

www.tulankide.com

TUlanKide

ekaina 2012 junio

- KoperAKTibistak, activos en la expansión de la cultura cooperativa.
- Forokoop reúne en Garaia a un centenar de personas para debatir sobre las cooperativas y la crisis.
- Energia berriztagarriak denon eskura jarri nahi ditu Arizmendi Ikastolarek Zuk Zeuk Sortu egitasmoarekin.
- Las jornadas CIRIEC sirven para reconocer la labor de las cooperativas.

579

RSC 2011

Balance de actividad de MONDRAGON en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a lo largo de 2011.





en portada

ESK – Erantzukizun Sozial Korporatiboa

26



“Enpresa kooperatiboek mundu hobearen erakitzaren dute” lelopean ospatzen ari gara 2012 urtean, Kooperatiben Nazioarteko Urtea. Kooperatibak garapen sozioekonomikoarekin erabat lerrotuta daude, kokatuta dauden inguruetan aberastasuna eta enplegua sortuz. MONDRAGONen orain dela 56 urte abiatutako esperientzia kooperatiboak helburu horiek ditu eta hortan dihardu aspaldian. Orain, eta 2012 urtea aintzat hartuta, Erantzukizun Sozial Korporatiboaren dekalogo argitaratu du, Taldearen identitatearen sorrera gogoan hartuz.

kooperatibetako berriak

15 **ULMAk** sustatutako kanpainan

4.000 menu osasungarri baino gehiago zerbitzatu dira azken 11 hilabeteotan.

20 **Fagor Electrónica** por un nuevo modelo de ciudad inteligente y sostenible

tomará parte en un consorcio junto a otras ocho empresas.

21 **EROSKI** acaba de recibir la Carta de Adhesión a la iniciativa

“Empresas por una sociedad libre de violencia de género”, impulsada por el Ministerio de Sanidad.

23 **Kirol-marken hainbat** sortzaile Donostian elkartu ziren **MUK** antolatutako **Branding** jardunaldian

eta guztiek esperientziak trukatu zituzten.



secciones

38 **Garatzen** El mejor ejemplo de cambio: el tuyo

40 **Colaboraciones** Emprendimiento en tiempos de crisis

42 **Lanbideak** Ashoka

44 **Erreportaia** Goimek

46 **Colaboraciones** Carta desde Debagoiena: el por qué del Desarrollo Local

48 **Seguridad y salud laboral** ¿Nos sentamos bien en la oficina?

50 **Antzinakoak** Apicultores

52 **Viajes por el mundo** Jordania, tierra de beduinos

53 **Web 2.0** Kronet, gaixo kronikoen sare soziala

54 **Tercera edad** Segunda juventud

55 **Denborapasak**

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

KONTSEILU EDITORIALA

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

ERREDAKZIO KONTSEILUA

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

ERREDAKZIOA

Arteman Komunikazioa
(Gorka Etxabe, Usoa Agirre)
Rosa Mondragon

IMPRIMATZAILEA

Mccgrahics Scoop

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA
LANEAN

Los compromisos de MONDRAGON

En el contexto del Año Internacional de las Cooperativas, que celebramos a lo largo de 2012 con el respaldo de la Asamblea General de las Naciones Unidas, se está difundiendo ampliamente un eslogan asociado a esta conmemoración y que señala que "las empresas cooperativas construyen un mundo mejor". Es un reconocimiento internacional al más alto nivel institucional a la contribución de las cooperativas al desarrollo socioeconómico, y especialmente en lo relativo a la creación de riqueza y empleo y a la integración social.

La Experiencia cooperativa, que ha cumplido ya 56 años desde que se puso en marcha con aquella primera semilla que fue Talleres Ulgor -hoy Fagor Electrodomésticos-, es un agente activo y una muestra evidente de esa afirmación y a día de hoy es un referente mundial del trabajo en cooperación.

Pero ¿qué aporta nuestro modelo de empresa hoy, en este escenario tan complicado, al mundo de los negocios? ¿Es una alternativa real al tradicional modelo empresarial?

Hagamos, con humildad y sin arrogancia, un repaso de nuestras aportaciones objetivas. Nuestro modelo de empresa cooperativo impulsa la participación de los trabajadores en la empresa: en la propiedad, en la gestión y en los resultados; el poder de la cooperativa reside en su Asamblea General, en la que están representados todos los socios (una persona-un voto); la escala salarial de sus trabajadores es más equitativa (de 1 a 6); los mecanismos de solidaridad entre cooperativas son más fluidos; y se asumen y viven con naturalidad los Principios Cooperativos (Libre Adhesión, Organización Democrática, Carácter subordinado del capital, Intercooperación...) y los valores cooperativos (Cooperación, Participación, Responsabilidad Social e Innovación).

