La utopía que caracteriza a nuestro tiempo es la de configurar individuos que aspiran a ser autores de su vida, y diseñadores de su identidad. Nunca antes habíamos tenido tanta capacidad de modelarnos a nosotros mis-

mos, empezando por nuestro aspecto y acabando por nuestras opciones vitales más diversas. El radical materialismo de la primera sociedad de consumo está evolucionando hacia la expansión del mercado de la autoestima y de la autorrealización, apoyados por la farmacopea de la felicidad. El éxito y la felicidad se declinan en individual. Y, siguiendo esa senda, vamos cimentando la sociedad del "primero yo".

Como somos hijos de nuestro tiempo, esta ola también nos arrastra y coloca al cooperativismo ante la tesitura de tener que remontar el río, contracorriente, necesitando hacer valer unos argumentos que no son "in". La dificultad de poner en valor lo colectivo nos afecta de cara al exterior, pero también en el foro interno de cada cooperativa y de cada cooperativista, que es donde se juega la parte sustancial del partido.

El peligro de aislarnos

Lo cierto es que en toda esa promesa de la felicidad individual hay algo que no termina de encajar: a pesar de las facilidades para construir identidades que se acerquen a nuestro ideal de vida, la ansiedad de fondo no desaparece. Seguimos buscando algo que no encontramos. Hasta la búsqueda de la felicidad se convierte en algo estresante, otra meta más a alcanzar.

En esa carrera en la que se intenta encontrar soluciones individuales a los problemas, se han roto muchos vínculos que nos enlazaban con la familia, con los amigos, con nuestra comunidad cercana e incluso con la vertiente colectiva de nuestro trabajo. El precio que pagamos a veces por al autonomía es el aislamiento. Luchar por nuestra identidad, si se hace en clave de ego, no logra hacerla más sólida.

El culto a la autorrealización puede ser peligroso. La letanía que nos invita a enfocar nuestra vida exclusivamente hacia lo que nos dicen que nos va a hacer felices, sin reflexión profunda que la acompañe, nos puede inducir a error en casi todos los frentes. Las personas que han hecho el camino de ida y vuelta lo atestiguan. Algunos que han saboreado las mieles del triunfo individual, cumpliendo con todo lo que decía el manual del éxito social, han llegado al final de la carrera y se han atrevido a encarar la fatídica pregunta: ¿esto era todo?. Los que afrontan la pregunta con honestidad y sin miedo, a menudo se adentran en una potente crisis vital. Pero es una crisis generadora, rica, que invita a evolucionar y a crecer con mayúsculas, sentando unas bases más sólidas y reales. Desde estas bases, se construye un proyecto de vida menos dependiente del ego, más humilde, más sereno y más real.

En las últimas décadas hemos asistido a la crisis de los grandes relatos colectivos y al cuestionamiento de las ideologías. El discurso de la autorrealización y el logro individual es una de las corrientes más poderosas de nuestra sociedad.

Esas personas que han transitado el inevitable desierto, han pasado de la obsesión por el tener y la autorrealización individual a "perdersé" en causas y proyectos que les trascienden, a "diluirse" en proyectos de carácter más colectivo. Les empuja el sentido de propósito, el legado que puedan dejar, la lucha por algo mayor que uno mismo, el servicio a algo que no pende de su ego. Y, de esa manera, alcanzan un estadio de satisfacción personal que tiene otro sabor, de una calidad superior y que se siente más verdadero.

Crece con los demás

La mirada interior y la necesidad de encontrarse a uno mismo son pasos necesarios, algo que hay que atender, pero sin desligarnos del vínculo colectivo y del mundo que nos rodea.

Puede que los enfoques radicalmente individualistas de los que hablamos sean menos frecuentes en nuestro entorno cooperativo, pero el poso que deja la gran ola social se hace sentir. Y hemos de ser conscientes de que cuando lo colectivo pierde fuerza en nosotros, se adormecen valores como la solidaridad, el vínculo con el grupo, la intercooperación, el compromiso con la sociedad, la vocación de servicio y el sentido profundo de la cooperación. Si nos movemos al único son de los intereses individuales caemos en la reivindicación individual y colectiva y nos estamos perdiendo una magnífica oportunidad de crecer en serio. Deberíamos empezar a pensar que solos, por muy nuestros que seamos, no lograremos responder a las preguntas importantes, a menos que alimentemos un cierto sentido colectivo del trabajo y de la vida. ■

Laburbilduz...

Gizabanakoaren garrantzia goren aldarrikatzen duen gizartean norbanakoari zuzendutako mezuak dira nagusi. Bere bizitza nahi duen eran moldatzeko eskatzen zaio, baina taldetik eta taldeari dagozkion baloreetatik erabat

isolatutako arrakastak zentzu gutxi dauka eta hustasuna eragiten du. Testuinguru horretan, kooperatibismoak gizarteari, ingurukoei eta ikuspuntu kolektiboari lotutako lana erreibindikatzeko eta azpimarratzeko du.



Esperientziak

Katxiporreta

kultura elkarte izatetik kooperatibara jauzia

Orain dela 24 urte euskara bultzatzeko eta umei bizipoza emateko asmoz, kultura elkarte sortu eta emanaldi batekin hasi zena era progresiboan hazi da. Gaur egun kooperatiba da eta lau lan bazkide izateaz gain, 12 pertsoneri ematen die lana. "Erdal giroa zegoen orduan, gure kultura eta hizkuntzaren beherakada garaian sortu zen taldea, eta kalean euskaraz egiteko aukera zabaldu nahi genuen", azpimarratu du Joxe Mari Agirretxe, Porrotxek.. Ezustean jai

zen Katxiporreta. Saio bat eskaini zuten eta konturatu orduko euskararen eta alaitasunaren ardatzean zebiltzan emanaldiak ematen. Gaur egun nor ez ditu ezagutzen Pirritx, Porrotx eta Marimotots, eta Katxiporreta bera?

Hasieran, sozietate anonimoa

Eredua zirela konturatu ziren eta beste batzuek beraien jarrerak imitatzen zituztela. Orduan, beste gai batzuk ga-

ratzen hasi ziren: herrigintza, etorkinak, espekulazioa, elkartasuna, heziketa, gaixotasuna... Gai sozialak lantzen hasi ziren, hots, baloreak. Eta baloreak transmititzeko, euskarri ezberdinak erabiltzen hasi ziren. Kanta herrikoiak grabatu zituzten, bideoak kaleratu...

"Hasierako egitura kultura elkarte batena zen, herrigintzatik jaiotako proiektu batena. Gero, lana gehitzen joan zitzaigun eta honetara mugatu behar izan ginen", diozku pailazo kooperatibis-

“Hasierako egitura herrigintzatik jaiotako kultura elkarte proiektu batena, baina helburuak handitu ahala kooperatiba eratu genuen”.

tak. Baloreei buruzko hausnarketa egin ostean, taldean bertan hasi ziren horiek lantzen. “Kultura elkarte izatetik, enpresa izatera pasa ginen. Takolo eta biok sortu genuen”.

