

# TU lankide

www.tulankide.com

iraila 2011 setiembre

■ **MONDRAGON** Korporazioak babes handia eskaini dio Gastronomiaren Unibertsitateari, Basque Culinary Center ospetsuari.

■ El Grupo Fagor Electrodomésticos incrementa su resultado de explotación consolidado en un 35% respecto al mismo semestre de 2010.

■ **MONDRAGON** Health ha colaborado con Mondragon Assembly S. Coop. y la Agrupación de Fundación y Uillaje S. Coop., en el impulso de Kiro Robotics.

570

## El reto de MONDRAGON

Transformar nuestro tejido empresarial para generar empleo de valor añadido. Ese es el nuevo reto estratégico de la Corporación para los próximos años.



en portada

## MONDRAGONen erronka

**22** Gure enpresak eraldatzea da MONDRAGONen erronka nagusia. Horren haritik, irailaren 28ko Kongresu Kooperatiboak onartu egin du 2013-2016 epealdiko politika sozio-empresariala.



### kooperatibetako berriak

**6** 50 urteko historia jasotzen duen liburua aurkeztu du Matz-Errekak  
Irailaren 6an aurkeztu zuen Antzuolako Torresoroa kultura etxean, *Matz-Erreka*, pertsonen begira dagoen enpresa izeneko liburua.

**18** La web de Seguros Lagun Aro, la tercera mejor del sector  
Según el último ranking de Innovación Aseguradora sobre la presencia de las entidades de seguros en Internet.



**19** Mondragon Unibertsitatea, a través de sus facultades de empresariales e ingeniería, ha organizado el Máster en Dirección de Marketing Digital  
Se impartirá del 27 de octubre al 13 de julio.

### secciones

- 28** **Garatzen**  
El valor de las buenas historias
- 30** **Erreportaia**  
FPK Lightweight Technologies
- 32** **Colaboraciones**  
Las empresas de Economía Social aportan 4.000 millones de euros anuales a la cohesión social y territorial española
- 34** **Salud y deporte**  
Hacia un estilo de vida activo
- 35** **Mundukide**  
Andrés Bedia
- 36** **Seguridad y salud laboral**  
Compartiendo experiencias en prevención
- 38** **Antzinakoak**  
El maestro makilero, Iñaki Alberdi
- 40** **Mitos y leyendas**  
Segura, villa medieval
- 41** **WEB 2.0**  
Internet bidezko erosketak etengabe aldatzen
- 42** **Gurasoak gaur**  
La vuelta al cole

### ARGITARATZAILERA

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.

### IMPRIMATZAILERA

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

### ERAKUNDE LAGUNTZAILERAK



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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA  
LANEAN

## “Un paso más que dar”

El Congreso celebrado el pasado 28 de setiembre aprobó de forma prácticamente unánime la ponencia sobre Política Socioempresarial 2013-2016. Es una buena noticia, ya que de esta forma se define el rumbo de la Corporación para los próximos años en una nueva singladura que no estará exenta de dificultades –por la incertidumbre derivada de la crisis económica y su evolución– pero que supondrá igualmente nuevas oportunidades de negocio para nuestras actividades. La nueva visión apunta a un “grupo empresarial rentable, competitivo y emprendedor (...) para aportar empleo de valor añadido y el desarrollo sostenible del entorno”.

La elaboración de la ponencia ha sido un ejercicio de realismo y participación que ha ayudado a definir los objetivos de la Corporación en el marco de un nuevo escenario global cuya característica principal es que los cambios son cada vez más profundos y acelerados. En ese nuevo contexto, MONDRAGON se ha propuesto “transformar su tejido empresarial para generar empleo de valor añadido”. Ese es el reto del grupo para los próximos años. Asimismo, se han perfilado cinco líneas básicas de actuación para alcanzar ese reto: dimensionamiento, internacionalización, innovación, intercooperación y compromiso e identidad cooperativa. En definitiva, un compendio de estrategias empresariales que apuntan, desde nuestro compromiso e identidad cooperativa, hacia un grupo cooperativo, competitivo, rentable y emprendedor.

Una vez aprobada esta política, que sirve de enmarque estratégico, el calendario que se establece en adelante señala que el Plan de Gestión para el año 2012 deberá orientarse ya hacia esas claves de gestión y que, además, las cooperativas deberán realizar durante el próximo año las reflexiones para la definición de sus planes estratégicos y desplegar los correspondientes Planes de Gestión para el periodo 2013-2016.

De manera que, a partir de ahora, una vez definida la Política Socioempresarial, es el turno de las Cooperativas y Divisiones, que tendrán que hacer un ejercicio de reflexión ajustada a las claves definidas en el marco de la ponencia recientemente aprobada en el Con-

greso. Y no será un tema baladí, ya que en el documento recién aprobado se mencionan aspectos relevantes que afectan directamente a todos y cada uno de nuestros negocios: adecuación de la dimensión de los negocios al mercado global, la orientación a los mercados emergentes, el posible desarrollo de nuevas alianzas estratégicas, la reconducción de actividades con menor potencial de crecimiento o la apuesta decidida por el desarrollo de proyectos integrales corporativos. Por lo tan-

---

**Son ahora las cooperativas quienes tienen que interpretar el contenido de la ponencia, interiorizar sus claves y trasladarlas a sus respectivos negocios.**

---

to, son ahora las cooperativas quienes tienen que interpretar el contenido de la ponencia, interiorizar sus claves y trasladarlas a sus respectivos negocios.

Analizando la “Política Socioempresarial” hay una interesante lista de conceptos sobre los que conviene fijar el foco: generar empleo de valor añadido, compromiso e identidad cooperativa de las personas, competitividad, rentabilidad, modelos de negocio sostenibles, adaptación permanente, desarrollo del entorno... Ciertamente, son conceptos sobre los que históricamente ha pivotado el desarrollo de nuestra *Experiencia* desde sus orígenes y que ahora cobran protagonismo en un nuevo paso; “siempre hay un paso más que dar”, decía Arizmendiarieta, de transformación y adaptación al entorno, ahora ya global. Por eso, es muy importante el trabajo que a partir de ahora tendrán que hacer todas las Divisiones y Cooperativas, analizando con rigor y responsabilidad sus modelos de negocio para dar un salto hacia el futuro que nos sitúe en el nuevo escenario en términos de competitividad. Solamente de esa manera lograremos crear empleo de valor añadido y participar activamente en el desarrollo sostenible del entorno. ■

## Representantes de diferentes cooperativas e instituciones analizan en Oñati una nueva herramienta para pequeñas y medianas cooperativas

**El acto organizado por MIK y financiado por el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco ha servido para presentar *Coop Index*, una herramienta on line para analizar y medir las percepciones de la plantilla sobre procesos y resultados socio-empresariales, además de la adhesión de la cooperativa a los principios y valores cooperativos.**

Medio centenar de representantes de varias cooperativas de MONDRAGON, así como del Gobierno Vasco, de la Federación de Cooperativas Agrarias, GEZKI y Lanki se han reunido en la facultad de Empresa-gintza en Oñati, invitados por MIK para conocer la herramienta *Coop Index*, de origen canadiense. El objetivo del *work café* ha sido analizar la adaptación al contexto vasco de la herramienta on line antes citadas. Cooperative Index sirve para medir las percepciones de la plantilla sobre procesos y resultados socio-empresariales, además de la adhesión de la cooperativa a los principios y valores cooperativos.

### Un cuestionario en la red

En definitiva, la herramienta es un cuestionario realizado por miembros de cooperativas, agentes del sector y académicos



con el objetivo de ayudar a las organizaciones a desarrollarse atendiendo los valores cooperativos. Para los miembros de MIK, "es una herramienta on line de fácil acceso y cumplimentación, asequible para pequeñas cooperativas y que ofrece resultados y un análisis general en poco tiempo".

Los representantes de MIK, así como el director de Economía Social del Gobierno Vasco, se han mostrado muy satisfechos con la presentación de la herramienta y del nivel de participantes y aportaciones de la jornada de trabajo.

## IKERLAN-IK4 guiará a 20 pymes vascas en su proceso de identificación y definición de proyectos de innovación

**El programa *Innovación Radical* está promovido por el Gobierno Vasco con un presupuesto de 52.000 euros.**

IKERLAN-IK4 guiará a 20 PYMEs vascas en su proceso de incorporación de actividades de I+D+i a su negocio, a través de la identificación y definición de proyectos de innovación radical alineados con su propio posicionamiento empresarial y que impacten sustancialmente en su competitividad. El centro tecnológico vasco participa en un proyecto impulsado por el Gobierno Vasco con el objetivo de extender al tejido industrial de Euskadi la cultura de la innovación tecnológica.

El proyecto piloto *Innovación Radical* está dotado con un presupuesto de 52.000 euros aportados por el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Ejecutivo Vasco y

se desarrolla a través de un acuerdo entre SPRI y la alianza tecnológica IK4, a la que pertenece IKERLAN-IK4.

La metodología, que se está aplicando, consiste en seleccionar a 20 PYMEs radicadas en Gipuzkoa, Bizkaia y Araba que manifiesten interés por impulsar el desarrollo de actividades de I+D+i. Una vez identificadas, un equipo de IKERLAN-IK4 participa con los responsables de cada negocio de dichas empresas en la identificación de proyectos de innovación radical en la mejora de su competitividad.

El trabajo se apoyará en la metodología B-ETeragin, proceso estructurado, sistemático y optimizado orientado

específicamente a las PYMEs, y que ha sido elaborada por el propio IKERLAN-IK4 con el apoyo de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

La experiencia se enmarca en la estrategia *COMPITE*, que tiene como intención progresar en la posición de Euskadi en Europa como referente en la investigación y tecnología. Euskadi invierte en torno al 2% de su PIB en I+D+i, en línea con la media de la UE y claramente por encima de la media española. Y como las PYMEs suponen el 87,6% del empleo de Euskadi, con esta actuación el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo persigue incorporarlas al mundo de la I+D+i.

# MONDRAGONeko Kongresuak datozen urteetarako Enpresa Politika onartu du

2013-2016 Politika Sozioenpresarialak planteatzen duen erronkaren laburpena da "gure enpresa sarea eraldatzea", balio erantsiko enplegua sortzeko.



Joan den irailaren 28an MONDRAGON Korporazioaren 2011ko Kongresua egin zen Arrasaten (Gipuzkoa). Urteroko hitzordu korporatibora guztira 650 konpromisario zeuden deituta, taldean integratuta dauden kooperatiba guztien ordezkartzen. Kongresuak MONDRAGON gidatzeko jarraibide edo irizpide nagusiak ezartzen ditu, hau da, interes komuneke funtsezko gaiei buruzko oinarriko politikak definitzen dira. Aurtengo edizioan etorkizunean garrantzi handia izango duen dokumentu bat onartu da, aho batez, eta hori 2013-2016 Politika Sozioenpresariala da, Korporazioaren bisioa, erronka eta oinarriko enpresa jardueraren ildoak definitzen dituena.

## Enpresa sarea eraldatzea

2013-2016 Politika Sozioenpresariala kooperatiben plan estrategikoak lantzeko abiapuntua ezartzen duen dokumentua da, eta erronka bat planteatzen du, honela laburtzen dena: "gure enpresa sarea eraldatzea", balio erantsiko enplegua sortzeko.

Finean, MONDRAGONek datozen urteetarako proposatzen duena da negozioen kokapen lehiakorra hobetzea, pertsonen konpromisoa eta nortasun kooperatiboa indartzea, eta negozio errentagarriak eta iraunkorrak dituen enpresa talde bat izatea, balio erantsiko enplegua sortzeko.

Eta erronka handinahi hori lortze-

ko, oinarriko bost jarduera ildo zehaztu dira:

- **Dimentsionamendua eta Nazioartekotzea**, merkatu globallean dimentsio egokia eta lehiakorra bilatzeko.
- **Berrikuntza**, Sustapenarekin eta Ezagutzarekin batera, negozio ereduak etengabe berritu ahal izateko eta etorkizuneko sektoreetan jarduerak sustatzeko.
- **Elkarren arteko lankidetzak**, kooperatiben artean eta kanpoko aliatuekin, merkatuaren aukera optimizatzeko eta irtenbide integralak eta balio erantsi handiko prestazioak eskaintzeko.
- **Konpromisoa eta nortasun kooperatiboa**, nortasun ezaugarri kooperatiboak indartuz, gure Balio eta Printzipioekin eta Gestio Eduarekin bat etorriko diren jardura eta portaeretan adierazita.

## Erronka horrek zer aldaketa/egokitzapen eskatuko ditu?

Besteak beste, negozioen dimentsioa merkatu globalera egokitzea, gorabidean dauden merkatuetara orientatzea, aliantza estrategikoen garapen posiblea, hazteko aukera gutxien duten jarduerak birbideratzea, eta irmotasunez proiektu integral korporatiboak garatzearen alde egitea.

Une horretatik aurrera, esparru estrategiko moduan balioko duen politika onartu eta gero, aurrera begira zehazten den egutegiak ezartzen du 2012. urteko Gestio Plana dagoeneko gestio ildo horietarantz orientatu beharko dela eta, gainera, kooperatibek, datoren urtean, 2013-2016 aldirako Plan Estrategikoak definitzeko eta dagozkien Gestio Planak hedatzeko egin beharreko hausnarketak egin beharko dituztela.





## Alex Arrillaga eta Ane Miren Zaldia

Leartik-eko doktoreak

Leartik-eko Alex Arrillaga eta Ane Miren Zaldia doktoreek, London Metropolitan Unibertsitateko Ahmed Farid doktorearekin batera, *Journal of Applied Polymer Science* aldizkarian artikulu bat argitaratu dute, orain hilabete gutxi Alexek eginiko tesiaren harira. Nazioarteko hedapena du aldizkariak eta ikerlari askok izango dute Arrillagak eta Zalduek eginiko lanaren berri. Alex Arrillagarekin hitz egiteko aukera izan du TU lankideak.

“Gure ikerkuntza eremua eta gure izena mundu mailan ezagutzera eman dugu”

**Zure tesian oinarrituta, *Evaluation of injection-molding simulation tools to model the cure kinetics of rubbers* deritzon artikulu zientifikoa publikatu dute *Journal of Applied Polymer Science* aldizkari ospetsuan. Zein eragin izango du horrek zuen lanean?**

Artikuluaren argitaratu dena da tesiaren azken zatia, eta bertan adierazi duguna da nola software komertzial birekin posible den kautxuzko piezen ontze (curado) prozesuaren simulazio bat egitea, eta ahokatze matematikoen bidez lortu dugu aurreikuspen hori prozesu esperimentalaren balioen baliokidea izatea; hau da, simulazioaren iragarpena eta benetan gertatzen dena kalkulatzeko dira.

**Zein da argitarapenak izango duen hedapena?**

Polimeroen alorrean oso ezaguna den aldizkari baten argitaratu izanak ziurtatzen digu ikerlari kopuru handi batengana iristea. Nolabait, informazioa eskura izango dute etorkizuneko ikerketetarako. Biga-

ren helburu bat gure ikerkuntza eremua, eta gure izena, mundu mailan ezagutaraztea da.

**Eta Leartiker-entzat (Lea Artibai Ikastetxearentzat) zein eragin du?**

Leartiker-ek bere plan estrategikoaren baitan ikerketa proiektuen garapena jasotzen du, eta ikerketa horren dibulgazioa edo hedapena. Helburu horietara heltzeko pausu bat gehiago da artikuluaren argitarapena eta arestian aipatu bezala gure ikerketa mundura zabaltzea.

**Tesiak zer ekar lekioko etorkizunean polimeroen alorrari?**

Artikuluaren zehazten dugun bezala, ikusi dugu posible dela software konkretu ba-

tzuen erabilera kautxuen ontze (curado) prozesua simulatzeko, eta emaitza fidagarriekin. Izan ere, nahiz eta urte asko daramaten, software hauek merkatuan oso erreferentzia gutxitan lortu dute guk lortu dugun prezisioa.

**Zeintzuk izango dira zuen taldearen etorkizuneko erronkak?**

Ikerketa gaur eguneko hiru esparru nagusitan gauzatzen ari da: material berriak (biopolimeroak, nanocompositeak...), materialen karakterizazio aurreratuak eta transformazio prozesu aurreratuak. Hiru lerro hauek finkatu eta erreferentzialtasun bat lortzea da etorkizuneko erronka eta horretarako lerro bakoitzari dagokion proiektuak garatuko ditugu.

“Ikerlarietako informazioa eskura izango dute etorkizuneko ikerketetarako. Bigarren helburu bat gure ikerkuntza eremua eta gure izena, mundu mailan ezagutzera ematea da”.

## 50 urteko historia jasotzen duen liburua aurkeztu du Matz-Errekak

Matz-Erreka kooperatibak irailaren 6an aurkeztu zuen Antzuolako Torresoroa kultura etxean, *Matz-Erreka, pertsonetarako begira dagoen enpresa* liburua.

Argitalpena 1961ean sortu zen kooperatibaren 50. urteurrenko oroipen-ekitaldien barruan kokatzen da. Euskaraz eta gaztelaniaz editatu den liburua Matz-Errekako historia eta ibilbidea jasotzen du, hastapenetatik gaur egunera arte, eta argazki ugari hornituta dago: historikoak, produktuarenak, eraikinenak...

Gaur egun 300 bat pertsonari lana ematen dion Matz-Erreka duela bost hamarkada sortu zen, lan egonkorra eta kalitatekoa sortzeko bere eskualdean. Kooperatibak gaur egun ere bere inguruan aberastasuna eta lan iraunkorra sortzeko helburuarekin tinko jarraitzen du.

Jose Antonio Igarza eta Jesus Torres, Antzuolako Torresoroan egindako aurkezpenaren. Biek hala biek 40 urte daramatzate enpresan.



## Arizmendi Ikastolak Guraso Mintegia antolatu du aurten ere

**Haurren nortasunaren oinarrizko hezurdura lehenengo sei urteetan eraikitzen da. Hain justu ere, Mintegiaren helburua da adin tarte horretan seme-alabak dituzten gurasoei ezagutaraztea eraikuntza horren nondik norakoak.**



Aurtengo ikasturtean mintegiak bi atal izango ditu: batetik, azalpen teorikoa emango da Arizmendi Ikastolako psikologo eta pedagogoen eskutik, eta Rafael Cristóbal doktorearen gidaritzapean; bestetik, kasu konkrituak aztertuko dira gurasoen parte-hartzearekin. Era berean, aurten bi mintegi eskainiko dira: aurreko ikasturteetan mintegietan partaide izan diren gurasoei zuzendutakoa bat eta hastapeneko ikastaroa guraso berrientzat.

### Lan saioak Uribarrin eta Basabeazpin

Aurten lan saioak Arrasateko Uribarri gunean eta Aretxabale-tako Basabeazpin egingo dira; urtean bederatzai saio izango dira, zapatu goizetan. Interesatu guztiek izena emateko aukera izango dute eta dagoeneko urrian egingo den saioan parte hartu ahal izango dute. Izen-ematearekin batera lehenengo hiru hilabetearen ordainketa egingo da eta hurrengo biak hiru hilabete bakoitzean, 15 euro saioko. Era berean, Arizmendik haurtzaindegi zerbitzua eskainiko die parte-hartzaile guztiei.

### Rafael Cristóbal, mintegiko zuzendari

“Guraso izatea gaur” da mintegiaren izenburua eta zuzendaria Rafael Cristóbal da. Besteak beste, Medikuntzan doktorea da, Mondragon Unibertsitatean Psikologian irakasle eta Haur Psikiatrian eta Psikologian aditua. Cristobalekin batera, Arizmendi Ikastolako orientatzaile den Arantxa Lejarraga ere hizlari gisa arituko da. Informazio gehiago nahi izanez gero, [www.arizmendi.eu](http://www.arizmendi.eu) webgunera jo dezakete interesatuek.

## IKERLAN-IK4 lidera un proyecto para integrar los sistemas de control de un producto en una única plataforma

**Garantizará una máxima confiabilidad y reducirá un 30% su tiempo de desarrollo.**



IKERLAN-IK4 lidera un proyecto europeo que persigue crear una plataforma única que integre todos los sistemas de control que habitualmente incorporan tanto aparatos de uso cotidiano como de aplicación industrial con el fin de mejorar su funcionamiento, garantizar una máxima confiabilidad y reducir en un 30% el tiempo de desarrollo de este producto.