En definitiva, una organización empresarial más justa, equitativa y solidaria, que tratamos de reflejar en nuestro lema "Humanity at work" y que es difícil de catalogar como alternativa real en el mundo de los negocios, pero que está siendo una realidad inspiradora para muchos colectivos y que causa admiración en numerosos ámbitos institucionales a nivel internacional.

Pues bien, con el ánimo de difundir nuestro modelo, la Corporación ha editado recién

temente un documento titulado "Decálogo de Compromisos RSC de MONDRAGON" cuyo punto de partida se apoya en sus propias señas de identidad, que expresan claramente su responsabilidad con la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social.

En resumen, los compromisos tienen que ver en primer lugar con los trabajadores, al afirmar que MONDRAGON busca el desarrollo de las personas en un entorno laboral de calidad, promoviendo la implicación a través de una organización participativa, y practicando una escala salarial más justa y solidaria.

Existe otro compromiso con los cooperativistas, que consiste en el desarrollo permanente de una organización cooperativa responsable y competitiva; que establece mecanismos

Los compromisos de MONDRAGON expresan claramente su responsabilidad con la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social.

de intercooperación entre todas sus entidades; y que apuesta por la creación de empleo preferentemente cooperativo adecuado al desarrollo del entorno.

Y por último, declara un compromiso con los clientes y la sociedad a través de su actitud innovadora, su contribución al desarrollo sostenible y al respeto al medio ambiente, y su implicación en la promoción del entorno en el que se llevan a cabo sus actividades.

En definitiva, un decálogo de compromisos que recoge de forma sencilla y clara la contribución de nuestras cooperativas como empresas responsables en su impacto en la sociedad y que aportan su grano de arena para, efectivamente, "construir un mundo mejor". ■

Éxito de la jornada de ecodiseño organizada por la Corporación

Participaron cerca de 30 personas de diferentes empresas.

A principios de junio se celebró el segundo evento de la semana de la ecoeficiencia 2012 en el que participó el Centro de Innovación en Diseño de Mondragon Unibertsitatea (DBZ). En este caso, de la mano de la Corporación MONDRAGON se organizó una jornada en torno al Ecodiseño. Un elemento diferenciador para incrementar las ventas.

La incorporación de los conceptos ecológicos en la fase de diseño, no sólo permite progresar desde el punto del respeto al medio ambiente, sino también reducir los costes y sobre todo aportar un elemento diferenciador que es valorado por los mercados y se traduce en un incremento de ventas. A la jornada asistieron en total 28 personas de diferentes empresas para oír de primera mano a los ponentes.

En primer lugar, Ander Elgorriaga (Gerente de Producción y Consumo Sos-

tenible de IHOBE) inauguró la jornada. Después José Luis Lafuente (Responsable de Modelo de Gestión Corporativo) expuso la visión de la Corporación MONDRAGON respecto al ecodiseño y la integración del cuidado del medio ambiente en la Corporación. Asimismo, Eva Larrea (Dtora. de MONDRAGON Eko) mostró los objetivos de esta nueva empresa creada para promover negocios verdes dentro de la Corporación.

Posteriormente, Begoña Igartua (Dtora. de Calidad de FAGOR) mostró a través del ecodiseño se han diferenciado de la competencia. Prueba de ello son la lavadora que reutiliza el agua del último aclarado y el frigorífico VAC Packer, el cuál alarga la duración de los alimentos al combinar dos técnicas de conservación de alimentos -frío y vacío.

Por su parte, Lander Jiménez (Coordinador de Sostenibilidad de LKS Inge-

nería) expuso como la apuesta por la construcción sostenible (certificaciones LEED y BREEAM) les ha permitido incrementar las ventas. Y Joseba Erauskin (Desarrollo de Negocio, Promoción & Marketing de Orona) presentó Orona's Green, un firme compromiso con la sostenibilidad desde un enfoque integral y estratégico. El cuál, le ha permitido a Orona adelantarse a sus competidores y ser la primera empresa en el sector de elevación a nivel mundial certificada en Ecodiseño. Finalmente, Daniel Justel (Coordinador del Aula de Ecodiseño de MU) mostró la trayectoria del aula impulsando el ecodiseño desde el 2004, y su apuesta de futuro hacia un cambio del modelo económico de las empresas. Éstas deben orientarse hacia una visión sistémica de nuevos servicios y productos más sostenibles centrados en las personas.

Curso de verano *Hoy las cooperativas ayudan a construir un mundo mejor*

Se impartirá en Santander, entre los días 16 y 19 de julio.