Kooperatibaren aldeko apustua

Beraien lanak asko eskatu eta asko ematen diela azpimarratu du. Horrek taldekideetako batzuek beste bide batzuk hartzea ekarri zuen. Takolok taldea uztean sortu zen kooperatiba. Jarraitu zuen sortzaile bakarra ni izan nintzen”, dio Agirretzek

“Ze helburu bete nahi ditugu? Ze filosofia daukagu? Zer eta nola egingo dugu? Nola antolatuko gara? Aurrera begira, ze proiektio eskatzen dugu? Ze konpromiso?” Kooperatiba sortu zuten lau lagunek galdera horiek zituzten buruan.

Aurrera begirako lanean hasi ziren orain dela zortzi urte. Eta al daketa garrantzitsu bat eman zen une hartan, “euskara, herrigintza eta baloreak” transmititu eta herriari begira “mezuak zabaldu” nahi zituztelako. Baloreen gaia uztartzeko euskarri ezberdinei heldu zieten eta horrek beraien lana aldatu eta dibertsifikatu zuen. “Langile batzuk kontratatu behar izan ditugu eta beste batzuekin hitzarmenak egin ditugu, adar guzti horiei erantzun ahal izateko”, azaldu du Agirretzek.

“Euskal Herrian, handia izanagatik txikia zara”

“Euskal Herrian aurrera goaz baina globalizazioa dela-eta, kanpoko eragin handia da. Aurrera goazen heinean, besteak ere aurrera doaz”, azaldu digu. “Eta horrek bertako sormenean hutsunea eragiten du”.

Hutsune horretatik jaio zen Irrien Lagunak sortzeko egitasmoa. “Apustu potente bat egiten

dugu. Gure herria txikia da eta gure hizkuntza minorizatua. Euskal Herrian handia dirudiena ere txikia da, beraz, proiektu sendoak eta egonkorak behar ditugu. Guk gurea egin behar dugu, gure baloreetatik, hizkuntzatik eta auzolanetik”. Bost hanka dituen enpresa da Katxiporreta: osasuna, natura, zientzia, kultura eta elkartasuna. Honek pertsonaia eta euskarri berriak sortzea ekarri du.

Handitu arren, kultura proiektioari eutsi

Helburu potoloak jartzen dituzte askotan, kontzeptu handiak: “Askotan utzi egin ditugu gure egunerokotasuneko gauza txikiak. Euskaratik beraiengana iritsi behar dugu, haien bozgoragailuak izan, lagundu” dio Agirretzek, eta honako hau gaineratu: “Txikitik egin behar dugu lan, baina handira ere joan behar dugu, Euskal Herrian asko bizi baikara. Hori, euskara erreferente izanik, koloretako Euskal Herria eginez”.

Helburu hori lortzeko hainbat proiektu abiarazi dituzte: 16 elkarterekin batera, Elkartasun Elkartea osatu dute eta HUEZIREkin Oarsoaldean beste bat egiten ari dira. “Herria aktibatu nahi dugu zeinak euskara, alaitasuna eta baloreak landuko dituen”.

Kooperatibismoa aldatzen

“Kooperatibak asko handitu dira, produktioa kanpora eraman dute, sendotu eta handitzeko premian dago, baina galdu gabe gure jatorria eta nondik gatozen”, azaldu du Agirretzek. “Handitzen garen heinean, kontsumismoaren inguruko kritika asko jasotzen ditugu, panpinak Txinatik ekartzeagatik adibidez. Izan ere, Katxiporretak hemengo kontsumoa bultzatzen du, hemen produzitzen

dena nahi dute zabaldu baina kasu batzuetan ezinezkoa da.

“Taldea bat sortzen ahalegindu ginen. Taldeak euskalgintzan egiten dena eta gure baloreetatik egin daitekeena aztertuko luke. Hemen egin ezin dena, kanpoan bilatuko luke”, azaldu digu Agirretzek. Ekimen txikiak badaude eta horiei heldu behar zaiela gehitu du. Finantzaio arloetan ere arazo batzuk izaten dituzte: “Koherenteak izaten ahalegintzen gara eta beti ez da posible”. Hala, saiatzeko dira publizitate eta merchandising bideragarria egiten.

Euskal Herria egoera berezian

Kulturaren krisia gutxiago nabaritzen da Euskal Herrian. “Hemen auzolan kultura handia dago: txosnak, elkar-teak, erakundeetatik at dagoen programazioa... Horrek kultura biziagoa izatea dakar. Gure altxorak gorde behar ditugu eta horiekin jendea erakarriko dugu”.

“Gu oso hemengoak gara, kanpora atera behar gara baina modu apal batean zeren gure helburua ez da hori. Gureak hemen zentzu handia du, hemen sortu baikara eta hemengo erreferenteak ditugu” azaldu digu. Europako itsasargia garelako dio eta itxaropentsu da Euskal Herriarekin. “Guk egiten dugunak transmisio bat eskatzen du”, kontatu digu.

Euskal Herrian badago esan bat lana egin behar dugula dioena. Agirretzek bizia bakarra dela dio eta, honenbestez, zoriontsu izan behar dela. “Lanean zortzi ordu igaro behar badugu ilusioz, gogoz, besteie emateko eta jasotzeko egin behar dugu” eta amaitu du: “Down syndromea dutenekin abesti bat grabatu genuen eta beraiengandik jaso genuena izugarria zen. Egiten duguna gogo horiekin egin beharko genuke, guztiok”. ■

“Globalizazioari aurre egiteko, guk gurea egin behar dugu, gure baloreetatik, hizkuntzatik eta auzolanetik”.

Elur

La actividad de infraestructuras de madera laminada como tal empezó hace cerca de diez años, dentro de la cooperativa Lana, como respuesta al análisis que se realizó para crear actividades relacionadas con la madera, que aportaran más valor añadido que el tablero que fabricaba Lana. De ahí surgió la idea de iniciar una nueva actividad especializada en infraestructuras de madera y empezaron a realizar los primeros trabajos de cubiertas en algunas viviendas y pasarelas.

En 2005 se tomó la decisión de crear Elur como empresa independiente de Lana. El objetivo fue intentar conseguir obras de más calidad y se consolidó una colaboración con una empresa especializada de Austria, Wiehag, por medio de la cual se intentó avanzar tecnológicamente y lograr hacerse un hueco en el mercado de la península ibérica con España y Portugal como objetivos. Efectivamente, los inicios de Elur fueron muy duros, puesto que a pesar de conocer el sector de la madera, se apostó por trabajar con vigas de madera laminada que aportaban una ingeniería concreta y totalmente desconocida para la empresa oñatiarra. Es decir, se empezaron a diseñar vigas singulares para cada obra concreta que se elaboran según los requisitos de la cubierta en cuanto a tamaño, diseño, etc. "Fue una pena porque eran años en lo que había mucho trabajo, pero tuvimos que traspasar el periodo inicial para empezar a conocer el mercado y las particularidades del producto, cliente, etc.", manifiesta Peio Aldasoro, gerente de Elur.