El proyecto *MultiPARTES* está respaldado por la Unión Europea con una financiación de 2.850.000 euros para un presupuesto que supera los cuatro millones de euros y un plazo de ejecución de 36 meses. Este trabajo de investigación contribuirá a reforzar el liderazgo y la excelencia de Europa en el desarrollo de sistemas y herramientas para la ingeniería de sistemas embebidos confiables con varios núcleos (*multicore*).

El diseño de una plataforma coordinadora única tiene gran trascendencia en el ámbito de los sistemas embebidos *multicore*, cuya presencia es habitual tanto en sectores estratégicos de la economía como en la vida cotidiana de la ciudadanía. Así, un ejemplo claro es el del un coche que puede incorporar hasta más de 50 sistemas de control como el de frenado, el de control de motor, el de entretenimiento, el de navegación...

Este ejemplo es solo una de las innumerables aplicaciones que tienen los sistemas embebidos en ámbitos económicos muy re-

levantes y que utilizan la innovación tecnológica para competir en el mercado. El proyecto *MultiPARTES* se centrará en cuatro sectores industriales de gran interés para la economía europea como son el transporte, la seguridad, las energías renovables y la industria aeroespacial.

### Entidades participantes

Se desarrollarán soluciones prácticas y útiles que respondan a las necesidades del mercado, para demostrar así la viabilidad de los resultados. Junto con IKERLAN-IK4, forman parte del proyecto las siguientes organizaciones: ALSTOM WIND, FentISS, Technische Universität Wien, TELETEL, TRIALOG, Universitat Politècnica de València, Universidad Politécnica de Madrid, y Visual Tools.

## Corporación MONDRAGON muy presente en el proyecto de *Basque Culinary Center*

La Facultad de Ciencias Gastronómicas de Mondragon Unibertsitatea y su centro de I+D único en el mundo comenzarán su andadura con los primeros 50 alumnos el próximo lunes. Los actos de inauguración contaron con la presencia de numerosos directivos y responsables de las cooperativas del Grupo.



Mondragon Unibertsitatea como principal impulsor y la presencia de Fagor Group y Eroski en el Patronato de *Basque Culinary Center* indican la enorme presencia que la Corporación MONDRAGON tendrá en el nuevo e innovador proyecto gastronómico. En la presentación estuvo presente el presidente José María Aldecoa, así como el director general de Fagor Electrodomésticos Ander Terradillos.

### Única universidad gastronómica del mundo

*Basque Culinary Center* ha elevado la gastronomía a rango de ciencia y la convierte por primera vez en el Estado en disciplina universitaria. Y lo hace a través de la Facultad de Ciencias Gastronómicas y Artes Culinarias de Mondragon Unibertsitatea y el Centro de Investigación e Innovación en Alimentación y Gastronomía. Se convierte, además, en la única universidad gastronómica en el mundo en albergar en sus propias instalaciones un centro de I+D.

El objetivo de *Basque Culinary Center* es colocar a la gastronomía y a la formación e investigación gastronómica de Euskadi como referente internacional. Las bases son firmes. Un proyecto sólido, con el apoyo de cocineros vascos, que forman parte de su patronato, que cuenta con los mejores cocineros del mundo como embajadores, con el apoyo de instituciones de muy diferente calado político, de empresas, y asociaciones y que arrancará el próximo 3 de octubre con el primer grado en Ciencias Gastronómica y Artes Culinarias.

El objetivo de *Basque Culinary Center* es colocar a la gastronomía y a la formación e investigación gastronómica de Euskadi como referente internacional.

### Primera promoción con 50 alumnos

La primera promoción la compondrán 50 alumnos llegados desde muy diferentes lugares del planeta. Y es que, la Facultad de la Gastronomía tiene un carácter eminentemente internacional. "Es un proyecto innovador, un proyecto de país que mira al mundo de la gastronomía y que pretende atraer a Euskadi a los mejores cocineros", aseguraron los máximos responsables de MU.



## Ander Terradillos

Fagor Etxetresna Elektriakoetako zuzendari orokorra

Irailean estreinatu du kargu berria Ander Terradillosek, Fabian Bilbao ordezkatzuz Fagor Elektriakoetako zuzendari orokor gisa. *Basque Culinary Center*-eko Patronatuko kidea da Fagor, "hasieratik erabaki genuen proiektuarekin bat egitea eta babesa ematen lehenak izan ginen".

**"Fagorren ikuspegi eta misioarekin bat egiten du Basque Culinary Center proiektuak eta horrexegatik gaude hasieratik Patronatoan"**

**Basque Culinary Center errealitate bihurtu da eta Fagorrek hasieratik babestu du proiektua. Zergatik erabaki zenuten egitasmoan parte hartzea?**

Mondragon Unibertsitatekoak proiektua azaltzera etorri zitzaizkigun orain dela lau urte, baina ordurako dagoeneko lanean genbiltzan berrikuntza eta gastronomia arloetan, batez ere Andoni Luis Adurizekin.

Oso interesgarria iruditu zitzaizkigun Iosu Zabalak eta José Mari Aizegak proposatutakoa eta hasieratik egin genuen bat, Patronatuko lehenengo enpresa bilakatuz. Urteekin lan handia egin dugu eta egiten dugu sukaldari ospetsuekin: Berasategirekin, Subijanarekin, Arzakekin... Izan ere, gure sustraia eta balioak hemen daude, herri honetan, eta gastronomia herri honetako balio handia da. Gainera, BCCk nazioarteko ikuspegia eta izaera du, eta guk ere bat egiten dugu izaera horrekin.

**Zein da Fagor Group-en helburu nagusia proiektu honetan?**

Goi mailako sukaldaritzaren demokratiatzatza da gure helburu nagusia. Bizitza erosoagoa izaten lagundu nahi dugu eta gastronomiaren izar handiek egiten dituztenak herritarrengana

na bideratu. Basque Culinary Center-eko patronatuan dauden sukaldariak ameslariak dira, idealistak... eta beraien ametsak milioika etxebizitzetara helaraztea da gure egitekoa, bizitza erraztuz, gastronomia eta osasun arloetan soluzioak eskainiz. Alor honetan BCCren proiektuak eta gure proiektuak bat egiten dute. Gastronomiaren unibertsitateak bat egiten du gure errorekin.

**MONDRAGONek presentzia handia du Basque Culinary Center-en. Erakusleho bat da guztiontzat?**

Ezbairik gabe, esango nuke garrantzitsua dela MONDRAGONentzat proiektu hau. Egon beharra geneukan eta bageaude.

**Zeintzuk dira proiektu honek helarazten dituen baloreak?**

Fagor orain dela 56 urte sortu zenean, balio argi batzuk zituen: konpromisoa, esfortzua, umiltasuna, gertutasuna, berrikuntza ulertzeko era... Balio horietan errotu da Fagorren historia, eta proiektu honek ere balio parekoak ditu, horrexegatik elkartu gara proiektura. Gainera, ezberdinen arteko ulermenaren erakusle ere bada. Instituzio publikoek eta enpresa pribatuak bat egin dute, eta hori ere gure izaeraren ezaugarri bat da.

## Cambios en la cúpula directiva de Fagor Group

**Fabián Bilbao pasa a Internacional y el nuevo director general de Fagor Electrodomésticos en España es Ander Terradillos.**

La cúpula directiva del Grupo Fagor registra cambios a nivel nacional e internacional. Fabián Bilbao, hasta ahora director general de Fagor Electrodomésticos S.Coop., asumirá la Dirección de Línea Blanca del Grupo a nivel internacional, que supone la gestión del 90% del volumen de negocio de la compañía.

Su cargo será ocupado por Ander Terradillos que ha venido desempeñando su labor como gerente de Negocio de Cocción desde 2007. Tanto Fabián Bilbao como Ander Terradillos, según ha informado la propia compañía, son profesionales muy vinculados al grupo y gran parte de su trayectoria profesional se ha desarrollado dentro de la compañía.



### Vinculación con el Grupo Fagor

Así, Fabián Bilbao es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad del País Vasco. Anteriormente a su nombramiento como director general de Fagor Electrodomésticos, desempeñó diferentes cargos dentro del Grupo MONDRAGON desde su incorporación en el año 1993, como director general de la Agrupación del Mueble de la Corporación MONDRAGON o responsable de Proyectos del Centro de Promoción de Cooperativas de la Corporación. Actualmente, Bilbao también desempeña su labor como presidente de Geyser-Gastech S.A. y del Patronato Ecolec. Ander Terradillos, por su parte, es licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad del País Vasco y MBA in International Studies por la Universidad de Wolverhampton (Inglaterra). Se incorporó a Fagor Electrodomésticos en 1999 y, desde entonces, ha desempeñado diferentes cargos, entre ellos, jefe de marketing Negocio Cocción y director comercial Canal para España y Portugal.

## Fagor Ederlan y Lotus Engineering presentan en Frankfurt su propuesta de Range Extender para vehículos urbanos

**El nuevo motor de dos cilindros, recién presentado en el Salón del Automóvil de Frankfurt, es mucho más compacto y ligero que la versión de tres cilindros –ocupa un 44% menos de espacio y pesa un 16% menos– utilizada ya en los modelos Lotus Evora y Jaguar Limo Green.**

De esta manera, Fagor Ederlan y Lotus Engineering proponen una solución idónea para vehículos urbanos, donde el peso y el tamaño son características críticas.

### Conducción eléctrica pura

La nueva versión del Lotus Fagor Ederlan Range Extender es perfecta para vehículos urbanos, ya que permite realizar la mayor parte de los desplazamientos en modo eléctrico puro. Es una propuesta que integra un motor de combustión de dos cilindros y cuatro tiempos y un generador e inversor desarrollados por la cooperativa Fagor Automation. Por tanto, el Range Extender permite una conducción exclusivamente eléctrica, recargando en marcha las baterías del vehículo eléctrico, y de este modo ampliar su autonomía.

La propuesta ha tenido una excelente acogida en el salón del automóvil de Frankfurt, según explica Mark James, director de Lotus Engineering, y ha despertado el interés de los fabricantes de vehículos de todo el mundo que bus-



can una solución eficiente en coste y con una mayor autonomía que la de los coches puramente eléctricos.

Miguel A. Mateo, director comercial de este proyecto en Fagor Ederlan, señala que el Range Extender presentado “es un equilibrio elegante de alta tecnología y competitividad. Los clientes han destacado que es una solución completa, compacta y de fácil integración en las actuales arquitecturas de vehículos”.

Con la versión presentada se completa la gama de motores Range Extender, ofreciéndose en tres cilindros –con potencias de 50 y 35kW– y en dos cilindros –30 y 20kW. En ambos motores –dos y tres cilindros– la versión más potente se sobrealimenta con un compresor centrífugo. Por otro lado, la arquitectura y sistema de gestión del motor están diseñados para ofrecer la posibilidad de uso de varios tipos de combustibles, reduciendo la dependencia del petróleo y permitiendo el uso de bio-combustibles.

## Cikautxo establece una joint-venture en India

**La cooperativa vizcaína ha cerrado en agosto un acuerdo con el fabricante indio de tubería Taurus Flexibles Pvt. Ltd., por el que adquiere el 50% del negocio ubicado en la localidad india de Pune.**

La nueva empresa que nace de esta alianza, Cikautxo Taurus Flexibles Pvt. Ltd., se dedicará a la producción de tubería para el mercado de Automoción. Emplea en la actualidad a 200 personas y prevé una cifra de ventas de 9,5 millones de euros para el ejercicio fiscal que termina en marzo de 2012.

### Proceso de globalización

Esta joint-venture se encuadra dentro del proceso de globalización en que está inmersa la cooperativa Cikautxo para satisfacer la demanda de los principales fabricantes de automoción, que tienen como objetivo establecer un panel de proveedores que sean capaces de ofrecer desarrollo y producción global.

La nueva planta de India será la segunda implantación de Cikautxo en Asia, ya que este mismo año se inició la producción en China, en la planta localizada en el parque industrial que MONDRAGON tiene en Kunshan, área próxima a Shanghai. Cikautxo, además de sus implantaciones del País Vasco y Aragón, cuenta ya con plantas productivas en Brasil, República Checa, Eslovaquia, China, y ahora India.



Ravi Kshetry, José Ramón Goikoetxea y Víctor Arrizabalaga.

**La nueva planta de India será la segunda implantación de Cikautxo en Asia.**

## Fagor Arrasate en la Metalforming de Shanghai

Del 23 al 25 de agosto se celebró en Shanghai la conferencia *Metalforming* en la que Fagor Arrasate fue invitado especial, *Diamond Sponsor*, presentando un stand en el hall principal y ofreciendo tres conferencias a los asistentes.

El evento, que ha alcanzado ya su sexta edición, está organizado por la *Confederation of Chinese Metalforming Industry (CCMI)*. En las charlas, estuvo presente el gerente de la planta de Fagor Arrasate en China, Aitor Ormaetxea, que expuso las características y logros de la planta, así como Jon Larrea, Ivan Xu y otros representantes de Fagor que explicaron las tendencias que los OEM europeos están manifestando en el ámbito de la estampación así como las nuevas instalaciones y servicios que Fagor Arrasate está introduciendo en China.



## Volkswagen y Transformados Mayo vuelven a confiar en Fagor Arrasate



Transformados Mayo es un importante estampador español que acaba de otorgar a Fagor Arrasate el pedido de una prensa transfer de 2.000 toneladas para su fábrica de Navarra. Por su parte, Volkswagen ha vuelto a confiar en la cooperativa de Mondragón. El fabricante de Wolfsburg ha otorgado un pedido importante para el suministro de un sistema de estampación para fabricar ruedas. Se trata de dos prensas transfer concatenadas con la primera de ellas teniendo dos carros y la segunda uno. El sistema se complementa con un cargador de formatos.



## ULMAk 50. urteurreneko webgunea estreinatu du

[www.ulma50.com](http://www.ulma50.com) ULMAko egungo bazkide, langile zein erretiratuen eta kooperatiba arloko pertsona esanguratsuen zein beste batzuen testigantzari ahotsa jartzen dion webgunea da. Bertan, talde kooperatiboan izandako bizipenak eta esperientziak azaltzen dituzte. Horretaz gain, 50 urte hauetako ULMA eta Oñatiko argazki eta bideo galeriak eta bere historiako gertaerarik adierazgarrienak daude webgunean. Interneteko joera berriekekin bat etorriz, [ulma50.com](http://ulma50.com) guneak bisitariari parte-hartzeko aukera emateko 2.0 aplikazioak ditu, hala nola: flicker, youtube, vimeo eta facebook.



Nahiz eta une honetan asko diren bisitariak gunean aurki ditzakeen edukiak, gune dinamikoa izanik, erabiltzaileak urtean zehar eguneratuko diren

testigantza eta berrikuntzak aurkitu ahal izango ditu.

### Ekitaldi nagusiak irailean

Webguneaz gain, 50. urteurreneko ekitaldi nagusiak irailean egin ditu ULMA Taldeak. Hilaren 9an, Arantzazuko Amaren egunean kontzertu handia izan zen Oñatiko plazan. Donostiako Orfeoia eta Bilboko Udal Bandak emanaldi dotorea eskaini zuten, ULMAk Oñatiko herriari zor dion guztiaren ordainetan. Bertaratutakoek gozatu ederra hartu zuten eta bikain ospatu zuten herriko kooperatiba talde nagusiaren urteurrena.

Era berean, ULMAko bazkideek urteurreneko bazkaria egin zuten hilaren 24an. Bertan, urteurrenaren gaineko ikus-entzunezkoa ikusteko aukera izan zuten eta baita urteetan kooperatiban protagonista izan direnen testigantzak ere.

## Mondragon Lingua ha adquirido la empresa de Servicios de Traducción *Comunicación Multilingüe* (CM)

Coincidiendo con el 30 aniversario de su constitución.

A pesar de este ciclo de recesión económica, Mondragon Lingua llega a su 30 aniversario en plena forma y con un intenso plan de acción para seguir creciendo, crear empleo y ofrecer el mejor servicio a sus clientes. Un ejemplo de ello es la adquisición de Comunicación Multilingüe (CM), una empresa afincada en Madrid que cuenta con dieciséis años de trayectoria en el sector de la traducción, la interpretación y la localización.



### Ane Ruiz de Zarate y María José Velasco

Directora del negocio de Traducciones de Mondragon Lingua, y fundadora y propietaria de Comunicación Multilingüe, respectivamente.



Adelaida Maidagan, Directora General de Mondragon Lingua, en la firma por la compra-venta de la empresa Comunicación Multilingüe.

#### ¿Cómo se ha llegado a dar este paso por parte de Mondragon Lingua?

**ARZ:** Esta operación se enmarca dentro del Plan de Desarrollo Estratégico 2011-2013 del negocio de Traducciones, aprobado en diciembre de 2010. El mundo es cada vez más global, los movimientos de personas entre distintos países y continentes están creciendo, la creciente digitalización de la información y los contenidos hace que estos *viajen* a través de la red con toda sencillez, lo que incrementa la necesidad de que se proyecten en múltiples idiomas. Consecuentemente, la necesidad de una comunicación multilingüe es cada vez mayor, el sector de la Traducción está en auge y lo estará aún más en el futuro. Por ello, en Mondragon Lingua hemos decidido realizar una fuerte apuesta por este negocio, con el objetivo de transformarlo y alcanzar un crecimiento exponencial en los próximos tres años. La compra de Comunicación Multilingüe (CM) se enmarca dentro de esta estrategia, al tratarse de una empresa que complementa de forma extraordinaria las características y los objetivos de Mondragon Lingua.

#### ¿Qué aspectos han sido determinantes a la hora de llegar a un acuerdo de compra-venta de Comunicación Multilingüe (CM)?

**MJVU:** CM es una empresa con reconocido prestigio en la industria de la Traducción tanto a nivel nacional como internacional. Cuenta con los certificados de calidad ISO 9001: 2008 y la Norma Europea específica para la Traducción UNE:EN 15038. Además, esta muy bien posicionada en diferentes segmentos del mercado, como los organismos

internacionales, con clientes muy relevantes como Naciones Unidas, la Organización Marítima Internacional, el PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), el Banco Mundial, la Comisión Europea, el Centro de Traducción de los Órganos de la UE y el Parlamento Europeo, entre otros. Cuenta también con una posición importante en la prestación de servicios multilingües a empresas del ámbito privado -IBM, Oracle, Hewlett Packard, AUDI, Mercedes, Quintiles, Pfizer...- relacionadas con actividades tan diversas como las tecnologías de la información, la industria del automóvil o la farmacéutica. Todos estos han sido factores determinantes para establecer el interés de Mondragon Lingua en CM. Ello unido a la sintonía entre las dos empresas, han sido las bases para que la operación se haya desarrollado con mucha fluidez desde el principio. Consideramos que con esta unión, hemos sentado las bases para consolidar una oferta de servicios amplia y avanzada para los clientes a la hora de internacionalizar sus productos y servicios.

#### ¿Consideráis que la traducción es una profesión suficientemente conocida en nuestra sociedad? ¿Sabemos qué significa traducir?

**MJVU:** No, no se conoce bien y es una pena, porque al no conocerse no se valora en su justa medida. No somos conscientes de que

la traducción es lo que ha permitido que hayamos tenido conocimiento de las distintas civilizaciones, hace posible que podamos hacer negocios en distintos países, que podamos acceder a información global, que los organismos internacionales funcionen... Si no existiese la traducción, habría que inventarla ya que las barreras lingüísticas y culturales entre los diferentes pueblos que conforman el mundo impedirían la comunicación y la transferencia del conocimiento entre ellos. Lamentablemente, con frecuencia nos encontramos con que hay empresas que traducen su documentación con personal propio, ajeno al mundo de la traducción, por el solo hecho de que conocen algún idioma. Esto ha llevado a más de una empresa a tener serios disgustos a la hora de exportar su producto acompañado de una documentación a todas luces deficiente con el daño que ello ha producido a su imagen de marca. Sin embargo, la traducción es una profesión de envergadura intelectual que requiere *verter o trasladar* a otro idioma el texto original, manteniendo la fidelidad al mismo y trasladándolo al tiempo que se respeta la personalidad de la lengua a la que se traduce. Por ello, un buen traductor tiene que tener, en primer lugar, un profundísimo conocimiento de su propia lengua (que es a la única a la que debe traducir) y conocer de forma exhaustiva la cultura de la len-

“Tenemos clientes muy relevantes entre los organismos internacionales como Naciones Unidas, la Organización Marítima Internacional, el PNUD, el Banco Mundial, el Parlamento Europeo, y también en empresas del ámbito privado”.

gua que traduce para poder encontrar la forma más fiel de trasladar a ella el texto, mensaje y estilo de lo que está traduciendo. Se trata de una profesión que requiere mucha preparación y especialización porque se asume una gran responsabilidad.