La Universidad Menéndez Pelayo ha organizado de la mano de Corporación MONDRAGON un curso de verano titulado "Hoy las cooperativas ayudan a construir un mundo mejor" que se desarrollará en el Palacio de la Magdalena de Santander entre los días 16 y 19 de julio.

Según el programa previsto, durante los tres primeros días expertos en cooperativismo a nivel mundial reflexionarán sobre los valores del proyecto socio-empresarial cooperativo, mientras que el último día se ha reservado para visitar in situ el corazón del cooperativismo en Mondragón.

Programa:

Lunes 16. En la primera jornada tomarán parte: Miguel Ángel García Martín, director general de Trabajo Autónomo de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas. David Erdal, autor de *Beyond the Corporation, Humanity Working*. Karen Mi-

ner, directora del máster de gestión de cooperativas y cooperativas de crédito de la Universidad Saint Mary de Canadá. Fred Freundlich, doctor en ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Harvard. Gonzalo Toca Rey, Grupo Expansión.

Martes 17. Ibon Zugasti, consultor de Prospektiker. Josu Ugarte, presidente de MONDRAGON Internacional. José Luis Monzón, presidente del centro internacional de investigación e información sobre la economía pública, social y cooperativa. Pauline Green, presidente de la Alianza Cooperativa Internacional. Bruno Roelants, secretario general de la Organización Internacional de las Cooperativas de producción industrial, artesanal y de servicios, CICOPA. Juan Antonio Pedreño Frutos, presidente de CEPES. José Manuel González Huesa, director general de Servimedia.

Miércoles 18. Carlos de la Higuera, director general de Gredos San Diego Co-



operativa. Montserrat Camps Marsal, directora general de Suara Cooperativa. Mikel Álvarez, MONDRAGON Health. Julio Díaz de Alta, Grupo Vocento. Jose Eugenio Azpiroz, presidente de la Comisión de Empleo del Congreso. Responsables de LEINN: Txomin Gallastegi, Nere Mendizabal, Martin Recondo, Ander Rozas.

Jueves 19. Visita a Mondragón (Centro Corporativo, Ikerlan, Otalora)

Más información en: <https://www.uimp.es>.

MONDRAGONek nazioartekotze eta berrikuntza estrategiarekin asmatu duela berretsi du

MONDRAGON Korporazioak modu egokian itxi zuen 2011ko ekitaldia, 343 milioi euroren emaitza operatiboak lortuta, 2010ekoen pare, eta aurreko urtean zeuden lanpostuak mantenduta.

Talde kooperatiboak 2011ko ekitaldiko emaitzak aurkeztu ditu eta, egoera ekonomikoa nozituta ere, aurreko urteko salmenten maila berdintzea lortu du (13.969 milioi euro), enplegua ere mantendu duela esan daiteke (83.569 pertsona, % 0,1eko atzerakada txikiarekin aurreko urtearekiko), eta 125 milioi euroren emaitza bateratuak lortu ditu, aurreko ekitaldian baino gutxiago izanik ere, krisiaren urterik txarrena izan den 2009koak bikoiztuta.

Emaitza horien arrazoiak hauek dira batez ere: MONDRAGONeko negozioen eskaintzaren dibertsitatea eta nazioarteko merkatuetan gero eta presentzia handiagoa izatea; eta berrikuntzaren aldeko apustu irmoa, 2011n Industria Arloan egindako salmenten heren bat produktu eta zerbitzu berriak izan baitira, 5 urte lehenago ez zeudenak.



Nazioartekotzea eta berrikuntza

MONDRAGONen 2011ko garapenaren funtsezko alderdietako bat nazioarteko estrategia izan da, horri esker Taldea dagoeneko bost kontinenteetan ezarpen komertzialak eta produktiboak dituen erreferentzia baita. Atzerriko merkatuetako presentziari dagokionez, ekitaldi honetan marka historikoa gainditu da Industria Arloko salmenta internazionalen esparruan 3.973 milioi eurora iritsi baitira, 2010ean baino % 10,5 gehiago. Ondorioz, nazioarteko salmentek salmenta guztiekiko duten indizea % 67ra arte igo zen 2011n, 2010ean baino 4 puntu portzentual gehiago. Urte askoko ikuspegitik begiratuta, 2009tik 2011ra arte, salmentek % 25eko hazkunder nabarmena izan dute, eta 9 puntu portzentual inguruko igoera. Halaber, MONDRAGONeko kanpoko langileak jada 15.000 pertsonatik gora dira.