Foto actual Tras la etapa inicial, hoy en día Elur realiza el contrato con el cliente, los cálculos, el diseño, las uniones metálicas, el transporte, el montaje, etc. En cuanto a la compra de madera laminada sigue manteniendo contacto con la empresa austriaca y también con otras de Bélgica y Alemania. Desde la propia ingeniería hasta el montaje, todo el proceso se dirige desde Elur, y para ello cuenta con empresas especializadas que subcontrata según las necesidades del momento. "Cada obra es un mundo, desde el primer contacto con el cliente hasta la propia materialización, puesto que hay fases como el montaje que son muy delicadas. En cada caso, debemos adecuarnos a la situación, para lograr un acabado perfecto" añade Aldasoro.

En cuanto a los clientes, Elur ha aumentado la dimensión de las obras que lleva a cabo, con la instalación de cubiertas de grandes dimensiones en las últimas obras realizadas, en naves industriales, centros comerciales, etc. Ejemplos singulares son: el pabellón de España de Expo Zaragoza, naves comerciales de Leroy Merlin (Madrid, Gandía, Gijón, etc.), Corte Inglés (Algeciras, Oporto), Decathlon (Bertarza, Mataró), Eroski (Murcia); el polideportivo de Urretxu y el de Quart en Girona con 40 metros de luz libre; la nave Comercial Leroy Merlin de Majadahonda; etc.

Ventajas de la madera laminada Frente a los tópicos que descalifican la madera ante otros materiales como el acero o el hormigón, Elur desea desmitificar esas creencias argumentando que, por ejemplo ante el fuego estas vigas de madera laminada son más resistentes y estables que los otros materiales mencionados, guardando su configuración interna sin deformaciones. En cuanto al mantenimiento, no necesitan ningún tipo de

Actividad Estructuras de madera laminada

Ubicación Oñati, Gipuzkoa

Personas 8



mantenimiento ya que es madera tratada. "Y además, de los aspectos mencionados, la madera estéticamente es muy agradable y transmite luz, calor y confort" menciona el gerente.

En Europa ha habido históricamente más tradición a utilizar la madera para construcción que en el estado español, aunque durante estos últimos años se ha intensificado su uso para obras públicas y también en grandes edificaciones de carácter privado.

El futuro A pesar de la crisis que atraviesa actualmente el sector de la construcción, Elur apuesta por mantener su presencia en el mercado estatal y lograr nuevos clientes en Francia y el norte de África.

Hoy en día desarrolla cuatro obras singulares en Segovia, Donostia, Majadahonda y Valladolid. Y esa es la tendencia que desea mantener de cara al futuro. "Esperamos mantener nuestra posición, para competir en las mejores condiciones y seguir siendo una empresa referente en el sector. Además nuestro objetivo es salir fortalecidos de la actual crisis para hacer frente a los nuevos retos que se presenten en los próximos años". ■



1

2

3

1 Pol Cearra
Director técnico

Cuando terminé la carrera de ingeniero industrial en Bilbao, encontré trabajo en una empresa de Bizkaia que es competencia directa de Elur. He trabajado allí durante diez años y hace dos me incorporé a Elur. Mi labor se centra en el tema técnico.

El tiempo que transcurre entre la concreción del pedido hasta la finalización de la obra es de cerca de dos meses. En la primera semana se concretan los planos y la propia ingeniería específica; se manda a fabricar a Austria y en el plazo de tres semanas recibimos el aviso de que las vigas están ya fabricadas, mientras se fabrican los herrajes, tornillería, uniones, etc. Después se desplazan todas las piezas hasta la obra y se contratan los montadores que proceden a la colocación de las vigas en el plazo de una o dos semanas, dependiendo de las dimensiones.

En cuanto al futuro, es difícil predecirlo, sobre todo teniendo en cuenta la crisis que sufrimos desde hace unos años. De todas maneras, las perspectivas son positivas y seguimos estando presentes en el mercado con importantes obras en proceso.

2 Joseba Gonzalez de Martin
Responsable de montaje

Hace cerca de quince años que empecé a trabajar en Lana. Recuerdo que el año 1999-2000 se realizó la ampliación de las naves productivas y después se empezó a analizar la diversificación del producto que elaboraba, el tablero. El objetivo fue ver si verdaderamente se podía usar ese

tablero para otros usos, además del encofrado. Tras este análisis, se abrieron diferentes líneas y una de ellas fue la de proyectos singulares de estructuras, que posteriormente se concretó en Elur.

Mi labor se ha centrado en la producción, sobre todo en mis primeros años en Lana y se ha ido transformando hacia el montaje gracias a Elur. Actualmente compagino mi trabajo en las dos actividades, es decir, en Lana y en Elur. Puesto que las instalaciones de ambas empresas se sitúan en el mismo pabellón en Oñati, somos varios los trabajadores que compartimos ambas labores.

3 Jaione Barrena
Administrativa

Llevo doce años en Lana y siempre he trabajado en labores de administración comercial. En marzo de 2011 empecé a compartir mi trabajo en Lana con las tareas administrativas de Elur. Aquí hago el seguimiento de cada proyecto desde su fase inicial hasta la facturación, es decir, seguimiento de ofertas y pedidos, facturación, formalidades y documentación de cada contrato, solicitud de informes de los materiales empleados en obra, etc. En Elur cada obra es un mundo y el seguimiento de cada una de ellas debe ser minucioso. Además, el tema de la documentación y los certificados es muy personal en cada caso.

Debemos pensar que llegará el momento en que superemos la crisis actual y en ese momento surgirán más proyectos; por ello debemos hacer el esfuerzo de mantener nuestra situación actual y estar más fortalecidos cuando llegue el momento de optar a más oportunidades de mercado.

El bienestar es para todos

José Mari Ormaetxea

Todos vivimos en la Tierra. Que, como nos enseñaban de niños “es un cuerpo redondo parecido a una naranja inmensa, que se mueve a velocidades muy grandes en el espacio infinito”.

Y, sin embargo, entre quienes aquí vivimos las circunstancias que nosotros hemos creado desde el origen del hombre, hacen que sean muy distintas las formas de vida de una a otra parte de la Tierra. Pero si nuestro planeta, como entidad física, se mueve muy aceleradamente en torno al Sol, también el comportamiento humano de los 7.000 millones de los seres que la pueblan como *aldea común* cambia vertiginosamente.

Índice de desarrollo humano

El Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo humano edita anualmente un denso trabajo para calcular el índice IDH que en el año 2011 fija su atención en la Sostenibilidad y Equidad para todos. No utiliza el término bienestar y elige el concepto más amplio de Desarrollo Humano. Éste, a su vez, es la expresión sintetizada de tres parámetros: esperanza de vida al nacer, años promedio de escolaridad e ingreso bruto, medido en “dólares per cápita”. Con estos tres sumandos, que calcula y procesa todo un equipo de economistas, sociólogos, econométristas y estadísticos de fama mundial, confecciona unas tablas en las que incluye a 187 países. Su síntesis final hace que estos tres valores: salud, a través de la esperanza de vida al nacer, educación, por los años de escolaridad y renta bruta *per capita* para medir la capacidad de consumo, se integren resumidos en una unidad que no la ha conseguido, hasta ahora, ningún país. Y, sin embargo, sirve para conocer que Noruega alcanza el 0,943/1 mientras la República Democrática del Congo (Congo) llega al 0,281/1.