#### ¿Qué es lo que diferencia unas empresas de traducción de otras?

**ARZ:** El principal elemento diferenciador es la calidad, término muy manido pero de gran relevancia para nosotros.

La calidad en nuestra empresa reúne tres requisitos muy importantes:

1. La calidad de la traducción en sí, que requiere contar con buenos profesionales, con herramientas de gestión terminológica, con memorias de traducción y con procesos de funcionamiento bien diseñados.
2. El cumplimiento de plazos. De nada sirve una excelente traducción si ésta no se entrega en el plazo pactado con el cliente, y por tanto, ser rigurosos en los plazos es un elemento diferenciador importante.
3. La relación con el cliente. En los servicios de traducción, la relación entre el cliente y la empresa de traducción debe ser de colaboración muy estrecha. No nos cabe duda de que la fuente primordial de información proviene del propio cliente. Por ello, la actitud de la empresa de traducción debe ser muy cercana, resolutiva, proponiendo soluciones y facilitando las cosas al cliente. Por todo lo arriba mencionado, consideramos que somos de las pocas empresas que reúnen todos estos requisitos.

Queremos conseguir que ML, y la propia Corporación MONDRAGON sea una referencia de calidad.

#### ¿Qué otros retos vislumbráis en Mondragon Lingua?

**MJVU:** Con el fin de afrontar el reto que plantea esta "aldea global", tan llena de oportunidades, apostamos fuerte por la innovación tecnológica en materia de traducción, localización, gestión de contenidos, gestión multilingüe de la comunicación... y participamos ya en proyectos de investigación tecnológica de herramientas avanzadas que nos permitan competir mejor en la oferta de nuestros servicios. Todo ello, con el objetivo de posicionarnos entre las 25 primeras empresas del sector a nivel mundial.

## El Grupo Fagor Electrodomésticos incrementa su resultado de explotación consolidado en un 35% respecto al mismo semestre de 2010

**El Grupo Fagor Electrodomésticos ha presentado sus resultados económicos correspondientes al primer semestre del ejercicio 2011.**



Teniendo en cuenta las caídas que se están produciendo en los principales mercados donde la compañía opera (España, Francia y Polonia) por encima del 6% en su conjunto, el Grupo ha conseguido mantener, en líneas generales, los resultados consolidados obtenidos en el primer semestre de 2010, mientras que los consolidados operativos, como anteriormente se señalaba, han sido incrementados en un 35%, alcanzando la cifra de 8,9 millones de euros. En los datos relativos al negocio de Línea Blanca, los resultados se han incrementado en un 30% frente al mismo periodo del año anterior, habiendo cerrado con 10,7 millones de euros. En el caso de los resultados finales consolidados, la compañía ha registrado un descenso de los -8,229 millones de € en el primer semestre de 2010 a -9,729 millones de € en el primer semestre de 2011.

En cuanto a la evolución del EBIDTA, en este primer semestre de 2011 ha alcanzado los 34,612 millones de euros (frente a los 34,417 millones de € del mismo periodo del año anterior), habiendo registrado una reducción en sus ventas del 2%. Aún así, las cuotas de mercado de la compañía en sus principales mercados se mantienen estables, siendo del 16,9% en España (Fuente: Anfel), 14% en Francia (Fuente: Gifam) y 7,9 en Polonia (Fuente: Ceced Polska), donde continúa ocupando posiciones de liderazgo, conservando su posición como 5º fabricante europeo del sector.

#### Inversiones

Las inversiones del Grupo también se han visto incrementadas en el primer semestre de 2011 en un 20% frente al mismo periodo del año anterior, pasando de los 19,4 millones a 25 millones.

El Grupo Fagor Electrodomésticos cuenta con una amplia presencia en Europa, que se ha ido incrementando en los últimos años. Actualmente, está presente en seis países con 18 plantas de producción: España, Francia, Italia, Polonia, Marruecos y China, además de filiales en los cinco continentes, siendo el 72% de su facturación procedente de mercados exteriores. En este sentido, la compañía está llevando a cabo acercamientos estratégicos con partners de ámbito local en China con el objetivo de reforzar su crecimiento en la zona.

**Las inversiones del Grupo también se han visto incrementadas en el primer semestre de 2011 en un 20% frente al mismo periodo del año anterior, pasando de los 19,4 millones a 25 millones.**



**Mikel Alvarez**

Director de MONDRAGON Health

En los últimos meses MONDRAGON Health ha alcanzado importantes acuerdos con diferentes entidades del sector de la salud. Asimismo, ha colaborado con Mondragon Assembly S. Coop. y la Agrupación de Fundación y Utillaje S. Coop., impulsando la creación de una nueva empresa denominada Kiro Robotics, que desarrollará maquinaria para el sector farmacéutico. Sobre la actualidad y los acuerdos suscritos con el Gobierno Vasco, la Policlínica Gipuzkoa y el Hospital Vall d'Hebron de Barcelona hemos hablado con el director de MONDRAGON Health, Mikel Álvarez.

## “En la Corporación tenemos empresas muy capacitadas para ofrecer nuevos servicios y productos en el sector de la salud”

### **En julio suscribisteis un acuerdo con el Hospital Vall d'Hebrón. ¿Cuáles van a ser las líneas maestras de esta colaboración?**

El Hospital Vall D'Hebrón es uno de los cinco hospitales más importantes del Estado y es referente en I+D+i con su Instituto de investigación. El objetivo estratégico de MONDRAGON Health es alcanzar acuerdos con algunas de las entidades sanitarias más importantes y captar oportunidades de negocio para nuestras empresas y centros tecnológicos, y en ese ámbito hay que entender este acuerdo. Queremos estar cerca de los mejores del sector, para poder recibir información que nos permita desarrollar productos y servicios en el mundo sanitario.

El hospital del Vall d'Hebrón, con 8.000 trabajadores y más de mil quinientas camas, es un centro con una enorme actividad y genera importantes líneas de investigación. Por todo ello, creemos que este acuerdo es muy importante para nosotros. Hasta el momento teníamos acuerdos suscritos con entidades en Euskal Herria, como el Onkologikoa, la Policlínica de Gipuzkoa, el Gobierno Vasco e IMQ, pero no habíamos firmado ningún acuerdo con entidades de fuera hasta que ha llegado el Vall d'Hebron.

### **¿Qué puede ofrecer MONDRAGON Health al Hospital Vall d'Hebrón?**

Podemos ofrecerles todo nuestro conocimiento tecnológico, toda la ingeniería de nuestras cooperativas, la investigación de MU, Ikerlan, Ideko, Koniker, Lortek... Tenemos capacidad investigadora y productiva, y queremos poner a disposición del Instituto de Investigación del Hospital Vall d'Hebrón toda nuestra experiencia. En definitiva, la atención sanitaria está muy li-

gada al desarrollo de las tecnologías, es un campo con amplio componente tecnológico desarrollado desde la ingeniería. En nuestra Corporación tenemos muchísimas capacidades en el ámbito de la ingeniería y podemos desarrollar grandes proyectos.

Además, no hay que olvidar que esta alianza puede ser base de acuerdos para compra pública innovadora de productos generados en nuestras empresas

### **¿Estos acuerdos abrirán vías de relación con otras entidades y hospitales del resto del Estado?**

La estrategia de MONDRAGON Health es tener un tejido relacional de acuerdos y convenios en el territorio vasco, por proximidad y por cercanía. Asimismo, creemos que debemos ampliar las relaciones al Estado, y este acuerdo es un ejemplo de dicha estrategia. Nuestro objetivo ahora es Madrid, donde de alcanzar alguna alianza cerraríamos una primera fase de expansión. Más adelante tendremos que apostar por la internacionalización. Aún así, pienso que debemos ir poco a poco, con paso corto y mirada larga.

### **Recientemente el Gobierno Vasco y MONDRAGON han firmado un convenio de colaboración para crear un centro de coordinación e investigación en el ámbito socio-sanitario. Supongo que MONDRAGON Health desempeñará una labor importante en esta entidad, ¿verdad?**

El ámbito socio-sanitario es muy importante para MONDRAGON Health. Dentro de la Corporación tenemos cooperativas que se dedican a servicios socio-sanitarios, como GSR, y otras a productos/servicios, como Gerodan, Fagor, Adom, Mondragon Assembly...

El Dpto. de Asuntos Sociales del Gobierno Vasco, conocedor de nuestra ex-

periencia, reclamó a MONDRAGON que participara en un proyecto de fundación para desarrollar proyectos innovadores en el ámbito socio-sanitario. Nosotros trataremos de traccionar proyectos junto al Gobierno Vasco, para que las cooperativas de MONDRAGON y otras ajenas a nuestra corporación se incorporen al sector sociosanitario de la salud e innoven en servicios y productos.

### **Para finalizar, ¿cuáles son los próximos objetivos de MONDRAGON Health?**

Los principales objetivos de MONDRAGON Health son: ayudar en la expansión de productos y servicios en el mundo socio-sanitario; generar productos y servicios dentro del mundo industrial, y traccionar relaciones entre centros de investigación y empresas para que puedan poner en marcha nuevas iniciativas y nuevos productos. En este sentido, hemos contribuido a la creación de una nueva empresa denominada Kiro Robotics. Es una empresa que se acaba de constituir entre MONDRAGON Assembly, Loramendi y Aurrenak, con el objetivo de desarrollar maquinaria para el sector farmacéutico. Asimismo, nuestro objetivo prioritario es captar proyectos integrales que puedan servir para integrar capacidades de diferentes empresas de la Corporación y ofrecer al cliente productos llave en mano. Por último, pero no menos importante, como Corporación tenemos capacidades en el ámbito de la e-health. Empresas como Saludnova, Fagor Electrodomésticos, LKS, MCC Telecom, Ikerlan, Saludtec... tienen suficientes capacidades para realizar un seguimiento de la salud de los ciudadanos en sus hogares. Nuestro conocimiento en el hogar y la e-health debe servir para impulsar nuevos proyectos y productos.

## ADOM estrena su nueva web

La actividad de la cooperativa Matz-Erreka dedicada a la discapacidad estrena web: [www.adom-autonomia.com](http://www.adom-autonomia.com). Bajo el slogan "Más que accesibilidad, más que adaptación, pura autonomía", Adom presenta las diferentes soluciones que ofrece a las personas con discapacidad con el objetivo de mejorar la autonomía y la accesibilidad en el hogar o en cualquier otro espacio.

Entre sus servicios, Adom realiza la adaptación de baños garantizando duchas 100% planas en el 100% de los casos, facilita el control de entorno adaptándose a la movilidad de cada persona (gracias a la alianza estratégica con BJ-Adaptaciones), mejora la realización de transferencias mediante grúas de techo y permite que las personas puedan entrar y salir de casa, eliminando las dificultades para hacerlo.



### Charles Race Thorson Mathews

Ministro durante seis años en el Gobierno australiano

Charles, de origen australiano, visita Mondragón por quinta vez. Ha sido ministro durante seis años en el Gobierno australiano y miembro del parlamento federal en catorce años. Actualmente es profesor en la universidad Monash de Australia enseñando políticas públicas y gestión estratégica.

“Es preciso que el resto del mundo conozca la experiencia cooperativa de MONDRAGON y cómo se está dando su evolución”

#### En 1984 realizó su primera visita a Mondragón. ¿Cómo la recuerda?

En 1980 una persona que posteriormente fue secretaria de estado de Reino Unido me habló de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON y en 1984 tuve ocasión de venir a conocerla "in situ". Y desde entonces vivo fascinado y sigo de cerca su evolución.

Años más tarde, en 1999, realicé mi tesis doctoral comparando el sistema de distribución de la riqueza en el Reino Unido, en la ciudad Antigonish de Canadá, y el Grupo MONDRAGON. Y actualmente, estoy inmerso en otra investigación sobre la aportación de ideas de MONDRAGON para su posible implantación en Australia.

#### A lo largo de sus visitas, ¿qué evolución ha percibido?

Lo más evidente es el éxito alcanzado por MONDRAGON. Concretamente, me impre-

siona el desarrollo de la educación cooperativa, en cuanto al sistema, la gestión y su metodología. También es constatable el desarrollo que se ha producido en los campos de la investigación y la innovación. Por ejemplo, recuerdo que en 1984 me impresionó una visita que realicé a Ikerlan, donde ya trabajaban en robótica.

Actualmente, puesto que existen más centros de investigación, lo realmente interesante es la integración y aplicación de esa investigación en las diferentes cooperativas del Grupo.

Asimismo, el gran desarrollo y la expansión que han experimentado otras cooperativas, como Eroski y Caja Laboral, son dignas de mencionar.

En general, opino que la evolución del Grupo ha sido muy positiva, si bien me pregunto por qué no existen otros países con el mismo desarrollo cooperativo en otras partes del mundo, ¿será por la cultura vasca? No lo creo.

Es preciso que el resto del mundo conozca la experiencia cooperativa de MONDRAGON y cómo se está dando su evolución. El interés va en aumento, y así se constata en las numerosas visitas que se reciben de representantes de diversos países. Además, son muchos los investigadores que se interesan por esta Experiencia y sobre el mundo cooperativo, en general.

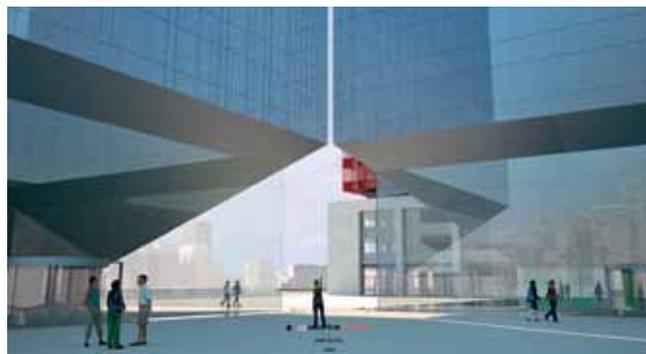
Son muchos los investigadores que se interesan por esta Experiencia y sobre el mundo cooperativo.

## Iberdrola selecciona a Proiek para sellar una torre en Barcelona

**Proiek, empresa especializada en la ingeniería, fabricación y montaje de proyectos de fachadas singulares ha sido seleccionada por Iberdrola Inmobiliaria para la realización de la fachada de la primera de las cuatro torres de oficinas que conforman el proyecto Porta Firal, junto al recinto Gran Vía de Fira de Barcelona.**

La torre, consta de 22 plantas y una superficie de 23.595 metros cuadrados y más de 250 plazas de aparcamiento, y junto con las otras tres proyectadas, ha sido diseñada por el estudio de arquitectura barcelonés Tusquets, Díaz y Asociados, también artífice de las Torres Diagonal Litoral y del Hotel Hilton Diagonal Mar.

Este primer edificio en construcción posee un cerramiento acristalado resuelto mediante sistema modular de aluminio y cerramiento de vidrio de altas prestaciones en zonas de visión y panel de aluminio con aislamiento térmico en zonas opacas. El hall de acceso al edificio se ha resuelto mediante un cerramiento vidriado con contrafuertes de vidrio para permitir la mayor transmisión lumínica al interior.



## Representantes de empresas se dan cita en la sesión monográfica Dreamworks sobre el medio urbano

**El 1 de septiembre se llevó a cabo en el Palacio de Otalora de Aretxabaleta la sesión monográfica DREAMWORKS en el ámbito temático del Medio Urbano del Business Acceleration Center de MONDRAGON, a la cual asistieron 33 personas en representación de 22 empresas pertenecientes a la Corporación MONDRAGON.**

El objetivo de esta nueva edición era promover nuevos negocios en materia de productos o servicios en el medio urbano. Por ello, el público objetivo a la cual se dirigía esta edición de DREAMWORKS eran aquellas cooperativas con interés en promover nuevas actividades de negocio en ámbitos relacionados con el medio urbano, mediante el emprendimiento basado en la intercooperación. Esta nueva edición contó con la participación de 32 representantes de empresas cooperativas de MONDRAGON.

### 11 iniciativas potenciales

El resultado final de esta sesión monográfica DREAMWORKS fue la identificación de 11 potenciales iniciativas de



nuevos negocios en ámbitos relacionados con el medio urbano. La posterior de-

cantación de las empresas asistentes dio como resultado la constitución de diversos consorcios compuestos por una empresa líder y varias colaboradoras. Estos consorcios asumieron el compromiso de dar pasos efectivos para la concreción de una propuesta de Plan de Negocio, susceptible de ser presentada al BAC de MONDRAGON.

**El resultado fue la identificación de 11 potenciales iniciativas de nuevos negocios en ámbitos relacionados con el medio urbano.**

## Ya está lista la nueva versión de Conexia English

La aplicación para e-learning se ajusta al marco europeo de referencia de las lenguas.

Una interfaz más ágil e intuitiva y la adaptación a las nuevas tecnologías de la comunicación son algunas de las novedades que presenta la nueva versión de Conexia English, la aplicación que Mondragon Lingua lleva ya años desarrollando en materia de e-learning.

Mediante esta aplicación, orientada al aprendizaje de idiomas en distintos ámbitos –particulares, empresa, instituciones– el alumno asimila de forma natural todas las competencias necesarias de una forma flexible y totalmente adaptada a su ritmo de vida. Para ello, Mondragon Lingua cuenta con un programa de aprendizaje basado en su experiencia de 30 años en la enseñanza de idiomas. Con esta nueva versión no cambia el método, cambia la forma en la que el alumno puede adquirir conocimiento y practicarlos posteriormente, gracias a la apuesta que Mondragon Lingua realiza por las nuevas tecnologías.



## Euskadiko Kutxak Antzuolan entregatu du zozketatu den Smart 451 autoa

Euskadiko Kutxak oraintsu entregatu du Antzuolan (Gipuzkoan), zozketatu berri duen Smart 451 autoa.

Zehazki, Gazte Go Txartela duten bezeroen artean egin da zozketa eta irabazlea Markel Belastegi izan da.

Argazkian, irabazlea eta Antzuolako Euskadiko Kutxako ordezkariak ageri dira.



## La Kosta Trail destina 9.500 euros a la lucha contra la esclerosis múltiple

La Fundación Lagun Aro, Mirada Social y Forum Sport han entregado parte de la recaudación de la sexta edición de la Kosta Trail.

El presidente de la Fundación, Javier Ormazabal, y el gerente, Pedro Carrascal, agradecieron a Forum Sport, a Salomon y a la Fundación los 9.500 euros que se destinarán a financiar los servicios sociales y de rehabilitación, así como la atención psicológica que la Fundación Vasca de Esclerosis Múltiple ofrece a los afectados por esta enfermedad y a sus familiares.

El objetivo de esta carrera, que se celebra cada año gracias al apoyo también de Salomon, es fomentar el deporte al aire libre y el disfrute de la naturaleza, contribuyendo a su vez a una buena causa como es la lucha contra la esclerosis múltiple, una enfermedad neurológica que afecta principalmente a adultos jóvenes. En la edición de este año tomaron parte más de 3.000 personas.



De izda. a dcha.: Gorka Ansuategui, director de Comunicación, Marketing e Innovación de Seguros Lagun Aro; Javier Ormazabal, presidente de la Fundación Vasca Esclerosis Múltiple Eugenia Epalza, y Jesus Behamonte, director de Comunicación y Publicidad de Forum Sport.

## La web de Seguros Lagun Aro, la tercera mejor del sector

Según el último ranking de Innovación Aseguradora sobre la presencia de las entidades de seguros en Internet.

Seguros Lagun Aro se sitúa en el puesto número cinco de entre las 59 aseguradoras analizadas en el último ranking de Innovación Aseguradora de junio de 2011. Por áreas de puntuación, tanto su web como su servicio de atención al cliente están considerados como los terceros mejores de todo el sector.

Estos datos mejoran los del último ranking de marzo que situaba a la aseguradora en el puesto número ocho de la clasificación general. Ahora, sube

tres puestos y, además de mantener la tercera posición de su web, consigue que su servicio de atención al cliente aparezca también entre los tres mejores.