Gero eta nabariagoa da MONDRAGONeko industri jardueren nazioarteko izaera dutela, eta Taldeak defendatzen duen tesia berretsi da, zeinaren arabera multilokalizazioa gure lurraldean kokatutako kooperatibetako lanpostuak defendatzeko estrategia egokia dela baieztatzen den. Atzerriko ezarpenen sareak hazkunde aipagarria izan du, 94 filialetaraino iritsi baita (aurreko urtean baino 17 gehiago), eta presentzia sendoa du European eta gorabidean dauden hainbat herrialdetan, horien artean Txina, Brasil, India eta Errusia. Ildo horretan, nabarmentzekoak dira FPK-k Brasil eta Alemanian dituen enpresa proiektu berriak, Cikautxok Txinan, Maierrek Indian eta Oronak Frantzia, Belgika eta Luxenburgon.

Inbertsio garrantzitsuak

Inbertsioen atalari dagokionez, Industria Arloan 335 milioi euro inbertitu dira. Horrez gain, I+G+b-ra 165 milioi euro bideratu dira, Taldearentzat berrikuntzak dituen garrantziaren erakusle. Korporazioak asmakuntzako 508 patente familia ditu, eta nazioarteko 39 proiektutan parte hartzen ari da, aeronautika, energia, IKT edo nanoteknologiaren sektoreetan, besteak beste. Arlo

horretan, garrantzitsua da Mondragon Unibertsitatearen ekarpena azpimarratzea –2011n Gastronomia Zientzien fakultatea abiarazi zuen, Basque Culinary Center inauguratuz–, Korporazioaren zentro teknologikoen sarea, 14 zentrok osatzen dutena, eta kooperatiben ahalegin berritzailea. Aipamen berezia merezi du Orona Ideo proiektuak. Europa mailan proiektu berritzailea da, eta bertan etorkizuneko irisgarritasun eta mugikortasun sistemak diseinatuko dira, eta erreferentziatzeko gune urbanistikoa izango da, zentro teknologikoen, unibertsitatearen eta enpresen arteko interakzioa erraztuko duena.

Negozio berrien sustapenari dagokionez, 2011n zehar aurre-rapauso berriak egin dira jarduera berriak martxan jartzeko, horien artean Lotus Range Extender –ekomotorraren proposamena automoziorako–, edota MONDRAGON Health plataformari lotutako negozio berriak (Kiro Robotics, farmaziaren sektorerako eduki teknologiko handiko ekipamenduak garatuko dituen; edo SHS, ospitaleen hornidurako erosketak eta logistika garatzeko).

Jose Maria Aldecoa MONDRAGONeko Kontseilu Orokorreko lehendakariak adierazi duenez, “2011ko ekitaldian, egoera gorabehera, nazioartekotzeari bultzada berria eta garrantzitsua eman diogu, merkatu berrietan sartu gara, berrikuntza sustatu dugu eta gure negozioetako batzuk birkokatu ditugu. Hori guztia aurreko urteko enplegu maila mantenduz, eta 2010eko emaitza operatiboaren pare. Beraz, ekitaldiaren balorazio orokorra positiboa da”.

Halaber, Aldecoak azpimarratu du 2011n 2013-2016 aldirako MONDRAGONen Politika Sozio-enpresariala onartu izana oso garrantzitsua dela. “Datozen urteetan jarraitu beharreko bidea markatzen duen mugarria da, eta dagoeneko lanean ari gara, gure negozioak bost estrategiaren inguruan eraldatzeko: Dimentsionamendua, Nazioartekotzea, Berrikuntza, Elkarrekiko lankidetzeta eta Konpromiso eta Nortasun Kooperatiboa, gure gizartea garatzen laguntzen jarraitzeko, proiektu eta lanpostu berriak sortuz”.

KooperAKTibistak, activos en la expansión de la cultura cooperativa

Varios alumnos de la primera promoción de LEINN han creado la iniciativa KooperAKTibistak con el objetivo de expandir la cultura cooperativa en el mundo. Son solidarios, dinámicos, emprendedores y sobre todo tienen el interruptor emocional del cooperativismo encendido. Su idea es crear en el futuro una cooperativa que pueda ofrecer servicio a otras cooperativas y sociedades del Grupo MONDRAGON y de fuera de la Corporación, sobre todo en sus proyectos de internacionalización.

Joanes Rodríguez, Ane Arantzamendi, Miren Fernández, Ibai Martínez, Markel Gilbert, Garazi Konde, Ana Aguirre... son parte de los jóvenes que han decidido cargar sus mochilas de optimismo y de kilos de cooperativismo, y han decidido emprender la iniciativa denominada KooperAKTibistak. Se conocieron en MU, en el Grado LEINN. Son, en su mayoría, alumnos de la primera promoción y a todos les une una pasión, "somos entusiastas de la cultura cooperativa, creemos en ella y queremos difundirla".