Veamos sus diferencias entre los tres índices luego sintetizados de ambos países extremos (ver tabla). Terminamos este pequeño análisis diciendo que el estudio de la ONU divide a los países a los que convencionalmente denomina de *Desarrollo Humano muy alto*, que son 47, entre los que se encuentra España en el puesto 23. Los países de “Desarrollo Humano alto”, que van del 48 al 91, es decir, 43 países; los incluidos como de *Desarrollo Humano medio*, desde el 95 al 141, que son 46 y, finalmente, los incluidos en el lote con *Desarrollo Humano bajo*, en el que se hallan los 45 países restantes. Como se ha dicho, Noruega es el país con mejor IDH y el Congo el que lo tiene más bajo. Aquél con 4,9 millones de habitantes y éste con 67,8 millones.

Los países emergentes en la crisis (de 2007)

La crisis, en este caso económica, es una mutación drástica que



modifica sustancialmente la evolución del desarrollo de la sociedad que seguía un curso determinado durante algún tiempo mejorando, normalmente, sus índices de bienestar.

Decía antes que hace unos meses el mundo se enteró que había nacido el habitante 7.000 millones. Al mismo tiempo se ha significado con un apelativo acrónimo, un ente informal y sólo teórico llamado *BRICS*, que engloba a Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, a las que pueden unirse otros como Argentina, Méjico, Chile y Colombia, que van adquiriendo velocidad de crecimiento para aumentar más aceleradamente sus índices de desarrollo humano: de bienestar.

Siempre utilizando los datos del órgano especializado de la ONU, estos 5 países –los BRICS– suman 3.100 millones de habitantes, lo que representa el 44% de los seres que pueblan la Tierra. Sólo China tiene el 20%, ya produce 10,5 billones de dólares por año, pero tiene aún una renta *per cápita* de 7.500 dólares. Estados Unidos tiene 313 millones de habitantes, el 4,50%, pero produce 13,5 billones de dólares y tiene una renta *per cápita* de 43.000 dólares, 5,7 veces superior a la de un ciudadano chino. La relación con India, con 1.250 millones de habitantes, es aún más escalofriantemente significativa porque su renta *per cápita* sólo llega a 3.500 dólares, lo que le permite consumir diez dólares día por cada indú o ser que la puebla. Rusia y Brasil se sitúan en zonas intermedias. La antigua Unión Soviética produce 14.600 dólares *per cápita* y Brasil y Sudáfrica en torno a los 10.000 dólares.

Lo que ocurre en esta crisis es que no ha sido de igual signo para todos los países. Hemos entresacado los 20 paí-

País	Esperanza de vida al nacer	Años promedio de escolaridad	Ingresos de renta bruta	IDH
Noruega	81,1	12,6	47.557 \$	0,943
Congo	48,4	3,5	280 \$	0,283

ses que se clasifican entre los de *Desarrollo Humano más alto*. Estos grupos humanos separados por sus fronteras nacionales pero que se identifican con Estados Unidos y Europa Occidental (o Unión Europea) tienen, en conjunto, 856 millones de habitantes y una renta media *per cápita* de 36.200 dólares (obsérvese la influencia de Estados Unidos con 313 millones de habitantes y 43.000 dólares *per cápita*). Mientras los 5 BRICS tienen 3.100 millones de habitantes y su renta bruta media *per cápita* llega solo a los 6.600 euros.

Dinamismo en el crecimiento

Todos los países occidentales, representados por esos 20 examinados y que incluyen a Estados Unidos como epítome y paradigma a seguir, comienzan a marcar ritmos de crecimiento vegetativo, de renta y de innovación, que se acercan al estancamiento. Para este año 2012 que apenas ha comenzado los vaticinios no son nada venturosos y los datos que se pueden colegir de un sinnúmero de estudios oficiales (Banco Mundial, OCDE y BCE) diagnostican que los avances de los países más desarrollados (esos 20 que se han elegido del informe de la ONU sobre el IDH) no avanzarán, en conjunto y promedio ponderado, más allá de un intervalo que se moverá entre 0% y 2%. Mientras, los BRICS, que suman el 44 de población mundial, crecerán a ritmos del 6 al 7%.

La apertura al mundo, la globalización a escala planetaria que va a hacer de la Tierra la bucólica *aldea global*, va a conseguir que el bienestar llegue a todos mediante la reducción de las diferencias de producción *per cápita* (36.200\$ versus 6.600\$). Y entre tanto, esas diferencias son las que van a postergar la superación de la crisis.

Son abismales los grados de bienestar que nos separan. Los grandes gurús de la economía temen, con razón, que si no se toman medidas imaginativas, generosas y sabias, el euro puede estallar. Otros desean establecer la tasa *Tobin*, una especie de coste a todas las transacciones financieras. Otras quieren abrir las compuertas del crédito casi ilimitado, para aplicando una solución anticíclica como previó, después de la Guerra Mundial, Jhon Maynard Keynes, porque de otra forma el pulso productivo no mejorará con notoriedad. Y es que las desgracias de la economía se contagian. Y si no se producen escaladas en el crecimiento de un país y sus circunstancias, todos los países, de un modo u otro, terminarán pagando la factura del más afectado primero y paulatinamente de todos los demás.

Mirando a lo que tenemos más cerca

Nuestra tierra se halla rodeada de España. Y el origen de su riqueza y los avatares de su proceso económico están influenciados por ese Estado de forma insoslayable. En Estados Unidos el castillo dorado de naipes de Lehman Brothers produjo un fuerte cataclismo y vivió el encadenamiento de errores de los préstamos *subprime*, todo lo cual afectó de forma muy sensiblemente onerosa al resto del mundo. También a nosotros.

En España con mayor desproporción, teniendo en cuenta que solo alcanzamos el 9% de aquella economía, el error de basar la riqueza generada en la construcción de viviendas e infraestructuras nos ha llevado a cercenar el encadenamiento de construcción –incluido suelo y financiación cómoda– a una supersaturación de inversiones que ahora no tenemos recursos para pagar, lo que ha provocado un 22% de desempleo de los trabajadores que sobre todo se dedicaban a ese sector y que ha contagiado a las empresas que tenían en la vivienda uno de los destinos más seguros y ubérrimos de su mercado.

En Euskadi mantenemos un 25% del empleo en el sector industrial y este ha de ser el empeño de nuestros afanes. Pero no nos van a servir los productos clásicos que solo hace 50 años producían excedentes que reinvertidos multiplicaban el empleo y la riqueza.

De rebote, las instituciones financieras, al disminuir la capacidad de ahorro y de medios de pago de la población afectada, ha visto peligrar su estabilidad, y ahora se calcula que los activos que se hallan en claro riesgo de no ser cobrados jamás, se acercan a los 50.000 millones de euros.

Ha sido inexplicable que mientras nos regodeábamos de construir 1.000.000 de viviendas por año sabíamos estadísticamente que España era incapaz de consumir equilibradamente, en un ajuste racional de distribución de sus recursos, más allá de unas 350.000 viviendas.