Una vez más, Innovación Aseguradora afirma que no son necesarios grandes presupuestos ni canales de distribución para situarse en los mejores puestos junto con las grandes compañías, sino que lo importante es la estrategia.



## Eroski abre en Barcelona el supermercado on line

A través del supermercado en Internet de Eroski, los consumidores pueden adquirir todos los productos de venta habitual en un supermercado. Son más de 10.000 productos y marcas de la compra diaria para el hogar los que se ponen a la venta a través de este canal online.

Cabe recordar que el Supermercado Eroski on line cuenta con una trayectoria de once años y ofrece ya servicio en Asturias, Baleares, Burgos, Cantabria, Galicia, La Rioja, Madrid, Málaga, Navarra, País Vasco, Toledo, Zaragoza, Valladolid, Ciudad Real, Guadalajara, Tarragona, Ceuta, Zamora, Cáceres y Segovia. La llegada a Barcelona y poblaciones del entorno como San Cugat, Terrasa, Cornellá, San Feliu y Masnou supone un avance decisivo en el proceso de expansión de este supermercado.



## belle aumenta su gama y lanza 92 referencias nuevas de maquillaje

Los nuevos productos belle&MAKE-UP para ojos, labios, rostro y uñas incorporan las últimas tendencias del mercado.

belle, la marca de productos cosméticos para el hombre y la mujer de venta exclusiva en Eroski.

Belle&MAKE-UP ofrece un importante ahorro al cliente, sin renunciar a la mejor calidad del mercado con productos a partir de 2,25 euros.

La marca belle está a la venta en exclusiva en todos los hipermercados y supermercados Eroski y se divide en varias líneas de productos.



## Alumnos de Ingeniería Mecánica de Mondragon Unibertsitatea construyen un prototipo de una estación de bombeo para caseríos y bordas

**Los alumnos del tercer curso de Ingeniería Mecánica de Mondragon Unibertsitatea –con campus en Goierri y en Arrasate- han realizado el diseño y la construcción de un prototipo para la extracción de agua subterránea destinado al uso en explotaciones agrícolas alejadas de centros urbanos, en viviendas individuales –ya sean caseríos o bordas– o para abastecimiento de centros urbanos en países sin acceso fácil a agua potable ni energía eléctrica.**

El proyecto es resultado de la implantación de una metodología de estudio denominada *Problem Oriented Project Based Learning* (PO-PBL). Se trata de una alternativa al método tradicional de estudios, basada en el aprendizaje a través de la solución de problemas reales, planteados por Mondragon Unibertsitatea como parte del proceso de enseñanza aprendizaje. De esta manera, los alumnos consiguen desarrollar competencias como el trabajo en equipo, herramientas de planificación, búsquedas bibliográficas y habilidades de comunicación. Los alumnos desde el primer curso realizan un proyecto para poner en práctica las competencias adquiridas durante el año, cuya duración se incrementa a medida que avanzan los cursos y que en el tercer curso ocupa el 50% de cada una de las dos evaluaciones que se realizan a lo largo del curso.

### La metodología

Para llevar a cabo este sistema de aprendizaje la clase se divide en grupos de cinco personas, y a cada uno de los grupos se

le asigna un tutor. Su labor es guiar al alumno y marcarle el camino para la resolución del proyecto. Además de los tutores, los alumnos también cuentan con el apoyo de los profesores, expertos en las materias específicas que se imparten en clase en el Grado de Ingeniería de Mondragon Unibertsitatea.

Durante este curso, los alumnos de tercero de Ingeniería Mecánica –45 en Arrasate y 30 en Goierri- han dedicado la primera evaluación a diseñar la bomba y realizar los cálculos pertinentes para que el proyecto sea viable. En la segunda evaluación, han realizado desde la elaboración de un presupuesto de fabricación de las piezas, hasta la compra de las piezas necesarias o solicitar la colaboración a los alumnos de ciclos superiores de la Escuela Politécnica Superior. Además, los estudiantes también han tenido que montar las piezas que necesita la bomba para poder elevar el agua hasta 10 metros, uno de los requisitos exigidos para superar el proyecto.

## En octubre arrancará el Máster en Dirección de Marketing Digital impulsado por MU

**Mondragon Unibertsitatea, a través de sus facultades de empresariales e ingeniería, ha organizado el Máster en Dirección de Marketing Digital que se impartirá del 27 de octubre al 13 de julio.**

Es un programa impartido en formato blended (semi-presencial) y con un enfoque eminentemente práctico y orientado a la obtención de resultados a nivel de empleo y transformación empresarial.

### Marketing e Internet

Hoy en día ya nadie, en el mundo empresarial, se plantea realizar campañas de marketing sin tener en cuenta Internet. Desde el paso más sencillo, como es el de tener un sitio web, hasta poner un nuevo canal de venta de productos o servicios,



pasando por la analítica web (identificar el perfil de los clientes), son múltiples los aspectos a tener en cuenta. El mercado digital se encuentra además en continuo

avance donde surgen constantemente nuevos retos y oportunidades.

### Dirigido a profesionales

El Máster está diseñado para profesionales de la comunicación, gente que quiera trabajar sin dependencia, sin ataduras. Un máster impartido por profesionales del ámbito de la dirección, marketing y marketing digital. Los interesados pueden encontrar más información en el sitio web de MU [www.mondragon.edu](http://www.mondragon.edu) o llamando al 943 718 009.

## Apertura de curso oficial de MU en Oñati

Participaron, entre otros; el lehendakari, Patxi Lopez; la consejera de Educación e Investigación, Isabel Celaá, el rector de MU, Iosu Zabala; la secretaria general, Idoia Peñacoba; y el presidente de Mondragon Unibertsitatea, Javier Sotil.



El presidente de MU, Javier Sotil; el diputado general de Gipuzkoa, Martin Garitano; el rector de MU, Iosu Zabala; el lehendakari, Patxi López; la consejera de Educación e Innovación, Isabel Celaá; y el alcalde de Oñati, Mikel Biain.

El nuevo campus de Aretxabaleta, especializado en Comunicación Audiovisual, la puesta en marcha de la Facultad de Ciencias Gastronómicas y Artes Culinarias y su centro de I+D, los nuevos másteres universitarios, el objetivo de convertirse en Campus de la Excelencia o la

apuesta por la innovación en su plan estratégico, marcaron la apertura oficial de curso de Mondragon Unibertsitatea.

En el acto de inauguración, el rector Iosu Zabala subrayó que MU ha apostado y apostará por la innovación con dos iniciativas pioneras. La

primera, la creación hace dos años del Grado LEINN, único de estas características que se imparte en el Estado, y que responde a la responsabilidad de la universidad de impulsar la generación de empleo. Y la segunda, la apuesta por el Basque Culinary Center, un proyecto eminentemente innovador.

### Nueva oferta

Mondragon Unibertsitatea ofrecerá durante este curso un total de 12 títulos de grado adaptados a Europa, seis en ingeniería, dos en empresariales, tres en humanidades y uno en gastronomía. Además, pondrá en marcha nueve másteres universitarios, y más de una treintena de títulos propios, cursos expertos o avanzados repartidos en sus campus, así como cinco dobles diplomas, todos ellos en colaboración con universidades francesas en el campo de la ingeniería.

## Iritsi dira HUHEZIn Erasmus ikasleak, Komunikazioa ikastera

Mondragon Unibertsitatearen Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak harrera egin die Erasmus ikasleei. Oraingoan lau etorri dira, Komunikaziokoak. Bigarren lauhilekoan, berriz, Hezkuntzako ikasleak etorriko dira.

Honako hauek dira datozen hilabeteotan HUHEZIn izango diren komunikazioko lau ikasleak, hiru neska eta mutil bat. Bi Suitzakoak dira; gainerakoak, Herbeheretakoak eta Danimarkakoak. Rachel Schnuriger, ZHAW Unibertsitatea, Suitza; Markus Baertschi, ZHAW Unibertsitatea, Suitza; Nana Hansen, VIA Unibertsitatea, Danimarka; Meryl Geugies, Windesheim Unibertsitatea, Herbehereak.

### Praktikak eitb.com-en

Ikasle horiek ez dakite ez euskararik ez eta gaztelaniarik. Horregatik, ingelesa erabiliko dute bai ikasteko eta baita jendearekin komunikatzeko ere. Lau ikasgaitan, bestalde, hemengo ikasleekin batera arituko dira ikasgelan, ingelesez. Erasmus ikasle bakoitzak hemengo beste ikasle bat izango du lagun, gurean egokitzen eta integratzen laguntzeko. Praktikak ere egingo dituzte, eitb.com zerbitzuan, Bilbon.



## Kimu Berri presenta las propuestas innovadoras de alumnos de MU

Se exponen en la facultad de Empresagintza hasta el 7 de octubre.

Alumnos de los grados de Ingeniería en Diseño Industrial y Desarrollo de Producto, Ingeniería Informática, Ingeniería en Organización Industrial y Liderazgo Emprendedor e Innovación de Mondragon Unibertsitatea presentaron a finales de septiembre en la sala Kulturate de Mondragón diversos proyectos innovadores. Se trata de una iniciativa que se enmarca dentro del proyecto Kimu Berri, promovido para el desarrollo comarcal de Debagoiena y con el respaldo de agentes comprometidos con este objetivo: la Agencia de Desarrollo de Debagoiena (Mancomunidad), ISEA (Innovación de Servicios Empresariales Avanzados), Mondragon Unibertsitatea, Athlon y Saiolan.

### Proyectos novedosos

Entre los proyectos presentados, destacaron los siguientes: *Bike washer*, una lavadora de bicicletas automática de secado rápido, 'Actinmap', una página web que engloba el máximo de eventos geolocalizados y *Whoru*, una aplicación móvil que te permite encontrar lo que desees, cuando quieras a tu alrededor, así como charlar con amigos.

En la presentación tomaron parte representantes de las entidades patrocinadoras así como los alumnos que han diseñado los proyectos. Mikel Orobengoa, director del centro ISEA, recordó que el objetivo de esta iniciativa es la promoción del emprendimiento juvenil, adoptando para ello temáticas y tecnologías propias de la sociología de la juventud actual, como puedan ser el ocio y el deporte (por ejemplo, equipamiento deportivo, servicios ligados al ocio, las tecnologías digitales, etc.).

En definitiva, Kimu Berri aboga por el desarrollo de nuevos proyectos emprendedores. Todos los proyectos de dicha iniciativa están expuestos en el hall de la facultad Enpresagintza en Oñati hasta el 7 de octubre en horario de 12.00 a 14.00 horas y 16.00 a 19.00 horas. El 7 de octubre, se llevará a cabo una novedosa sesión de presentación de proyectos denominada 'Inbestitzaile Azoka' en la facultad de Oñati, en la cual las empresas asistentes tendrán la oportunidad de conocer y valorar el potencial de los proyectos de prospectiva desarrollados por los alumnos.



## Jon Altuna nombrado nuevo vicerrector académico de MU

Mondragon Unibertsitatea cuenta desde este mes de septiembre con un nuevo vicerrector académico. Se trata de Jon Altuna, hasta ahora coordinador académico de la Escuela Politécnica Superior de la universidad. Altuna sustituye en el cargo a Joxe Mari Aizega, quien se dedicará a partir de ahora en exclusiva a dirigir el proyecto Basque Culinary Center, la Facultad de Ciencias Gastronómicas.



Transformar nuestro tejido empresarial para generar empleo de valor añadido. Ese es el nuevo reto estratégico de la Corporación para los próximos años. ¿Cómo hacerlo? Mejorando la posición competitiva de los negocios y el compromiso e identidad cooperativa y consiguiendo ser un grupo empresarial con negocios rentables y sostenibles.

# El reto de MONDRAGON

**Belen Kortabarria** directora de Gestión Financiera de MONDRAGON

El Congreso celebrado el pasado 28 de setiembre ha dado luz verde a la Política Socioempresarial 2013-2016. En concreto, se aprobó la nueva Visión corporativa, el Reto y las Estrategias. Por tanto, ya hemos consensuado en el Congreso qué queremos ser a largo plazo como Corporación (un grupo cooperativo, competitivo, rentable y emprendedor que genere empleo de valor añadido y desarrollo sostenible en el entorno); qué reto nos proponemos alcanzar en el próximo cuatrienio (transformar el tejido empresarial) y qué líneas de actuación impulsaremos para lograrlo (Dimensionamiento, Internacionalización, Innovación, Intercooperación y Compromiso e Identidad Cooperativa).

### Transformar el tejido empresarial

Ese es el desafío para los próximos años: la transformación del tejido empresarial. Pero ¿qué significa exactamente? ¿En qué se concreta ese reto?

Se trata más concretamente de migrar hacia actividades empresariales que garanticen una posición competitiva sostenible en el tiempo. Evolucionar hacia sectores, mercados, servicios, y posiciones de la cadena de valor más adecuadas y por tanto más sostenibles y generadoras de valor añadido, mejorando la posición competitiva de los negocios.

En definitiva, renovar la cartera de negocios, reinventarse y orientarse hacia aquellos que tengan más potencial de crecimiento y rentabilidad para generar empleo de mayor valor.

Y ¿por qué ese reto y no otro? Para buscar la respuesta a esta pregunta hemos de echar la mirada tanto hacia fuera como hacia dentro.

Al mirar hacia el exterior nos encontramos inevitablemente con la necesidad de un cambio profundo debido a que el escenario se está moviendo a una velocidad de vértigo. Además, se trata de cambios muy serios, de carácter estructural, no coyunturales. Digamos que el escenario no se está redecorando, se está reconstruyendo. Y ese nuevo escenario estará marcado, ya lo está, por:

- Niveles de actividad y crecimiento muy limitados en algunos de nuestros mercados.
- Crisis financiera sin precedentes, que obligan a diversificar las fuentes de financiación de nuestros proyectos.
- Nuevos equilibrios mundiales, con China liderando el mapa económico mundial, y con mayor protagonismo de los países emergentes.
- Lucha de los sectores emergentes contra los sectores maduros.



Todo ello con unos competidores que también se están transformando y adaptando.

Por otro lado, al mirar hacia dentro nos encontramos con que no hemos resultado inmunes a la situación de alta inestabilidad económico financiera de los tres últimos años, poniéndose de manifiesto la necesidad de adaptación y transformación para asegurar la sostenibilidad de nuestros negocios en el nuevo entorno.

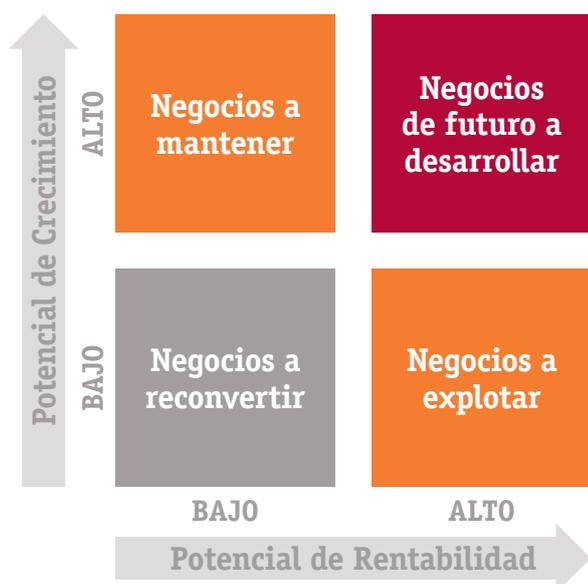
### El diagnóstico

Durante varios meses, desde las Divisiones se ha trabajado en hacer un diagnóstico de los negocios para analizar su posicionamiento competitivo en función de su potencial de crecimiento y de rentabilidad. En el gráfico adjunto (Véase gráfico "Diagnóstico de los Negocios") se ve que la idea principal es que los negocios avancen hacia el cuadrante superior derecho (Negocios de futuro a desarrollar) y reconducir las situaciones del cuadrante inferior izquierdo (Negocios a reconvertir) donde se encuentran algunos de nuestros negocios.

Obviamente, las situaciones son muy diversas debido a la variedad que tenemos, pero hay muchos negocios que tienen que recorrer un camino de cambio para posicionarse adecuadamente desde un punto de vista de competitividad. Y es evidente que en algunos casos estamos concentrados en sectores maduros, en mercados maduros, y con tecnologías medias.

De ahí por tanto la necesidad de trabajar la transformación del tejido empresarial, que en definitiva persigue contar con negocios rentables y competitivos de forma sostenible para generar empleo de mayor valor añadido preferentemente cooperativo con un alto nivel de compromiso e identidad cooperativa. ■

## Transformar nuestro tejido empresarial



## Las estrategias

Estas son las cinco estrategias definidas para intentar alcanzar el reto:

### Dimensionamiento



Adoptar posturas proactivas en las cooperativas para conseguir una dimensión óptima y competitiva de nuestras actividades en un mercado global. La búsqueda proactiva de nuevas alianzas será clave.

### Internacionalización



Consiste en fijar nuevos posicionamientos de las cooperativas en nuevos mercados y redimensionar las ya existentes. Debemos mirar más hacia los mercados emergentes.

### Innovación, Promoción y Conocimiento



Se trata de configurar y desarrollar un sistema corporativo integrado de Innovación, Promoción y Conocimiento que permita renovar permanentemente nuestros modelos de negocio y promocionar nuevas actividades en sectores de futuro.

La alineación de nuestra red de centros tecnológicos, la universidad y las unidades de I+D de las cooperativas tendrán un protagonismo especial.

### Intercooperación

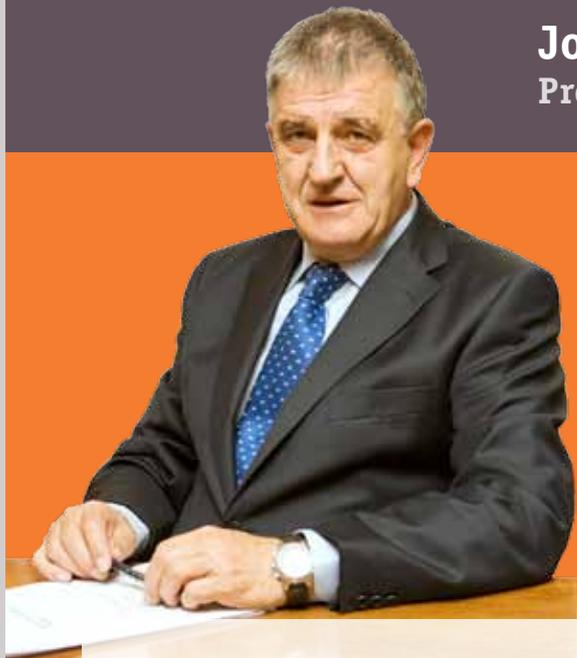


De plantea como el modo de optimizar las oportunidades del mercado, en dos planos: entre las propias cooperativas o negocios que conformamos el Grupo empresarial de MONDRAGON, y con otras empresas o aliados estratégicos del exterior.

### Compromiso e identidad cooperativa



Pretende conseguir un alto compromiso de las personas expresado en actitudes y comportamientos coherentes con los Valores y Principios Cooperativos, a través de la aplicación de un modelo de gestión propio que suponga una clara ventaja competitiva.



**José Mari Aldecoa**  
Presidente del Consejo General

Aldatzen ari den munduan eta ingurune globalizatuan negozio lehiakorak izatea, modu iraunkorrean. Hori da helmuga, "horrela lortuko baitugu balio handiagoko enplegua sortzea". Kontseilu Orokorreko lehendakariarekin aztertu dugu MONDRAGONeko erronka berria.

## “¿Objetivo? Negocios competitivos en un mundo cambiante y en un entorno globalizado”

### ¿Qué es la Política socioempresarial?

Se trata de un documento que ha nacido fruto de una reflexión profunda del Consejo Industrial y del Consejo General, que ha sido validado por la Comisión Permanente y ratificado en el Congreso reciente, y que define una visión, un reto y unas estrategias para seguir siendo un grupo cooperativo y competitivo capaz de generar empleo de valor añadido.

Esta política socioempresarial debería servir para generar un proceso creativo en el que las cooperativas, los negocios y las divisiones realicen sus reflexiones estratégicas y definan sus planes de gestión.

En este caso, la política añade, por primera vez, una visión a futuro de lo que quiere ser la Corporación, un reto para los próximos años y unas líneas básicas de actuación para lograr ese reto, que no es otro que la transformación de nuestro tejido empresarial.