En marzo dieron a conocer su iniciativa y sin tiempo a presentarla de forma oficial se marcharon a China e India, en su primera misión: sensibilizar a expatriados y a trabajadores chinos de las cooperativas de MONDRAGON sobre su pertenencia a una gran familia y a una gran Corporación. "El valor añadido que MONDRAGON puede ofrecer a sus trabajadores en China debe estar relacionado con su espíritu y cultura cooperativa. La cooperativa debe ofrecer buenas condiciones a sus trabajadores, pero además, y como ocurre en Euskal Herria, debe hacerles partícipes del futuro de la misma. En definitiva, que esos trabajadores se sientan importantes dentro de la comunidad".

Primero en China

Con ese objetivo llegaron al Parque que la Corporación tiene en Kunshan, donde están ubicadas diez cooperativas del Grupo. "Y nos pusimos a trabajar con todas ellas". Organizaron un primer encuentro con responsables de las cooperativas, tales como Orbea, Batz, Fagor Arrasate... así como con varios trabajadores de las mismas. "La filosofía de KooperAKTibistak es clara, ofrecemos programas de liderazgo pero no somos una empresa consultora, somos una INNpulsoría".

La idea de negocio de KooperAKTibistak es ofrecer programas personalizados a cada una de las cooperativas o agrupaciones cooperativas que pre-



tendan sus servicios. "Cada empresa es un mundo, con necesidades diferentes y en el ámbito de las cooperativas, las hay de todo tipo, con trayectorias muy diferentes y formas de actuar antagónicas". A todas ellas, la nueva iniciativa les propone programas de liderazgo con el objetivo, "de encender la mecha más emocional y liderar proyectos de carácter cooperativo para poder así cambiar las relaciones entre las diferentes cooperativas y crear comunidades de buenas prácticas. Porque el futuro de Euskal Herria también se juega en China". La iniciativa pretende mejorar el funcionamiento y la competitividad de las cooperativas, puesto que estos programas se basan en detectar necesidades y solventarlas de manera activa; por ejemplo, la falta de fidelización y la rotación de los trabajadores locales.

KooperAKTibistak pretende reconectar las cooperativas actuales con el viaje emprendido hace 50 años, tratando de resucitar el modelo haya donde esté en peligro. Para ello, ponen en marcha sesiones de formación, de cuatro horas cada una. "En China nos reunimos tres veces. La primera de las reuniones sirvió para la toma de contacto y conceptualización, la segunda para identificar las necesidades y hacerlas patentes, y la tercera para planificar los proyectos y crear equipos emprendedores", y están satisfechos con los resultados obtenidos. "De momento no hemos conseguido todo lo que allí llegamos a soñar, pero estamos en el camino y en julio volveremos a China para seguir impulsando nuestros objetivos". Para Garazi Konde, al igual que para sus compañeros y compañeras, KooperAKTibistak debe estar presente

KooperAKTibistak pretende reconectar las cooperativas actuales con el viaje emprendido hace 50 años, tratando de resucitar el modelo haya donde esté en peligro.

al principio del proceso, “debemos impulsar un nuevo proceso de liderazgo cooperativo haya donde es más difícil llevar a cabo este tipo de iniciativas, pero tras el primer empujón, deben ser los propios cooperativistas los que lideren sus proyectos”.

En India con DanobatGroup

Tras la experiencia de China los miembros de KooperAKTibistak se dirigieron a la India, donde tras una semana de voluntariado con las hermanas de M^aTeresa de Calcuta ayudando a los más desfavorecidos, se dirigieron a la planta de producción que DanobatGroup está implementando en la cercanías de la ciudad de Pune. “Aunque de momento el despliegue es mucho menor, en India la Corporación MONDRAGON también tiene muchos intereses y quisimos acercarnos a la ciudad de Pune, donde DanobatGroup tiene su planta de producción para tratar de conocer de primera mano la situación actual de la cooperativa”. Para Joanes Rodriguez en la India existen varias organizaciones muy interesantes como SSP lideradas por personas como Prema. Dicha entidad instruye a mujeres del ámbito rural y forma a las mismas en programas de emprendizaje.

La cooperación y el activismo son las palabras clave de los nuevos emprendedores de LEINN, que creen que en la India las cooperativas pueden colaborar con los agentes locales, “en la fabricación, por ejemplo, de frigoríficos de bajo coste para el propio mercado Indio. Se podría crear algo para comercializar en la zona más rural del país. Asimismo, las mujeres de los trabajadores de esas plantas de producción también podrían ofrecer algunos servicios añadidos: de guardería, cocina, diseñando y cosiendo los trajes de los trabajadores...”.

La visión de la nueva organización es clara respecto a su futuro: “Queremos impulsar en otros lugares del planeta el modelo que tantos y tan buenos resultados ha dado en nuestro entorno”. Y para ello cuentan con la fuerza y ganas suficientes, son jóvenes y muy bien preparados que en las próximas fechas harán frente a sus nuevos proyectos globales. Algunos, como Garazi e Ibai, en China; otros, como Ana y Jon, en Brasil. Pero también en casa, como dice Joanes Rodriguez, “que buena falta nos hace”.