En todo este maremágnum a cuya *toxicidad* todos hemos aportado un adarme –mayor cuanto mayor hegemonía hemos tenido– Euskadi ha podido hacer un pequeño mundo aparte aunque tenga cierta contaminación inducida. El empleo se mantiene con la mitad de paro del resto de España, lo cual equilibra su capacidad de consumo aunque sin hacerlo con la celeridad de otros años. Pero no ha influido tanto el empanamiento del sector de la construcción. En el conjunto de España en el año 2006 llegó a alcanzar el 11% del PIB total. Pero se teme que en 2012 llegue solo al 6-6,5% restando así unos 45.000 millones de euros a la riqueza generada.

Y esta realidad nos va a llevar a que el crecimiento de la riqueza pueda ser negativo. En Euskadi mantenemos un 25% del empleo en el sector industrial y este ha de ser el empeño de nuestros afanes. Pero no nos van a servir los productos clásicos que solo hace 50 años producían excedentes que reinvertidos multiplicaban el empleo y la riqueza. Por el contrario habrá que modificar aceleradamente la sofisticación de nuestros productos dotándolos de nuevas tecnologías, buscando nuevos mercados que hablarán chino, ruso e inglés, y establecerán sus relaciones por métodos digitales que dejarán atrás modelos de relaciones convencionales y caducas.

Ahí esperan los países emergentes –los BRICS– para crecer ocupando el puesto que a las cooperativas de MONDRAGON les han dado 50 y pico años de vida cuya plenitud social, empresarial y financiera, sufrirá igual que en el resto de Euskadi las dentelladas irreversibles de la caducidad.

Porque, volviendo al comienzo, el bienestar es un fin extendido en la Tierra que es para todos y que todos los seres tienen derecho a disfrutarlo. Y a esa igualación equilibrada nos dirigimos aunque el mundo sea más economista que nunca y la competitividad un modelo de relación muy agresivo que no se halla fundado ni siquiera en la empatía que hoy algunos desean poner como cauterizador de las tensiones humanas. ■

Enpresa, sarea eta hizkuntzak

Twitter, Facebook, Google+, eta antzeko sare sozialetan zein hizkuntza, zenbat eta nola erabili aztertu du EMUNek. Azterketaren lehenengo faseari buruzkoak Lantalan blogean irakur daitezke, eta piztu duen interesa ikusirik aurrera begirako ildoak zehaztu dira.



EMUNeko lantalde batek, bezero zehatz batzuen kezka erantzunez, ikerketa proiektu bat abiatu zuen enpresek sare sozialetan zein hizkuntza erabili behar dituzten aztertzeko.

Komunikaziorako erreminta nagusi

Gaur egun, enpresa eta erakunde askoren komunikazio kanal bihurtu dira sare sozialak. Enpresa eta erakunde hauek bere bezeroen hizkuntza eskubideak errespetatu behar dituzte eta baliteke, gainera, beste komunikazio kanal batzuetarako hizkuntza irizpideak zehaztuta edukitzea. Baina, nola jokatu behar dute sare sozialetan? Zein izan daiteke estrategia linguistikoko egokiena?

Ikerketa honen helburua enpresa pribatuek sarean izan beharko litzuzkeen hizkuntza irizpideen gaineko hausnarketa egitea izan da, hizkuntza irizpide egokiak zeintzuk izan daitezkeen jakiteko. Hausnarketa hau, nola ez, sarean egin da eta aditu-arituen iritzia eta sare sozialak bitartez komunikatzeko ahalegin handian diharduten enpresen esperientziak jaso dira.

Aukerak asko dira, enpresa bakoitzaren ezaugarriek ere baldintzatu egiten dute euren aukera, bezero mota, merkaturak... Baina, erakundeak euskararekiko sentsibilizazioa badu ere, hainbat zalantza sortzen zaizkio hau kudeatzeko: kontu bat hizkuntza bakoitzarentzat edo hizkuntza guztiak kontu berean? Korporatiboki, hizkuntza formal edo kolokiala? Hemengo identita-

tea mantenduz eta munduarekin hitz egin, nola? Zein balio ematen dio euskaraz egiteak?

Zer diote adituek?

EMUNek hainbat aditurengana jo du iritzia eske, Joxe Rojas, Luistxo Fernandez, Rober Gutierrez, Josu Bergara edo Joxe Aranzabal, esaterako. Iritzi hauek aztertuta, ezin esan jokatzeko modu bakarra gomendatu daitekeenik, beraz, enpresa bakoitzak bere hartzaila zer nolakoa den kontuan hartuta, eta saldu nahi duen produktuari begira diseinatu beharko du bere komunikazio estrategia.

Lan honen helburuetako bat esperientzia zehatzak ezagutzea ere izan da. MONDRAGON taldetik Euskadiko Kutxaren kasua aztertu da, eta argi daukate euskaraz lehenasuna duela bezeroari begirako komunikazioan eta kontu bakarrean euskara eta gaztelania erabiltzen dituzte, bai Twitterren baita Facebook-en ere.

Deskontu.com Interneteko enpresa bat da eta euskara besteengandik ezberdintzeko estrategia dela konturatu dira, eta bezeroak eskertu egiten duela

euskarazko zerbitzua ematea, eta ondorioz, sare sozialetan euskara erabiltzen dute.

Ternuak berriz, hiru hizkuntza erabiltzen ditu kontu bakarrean: euskara, gaztelania eta ingelesa. Hemengo identitatea mantenduz munduarekin hitz egin daitekeela azaleratzen du esperientzia honek.

MUtelebistaren kasuan euskara da hizkuntza nagusia, eta gehienetan, aurkezpenak eta iradokizunak euskaraz daude eginak eta azpigituluak gaztelaniaz eta ingelesez. Baina norbaitek beste horietako hizkuntza batean hitz egiten duenean, orduan azpigituluak beste hizkuntza bietan jartzen dira. Horrela, edozeinek onartzeko moduko formula sortu dute, euskaraz ondo moldatzen direnentzat eta berau ulertzen ez dutenentzat.

Aurrera begira esperientzia eta gaiaren inguruko iritzi gehiago biltzeko asmoa du EMUNek. Horrez gain, enpresek sarean erabiltzeko hizkuntza irizpideak ezartzeko metodologia jarriko dute abian eta gida bat osatuko dute enpresentzako gomendioekin. ■

Enpresa bakoitzaren ezaugarriek ere baldintzatu egiten dute euren aukera, bezero mota, merkaturak... Baina, erakundeak euskararekiko sentsibilizazioa badu ere, hainbat zalantza sortzen zaizkio.

2011, logros y retos

A pesar de las perspectivas difíciles que se prevén para 2012, confiamos en que podamos mantener nuestra actividad y el apoyo a las personas más desfavorecidas de este planeta. Para ello necesitaremos el compromiso de todos y todas.

Proyectos de Intercooperación

2011 ha sido un año positivo para los distintos proyectos de Mundukide. Se ha mantenido el buen desarrollo y el nivel de actividad en los proyectos con los que veníamos trabajando de años anteriores, como los programas de Marrupa, Montepuez y Majune en Mozambique, programa de Paraná con el MST en Brasil y el programa de Holguín con el MINAZ en Cuba.