Asimismo, es importante señalar el amplio consenso que ha habido en torno a la ponencia, que se ha aprobado prácticamente de forma unánime en el congreso.

cabe teniendo en cuenta que ha habido esfuerzos importantes de adaptación a lo largo de la historia. Lo que ocurre es que ahora la velocidad de cambio se ha incrementado de forma brutal en un mundo globalizado, y por tanto, nuestra transformación también tiene que ser, en el marco de ese escenario, mucho más profunda y rápida, y con un alto grado de flexibilidad.

### **El Reto, transformar nuestro tejido empresarial es la parte más importante de la ponencia, ¿no es así?**

Sin menoscabo de la importancia de la visión, que es lo que queremos ser a futuro, digamos que el reto es la esencia de esta política empresarial y se resume en “transformar nuestro tejido empresarial” para generar empleo de valor añadido.

Ése es nuestro objetivo para los próximos años, y para desarrollarlo hemos definido cinco estrategias o líneas básicas de actuación: Dimensionamiento, Internacionalización, Innovación, Intercooperación y Compromiso e identidad Cooperativa.

### El reto

#### **Transformar el tejido empresarial. ¿Es el reto más ambicioso al que se han enfrentado las cooperativas y la Corporación en su historia?**

Las cooperativas y la Corporación se han ido transformando a lo largo de su historia, adaptándose permanentemente a los cambios. Es una seña de identidad del Grupo. Es difícil valorar si éste es el reto más ambicioso, más si

**“Hemos definido cinco estrategias o líneas básicas de actuación: Dimensionamiento, Internacionalización, Innovación, Intercooperación y Compromiso e Identidad Cooperativa”.**

### ¿Cuáles son los aspectos conceptuales que soportan ese reto?

La necesidad de contar con negocios rentables y competitivos de forma sostenible en el nuevo escenario global y así poder generar empleo de valor añadido preferentemente cooperativo y con un alto nivel de compromiso e identidad cooperativa.

### En el documento llama la atención un aspecto: “cierre ordenado” de algunos negocios.

En definitiva, el reto se propone acelerar el proceso de migración de las actividades empresariales hacia productos y servicios que generen más valor y mejoren la posición competitiva de los negocios. En aquellas actividades con pérdidas sostenidas habrá que realizar un análisis riguroso del estado de situación del negocio, y si la actividad y el sector no tiene futuro, es mejor programar un cierre ordenado y centrarse en las que tienen futuro y generan puestos de trabajo. Lo realmente subrayable es que tenemos que acelerar el proceso para centrar los negocios en aquellos mercados y actividades que generen valor.

### La palabra “Alianzas” también adquiere cierto protagonismo en el documento y su “búsqueda proactiva”.

En una economía globalizada hay una mayor necesidad de alianzas para todo el mundo. En nuestro caso, tenemos el potencial que ofrecen las alianzas internas, la intercooperación entre cooperativas, divisiones y el conjunto del grupo; y además tenemos la oportunidad de realizar alianzas externas que complementen nuestras capacidades.

Y efectivamente, vamos a ser proactivos en la búsqueda de alianzas, tanto internas como externas, pensando siempre en las posibilidades de incrementar nuestras capacidades de negocio. En ese contexto se sitúan la apuesta decidida que se hace por el desarrollo de proyectos integrales supracooperativos, con la participación de diferentes cooperativas.

### Aparentemente, este reto tiene un sesgo de negocio muy definido.

De lo que se trata es que los negocios sean competitivos en un mundo cambiante y en un entorno globalizado. Cuatro de las estrategias que hemos identificado para desarrollar ese reto, (Dimensionamiento e Internacionalización -que responde a la globalización-; la Innovación -que hay que integrarla con la promoción y el conocimiento-; y la intercooperación -entendida en términos empresariales-) tienen una clara orientación de negocio y responden a la política empresarial. Y la quinta estrategia, Compromiso e Identidad cooperativa, responde a la política social, y está integrada por los conceptos identitarios de nuestra cultura cooperativa: nuestros Principios y Valores, el Sentido de la Experiencia y el Modelo de Gestión Corporativo. Por tanto, es un reto que lograremos alcanzar a través de aspectos empresariales, pero también desde nuestro ADN cooperativo.

## Ideas a destacar

- El reto responde a la necesidad de contar con negocios rentables y competitivos de forma sostenible en el nuevo escenario global y así poder generar empleo de valor añadido preferentemente cooperativo.
- Seremos proactivos en la búsqueda de alianzas, tanto internas como externas, pensando siempre en las posibilidades de incrementar nuestras capacidades de negocio.
- Tenemos una palanca competitiva que no tiene nadie: nuestro compromiso como socios y trabajadores. Es un factor competitivo exclusivo del modelo cooperativo, que no lo puede imitar ni copiar nadie.

### ¿Algo más?

Insistir en la idea anterior. Cualquier tipo de empresa puede desarrollar las cuatro estrategias de perfil empresarial que hemos definido (Dimensionamiento, Internacionalización, Innovación e intercooperación), pero nosotros tenemos una palanca competitiva que no tiene nadie: el compromiso de nuestros socios. Es un factor competitivo exclusivo del modelo cooperativo, que no lo puede imitar ni copiar nadie. Por tanto, tenemos que ser capaces de poner tanto la política empresarial y social en el mismo plano, no compitiendo entre ellas, y ambas al servicio del proyecto socioempresarial. ■

## MONDRAGON, etengabeko eraldatze prozesuan

Iraganeko sustrai sendoetatik abiatuta eta modelo kooperatiboan oinarrituta MONDRAGON etorkizunari bermez aurre egiteko prest dago. Eraldaketa prozesu etengabea, erronka berrietara egokitu beharko dira taldeko kooperatibak eta horixe izango da datozen urteotako estrategia nagusia.

**Zein da helburu nagusia?** Etengabe eraldatzen diharduen mundu globalizatuan negozio kompetitiboak sortzea. Hori da MONDRAGON Korporazioaren ikusmira eta erronka garrantzitsua. Gure enpresa azpiegituren transformazio egokia. Korporazioak beti erakutsi du testuinguru berrietara egokitzen badakiela, eta orain bizi den egoera ez da edonolakoa.

Negozio batzuk ez dira bideragarriak eta horrelakotan erabakiak hartu beharko dira, 'itxiera ordenatuak' bideratuz batetik, eta merkatu globalean aliantzak bilatuz bestetik. Bost izango dira erronka berriari aurre egiteko garatu beharreko estrategiak: dimentsionamendua, nazioarteratzea, berrikuntza, interkooperazioa eta konpromiso zein identitate kooperatiboa. Hain justu ere, konpetentziak ez duen faktorea da identitate kooperatiboarena.

# Iritziak



**Txema Gisasola**

Director general de la División de Hogar

**“Nuestro reto es potenciar nuestras fortalezas para mantener el empleo y generar riqueza en el entorno”**

A principios del año 2008, cuando nadie podía imaginar cuales podrían ser los efectos de la crisis, nosotros “ya aventurábamos” que la “recuperación real en los mercados de consumo” no se iba a producir hasta el año 2014. Esta afirmación que podía parecer entonces “catastrofista”, hoy en día está avalada por todos los acontecimientos que hemos conocido y los que todavía nos quedan por conocer en los ámbitos financiero, industrial y de consumo.

Nuestro acercamiento hasta el momento ha sido coherente con esa predicción, estamos aguantando los avatares de la crisis, que no son pocos, con una gestión que nos permita mantener nuestra posición en el sector.

Fagor Electrodomésticos (FED) desarrolla su actividad en un sector y mercado en constante reconversión que, históricamente, le ha obligado a adoptar decisiones estratégicas de calado para defender su posición (compra de Edesa, alianzas con terceros para realizar compras conjuntas, compra de Brandt, etc.).

La concentración de los agentes que operan en el sector es un proceso inevitable y la crisis simplemente ha acelerado la necesidad de visualizar el posicionamiento de FED en 2020 y los cambios necesarios para lograrlo.

Por lo tanto, con una proyección hacia 2020, nuestra apuesta debe de ser la de seguir en el sector a través de po-

tenciar las fortalezas que tenemos para desembocar en el mantenimiento del empleo y generación de riqueza en el entorno. Este es nuestro Reto.

De forma unánime hemos concluido que las alianzas deben ser el eje central sobre el que construir la política socio-empresarial de FED, alineada con la ponencia que se presenta en el Congreso, para el periodo 2013-2016, lo que legitima “el camino emprendido” para lograr el Reto.

El proceso de reflexión se ha llevado a cabo de forma positiva y ya se han compartido las conclusiones con todos los socios, destacándose el consenso y la serenidad existente en el colectivo social. ■



**Agustín Markaide**

Presidente de la división de Distribución

**“Transformar el tejido empresarial, una tarea de profundo alcance”**

En tiempos de dificultades ponemos toda la atención en salir de ellas lo antes posible. El corto plazo es capaz de absorber todas nuestras capacidades y es que, además, si no acertamos en el modo de reequilibrar las cosas, las ventas, los márgenes y los gastos, no tendremos opción para el futuro. “Primus vivere”. Sin embargo, también es cierto que al mismo tiempo que hacemos lo anterior debemos ir construyendo la empresa del futuro, la que nos dará bienestar a nosotros y a nuestro entorno. No gestionar con esta perspectiva sería muy peligroso.

Esto es lo que pretende orientar la

política socio-empresarial para el próximo periodo estratégico. El impacto que hemos sufrido por los cambios en los últimos años, sobre todo por la crisis pero no sólo por ella, es tan importante que nos vemos forzados a cuestionar en qué actividades debemos estar en el futuro y cómo debemos estar en ellas: transformar el tejido empresarial es una tarea de profundo alcance. Es una necesidad pero al mismo tiempo es una oportunidad, ya que todo el mundo ha recibido impactos similares y nosotros hemos demostrado en el pasado

que tenemos importantes capacidades para responder acertadamente.

En las actividades de Eroski esta transformación irá dirigida a profundizar en las raíces propias: el comercio al servicio del consumidor. El cliente como socio, más integrado, y la tienda como unidad de gestión básica con capacidades elevadas de decisión para asegurar la cercanía al socio-cliente concreto y a la sociedad en la que se ubica. **Entramos en una era en la que el crecimiento en calidad será lo importante, más que el crecimiento en extensión.** ■



## José Ramón Goikoetxea

Director general de la División de Automoción CM

### “Cada Cooperativa debe encontrar su camino”

La nueva política socio empresarial pretende transformar los negocios para que tengan un futuro mejor, es decir, más actividad, más empleo y más rentabilidad.

Esto se está demostrando complicado en los últimos tiempos, nuestra actividad globalmente se ha frenado, el empleo se ha reducido, y la rentabilidad también. Sin embargo, la realidad empresarial se MONDRAGON es muy diversa y el camino para darle la vuelta a esta situación requerirá apuestas concretas en cada Cooperativa, pode-

mos reflexionar globalmente, podemos aprender los unos de los otros, pero el cambio real se producirá cuando cada Cooperativa encuentre su camino.

Hay algunas luces para definir el camino de la recuperación. Detrás de los proyectos de éxito siempre hay un equipo ilusionado, con muchas ganas de inducir el cambio y partirse el pecho por sacarlo adelante.

En segundo lugar, hay que revisar nuestro posicionamiento competitivo, sin productos y servicios de primer ni-

vel vamos a tener dificultades.

En tercer lugar, en función del tipo de negocio debemos apostar por tener presencia en los mercados que crecen. De hecho, **el área Industria está resistiendo mejor esta situación cuanto mayor presencia internacional tienen sus Cooperativas.**

Y finalmente, si no encontramos el camino del crecimiento, debemos emplazar-nos a un proceso de adaptación y reajuste proactivo, porque la muerte lenta, además de dolorosa, es muy cara. ■



## Txomin García

Director general del área Finanzas de MONDRAGON

### “Otro paso hacia el futuro”

El problema al que toca enfrentarnos actualmente es que el futuro ya no es lo que era”. En el ámbito empresarial, hoy no es nada fácil predecir qué nos espera dentro de unos años, cómo irá la economía, cómo habrá cambiado la sociedad, qué necesidades nuevas tendremos... y esta situación incorpora incertidumbre en nuestras vidas y también deseos de saber más, de controlar lo que vendrá.

¿Qué va a pasar con la economía a nivel mundial? ¿Qué va a pasar con nuestra propia economía? ¿Habrá en el futuro trabajo para todos? ¿Cómo conseguir empresas sostenibles y rentables en el tiempo? ¿Cuál es la fórmula mágica que nos llevará al éxito? ¿Qué llave abre la puerta del futuro para nuestra Cooperativa, para nuestro Grupo?

Todas estas preguntas y algunas más son las que nos esforzamos por responder con el fin de esclarecer las brumas que ocultan el futuro. La realidad es que muchas de estas preguntas hoy no tienen respuesta, el futuro es algo que se construye día a día con las actuaciones de unos y otros. Algunas de las variables que van a condicionar el futuro

no están en nuestras manos, otras sí...

El Reto que propone la ponencia *Transformación del tejido empresarial* es tan oportuno como desafiante. Oportuno porque surge de una necesidad, la de renacer y adaptarse, y reitera la importancia de nuestra vocación socioempresarial, de crear nuevas empresas y empleos con mayor valor añadido en los sectores estratégicos y de transformar las empresas tradicionales para que respondan a los retos del mundo actual. Desafiante porque plantea un sugerente destino para el que tendremos que construir el camino por el que transitar. La dimensión del Reto es tal que va a requerir una actuación conjunta en todas las dimensiones (Cooperativas, Divisiones, Grupo) que obligará a reinventar la Organización, y una vez más se pondrán a prueba nuestros valores y principios.

Con esta ponencia decidimos, como en el pasado lo hemos hecho otras veces, seguir tomando parte en la construcción de nuestro propio futuro, no nos contentamos con permanecer ahí, mirando cómo llega y cómo pasa. Es un paso importante más en el desarrollo

de nuestra Experiencia.

En la División Financiera este RETO hay que situarlo en el marco del profundo cambio que está sufriendo el sector financiero, un sector que ya no volverá a ser lo que fue. Con nuevas reglas de juego y nuevos modelos de negocio que, condicionados por la situación de crisis y profunda reestructuración del sector, aún no se perciben con claridad, asistiremos a un reposicionamiento de los competidores en el que cada uno deberá encontrar su espacio. En la División Financiera gestionaremos nuestra transformación desde la confianza que nos da la posición de solvencia y solidez en todos nuestros Negocios, reforzaremos nuestro posicionamiento manteniéndonos fieles a nuestro compromiso de colaboración con el desarrollo de nuestro entorno socioeconómico. Con el rigor y la prudencia en la gestión, la cercanía a nuestros clientes, y el compromiso y participación de nuestras personas seguiremos siendo el referente que siempre hemos sido: **la entidad comprometida con el progreso de nuestra sociedad.** ■

Nos rodean, nos hablan, las escuchamos, nos conmueven. Estamos rodeados de narraciones, pero puede que no les demos la importancia que tienen a pesar de que son una de las herramientas más eficaces para enriquecer nuestras señas de identidad.



## El valor de las buenas historias

Adaptarnos al entorno competitivo sin perder nuestras señas de identidad. Ése es el reto permanente de nuestras cooperativas: traducir los valores en comportamientos y reflejar nuestra estrategia en resultados. A lo largo de la historia nos hemos enfrentado a ese desafío con éxito, pero también con los sacrificios y contradicciones propias de toda evolución. En un entorno que cambia de manera cada vez más acelerada, lo más probable es que esa tensión evolutiva se incremente en el futuro. Pero entonces, ¿cómo adaptamos, transmitimos y enriquecemos nuestras señas de identidad?

La respuesta es compleja y requiere analizar muchos elementos, pero queremos hablar de uno tan cotidiano que puede pasar desapercibido, a pesar de su relevancia. Nos referimos a las narraciones, a lo que escuchamos sobre lo que ha sido y puede llegar a ser la realidad cooperativa, a las formas que tenemos de contar nuestra historia y de construir un discurso que, desde la perspectiva individual de cada uno, tenga coherencia y sentido.

### Más potentes que la teoría

En las sesiones de formación cooperativa solemos abrir un espacio para que una persona de significada y dilatada experiencia de esa cooperativa cuente su vivencia, cuente lo que ha sido para ella trabajar en esa cooperativa: momentos buenos y malos, hechos que le han marcado, cómo ha vivido los cambios, qué ha significado trabajar en una cooperativa, con qué se queda, de qué se siente orgulloso, etc. Suele ser una de las partes del programa mejor valorada y ha habido ocasiones en las que la fuerza, la sinceridad y la emotividad del testimonio han dejado huella. Auténticos tesoros que son, además, eficaces.

Es asombroso observar el impacto que tiene en la gente algo tan natural como contar una experiencia, pero lo cierto es que supera con creces todo intento teórico de comunicación, por muy bien armada que esté la teoría. Cuando el testimonio es sincero y se pone corazón, funciona. Por tanto, ¿cómo podemos hacer mejor uso de esta capacidad? Y no nos referi-

mos únicamente a la posibilidad de que personas experimentadas cuenten su vivencia, sino a cómo utilizar la fuerza de las narrativas, de las historias, para transmitir valores, visiones y estrategias.

### Historias con historia

Los relatos o narraciones han sido herramientas eficaces de comunicación desde los anales de la historia. Los seres humanos damos forma a nuestras experiencias a través de historias. Unimos los hechos mediante relaciones de causa y efecto, valoraciones morales, etc. para dar sentido al mundo que nos rodea. Luego compartimos estas visiones con otras personas en busca de comprensión y conexión. Las historias han servido para transmitir valores, normas culturales y conformar comportamientos. Y lo han hecho valiéndose de símbolos e imágenes que se instalan en nuestro inconsciente. Las historias tocan la esencia del ser humano. Por eso impactan en las mentes y en los corazones y por eso pueden ser recicladas una y otra vez, porque siempre son nuevas y resultan inspiradoras. Quien oye una historia rememora sus propias experiencias y al contrastarlas con lo narrado, puede verlas bajo una luz muy distinta. Aunque, naturalmente, no es fácil construir una historia que nos conmueva de esta manera.

### Así es una buena historia

- **Crea un contexto.** A través de la narración se puede crear gran diversidad de ambientes. El tono de humor de una historia o una determinada música generan distintos ambientes. Y es evidente que establecer el ambiente adecuado dispone mejor a la audiencia para una comunicación eficaz.
- **Aumenta la capacidad de influir en otros.** Los mejores narradores, conferenciantes, profesores o directivos son los que logran una audiencia más receptiva. Utilizan las historias para captar la atención y para fijar o anclar su mensaje. Generan una actitud receptiva en el público, que se muestra más dispuesto a considerar nuevas perspectivas.
- **Acerca a las personas.** El camino más rápido entre dos personas es una historia, de tal forma que compartirla, especialmente si es personal, crea un

lazo de confianza y habitualmente provoca una acción recíproca.

- **Permite codificar información.** Ofrece un contenido superficial junto a un significado más profundo. Así, ocultos bajo la superficie narrativa están los modelos mentales, las expectativas y las creencias que guían las decisiones y comportamientos.

### ¿Para qué sirve?

- **Para generar confianza.** Sin confianza, es muy difícil relacionarse con personas y más difícil aún dirigir las historias sirven para conocerse (quién soy, de dónde vengo, qué me preocupa, cuáles son mis valores...). Hablar de uno a través de una historia es una forma muy eficaz de inspirar a otras personas y crear vínculos. Para un líder, narrar una anécdota sobre un error personal puede causar el efecto paradójico de generar más confianza y apertura en sus colaboradores.
- **Para transmitir valores.** Las historias permiten definir y mostrar los valores fundamentales de una persona. Evidentemente, no va a implantar por sí misma esos valores en nadie, hay que vivirlos a diario, pero es mucho más fácil recordar una historia que un concepto teórico.
- **Para comunicar una visión.** Desde la perspectiva del liderazgo adquiere especial relevancia la capacidad de trasladar la visión de forma entendible, creíble y energizante. Incluso se habla del líder narrador, enfatizando esta capacidad de inspirar y de hablar al corazón de la audiencia. La visión contada por medio de una buena historia tiene ese poder. Si las historias que contamos tienen la relevancia que hemos visto, no está de más prestar atención a qué clase de relatos escuchamos en nuestro entorno. ¿Cómo hablamos de nuestra cooperativa?, ¿en positivo o en negativo?, ¿qué transmitimos? Necesitamos narrar para dar sentido a lo que vivimos y nos nutrimos de lo que escuchamos. Interpretamos la realidad constantemente a través de las historias que oímos y contamos. Incluso hay investigadores relevantes que dicen que creamos la realidad social a través de estas historias. Por lo tanto, estemos atentos y seamos conscientes de lo que contamos y escuchamos, no es irrelevante. Quizás nos juguemos más de lo que parece. ■

## Laburbilduz...

Nortasuna galdu gabe lehiakor izaten. Horretan saiatzen dira egunero gure kooperatibak. Asmatu dute, maiz, baina eboluzioak berez dakarren tentsioa hortxe dago, eta etorkizunean litekeena da are biziagoa izatea. Nortasunari sendo eusteko tresna ugari daude baina hain egunerokoa zaigun narrazioari ez diogu garrantziarik kendu behar.