Para recibir más información o realizar aportaciones de KooperAKTibistak disponen del siguiente correo electrónico: weare@kooperAKTibistak.com.

MONDRAGON ganador en el M-Prize sobre Innovación en Gestión

Harvard Business Review y McKinsey & Company organizan el M-Prize for Management Innovation, al objeto de progresar en la reinención de la gestión en las organizaciones del siglo XXI.



El premio se desarrolla en tres fases diseñadas para conocer las mejores prácticas y el pensamiento en torno a aprovechar la tecnología, reinventar la estrategia, y repensar las organizaciones.

La primera fase concluyó en julio de 2011 y versó sobre el reto de la *Gestión 2.0*. La segunda fase trató sobre *Organizaciones que superan la burocracia* y concluyó en diciembre 2011.

En la tercera fase, que versa sobre el *Reto del Capitalismo a Largo Plazo* es en la que MONDRAGON ha participado aportando el caso de la *Experiencia Cooperativa de MONDRAGON: Humanity at Work*, con la que hemos sido seleccionados como uno de los ganadores de esta fase.

El día 19 de Junio en el evento *MIXMUSHUP* que se celebró en San Francisco (EEUU) se entregaron los máximos galardones (Award) que en la categoría en la que competía MONDRAGON fue concedido a Ashoka, un proyecto de emprendizaje social que fue objeto de un amplio reportaje en la revista del mes pasado.

La gestión de este premio está soportada en la estructura de MIX (Management Innovation eXchan-

ge), que es un proyecto de Innovación Abierta que proporciona a los participantes una plataforma práctica donde pueden documentar, compartir y desarrollar sus ideas y prácticas. Al frente del equipo de personas que trabaja en MIX se encuentra Gary Hamel que ha sido calificado recientemente como el gurú del management más influyente del mundo por el periódico The Wall Street Journal y por la revista Fortune y ha escrito numerosos libros de éxito como *Liderando la Revolución*, *El futuro del Management* y más recientemente *Lo que ahora importa*.

La participación en este premio ha propiciado una relación cercana con Gary Hamel y su equipo que se traducirá en una visita a MONDRAGON a lo largo del mes de julio para conocer a fondo nuestra Experiencia y evaluar la posible participación en un proyecto de investigación en innovación en gestión junto con otra decena de empresas relevantes del mundo.

En la foto, de izquierda a derecha, José Luis Lafuente, responsable del Modelo de Gestión Corporativo; Gary Hamel y Fred Freundlich, investigador de MIX y profesor de MU-Enpresagintza.

Orkli celebra el *supplier day* con el Grupo Vaillant

En mayo tuvo lugar en Alemania un evento que viene realizando el Grupo Vaillant desde hace más de cuatro años y al que son invitados aquellos proveedores con los que el Grupo comparte su visión de futuro y líneas estratégicas de negocio. En este acto estuvieron presentes los representantes de Orkli, como prueba de los importantes lazos que se han estrechado ante ambas entidades en los últimos años.

Esta colaboración se extiende a nuevos proyectos de co-desarrollo en el ámbito de las energías renovables y de la eficiencia y sostenibilidad, tales como, un módulo híbrido para la regulación de un sistema híbrido de caldera de condensación a gas y bomba de calor y quemadores a gas de altas prestaciones para las nuevas plataformas de calderas de alta eficiencia y bajas emisiones.



IK4-IKerlan cierra un buen ejercicio 2011 pese al contexto de recesión económica

El volumen de ingresos ascendió a 21,8 millones de euros frente a los 20,2 millones alcanzados en 2010.

IK4-IKERLAN generó durante 2011 un volumen de ingresos de 21,8 millones de euros, de los que 14,5 millones de euros correspondieron a proyectos de I+D bajo contrato con empresas y 5,8 millones a proyectos de investigación genérica y estratégica que han contado con el apoyo del Gobierno Vasco, la Administración General del Estado, la Diputación Foral de Gipuzkoa y la Unión Europea. Estos positivos resultados, presentados en la Asamblea Anual y obtenidos en un contexto de crisis económica, responden, en palabras del presidente de IK4-IKERLAN, Iñaki Aranburu, a que "más allá de la crisis, también vivimos un tiempo de oportunidades".