Algunos han demostrado un desarrollo muy positivo en cuanto a resultados y volumen de trabajo, sobre todo los proyectos en Mozambique donde actualmente se trabaja con más de 2.500 personas entre los tres proyectos. Otros, en cambio, como en Brasil y Cuba, han sufrido dificultades durante 2011, retrasando algunos resultados. Para finales de año ya se habían encaminado los problemas en Brasil, tomando de nuevo un buen ritmo de trabajo. En Cuba, en cambio, no se había normalizado los problemas del proyecto pero los diferentes temas estaban en camino de desbloquearse para poder trabajar con normalidad en 2012.

Asimismo, cabe destacar el inicio de nuevos proyectos durante 2011. Por una parte se ha iniciado un nuevo proyecto en Brasil, junto con el MST, en el estado de Sergipe, región nordeste de Brasil. Por otra, se ha conseguido montar y organizar la infraestructura para iniciar un cuarto proyecto en Mozambique para 2012. Y por último, se han desarrollado tareas de análisis e identificación para iniciar un nuevo proyecto durante 2012 en un nuevo país de África.

Equipo humano

Además del equipo de trabajo de la sede central, en 2011 entre sustituciones e incorporaciones se ha cambiado parte del equipo de cooperantes, y en estos cambios se ha conseguido la rotación de varios de ellos de un proyecto a otro y se ha reclutado a personas que previamente ya habían trabajado con nosotros en otros proyectos. Con todo ello, nos encontramos a finales del año 2011 con un equipo de per-



sonas con experiencia en cooperación y en nuestros proyectos, con gran implicación y compromiso, y con una perspectiva de permanencia de varios años.

Durante 2011 se han trabajado aspectos de cultura organizacional, se ha concluido la reflexión organización pro-igualdad de género, se han desarrollado procesos internos de gestión y herramientas de trabajo... Terminamos el año con un equipo de personas con gran profesionalidad, con experiencia, organizados y comprometidos con nuestra misión, lo cual consideramos es la base fundamental para el éxito de los proyectos de Mundukide.

Aún así, tenemos como reto conseguir este mismo nivel respecto al voluntariado. A pesar de que ya contamos con unos 30 voluntarios, con distinta dedicación y función, es un objetivo para 2012 mejorar y aumentar la participación de éstos.

Financiación

En cuanto a la financiación de nuestra actividad, a pesar de la situación de crisis y de los recortes que ha habido en la Administración Pública, 2011 no ha sido un mal año. Además, tal como se comenta en el apartado previo, en este contexto de crisis hemos podido arrancar con nuevos proyectos, demostrando, como decíamos hace un año, que el tiempo y el dinero in-

vertido en los pasados años da sus frutos.

Y en este aspecto, las cooperativas colaboradoras de Mundukide son muy importantes. Durante 2011 han mantenido su compromiso aportando entre todas ellas más de 400.000 euros. El apoyo de las cooperativas, junto con el de las ONGDs colaboradoras, personas particulares y la gestión de subvenciones realizado en Mundukide hemos conseguido terminar el año manteniendo todas las actividades y con una situación económica positiva.

Aún así 2012 va a ser más crítico que 2011 en cuanto a financiación. A pesar de contar con una situación buena, el contexto ha cambiado radicalmente en relación a las posibilidades de subvenciones públicas, hoy en día la base fundamental de la financiación de los proyectos. Los recortes en los presupuestos de cooperación al desarrollo, o incluso la desaparición de estos fondos en muchas comunidades autónomas, convierten el escenario de 2012 como extremadamente complejo y competido.

Trabajo y compromiso

Ante esta situación solo nos queda trabajar duro y comprometernos con esta causa. Confiamos que con trabajo podamos superar los retos y situaciones en los próximos años, cumpliendo así nuestra misión y seguir apoyando a los que más lo necesitan. ■

Qala'at Samaan, la bonita historia de San Simeón Estilita

Eukeni Olabarrieta

Uno de los restos arqueológicos más visitados de Siria es Qala'at Samaan, que traducido es *fortaleza de Samaan*. Está al noroeste de Alepo, cerca de la frontera con Turquía.

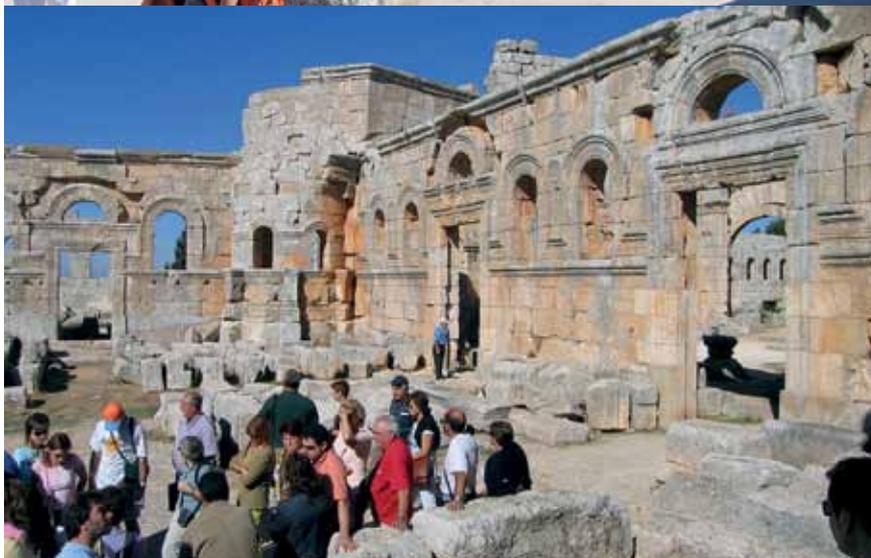
En realidad en sus principios fue una enorme iglesia que tiene una historia muy bonita. Es la historia de San Simeón Estilita. Nacido en el año 392 de una familia de pastores, de joven decidió vivir en un monasterio, pero la vida monacal le pareció poco ascética, así que decidió retirarse a las áridas montañas y llevar una vida de ermitaño sometido a un régimen férreo de sacrificios y penitencia, tan duro y severo que la vida de los monjes en los monasterios comparada con la de Simeón parecía una orgía. Su fama de piadoso y santo se fue extendiendo y la gente empezó a visitarle para solicitar su bendición y tocarle. Simeón enfadado y molesto por tanta visita que rompía su soledad y le alteraba su ascética existencia se construyó una columna de tres metros de alto y encima de ella, en su alto, estableció su residencia.

Cuenta la leyenda que a medida que disminuía su tolerancia hacia la gente aumentaba la altura del pilar. Dicen que se pasó 40 años viviendo en lo alto del pilar y que éste llegó a tener 18 metros de altura; para no caerse cuando dormía tenía una barandilla a la que se ataba con un collar de hierro que rodeaba a su cuello. El nombre de Estilita viene del griego, *stylos* (pilar, columna).