Kontakizun zintzoak, benetakoak, hunkitu egiten gaitu. Zuzenean doa garunera zein bihotzera. Maila handi batean, gure kooperatibari buruz esaten dugunak edo entzuten dugunak bizi gaitu. Komeni da, beraz, sortzen ari garen narrazioa adi jarraitzea, uste duguna baino garrantzitsuago izan liteke eta.

# FPK Lightweight Technologies

FPK Sociedad Cooperativa se creó en enero de 2011 como una cooperativa mixta con el 40% de participación de MONDRAGON Inversiones, el 30% de Batz y el 30% restante de los socios trabajadores. La cooperativa ubicada en la localidad vizcaína de Zamudio forma parte del Grupo Batz, más concretamente de la división Lightweight Technologies (BLT). A esta división pertenecen en la actualidad FPK Zamudio (cooperativa), FPK do Brasil y FPK Deutschland (Alemania). En los últimos años, la internacionalización ha sido uno de sus objetivos estratégicos, con un proceso de apertura que hasta el momento está resultando satisfactorio, aunque no exento de dificultades.

**Internacionalización** FPK está inmersa en la internacionalización de la empresa de la mano de BLT afrontando con muchísima ilusión y muy buenas expectativas el salto a nuevos mercados y países. No obstante, “las tres plantas tienen en estos momentos necesidades distintas y estamos notando ciertas barreras culturales”, informan desde la planta ubicada en Zamudio. Para los gestores de FPK, el posicionamiento de la nueva cooperativa en el sector de la automoción y en el panorama global ha mejorado con la entrada de MONDRAGON y de Batz, “una irrupción que nos ha permitido acercarnos aún más a las necesidades de nuestros clientes en todo el mundo y no ser tan pequeños frente a los proveedores multinacionales que son nuestros competidores”.

Hasta la actualidad, el principal mercado de FPK ha sido el europeo, pero en el último año ha dado el salto a Brasil, “donde hemos aterrizado con bastante buen pie”, confirman desde la empresa.

El sector principal de FPK sigue siendo el de la automoción donde está tratando de innovar en materiales, procesos, productos y servicios. Además, ha logrado entrar en el sector de las energías renovables.

**Principales clientes de FPK** Los principales clientes de la cooperativa de Zamudio son los OEM: Grupo Volkswagen (VW, Seat, Audi, Skoda), Renault, PSA, Volvo, Nissan y General Motors. Un sector donde está muy bien posicionado, sobre todo, gracias al gran trabajo realizado como partner de las citadas principales marcas de automoción. Respecto al futuro, los retos son consolidar los proyectos de Brasil y de Alemania a nivel de gestión y de ventas, “con el claro objetivo de duplicar las ventas en las tres plantas en cinco años”, y analizar la posibilidad de una nueva implantación en un país asiático, como China o India.

Asimismo, FPK trabaja con la idea de diversifi-

**Ubicación** Zamudio.

**Actividad** Sector Automoción.

**Trabajadores** 84 (Zamudio).



car su gama de productos y ampliar sus servicios y productos en el ámbito de las energías alternativas. “Nuestra idea es diversificarnos a sectores como las energías renovables, aunque nuestro negocio principal sea el sector de la automoción. Precisamente, ya disponemos de un pedido para el sector de energía renovable”, asegura el gerente de la cooperativa. ■



1

2

3

1

### Valentín Nieto

#### Responsable Calidad de Producción

En 1984 comencé a trabajar en Matriplast, más tarde llegó FPK como joint-venture con el Grupo alemán AKsys y desde el pasado año somos la cooperativa FPK Lightweight Technologies, ubicados dentro de MONDRAGON. Esta empresa siempre ha estado ubicada en esta parcela de Zamudio, por lo que llevo aquí más de 27 años y he sido testigo de la evolución de la misma. Somos una cooperativa mixta con la participación de Batz, MONDRAGON y de los socios trabajadores. He vivido años complicados, y en la actualidad creo que se han tomado decisiones acertadas y de momento estamos saliendo fortalecidos de la crisis. Además, contamos con el apoyo del Grupo y eso es muy importante. Nuestra empresa ofrece servicios y productos en el Sector de la Automoción, con la inyección de fibra larga. Asimismo, estamos abriendo el mercado y estamos acometiendo proyectos en el sector de la energía solar, en el ámbito de los paneles fotovoltaicos. Mi trabajo consiste en llevar la calidad de serie, desde los productos que compramos, con su recepción, hasta la expedición al cliente, gestionando las incidencias. En el departamento estamos dos personas, dentro de producción, y nos gusta el trabajo que hacemos.

2

### Noemí Perez

#### Departamento Comercial

Comencé a trabajar en FPK Lightweight Technologies a finales de 2006, como ingeniera comercial realizando labores de apoyo en los proyectos que había en aquel momento, sobre todo con Volkswagen y Seat, que entonces eran nuestros clientes principales para la planta de Zamudio. Ahora soy la Key Account Manager para General Motors, Fiat y nuestras actividades en el vehículo comercial, además de la búsqueda de nuevos proyectos en otras aplicaciones que están fuera del sector de automoción, sobre todo en energías renovables, ampliando mercados y buscando nuevas vías de negocio. En febrero de este año se compró FPK do Brasil y mi trabajo está muy enfocado a aquel país. La llegada a Brasil ha sido sorprendente, los

clientes nos han recibido muy bien y el equipo se está volcando. Además, contamos con un apoyo importante de MONDRAGON. En general, diría que el proyecto está siendo satisfactorio. En lo personal estoy disfrutando de la experiencia y aprendiendo mucho, todos los días encuentro nuevos retos que me motivan. Respecto a mi situación dentro de la cooperativa, debo decir que no soy socia-trabajadora, pero no descarto serlo. De cara al futuro, espero seguir creciendo dentro del departamento comercial de FPK y, si la empresa decide implantarse en otro país, participar también en esos nuevos proyectos.

3

### Natxo Martín

#### Departamento de Ingeniería

Soy jefe de proyecto e ingeniero de desarrollo, y además en estos momentos soy presidente de FPK. Comenzamos a formar la cooperativa a finales de 2009, pero oficialmente somos sociedad cooperativa desde enero de este año. Nuestro objetivo es que no se note la diferencia entre trabajadores por cuenta ajena y socios-trabajadores. En la actualidad la mitad de la plantilla es socia, pero queremos que la formación cooperativa sea para todo el mundo y en principio todos tenemos los mismos derechos y deberes. En esta empresa siempre ha habido cultura comunicativa, al ser pequeña siempre ha existido muchísima comunicación, y eso ha favorecido el proceso de creación de cooperativa. Somos una empresa que en los últimos años ha afrontado la internacionalización de forma muy activa, abriendo una planta en Brasil, y trabajando muchísimo en la planta de Alemania. Nuestro sector es sobre todo la Automoción, aunque en la actualidad soy el jefe de proyectos para todas aquellas iniciativas al margen de la Automoción. Estamos trabajando en el ámbito de las energías renovables, con una multinacional portuguesa, y entiendo que en ese ámbito nuestro mercado será el norte de Europa, donde la gente está mucho más concienciada que nosotros. Para los próximos años quiero y deseo que FPK se expanda por el mundo, en pocos años nos hemos ubicado en Alemania y Brasil, y atisbo el futuro con muchísimo optimismo. Estamos bien situados para afrontar el futuro con muy buenas expectativas. En lo personal, creo que este trabajo es el mejor de los que he tenido nunca.

# Las empresas de Economía Social aportan 4.000 millones de euros anuales a la cohesión social y territorial española

Los datos se basan en un novedoso y pionero estudio realizado por CEPES y Abay Analistas Económicos y Sociales.

Las empresas de economía social aportan al año unos 4.000 millones de euros anuales a la cohesión social y territorial española según el estudio realizado por la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES)

Este estudio denominado *El impacto socioeconómico de los principios de las empresas de economía social*, avala el comportamiento diferencial en el mercado de las empresas de Economía Social, cuantificando su contribución económica a la cohesión social y territorial. Por primera vez, este análisis de impacto económico se ha hecho sorteando las dificultades que presenta la contabilidad nacional y las fuentes estadísticas, que no contemplan claramente a este tipo de entidades.

La Economía Social es una realidad incuestionable en el escenario socioeconómico español. Más de 45.000 empresas, 2.350.000 empleos y una facturación que ronda los 100.000 millones de euros, avalan esta afirmación, según declaraciones del presidente de CEPES, Juan Antonio Pedreño.

## Ventajas de las empresas de Economía social

Para el Presidente de CEPES, esta realidad económica, coexiste con un importante desconocimiento de sus principios y sobre todo, de su significativa contribución a la sociedad. Considera que la Ley 5/2011 de Economía Social va a contribuir sin duda alguna a visualizar este modelo de empresa, cuyas características y principios de funcionamiento, si bien se han analizado ampliamente desde diferentes disciplinas, ha sido difícil traducirlos a efectos cuantificables y valorables.

Por este motivo, CEPES decidió abordar la realización de este estudio, con la colaboración técnica de

La Economía Social es una realidad incuestionable en el escenario socioeconómico español. Más de 45.000 empresas, 2.350.000 empleos y una facturación que ronda los 100.000 millones de euros, avalan esta afirmación.



**El estudio arroja unos beneficios directos de unos 2.845 millones de euros anuales que provienen de las rentas netas generadas y percibidas por familias, empresas y administraciones públicas.**

Abay Analistas Económicos y Sociales, con el objetivo de esbozar un análisis del impacto socioeconómico de las entidades de economía social dentro de España, para esto se ha utilizado una novedosa fuente estadística la Muestra Continua de Vidas Laborables (MCVL) que cuenta con información de 1.200.000 personas y que elabora la Tesorería General de la Seguridad Social, Agencia Tributaria y del Padrón Municipal.

Otro aspecto novedoso del estudio es la amplia muestra que analiza, ya que se han identificado y analizado cerca de 6.400 empresas de Economía Social y de 15.000 trabajadores de este tipo de entidades, comparándose con un grupo de control, compuesto por un número de empresas y trabajadores, todas ellas Sociedades Anónimas y Limitadas (6.978 empresas y 15.826 trabajadores) que se distribuyen por el mismo tamaño y sector.

La tesis de partida de este análisis de impacto se concreta en que los valores que comparten las empresas de economía social se traducen en un comportamiento diferencial en relación con las características de las personas que configuran sus plantillas y las condiciones de trabajo de sus empleados; su especialización productiva; y su ubicación geográfica.

Los efectos sobre la Cohesión Social que analiza el estudio se centran en los siguientes aspectos: Ocupación de colectivos con dificultades de acceso al mercado laboral, calidad en el empleo, mejora de la igualdad de oportunidades y sobre la oferta de servicios sociales y otros de interés general. En cuanto a los efectos sobre la Cohesión Territorial que analiza el informe, se centran en: Creación de actividad económica y empleo en el ámbito rural, competitividad de la economía rural y sobre efectos asociados al mantenimiento de la población rural.

Y son los resultados de este comportamiento específico los que dan contenido a la importante contribución de estas empresas a la cohesión social y a la cohesión territorial.

Con estos elementos el estudio arroja unos beneficios directos de unos 2.845 millones de euros anuales que provienen de las rentas netas generadas y percibidas por familias, empresas y administraciones públicas vinculadas a la contribución de estas empresas a la cohesión social.

Los beneficios indirectos a la cohesión social, que se corresponden con el gasto que no se ha realizado gracias al comportamiento diferencial de las empresas de economía social se cifran en 560 millones de euros anuales. Lo que implica que los beneficios totales, directos e indirectos, asociados a la contribución a la cohesión social ascienden a 3.405 millones de euros anuales.

En relación a la cohesión territorial, los resultados

indican que el beneficios directos ascienden a 393 millones de euros, de los cuales la mayor parte son las rentas salariales netas de los trabajadores y el resto corresponde a la recaudación fiscal por IRPF y por cuotas a la Seguridad Social. A las cifras anteriores se añaden otros 132 millones de euros en beneficios indirectos, correspondientes al ahorro de prestaciones contributivas y asistenciales ligadas a las situaciones de desempleo. Por lo tanto, los beneficios totales correspondientes al eje de cohesión territorial se cifran en unos 525 millones de euros anuales.

### Valores diferenciales

Analizados los numerosos datos que se desprenden del estudio, y con el objeto de aproximar un escenario en el que no existieran los valores de las empresas de Economía Social, Abay Analistas Económicos y Sociales, ha realizado un ejercicio de simulación en el que las empresas de Economía Social "pierden sus principios" y pasan a comportarse como empresas ordinarias, adoptando los valores medios de éstas últimas. Los resultados de este cambio se concretan en los siguientes datos:

- Cerca de 158.000 trabajadores de algún colectivo con dificultad de acceso a la ocupación perderían su empleo. De ellos, 84.403 serían trabajadores con discapacidad, 1.622 trabajadores en riesgo de exclusión social, 6.635 trabajadores mayores de 55 años, 3.664 mujeres mayores de 45 años y 61.562 trabajadores de baja cualificación.
- Un importante número de trabajadores vería modificadas sus condiciones de trabajo: unos 6.800 trabajadores (no incluidos en los colectivos del punto anterior) se verían obligados a cambiar su jornada completa actual por una jornada parcial no deseada y cerca de 156.000 trabajadores verían reducido su salario.
- Al año, cerca de 10.500 trabajadores que han disfrutado periodos continuos de empleo en la economía social pasarían a tener una o más experiencias de desempleo.
- Un número importante de trabajadores se vería afectado por aspectos relacionados con la igualdad de oportunidades en la empresa: más de 4.100 empleados pertenecientes a colectivos habitualmente infrarepresentados en los puestos más altos de las empresas (mayores de 55 años, con discapacidad o mujeres) dejarían de ocupar estos puestos.
- Si se anulase la oferta de la Economía Social de determinados servicios sociales o de interés social, es decir, si su interés por estos servicios fuese similar al de las empresas ordinarias, en torno a 1.000 empresas que actualmente prestan servicios para personas mayores y personas con discapacidad y cerca de 2.500 empresas del ámbito de la educación y de otros servicios sociales (que incluye las guarderías) desaparecerían, afectando de forma importante tanto al nivel como a la diversidad en la oferta en estas actividades.
- Si las empresas de economía social se comportasen como *empresas ordinarias* a la hora de elegir su ubicación geográfica se perderían unos 59.000 puestos de trabajo en las zonas rurales y la población residente en estas zonas probablemente se reduciría en unas 102.000 personas. ■

# Hacia un estilo de vida activo

Vivimos una época de renovado interés por el cuerpo y el movimiento. Tras siglos en los que el hombre estaba obligado a generar movimiento por las mismas condiciones de vida (labores en el campo, desplazamientos no mecánicos...), la revolución tecnológica de las últimas décadas ha generado un aletargamiento en nuestros organismos que la vida cotidiana actual no ayuda, precisamente, a compensarlo. De ahí el interés por dedicar parte de nuestro tiempo libre a mover nuestros cuerpos.

## Athlon Koop. E.

Nos encontramos tras la vuelta de las vacaciones, época propicia para revisarnos por dentro, establecer nuevos retos y por qué no, reactivar nuestras vidas. Es tiempo, por lo tanto, de tomar decisiones que nos encaminen a conciliar la vida con el movimiento; porque la vida nos invita a movernos y ofrece muchas oportunidades para ello; porque moverse implica invertir en salud, saborear sensaciones, descubrir nuestro propio cuerpo. Lo tenemos al alcance de la mano.

Hoy en día, millones de personas están descubriendo los beneficios del movimiento. Asimismo, otros tantos millones padecen los efectos nocivos del uso restringido del potencial real de movilidad. Sabemos (y nos lo recuerdan frecuentemente) que las personas activas viven una vida más completa, gozan de mayor vigor, resisten mejor las enfermedades, retardan el envejecimiento corporal y refuerzan el espíritu positivo por la vida; multitud de estudios científicos lo avalan.

Conocemos que el individuo activo tiene más confianza en sí mismo y goza de mayor vitalidad para afrontar con energía nuevos retos y proyectos. Conocemos ya, ciertos beneficios que otorga el movimiento a nuestras vidas. Sin embargo, ¿somos verdaderamente conscientes de ello?

Nuestros antepasados no padecían los inconvenientes que acompañan la vida inactiva. Tuvieron que trabajar duro para sobrevivir. Permanecían fuertes y saludables gracias a la presencia del trabajo continuo y vigoroso al aire libre; cortaban madera, labraban la tierra, caminaban para desplazarse. Llegaron después las máquinas, sustituyeron al cuerpo y las personas nos tornamos menos activas, empezamos a perder fuerza, vigor y tal vez lo más importante; el instinto por el movimiento natural.

Sin embargo, los tiempos cambian. Actualmente usamos el coche, el ascensor, la butaca de salón. Indudablemente, las máquinas nos han hecho la vida más fácil y cómoda; pero, nos han convertido en al-

macenes de energía sin liberar. Sin una salida natural para esa energía, limitamos y condicionamos la capacidad de expresión de nuestro cuerpo y mente.

Es tiempo, en definitiva, de recuperar el contacto con nuestra naturaleza física, de optar por una vida en movimiento, por controlar nuestra propia salud, por autoprotegeros.

## ¿Es posible cambiar?

A menudo nos escudamos en compromisos con otros o en falta de tiempo, y vamos dejando pasar los años sin ser dueños de nuestra propia vida. Debemos intentar hacer lo que deseamos.

Integrar cambios en nuestros hábitos de vida no depende del azar, sino de nuestra propia voluntad. Depende, por encima de todo, de que nos lo propongamos. Es cierto que a menudo nos decimos a nosotros mismos que no tenemos tiempo para hacer muchas de las cosas que nos interesan, pero: ¿nos hemos planteado alguna vez el uso que hacemos del mismo? Para perseguir nuestro propósito, necesitamos reorganizar nuestro tiempo.

¿Cuántas personas han pasado por la experiencia y no han conseguido continuidad! Tal vez sea interesante revisar los motivos (falta de perseverancia, motivación...) y atender a tres claves para integrar actividad física en nuestra vida: que sea una actividad que nos satisfaga, que tengamos una mínima competencia y que nos conceda disfrute y placer durante su práctica.

Puede que haya llegado el momento de apostar, si no lo has hecho ya, por un modo de vida en el que la actividad física, en cualquiera de sus numerosas manifestaciones, se encuentre presente en tu vida. Aprovechando la oportunidad que TU LANKIDE nos brinda, abrimos con este artículo la puerta que tratará de encaminarte hacia un estilo de vida activo. Hasta la próxima ocasión. ■



**Andrés Bedia Alonso relevó en julio a José Luís Lejardi en la tarea de coordinar el Programa de Mundukide en Paraná (Brasil). Es cooperativista y trabajaba en LKS como consultor, donde ha realizado un paréntesis para dedicarse a la cooperación cooperativa.**

Para seguir de cerca el trabajo de Andrés Bedia y el de muchos cooperantes más, lo podéis hacer en la sección de blogs del renovado sitio web: [www.mundukide.org](http://www.mundukide.org)



### **MST desde 1986 en la región centro de Paraná**

El trabajo del MST (Movimiento Sin Tierra) en la región comenzó en 1986, con pequeñas ocupaciones que con el tiempo se convirtieron en asentamientos. En los primeros cuatro años se asentaron 588 familias. El éxito de estas primeras experiencias facilitó que la gente se organizará en torno al Movimiento y que aumentaran las ocupaciones.

En 1995 el sector "frente de masas" comenzó a organizar las familias de la región con el objetivo de ocupar "Giacomet Marondin", uno de los mayores latifundios del sur de Brasil. Fueron 3.048 familias las que acamparon allí.