Proyectos desarrollados

El centro participó en proyectos que actúan como punta de lanza para impulsar la inversión en I+D de las empresas como los siete del programa CENIT, los seis de ETORGAI, y el programa Innpacto. Respecto a la relación con las empresas, se ha mantenido y fortalecido la relación con empresas líderes, si bien cada año son más las pequeñas y medianas empresas que avanzan en proyectos de I+D+i. Los ingresos derivados de los contratos firmados con diferentes empresas han crecido con respecto al año anterior, de los 12,7 millones de euros del año anterior a los 14,5 millones de euros de 2011.

Las actividades de transferencia con empresas tractoras y pymes han crecido por encima de lo previsto en el Plan de Gestión. Así, en 2011 los ingresos procedentes de contratos con empresas tractoras han alcanzado los 8,3 M€, un 4% más que en 2010. En 2011 los ingresos procedentes de contratos con pequeñas y medianas empresas alcanzaron la cifra de 4,65 M€, un 17% más que en 2010, y se ha desarrollado una acción especial, en colaboración con la SPRI, que ha permitido diagnosticar el posicionamiento competitivo de 20 pymes y se han identificado 46 proyectos de desarrollo tecnológico que mejorarían este posicionamiento.



En cuanto a los proyectos internacionales, IK4-IKERLAN ha presentado 16 propuestas de proyectos de investigación al VII Programa Marco de la Unión Europea, de los que tres ya han sido aprobados con una cifra de retornos global de 5,2 millones de euros. Asimismo, durante el pasado año, 13 investigadores de IK4-IKERLAN participaron en intercambios de larga duración con centros y universidades de prestigio internacional.

Las actividades de transferencia con empresas tractoras y pymes han crecido por encima de lo previsto en el Plan de Gestión. En 2011 los ingresos han alcanzado los 8,3 M€, un 4% más que en 2010.

La cooperativa es un árbol que sigue dando frutos

El Polo de Innovación Garaia acogió la jornada de debate Forokoop con el objetivo de analizar la situación de las cooperativas ante la crisis. Felipe Yarritu, presidente de CSCE, y Javier Goienetxea, presidente de Konfekoop presentaron la jornada, tras la cual comenzó el debate entre Inazio Iribar, del Grupo Artech, y Pako Garmendia, catedrático emérito de la Universidad de Deusto.

Mariano Ferrer moderó el primero de los debates entre Pako Garmendia e Inazio Iribar, de Grupo Artech. El primero defendió el modelo cooperativo, "es un árbol que sigue dando frutos", dijo. Inazio Artech, del Grupo Artech, destacó los aspectos positivos de la cooperativa, aunque dijo que en épocas de crisis las mismas pueden tener en sus bases fundacionales normas que restan competitividad, "sobre todo por que no agilizan la toma de decisiones".

Ante tal afirmación, Pako Garmendia aseguró que las cooperativas llevan insertadas en su ADN una serie de características que las hacen únicas: conocimiento, innovación, base tecnológica, capacidad de incrementar empleo... son para Pako Garmendia los principales valores diferenciales de las cooperativas, y las defendió "como señas de identidad para salir de la crisis actual".

Intervención de los participantes

La primera de las intervenciones de los asistentes fué a cargo de Abel Sáez, cooperativista jubilado en Fagor Ederlan, quien defendió el sistema cooperativo. "Las cooperativas siempre han salido más fortalecidas de las crisis que las sociedades



anónimas. La intercooperación y la solidaridad es fundamental, y las cooperativas están llevando a cabo actuaciones en estos ámbitos para hacer frente a la situación difícil. Asimismo, las cooperativas emplean en la formación muchas más horas que las sociedades anónimas", aseguró Sáez.

World coffee

Tras el primer debate del día, los participantes en el foro, más de un centenar, participaron en el world coffee, tras el cual se celebró el segundo debate de la jornada con Paloma Arroyo y Luis María Ullibarri. Arroyo, desde 1998 directora de COCETA, Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado aseguró que las cooperativas no están lo suficientemente re-

conocidas y que en las universidades no se enseña el modelo cooperativo. "El indudable éxito del modelo cooperativo no ha sido lo suficientemente reconocido desde el exterior, no se tiene en cuenta nuestro sistema" dijo la directora de la Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado.

Paloma Arroyo añadió que en las universidades y escuelas del Estado no se enseña el modelo cooperativo. "Se olvidan de la figura de la cooperativa. Se legisla pensando en la empresa tradicional y el trabajador tradicional". Como colofón final, Manuel Torres, de M Torres Diseños Industriales ofreció una charla sobre su experiencia empresarial.