Visitas de todo el mundo

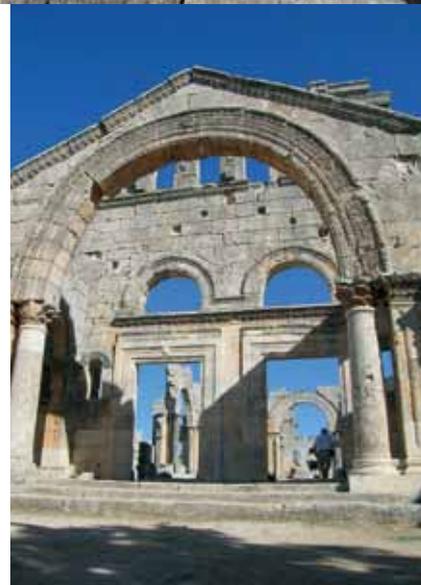
Su fama llegó a ser enorme y gentes de otros países, incluso de Francia, Gran Bretaña... acudían a verle. Cada día predicaba desde lo alto de la columna, respondía a las preguntas que le hacían, pero eso sí, solo a los hombres, rehusaba hablar con las mujeres, ni siquiera a su madre le permitió acercarse a la columna. Murió en el año 459 siendo probablemente el personaje más famoso del siglo V.

Fue enterrado en Antioquía, pero alrededor del pilar se construyó una enorme iglesia, única en su diseño, con



cuatro basílicas en forma de cruz, tres de ellas para albergar peregrinos y la otra dedicada al culto. Se terminó en el año 490 y era por entonces la iglesia más grande del mundo. Con la llegada del islam a Siria los cristianos se pusieron a la defensiva y fortificaron todo el conjunto, de ahí el nombre de Qala'at, que significa fortaleza.

En el año 1017 la dinastía islámica fatimí se hizo con el poder y Qala'at Samaan dejó de ser un sitio de culto. Poco a poco, con el paso de los años y el abandono, se ha ido deteriorando, pero algunas estructuras se conservan bastante bien. Del pilar de Simeón sólo queda una parte de piedra desnuda ya que al parecer los peregrinos se llevaban pequeños fragmentos como recuerdo. ■



Whoopaa: Sare sozialen hutsuneak bete nahian

Ze ahulgune dituzte sare sozialek? Galdera honi erantzun nahian abiatu ziren Herbeheretako Team Academy-ko gazte ekintzaileak sare sozial osatuago bat sortzen. Eta denborarekin ametsa egi bihurtu da. Horren emaitza da Whoopaa. Lidergo Ekintzaile eta Berrikuntza graduaren barne sortu da KibberCoop taldea, eta Whoopaa proiektua.

Elena Rodriguez, Beñat Agirre eta Asier Sarasuak osatzen dute KibberCoop taldea. Finlandiara joan eta Whoopaa sare soziala ezagutzeko aukera izan zuten. Eta ondoren sortu zitzairen interesa Estatura ekartzeko. Ekintzailetasuna eta co-workinga sustatzen ditu plataformak eta horrek euren arreta bereganatu zuen. Egun, sare sozial hau Espainian zabaltzea dute helburu.

Hainbat sare sozialen batura

Whoopaa sare sozialean Twitter, Facebook eta LinkedIn batzen dira. Hiru sare plataforma bakar batean. Honela "sare sozialik garrantzitsuenak konekta ditzakezu eta bertatik sare sozial guztietara zabal dezakezu idazten duzuna oso erraz", azaldu digute taldekideek. Perfil aberatsa sortu daiteke: "Zure profila eguneratu, kurrikuluma igo, dokumentuak erantsi eta edozein euskarritako elementuak igo daitezke", gaineratu dute.

Ikasleen eta enpresen arteko zubia

Gazte profesionali zuzendurik dagoen sare soziala da. "Euren ezagutza zabaldu dezakete kontaktuen artean eta berauen ezagutzaz ikasi," dio hirukoteak. Horrela, izenaren jatorriarekin bat eginik, gazteen oihua entzuteko gunea izan nahi du Whoopaa.

Gazteentzat oso aukera ona izan daiteke. "Gazteek lana bilatzeko eta lagunekin nahiz enpresekin informazio partekatzeko eta elkarlanean aritzeko erreminta ezin hobea da," azaldu digute. Enpresa eta etorkizuneko langileak gerturatzen ditu eta hartu-eman hori errazten du.

Workshop teknika Whoopaa ezagutzera emateko

Gazteek Whoopaaren berri izan dezaten, unibertsitate unibertsitate joateko asmoa dute hiru gazte ekintzaileek. "Workshopak eskainiko ditugu sare sozialaren gaineko azalpen guztiak emateko". Gainera, Whoopaaren aldeko zenbait argitalpen hedatu nahi dituzte. Aldizkari nahiz egunkaritan sare sozial hori agertzeta da beste helburuetako bat.

Sare sozialak eta pribatutasuna

"Whoopaan argitaratzen dena erraz kontrolatu daiteke. Gainera, norberak erabakitzen du zer idatzi, non publikatu eta nor ikusiko duen," adierazi digute. Gainera, lagunek beste sare sozialetan, baita Whoopaan ere, dituzten egunerake-

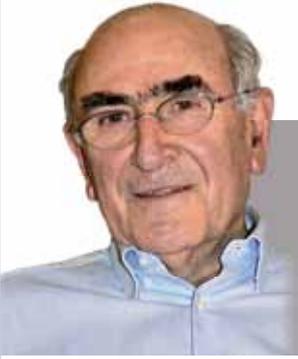


tak ikus daitezke, zaleei zuzendu eta erantzun... Berezitasun bat ere badauka sare sozialak, "ezagunak ez diren baina interesgarriak diren pertsonaiak jarraitzeko ahalmena ematen baitu lagun izan gabe," azaldu digute gazteek.

Erabiltzaileen feedbacka, positiboa

Whoopaa aukera asko eskaintzen ditu eta erabiltzeko oso erraza da. Momentuz ingelesez bakarrik dago, baina laster gaztelaniaz ere egongo da, "datorren asterako itzulita egongo da", adierazi digute. Tuentirekin sinkronizatuta ez egoteak ere kezka eragin ditu eta horri konponbide bat eman nahian dabiltza LEINNEko ikasleak. ■

Whoopaa sare sozialean Twitter, Facebook eta LinkedIn batzen dira. Hiru sare plataforma bakar batean.



Rafael Cristóbal

En los dos últimos artículos he estado evocando a un líder de la antigüedad cuyo nombre es conocido para todos: David. Quien desee conocer la historia de este ser singular puede acudir a los libros primero y segundo de Samuel. Y señalaba de él algunos rasgos. El amor a su pueblo, las convicciones firmes y una confianza de la que surgía su valentía. Estos rasgos perfilan la figura del líder.

Líderes

El líder es una niña o un niño pacífico que, por circunstancias de índole diferente, ocupan un lugar elevado en el rango de jerarquía, en la infancia y en la vida adulta. Una de estas circunstancias es la de haber tenido la posibilidad de asumir responsabilidades e iniciativas. Vimos que David cuidaba él solo los rebaños de su padre enfrentándose a los predadores que amenazaban a su pequeño ganado, hacía música y componía poemas. Cuando Saúl enfermó de melancolía, fue llamado a la corte para que consolase al rey melancólico con la alegría de su flauta y de su poesía. David es el autor de hermosos poemas que han recibido el nombre de salmos por haber sido compuestos para ser cantados.