En 1997 llegó la desapropiación de una parte de la tierra, 934 familias fueron asentadas (Ireno Alves dos Santos). Un año más tarde, se desapropió otra parte, pegada al asentamiento creado en el 97, donde se asentaron 578 familias (Marcos Freire). Hoy en día estos dos campamentos suponen la mayor área de tierra de reforma agraria de todo Brasil.

En la actualidad existen 3.754 familias asentadas (17.466 personas) en 37 asentamientos de la región. Quedas de Iguazu y Rio Bonito de Iguazu son los municipios con mayor número de personas (2.609 familias). También existen 12 campamentos en los que se encuentran 1.277 familias (4.977 personas). Guarapuava y Quedas do Iguazu son los municipios con el mayor número de personas acampadas. Teniendo en cuenta los campamentos y asentamientos en la región centro de Paraná hay 22.443 personas (5.031 familias) vinculadas al MST. De las personas asentadas, el 47,2% son mujeres. ■

## **Andrés Bedia**



**Andrés Bedia es asturiano, ingeniero, coach, cooperativista y ex-consultor. Se considera ciudadano del mundo o internacionalista, vasco de adopción, un tanto utópico, amigo de sus amigos, curioso y con sentido del humor.**

### **¿Qué mensaje enviarías a los cooperativistas sabiendo que Mundukide es una realidad en gran parte gracias a su esfuerzo?**

Podemos decirles que nuestros esfuerzos están orientados a que los suyos merezcan la pena. Básicamente los nuestros se centran en la promoción de cooperativas en un entorno en el que se ha peleado mucho por la tierra y la justicia social. Y en el que han sufrido experiencias traumáticas con anteriores cooperativas por problemas con la gestión. Desde MONDRAGON podemos aportar experiencia en esto y, a cambio, igual podemos recoger espíritu transformador y valores renovados.

### **¿Por qué has elegido trabajar en cooperación?**

En realidad la cooperación me eligió a mí. Llevaba muchos años trabajando en movimientos de solidaridad internacionalista, con grupos de mujeres en Nicaragua, con los zapatistas en Chiapas, con grupos de derechos humanos en Palestina... Hace tanto que elegí este camino que ya no recuerdo por qué tomé este camino, pero sí sé por qué sigo: como dijo la poeta nicaragüense Gioconda Belli, "la solidaridad es la ternura de los pueblos".

### **¿La gente está indignada en Brasil?**

Aquí la gente lleva indignada muchos años. Indignada con la dictadura (que acabó a mediados de los 80), indignada con la falta de justicia social, indignada con los latifundistas (Brasil es el país con mayor concentración de tierras en pocas manos), indignada con las multinacionales que deforestan el Amazonas y contaminan la tierra con agro-tóxicos (Brasil es el mayor consumidor de venenos para el campo del mundo), indignada con la lentitud de algunas reformas políticas y con la corrupción de algunos políticos... De todas formas, en los últimos años también hay motivos para la esperanza: millones de personas han salido de la miseria, hay trabajo y algunos partidos del Gobierno todavía recuerdan de donde vienen y quien los ha puesto ahí. Algo es algo, ¿no?

# Compartiendo experiencias en prevención



El pasado 15 de julio, Osarten celebró el IX Encuentro de Técnicos del Servicio de Prevención Mancomunado. Tras la bienvenida inicial, la jornada se centró en compartir las experiencias de diferentes empresas en materia de prevención de riesgos laborales.



La jornada comenzó de la mano de Fernando Calvo, técnico de Prevención de URSSA S. Coop., y pudimos conocer soluciones para evitar el riesgo de atrapamiento, al acceder a grúas cuando éstas comparten carril de rodadura. También presentó el procedimiento desarrollado en URSSA, para la creación de Instrucciones de prevención de riesgos laborales, en donde el factor clave ha sido la participación de los trabajadores en su elaboración. Esto ha tenido como consecuencia un mayor uso de las mismas.

El segundo ponente de la jornada fue Antonio Fernández de Gaceo, Gestor del Área de Salud Laboral de Electra Vitoria S. Coop., quien nos dio a conocer las herramientas que han elaborado para llevar a cabo todos los pasos de la gestión documental en la coordinación de actividades empresariales y en la elaboración de Planes de Seguridad y Salud de obras de construcción. Estos soportes, dirigidos a las diferentes áreas de la cooperativa implicadas en el proceso de obra, han logrado una reducción importante de consultas, defectos en la información... y en general una mejora en la eficacia de la gestión de la coordinación empresarial.

Seguidamente, Lide Agirrezabal, jefe de Prevención y Anabel Aranzadi y M<sup>a</sup> Mar Jara, técnicos de Prevención de Fagor Electrodomésticos S. Coop., explicaron dos ejemplos de Integración de la prevención de riesgos laborales:

- La homologación de nuevos equipos de trabajo, en el que mediante la coordinación del Departamento responsable de la compra del equipo y el Servicio de Prevención, se establece el Cuaderno de Especificaciones, se verifica el cumplimiento de las normas de seguridad más importantes en instalaciones del proveedor y se homologa finalmente la instalación habiéndose evitado en lo posible los riesgos antes del uso del equipo.
- La gestión de rotaciones, en las que a partir de la evaluación de riesgos ergonómica realizada por el técnico de Prevención y los resultados de los exámenes médicos realizados por el médico, se define la rotación adecuada.

El médico asocia factores de salud para aquellos riesgos en los que el trabajador tenga alguna limitación y a partir de ahí, el Gestor de Área establece las rotaciones viendo

La buena evolución de las empresas en los últimos años, la incorporación de personas con dedicación a prevención y los resultados de la siniestralidad no debieran de hacernos creer que está todo hecho.

la variación de los riesgos en función de los tiempos que destina a cada tarea y las limitaciones de los trabajadores, controlando cuando aumenta o no el riesgo de los trabajadores.

### Simulaciones con bomberos

Terminamos la primera parte de la jornada con la ponencia de Asier Zulueta, técnico de Prevención de Ulma Forja S. Coop. quien nos relató tres experiencias en la realización de simulacros de rescate en colaboración con bomberos: en un almacén automático, en un foso de prensa y en un canal de taladriñas. Estas actuaciones se planificaron tras la identificación de situaciones en las que, a pesar de las medidas preventivas y de las instrucciones dadas a los trabajadores, se podía dar la circunstancia de tener que realizar el rescate de personas accidentadas y que debido al alto riesgo, sólo profesionales de emergencias, en actuación coordinada con la cooperativa, pueden intervenir logrando así una actuación rápida y eficaz.

Tras el descanso, Angel San Sebastián, responsable de Prevención y Medio Ambiente de Michelin nos habló de la integración de la prevención en la empresa a través del modo de gestión MQP (Management Quotidienne de la Performance - Gestión diaria de los resultados). Este modo de gestión se basa en herramientas dinámicas y visuales que además de la prevención tiene en cuenta otros dominios como Calidad, Producción... Esto permite que los equipos de obtención, equipos de maestría y equipos de dirección colaboren mutuamente en la resolución de

problemas a diario. Este modelo implantado en los últimos años ha contribuido a la mejora de las condiciones de trabajo, mayor satisfacción de las personas y ha mostrado unos resultados en los índices de frecuencia de accidentalidad cercanos a cero. Asimismo, nos mostró algunas otras herramientas para la prevención como, las Consignas Generales de Seguridad, las Reglas Cardinales de Seguridad y las diferentes campañas de sensibilización realizadas en los últimos años.

A continuación, Miguel Martín Zurimendi, responsable del Servicio de Prevención de Lantegi Batuak, nos mostró ejemplos prácticos de gestión preventiva dirigidos a adaptar la empresa a personas trabajadoras discapacitadas. De su experiencia pudimos aprender que mediante la eliminación de barreras arquitectónicas, la mejora de la accesibilidad de nuestros centros, la implantación de mobiliario adaptado, la adecuación de planos de trabajo, las adecuaciones de tipo visual, auditivo... podemos conseguir que este colectivo sea 100% capacitado. Miguel también nos mostró Ergohobe, plataforma que nos puede aportar información y herramientas de gran ayuda.

### Evolución favorable

Para terminar, Alfonso Tovar Auditor Senior de Ondoan A y C, hizo un balance de los puntos fuertes y oportunidades de mejora que en materia de prevención de riesgos laborales, él y su equipo han ido observando en su recorrido por las empresas. La buena evolución de las empresas en los últimos años, la incorporación de personas con dedicación a prevención y los resultados de la siniestralidad no debieran de hacernos creer que está todo hecho. Nos recordó que todavía hay un camino por recorrer en aspectos básicos como la coordinación empresarial, los riesgos químicos, la actuación de los recursos preventivos...

Al finalizar, además de las experiencias que figuraban en el programa, hubo ganas de más y, por eso, durante el lunch, se intercambiaron comentarios, teléfonos y direcciones de correo, que anuncian que otras buenas experiencias se están fraguando y que esperamos compartir en el futuro. ■

### Reconocimiento a Copreci por el trabajo desarrollado en el campo de la seguridad

El Servicio de Prevención de Copreci recibe el reconocimiento en materia de seguridad y salud laboral por parte de sus compañeros del Servicio de Prevención Mancomunado Osarten.

Durante el IX Encuentro de Técnicos del Servicio de Prevención Mancomunado Osarten se llevó a cabo el acto de reconocimiento por la labor desarrollada a los miembros del Servicio de Prevención de la cooperativa Copreci, a quienes se les hizo entrega del Diploma otorgado por los compañeros del Servicio de Prevención Mancomunado, en reconocimiento por el desempeño y trabajo desarrollado en el campo de la seguridad y salud laboral durante el 2010.



# El maestro makilero, Iñaki Alberdi

**Hoy en día, la makila se entrega como muestra de afecto a distintas personalidades, si bien los maestros artesanos que las elaboran acusan un retroceso en la C.A.P.V., mientras se mantienen en Iparralde.**

El bastón o makila se puede definir como una vara de madera cilíndrica mucho más larga que gruesa, por lo común con empuñadura y una pieza metálica en el extremo opuesto. A lo largo de la historia ha sido utilizada para muy diversos usos, contando con una gran tradición entre los vascos, de cuya indumentaria tradicional ha formado parte hasta fechas todavía recientes.

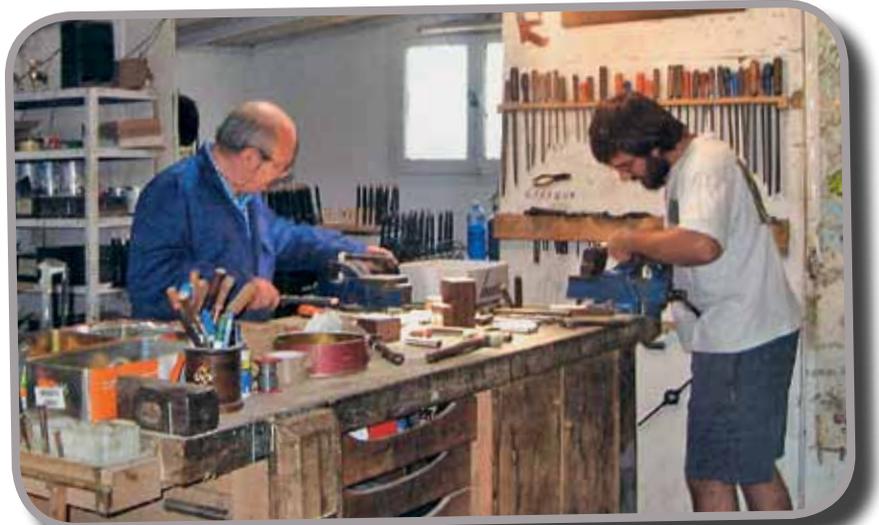
## El maestro

Iñaki Alberdi Sagardía (Irún 1949) cursó los estudios básicos y el bachiller elemental en su ciudad natal, y formación profesional en el Centro Lasalle irunés, obteniendo la titulación de Maestría Industrial. Trabajó en la empresa Herederos de Ramón Múgica, dedicada a la calderería, durante tres años.

Su relación con el trabajo de la madera se inició desde muy joven, pues su padre José Alberdi Arruti (Oikina-Zumaia 1916-Irún 2009) era un conocido tallista que había aprendido el oficio en Azkue de Azpeitia, estableciéndose por su cuenta y al que Iñaki ayudaba en algunas labores. En 1951, al igual que su hermano José Manuel (Irún 1945), empezó a trabajar con su padre en el taller dedicado a la talla de madera, aunque como consecuencia de la crisis de los años setenta, también realizaron, durante un breve espacio de tiempo, reproducciones de poliuretano conocido como pasta de madera.

Iñaki Alberdi siempre ha mantenido una singular sintonía con la madera, sobre todo con las que habitualmente ha trabajado, que conoce en profundidad y que han llegado a formar parte de su personalidad, además de constituir su medio de vida.

El artesano ha elaborado *euskal makilas* que se han entregado a las más destacadas personalidades que han visitado nuestro país, habiendo recibido en su vida profesional numerosos premios y distinciones.



## Las *euskal makilas*

Estos bienes tienen una gran tradición en nuestro país, puesto que hasta épocas recientes han complementado la indumentaria de las gentes de Euskal Herria. Iñaki Alberdi dispone de un muestrario de estos elementos de las últimas décadas en el que figuran un báculo fechado en 1884, otro de 1923, en el que se añade Gernika, otro en 1930 y varios sin referencia al año de su elaboración.

Este artesano, único que se dedica profesionalmente a elaborar *makilas*, está especializado en la fabricación de las mismas y las dota de características específicas, que las diferencian de las producidas en Iparralde.

Básicamente son dos las clases de *makilas*: las tradicionales, también conocidas como de ruta; y las de honor. Las primeras son para caminar o al menos acompañar al paseante y las segundas se entregan a autoridades y personalidades como símbolo de amistad, respeto y/o mando. Su elaboración es distinta, utilizándose en este último caso una madera más delgada, así como plata de ley y la alpaca. En las tradicionales o de ruta se emplea habitualmente el latón y la *makila* debe acomodarse a las características del usuario.

Carmelo Urdangarín • José M<sup>a</sup> Izaga



En el taller de nuestro artesano, donde trabajan otras dos personas, se elaboran del orden de 600 *makilas* al año.

### La elaboración de la *euskal makila*

El comienzo de la fabricación de *euskal makilas* se remonta a 1980 por los dos hermanos ya citados y fue consecuencia del convencimiento de que existía una demanda que, en muchos casos, no era atendida por los artesanos de Iparralde.

A pesar del dominio de las técnicas necesarias para el trabajo de la madera, contaron con la ayuda del conocido especialista Cassau de Biarritz, para determinados modos en la producción de *euskal makilas*.

Las siete partes más características de las *makilas* son: la bara de madera, el pomo, la empuñadura, los casquillos exterior e interior, el estoque y la punta que se asienta en el suelo.

En Iparralde están especializados en la construcción de *makilas*: Ainciart Bergara. Larresore (Cambó); Leoncini. Baiona Zarra; Harispuru Anaiak. Ibarrole (San Jean de Pied de Port).

### El proceso

Es obligado destacar el carácter artesanal de todo el proceso en el caso de la elaboración de *makilas* que lleva a cabo Iñaki Alberdi.

El artesano dispone de un taller cercano a los 100 m<sup>2</sup>., en el que pueden verse: un torno, modelo de los años sesenta, muy poco empleado actualmente; varios tornillos de banco con mordazas de madera; mesas de trabajo; una horma para el enderezado de los palos y una pequeña pulidora. En las estanterías se guardan numerosas y diversas limas, escofinas, punzones de varias formas, buriles, así como marcadores y martillos entre otras numerosas herramientas.

La madera constituye el elemento fundamental para lograr una *makila* de calidad, siendo las preferentes las de níspero y castaño silvestres. En primavera Iñaki acude a los Pirineos donde elige y marca los nísperos que por su rectitud, altura y grosor le parecen los más adecuados. El corte de la madera elegida debe llevarse a cabo en invierno, con la luna en cuarto menguante, dando lugar este talado a nuevos brotes.

Una vez en el taller, el proceso continúa con el ca-

lentamiento de las varas, cuando todavía están verdes, en un horno, para proceder a quitarles la corteza mediante un cuchillo. En caso de que fuera necesario enderezar los palos, el artesano dispone de una horma donde se calientan utilizando un soplete. Una vez seco, se introduce en una mezcla de cal y agua durante unas dos horas para que adquiera el tono marrón oscuro que caracteriza a las *makilas*. Tras su limpieza se dejan secar al sol, no siendo conveniente usar estas varas hasta que transcurra, como mínimo, un año para que "la madera se asiente".

En el extremo inferior de la *makila* se coloca un casquillo de latón repujado a mano con los motivos que el artesano decida, siendo frecuente también que figure su nombre y el del cliente, si lo desea, lo que se lleva a cabo manualmente utilizando punzón y martillo. Del mismo asoma una cruceta de acero que será la que esté en contacto con la tierra. En el extremo opuesto se coloca la empuñadura en el que va la rosca

**A lo largo de la historia, la *makila* ha sido utilizada para muy diversos usos, contando con una gran tradición entre los vascos, de cuya indumentaria tradicional ha formado parte hasta fechas todavía recientes.**

que sujeta la *makila* y cuyo exterior se forra con cuero trenzado y se le coloca una bola de cuerno. Se termina la *makila* encerándola.

Las piezas metálicas que llevan las *makila* se producen de manera artesanal pero unitaria.

El resto de los elementos necesarios los compran en el comercio. La plata de ley, la alpaca y el latón los adquieren en chapas de 1m x 500 mm y espesor entre 0,50 y 0,70 mm.

### El futuro

Tradicionalmente se vendían sobre todo en ferias de artesanía (Errenteria, Getxo, entre otras), así como en algunas tiendas más o menos especializadas. Esta forma de comercialización está siendo sustituida por la venta a través de Internet, donde se reciben pedidos para Argentina, Reino Unido e Italia, así como para Sevilla y Oviedo, entre otros destinos. ■

Hacemos constar que nos ha sido de gran utilidad el excepcional trabajo de Antxon Aguirre Sorondo titulado "Palos, bastones y makilas", publicado en 1.992 en el número 60 de Cuadernos de Etnología y Etnografía de Navarra.

# Segura, villa medieval

**Eukeni Olabarrieta**

**El Goierri por su orografía es dado a la formación de nieblas en sus valles. Lauso (bruma o neblina) como le llaman los locales es considerada, como refiere José Miguel Barandiaran, como portadora de aide o espíritu, generalmente de carácter maligno. Es el mar el que envía las brumas.**

Aide causa enfermedades en las cosechas de cereales, en la patata, en la yerba, y lañaide, el genio de la cólera que viaja con la bruma, asoló Segura a mediados del siglo XIX causando gran mortandad en la población. Pero sobrevivió, como sobrevivió a los numerosos incendios que ha tenido a lo largo de su historia. Visitar Segura es obligado ya que se considera que posee el casco medieval mejor conservado de Gipuzkoa y la mejor época para admirarlo es Semana Santa ya que Segura es una de las pocas localidades gipuzkoanas donde se celebran procesiones, que además son famosas. Si quiere verlo con más tranquilidad los fines de semana suele haber visitas guiadas.

## Restos antiguos

Los restos más antiguos de Segura datan del 4000 a.C. y fueron hallados en el túmulo de Zorrostarri. La villa se fundó en 1256 por mandato de Alfonso X el Sabio, si bien ya existía un núcleo poblacional alrededor de la ermita de San Andrés. Era villa fronteriza con Navarra y paso obligatorio para atravesar la provincia de la meseta a la costa, y estaba por ello amurallada.

Alcanzó gran desarrollo entre 1384 y 1615 ya que se le anexionaron muchos de los municipios de los alrededores. En el siglo XVIII se inicia su declive cuando la corona de Castilla promovió la construcción del Camino Real de coches que la dejó fuera de los ejes comerciales. También sus vecinos se negaron posteriormente a que el ferrocarril pasase por allí y encima llegó el declive de las ferrerías.

Como villa amurallada tenía portales de acceso. Contó con cinco pero hoy



son tres los que se pueden contemplar. El mejor conservado es el Portal de Zerrain, lo que hoy puede verse es del siglo XVII, lo anterior fue destruido. Justo enfrente, al otro lado del cantón, está el Portal de Jauregi, el menos importante ya que servía para acceder a la zona de huertas. Por el Portal de Osina, antes llamado Portal de Nabarra, accedían los viajeros y mercancías procedentes de Nabarra. De él queda un rústico y testimonial arco.