No tan lejanamente, tenemos en el Renacimiento seres que fueron pintores, poetas, escultores y arquitectos. Son los Leonardo da Vinci, Miguel Ángel, Rafael, Tiziano o Artemisia Gentilleschi. En el campo de las letras tenemos otros muchos también como Francisco de Rojas, Lope de Vega, Santa Teresa de Jesús o Shakespeare. Los estudiosos se han cuestionado qué fenómeno pudo acontecer para que emergiesen de pronto tantos seres geniales que fueran al mismo tiempo figuras relevantes en campos tan diversos. ¿Alguna mutación genética pudo tener lugar como consecuencia de factores desconocidos? Esta hipótesis es absolutamente descartable por múltiples razones. ¿Qué factores, entonces, pudieron concurrir, para que se dieran personajes como algunos de ellos fueron pintores, escultores, arquitectos e ingenieros? Examinadas las circunstancias que pudieron influir en que tal fenómeno aconteciera, los estudiosos han invocado tres: la densidad cultural de la baja Edad Media, el

El líder nace de una criatura alegre, divertida y amigable, criada en un ambiente rico, lingüística y culturalmente, y con un gran espacio para la iniciativa personal.

apogeo del comercio mediterráneo y uno, frecuentemente marginado: la peste bubónica o peste negra.

La peste negra barrió la población de mayores en aquellos albores del siglo XVI y, con ellos, las censuras y límites puestos por éstos. Sólo quedaron algunos mayores que hicieron de guías referenciales. Aquellas generaciones de jóvenes pudieron desplegarse en libertad guiados por el clima cultural que, desde el cuatrocento, se había ido acumulando en Europa.

También ha acontecido algo similar en los grandes cambios culturales. Los cambios políticos y sus gobiernos son encabezados por jóvenes y mujeres. El movimiento cooperativo surgió de unos muchachos que se reunían en torno al D. José María Arizmendiarieta quien nunca ejerció el poder sino el consejo. Se llamó modestamente a sí mismo consiliario. Algo así aconteció previamente en la constitución del primer Gobierno Vasco, en la revolución rusa, cubana o en la revolución francesa. En algunos casos estos jóvenes se han perpetuado en el poder y, como en el film de Elia Kazan, *Viva Zapata* habrán empezado a ejercer justamente aquello que antes combatieron: censuras y controles. Los disidentes irán a prisión y las mujeres volverán a la cocina y al hogar.

Crear espacios de libertad

Severa lección para nosotros los mayores. Es necesario que nuestro sistema educativo cree espacios de libertad no solo físicos sino mentales para que nuestras y nuestros niños y jóvenes desplieguen sin miedo su creatividad potencial. Porque, como decía un autor francés, educamos para ayer. Y es ésta una tendencia inexorable, pues, por ley de las cosas, enseñamos lo que nos enseñaron, y lo que nos enseñaron pertenecía al anteayer.

El líder nace de una criatura alegre, divertida y amigable, criada en un ambiente rico, lingüística y culturalmente, y con un gran espacio para la iniciativa personal. Esto es justamente lo que tratamos de reproducir en el sistema educativo cuya responsabilidad nos ha sido confiada por los padres. Por eso hacemos lo que hacemos, e invitamos a unirse a nosotros a cuantos quieran compartir con nosotros esta tarea. ■

Mikel Uribe

MONDRAGON Automoción

A Mikel Uribe le apasiona la apicultura y es moderador del foro Salines <http://salines.mforos.com/>, el principal foro estatal sobre la materia. En MONDRAGON Automoción dirige el departamento de tecnología e innovación y en su tiempo libre cuida de media docena de colmenas, "es un alimento-medicina fabuloso y es salud comer la miel de uno mismo".



"Es salud comer la miel de uno mismo"

En la actualidad trabaja en MONDRAGON Automoción.

Así es, en la dirección de tecnología e innovación. Recientemente hemos diseñado un nuevo concepto de automóvil eléctrico: *Mondragón City-Car* y seguimos desarrollando nuevas arquitecturas, componentes y sistemas.

¿Es, además, un apasionado de las abejas, verdad?

En Euskadi siempre ha habido mucha tradición apicultora de autoconsumo en los case-ríos, si bien el modelo tradicional está hoy en la cuneta, por no poder hacer frente a las modernas enfermedades de las abejas. Yo soy nacido en caserío, pero comencé hace solo cinco años. Mi cuñado Joseba me aconsejó y me ayudó a instalar dos colmenas.

¿Y cómo se aficionó a la apicultura?

Empecé encargando estas colmenas en Donostia y preparando su ubicación en una parcela en Aretxabaleta, y en la asociación me aconsejaron con el equipo inicial. Pero ha sido gracias a Internet y al Foro donde he aprendido de verdad. Hay algunos libros de lectura obligada y sobre todo, hay que llevar los conceptos a la práctica, aplicando en tus colmenas lo leído.

En estos momentos los apicultores tienen una amenaza muy seria: la avispa asiática.

Es un tema muy recurrente y tremendo. Esta previsto que colonice todo el sur de Europa. El entorno es favorable y se está desarrollando a su antojo. Francia está ya colonizada y ha entrado en Bélgica y en Italia. En el Estado se ha eliminado algún nido en Alava, Bizkaia y Girona, pero Gipuzkoa y Navarra están invadidas. En 2011 hemos tenido más de 200 nidos y este año se saturará la zona. La tasa anual de multiplicación de nidos es x10. En 2010 se encontraron 20 nidos, en 2011 han sido más de 200 y en 2012 serán casi 2.000. Avanza cada año 100km lineales.

¿Cuáles son las diferencias entre esta avispa y el resto?

Esta es muy agresiva con las abejas y las colmenas. El tamaño de sus nidos, su necesidad de alimentación y su agresividad apícola hacen que en unos días pueda arrasarse varias colmenas de manera muy sencilla.

Y con estas avispas, ¿las trampas no sirven?

Vienen en grandes cantidades y las trampas se saturan. Los apicultores estamos indefensos. En Francia la apicultura se ha reducido un 30% porque los aficionados tienen sus colmenas arrasadas. Es necesario trampear a las reinas fundadoras en primavera y evitar el desarrollo de grandes nidos.

Por lo que dice, se podría decir que la avispa asiática es un problema muy grave para los apicultores, ¿verdad?

Las diputaciones han abordado el problema, pero va a costar mucho. Es necesario declarar la especie dañina, y combatirla como a una plaga. En Francia les ha costado ocho años, y ahora están con ello. Aquí, de momento, no ha habido fallecidos como en el país vecino, pero sí me gustaría enviar un mensaje de prudencia a los alérgicos, ya que para ellos una simple picadura puede tener consecuencias fatales.

Con semejante amenaza, ¿tienen futuro la apicultura y las abejas?

Por supuesto, de lo contrario también estaríamos acabados nosotros como especie, ya lo dijo Einstein. Las abejas están muy machacadas. Viven en el aire y la contaminación les afecta. Se alimentan de vegetales y hacemos barbaridades químicas en la agricultura.

¿Cuál es la situación en Euskadi?

Las abejas están pasando un mal momento y Euskadi no es una excepción. Pero no se han degradado los productos de la colmena, y la calidad de la miel de Euskadi es de las mejores. Desgraciadamente para el consumo está entrando miel china prohibida por antibióticos y metales pesados a 1 euro el kilo.