La Kale Nagusia (Calle Mayor) es la más palaciega. Aquí están la casa-solar de Gebara, uno de los mejores ejemplos de palacio urbano bajomedieval, la casa Ardixarra, el palacio Balenzegi... En la calle Lardizabal, el palacio del mismo nombre es un ejemplo de palacio barroco vasco con un impresionante escudo de armas. La familia Lardizabal hizo mucha fortuna con las ferrerías. Hoy día es el ayuntamiento de Segura. Las casas de Jáuregui y Arrúe, ambas del siglo XVI, y otras casas solariegas merecen ser vistas.

## Gótico vasco

El templo parroquial de Nuestra Señora de la Asunción, gótico vasco del siglo XVI, y el convento de la Purísima Concepción, fundado en el siglo XVI, son construcciones religiosas a visitar. La localidad es rica en ermitas. San Andrés, Santa Bárbara, Santa Cruz, y la de San-



ta Engracia, entre Mutiloa y Segura, situada en una amplia vega, y que celebra una curiosa fiesta, el domingo siguiente al 16 de abril, día de Santa Engracia, a la que acude la gente con semillas de maíz y alubias para bendecirlas y sembrarlas o dar de comer al ganado para protegerlo. Visite Segura, no se arrepentirá. ■



# Internet bidezko erosketak etengabe aldatzen

**Duela gutxi arte Interneten erosteak beldur handia ematen zuten: ez genekien erosketak webgune horren atzean zein zegoen, segurua ote zen, gure datuekin zer egingo zuten... Baina gaur egun, gomendio jakin batzuk jarraituz gero, oso erraza, segurua eta eroso da etxetik bertatik erosketak horiek egitea.**

Askotan, gainera, denda fisikoetan aurkitzen ez diren eskaintzak eta aukerak ditugu Interneten. Sarean denetik dagoela esamoldea egia da, baina aurkitzen ere jakin egin behar da.

Duela gutxi Espainian eman dituzten datu batzuen arabera, 2005ean 1.547 milioi eurokoa izan bazen *e-commerce*ko salerosketen bolumena, 2010ean 7.300 milioi eurokoa izan zen. Bost aldiz gehiago, alegia.

2010ean gehien saldu zuten sektoreak izan ziren:

1. Bidai agentziak, %18,3
2. Hegaldiak, %16,2
3. Lurreko garraioa, %6

Interneten erosketek gora egin dute eta bitartean betiko komertzioek, denda fisikoek, zerbait topatu behar izan dute. Interneten egon behar dela badakite, baina nola? Zerbait berezia eskaintzea da gakoa. Beste inon ez dagoena; edo besteek baino merkeago.

Idea horrekin sortu dira orain arrakasta handia duten webguneak edo webgune-motak.

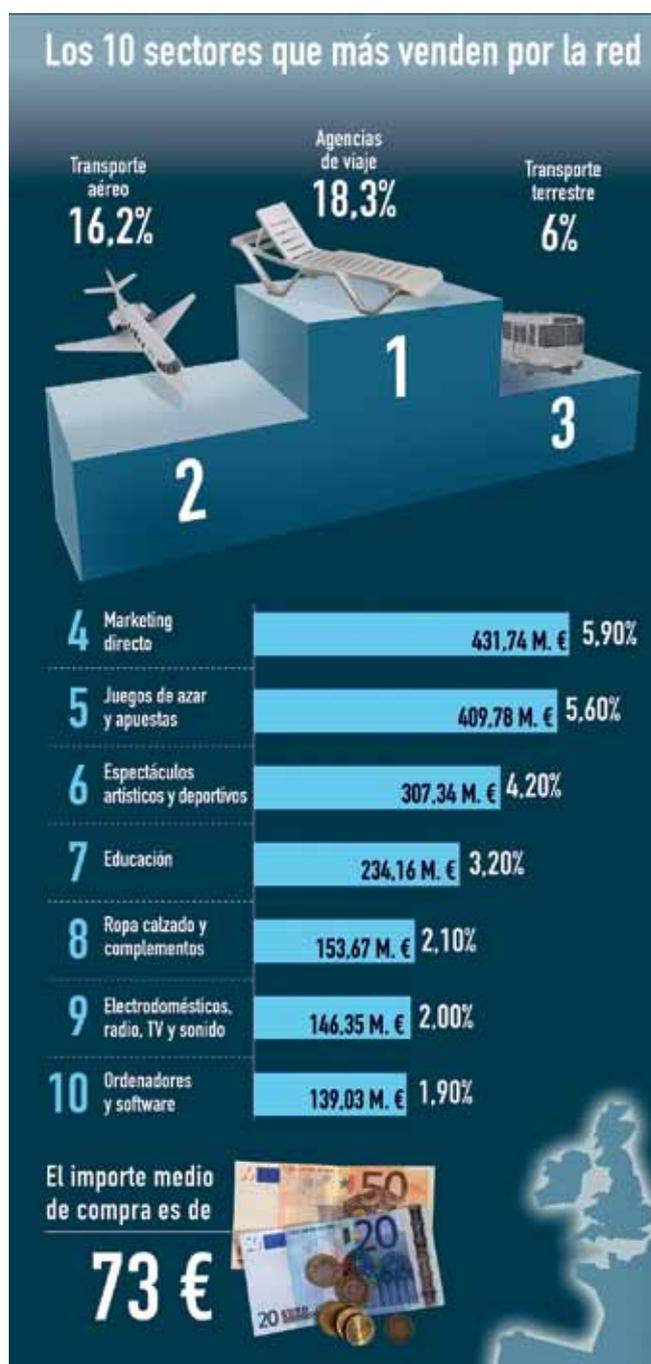
**Group shopping sites:** zerbitzu bat edo ondasunen bat eskuratzeko interesa duten ahalik eta jende gehien batzea da ideia, hala hornitzailearengandik deskonturen bat lortzeko. Mota honetako webguneen liderra da gaur egun Groupon. Euskal Herrian ere sortu dira adibide arrakastatsuak, *Deskontu.com*, adibidez.

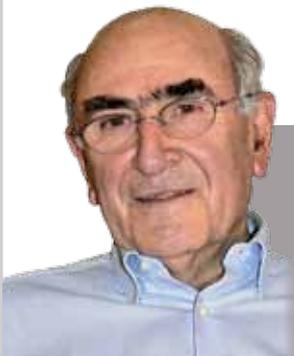
**Shopping communities:** erosketarako klub pribatu edo outlet birtualak. Prezio oso onean inbentarioko hondarrak saltzen dituzte. Ezagunak dira mota honetan VentePrivee, BuyVIP edo Privalia.

**Recommendation engines:** Erabiltzaileen analisi, iritzi, preferentzia eta abarren arabera gomendioak egiten dituzten webguneak. Mota honetako webgunea da, adibidez, Amazon. Espainian duela egun gutxi zabaldu du Amazonek denda, baina ez du oso harrera ona izan, bertako prezioak ez baitira oso lehiakorrak.

*E-commerce* edo sareko erosketak etengabe berri-tzen eta gauza berriak eskaintzen ari dira, gehiago saldu edo geroz eta jarraitzaile gehiago izan ditzaten.

Gaur egun dagoen erosketetarako tendentziak garbi erakusten du *txollo* edo gauza merkeen bila doazela kontsumitzaileak eta, hala ez bada, aparteko edo esklusibo den zerbaiten bila. Saltzaile edo ekoizleentzat, beraz, garbi dago zein den bidea. ■





## Rafael Cristóbal

Inicio de curso. Y el cuidado de nuestros niños vuelve a ser compartido entre los de casa y la escuela. Puede ser un momento propicio para recordar algunas cosas.

# La vuelta al cole

Estos días, los medios de comunicación han emitido reportajes de niños llorando bajo la referencia de *la vuelta al cole*. Y las imágenes de niños gimiendo eran presentadas como si de un hecho natural e inexorable se tratara. Como si el llorar fuera consubstancial a la infancia.

No es responsable el periodista de esta indiferencia. Alguien llegó incluso a decir que el llanto expande los pulmones de la criatura. Así fue visto tradicionalmente el llanto del niño.

### El llanto

Sin embargo, el llanto nunca es un hecho banal. Ni en los niños, ni en los mayores. Ni en las mujeres, ni en los hombres. El llanto de dolor es siempre expresión de que algo se rompe, de que alguna estructura del cuerpo o del alma sufre. En la separación narrada por las imágenes de *la vuelta al cole*, el que sufre es el lazo afectivo que durante todo el verano ha estado anudando a la criatura con padres y sus familiares. Ya fue dicho en su día el lugar central que el vínculo afectivo tiene en la vertebración del ser humano. Es el eje sobre el que se construye el edificio del ser. Tan importante es este vínculo para el ser humano en creación que estará dispuesto a renunciar a lo que fuera con tal de salvaguardarlo.

Ese sufrimiento y sus lesiones anímicas no es un hecho inevitable. Más aún, es necesario que sean evitados. Basta con que los padres o un ser familiar a la criatura, acudan con ella al aula escolar y permanezcan en ella todo el tiempo necesario, hasta que aquella se familiarice con la persona que va a asumir su cuidado. Que se familiarice no quiere decir, en este contexto, que se acostumbre a ella, sino que esa persona llegue a convertirse un ser familiar: como una tía o un tío.

El cuidador y la cuidadora convertidos en tías y tíos de la criatura serán amados por ésta y un nuevo vínculo se creará con ellos. Llamamos a este lazo, vínculo secundario. Estos seres que cuidarán a la criatura, de profesionales abstractos devendrán figuras de vínculo. Con ellas explorarán los nuevos espacios y campos de que está hecha la escuela. A ellas acudirán cuando alguna zozobra les sobrevenga. Estas figuras nuevas de apego, lejos de rivalizar con el amor a sus padres, lo multiplicarán. Pues los conociemien-

tos actuales nos dicen que cuanto más es fomentado el amor, más ama la criatura a sus figuras principales de amor.

### Período de adaptación

Para que este fenómeno natural pueda tener lugar, no hay más que proceder naturalmente. La figura primera de apego acude con la criatura al centro escolar y permanece junto a ella todo el tiempo que permanece éste. Allí encuentra a quien le cuidará y educará durante las horas de ausencia del hogar. El diálogo con esta figura y la participación en sus actividades de cuidado a los niños a ella encomendados, le está diciendo a la criatura que su madre o padre confían en esta figura, y que ella también puede confiar. Es la transferencia de la confianza. Y, en este contexto, empieza a interactuar con estas nuevas figuras y los niños que se encuentran en su entorno.

El llamado período de *adaptación* es un nombre desafortunado que responde a una concepción desafortunada de las cosas. Un término mejor sería el de *familiarización*, en el sentido de hacer miembros de su familia a sus nuevos cuidadores y hacer del espacio escolar su propia casa. En razón de los rasgos psicobiológicos de cada criatura y en razón también del modo en que hasta llegar al centro escolar han sido tratados, en otras palabras, en razón de las modalidades de vínculo que la criatura haya desarrollado hasta ese momento, el tiempo de familiarización puede variar. Unas pueden necesitar 20 horas, otras 30, otras, finalmente, más. No hay patrón fijo. Son las criaturas las que nos indican cuándo este vínculo secundario se ha establecido.

¿La criatura empieza a entretenerse con otros niños bajo la presencia de la cuidadora secundaria? No somos nosotros los que nos distanciamos, sino ella. Si tenemos prisas de que la criatura se despegue de nosotros y ella se percata de nuestros deseos de dejarla, despertaremos en ella la angustia de separación interferiremos con la creación del vínculo secundario y el proceso se endentecerá. Esas lágrimas de las criaturas no son nada banal: no son presagio de nada bueno. **En la escuela de padres hablamos de estas cosas. ■**



**1**

**HIZKI-ZOPA**

Encuentra estos 10 mamíferos en la sopa de letras.



ZALITASUNA: erraza

T	E	D	R	U	S	A	B
R	X	K	A	N	Z	E	T
P	B	E	H	I	H	A	P
N	I	E	R	O	I	K	M
S	I	A	R	R	L	A	O
L	D	O	E	O	I	T	T
E	R	Z	X	K	N	U	S
H	A	R	T	Z	L	D	O

**2**

**LOTU SINONIMOAK ETA ANTONIMOAK**

Une sinonimos y antonimos



ZALITASUNA: ertaina

NABARMENDU, ZENTZUDUN, ATSEKABE, SAMURTU, ESKAS, NAGUSI, SORTALDE, INDARTU, POLIKI, BENETAN, APALDU, BALDRES, GOZAGARRI, LAZTU, FRANKO, AZKAR, MENDEBALDE, MORROI, MOTELDU, TXANTXETAN

- 1 EKIALDE
- 2 ASTIRO
- 3 UGAZABA
- 4 URRRI
- 5 SUSTATU
- 6 BIGUNDU
- 7 ZINEZ
- 8 NAHIGABE
- 9 GAIENDU
- 10 ZUHUR

**SINONIMOAK**

**ANTONIMOAK**


**1**

**WHICH IS CORRECT? Yes...**



DIFFICULTY: easy

- |                                 |               |               |                 |
|---------------------------------|---------------|---------------|-----------------|
| 1 Do you live here?             | a) Yes, I am. | b) Yes, I do. | c) Yes, please. |
| 2 Are you hungry?               | a) Yes, I am. | b) Yes, I do. | c) Yes, please. |
| 3 Can I help you?               | a) Yes, I am. | b) Yes, I do. | c) Yes, please. |
| 4 Would you like a coffee?      | a) Yes, I am. | b) Yes, I do. | c) Yes, please. |
| 5 Do you like coffee?           | a) Yes, I am. | b) Yes, I do. | c) Yes, please. |
| 6 Are you going to the concert? | a) Yes, I am. | b) Yes, I do. | c) Yes, please. |

**2**

**COMPLETE THE CROSSWORD: Question Replies**

**Across**

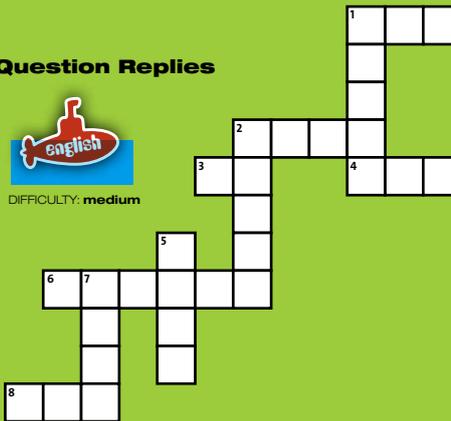
1. I can speak six languages - ... you?
2. I'll be 63 tomorrow - .... you?
3. I live here - ... you?
4. I killed the mosquito - ... you?
6. I should be in Barcelona - ..... you?
8. I'm hungry - ... you?

**Down**

1. I could swim better before - ..... you?
2. I'd like a coffee - ..... you?
5. I must learn this - .... you?
7. I've got four brothers - .... you?



DIFFICULTY: medium



**Aurreko zenbakiaren soluzioak**

1. Birindu - desegin, eraldaketa-ibxuraldaketa, ihardetsi-erantzun, egotzi-leporatu, aurki-berehala, nonbait-dirudienez, itun-hitzarmen, kutsadura-poluzio, ganorabako-buruarin, lokaztu-lohitu.
2. 1. Gomendatu; 2. Zurrupatu; 3. Bizkortu; 4. Lurrundu; 5. Indarberritu; 6. Sendotu; 7. Laiotz; 8. Ahalmena; 9. Arreta; 10. Bilakatu. ESAERA: Hartzeko pronto emateko tonto!

**Previous number's solutions**

1. CORRECT: 2, 3, 6, 7, 8, 9. INCORRECT: 1. I'll never get used to living on my own; 4. It was difficult at first, but now I'm used to it; 5. We usually meet every Friday night. Would you like to join us?; 10. 20 years ago, it didn't use to rain so much as it does now. (We only use "would" to express past habits in affirmative sentences).
2. 1) We use PLAY when the activity is competitive, usually with 2 teams, often with a ball. For example: tennis. 2) We use GO when the activity is more individual, usually moving, often for considerable distances. For example: swimming. 3) We use DO when the activity is for developing the body, usually in a restricted space, often with an instructor. For example: aerobics.



El próximo sorteo se realizará a finales de setiembre.

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

## Javi Domínguez

IDEKO, IK-4

Javi Domínguez nació en Vitoria hace 37 años. Trabaja en IDEKO desde hace casi cuatro, como jefe de proyectos en la línea de software inteligente. Hace pocos meses fue portada de muchas revistas especializadas en montaña y de periódicos; ya que venció en la prueba de ultrafondo Ehunmilak, celebrado en Beasain. Sobre su pasión y su trabajo hemos charlado con Javi.



“Me gustaría hacer la prueba de ultrafondo del Mont-Blanc, que es la meca de estas pruebas de larga duración.”

### ¿Qué labor desempeñas en IDEKO-IK4?

Estoy involucrado en muchísimos proyectos, siempre con el objetivo de aportar nuevas prestaciones a la máquina herramienta desde el software. Nuestra labor es tratar de innovar. Llegué hace casi cuatro años y estoy muy contento en Elgoibar.

### Y fuera del trabajo. Le dedicas muchas horas al deporte, ¿verdad?

Últimamente he preparado carreras de larga duración y ese tipo de pruebas requieren de un entrenamiento específico y generalmente de bastantes horas. Pero me da tiempo para todo, para el trabajo y para el deporte, es verdad que no tengo hijos y eso ayuda.

### ¿Qué tipo de entrenamientos realizas?

Suelo ir al monte y me gusta hacer entrenamientos de calidad, con series continuadas, subiendo y bajando constantemente, exigiéndome al máximo. Entre semana suelo acudir a la zona de Zaldiaran, en Gasteiz, y si tengo más tiempo a las estribaciones del Gorbea y al parque natural de Aizkorri-Aratz.

### ¿Dirías que el deporte es el centro de tu vida?

Trato por todos los medios que no lo sea. Si un sábado tengo una comida o una cena con los amigos, no dejo de ir, y lo que suelo hacer es adelantar el entrenamiento largo al viernes, al salir del trabajo me lanzo al monte; salgo por la tarde y vuelvo de noche.

### Si no el centro, el deporte debe ser como una droga para ti.

Evidentemente, lo que yo hago es mucho más que una práctica deportiva saludable. Pero creo que con todas las aficiones pasa algo parecido. Los hábitos que se adquieren pueden marcar mucho el tipo de vida; te puedes obsesionar con coger setas, leer libros... y a mí me ha dado por el deporte.

### Háblanos de la Ehunmilak. Han pasado dos meses desde que la ganaste. ¿Qué recuerdos tienes?

Todos los recuerdos que tengo son muy buenos, no tuve ni calambres, ningún tipo de dolor, fui de menos a más y fue increíble. ¡No me pudo haber salido mejor!

### 168 km, 11.000 metros de desnivel...

Como mucho esperaba hacer cuarto o quinto, y sin ir a buscarlo llegué el primero. Son pruebas muy exigentes, donde uno puede sufrir muchísimo pero donde el nivel de satisfacción es enorme.

### ¿En estas pruebas tan largas el aspecto mental es más importante que el físico?

Físicamente debes estar muy preparado, pero sin duda es increíble lo que puede hacer el 'coco'. En mi caso, cuando me puse primero quedaban unos 10 km para el final y fue la parte de la carrera que más rápido fui. Es decir, acabé más rápido de lo que empecé.

### ¿Cómo las definirías?

Son carreras de eliminación... había gente mucho mejor que yo, gente muy preparada, el vencedor de la edición del año pasado y deportistas que llevan muchos años haciendo esto... pero tuvieron problemas con los pies, las rodillas, el estómago... son carreras muy largas en las que influyen muchos factores. El clima, los roces, las ampollas, el estómago, el físico en general, el estado mental... todo es importante.

### ¿Qué calificación pondrías a la organización?

¡¡Fue una pasada!! Más de 1.200 voluntarios, los autobuses, los avituallamientos, las consignas para las mochilas... la organización estuvo a la altura de las grandes pruebas europeas, como la de el Mont Blanc. Merecen una mención especial.

### ¿Cuáles son los retos que te has marcado para 2012?

Quiero hacer la Hiru Haundiak en junio y me gustaría hacer la prueba de ultrafondo del Mont-Blanc, que es la meca de estas pruebas de larga duración.