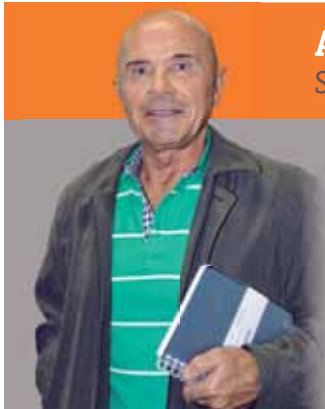
Enpresagintzako 61 ikaslek graduako eta graduondoko diplomak jaso dituzte

Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultateak titulu akademikoak eman zizkien ekainaren hasieran, Oñatiko campuseko 61 ikasleri. Ikasle horietatik 36 graduatuak dira; Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza ikasketak burutu dituztenak eta Zuzendaritza Idazkaritzakoak. Horrez gain, beste 25 ikaslek graduondoko titulua jaso zuten Enpresa Zuzendaritzako Masterrean.

Ekitaldi akademikoan Lander Beloki Enpresa Zientzien Fakultateko dekanok eta Josu Ugarte Mondragon Unibertsitateko Nazioarteko Eragiketa zuzendariak parte hartu zuten. *Globalizazioa eta gu: Zer aukera sortzen zaizkigu?* lelopean hitzaldia eskaini zuten Ugartek.



Forokoop – experiencias



Abel Sáez

Socio jubilado de Fagor Ederlan

En Forokoop se dieron cita miembros de cooperativas de muy diversos ámbitos. Algunos jubilados y otros en activo. Entre ellos, el atxabaltarra Abel Sáez, jubilado en Fagor Ederlan hace cuatro años, tras una trayectoria de 33 en la misma. Abel ha querido compartir con todos los lectores de TU lankide, sus reflexiones sobre su experiencia personal en la cooperativa y la crisis actual.

“¿Qué hubiera sido de mí si no hubiera dado el paso de la S.A a la cooperativa?”

Entré en Fagor Ederlan con 27 años casi por casualidad. Primero probé mi cuñado, recuerdo que para entrar le hicieron un reconocimiento médico muy completo para aquellos tiempos, y tras él probé yo. Si me hubiesen dicho que el periodo de prueba la iba a pasar en producción hubiese decidido seguir en una Sociedad Anónima, pero en mi caso no fue así. Llegué a la cooperativa con una dilatada experiencia en mantenimiento eléctrico, pero muy pobre en las nuevas tecnologías que se acercaban.

Había cursado estudios de Formación Profesional y cuando entré en la cooperativa ganaba 27.000 pesetas, digo esto porque en la S.A. ganaba 30.000. El cambio fue duro, sobre todo por el tema económico, y también porqué estaba muy acomodado en el puesto de trabajo anterior, pero el futuro no era muy bueno allí y creo que gracias a ese cambio estoy ahora aquí. ¿Qué hubiera sido de mí si no hubiera dado el paso de la S.A a la cooperativa?

Trayectoria en Fagor Ederlan

Estuve los primeros once años en mantenimiento de fundición, una labor dura la que se desempeña en el mantenimiento eléctrico como en el mecánico. A este

respecto debo decir que no he conocido a nadie que haya venido de otra cooperativa ejerciendo labores de mantenimiento, para hacerlo en Ederlan. He conocido jefes de mantenimiento muy competentes, pero no todos lo eran. También he tenido bastantes accidentes de trabajo, algunos de ellos de importancia, digo esto porque el miedo que me provocaban las alturas y las altas tensiones fueron determinantes para mi petición de traslado de manera voluntaria, de mantenimiento a producción. Se lo supliqué al jefe de personal, llorando, que me quería marchar de mantenimiento.

En producción los primeros días transcurrieron sin mayores sobresaltos y tras un año pasé a Control de Calidad en Inyección de Aluminio. Mis 22 años restantes en Fagor Ederlan fueron buenos, sobre todo cuando todo iba bien, aunque lo pasaba muy mal cuando tenía reclamaciones del cliente. En esta etapa conocí a dos personas muy competentes a las que quiero nombrar. Es cierto que tuvimos momentos mejores y peores, pero ahora, estando ya fuera de Fagor Ederlan, muchas veces me he dado cuenta de la razón que tenían. Esas dos personas son Jesús Fernández y, en especial, Juan María Palencia.

Cambio de la S.A. a la Coop.

Como he dicho previamente, mi cambio de la S.A. a la cooperativa no me entristece en absoluto y lo volvería a hacer ¡siempre!. En mis tiempos era impensable plantear un curso de formación para un obrero en la S.A., era prácticamente ciencia ficción. Existía una gran diferencia entre el hombre y la mujer, los sueldos eran diferentes entre sexos y la relación con los superiores era muy jerárquica, como en el ejército, es decir, una relación nula. Las huelgas eran habituales por cualquier razón, y todo eso en la cooperativa era inexistente.

Cooperativas ante la crisis

En la cooperativa se reduce el jornal, no se cobran intereses, se reduce parte del dinero de la aportación, se varía el calendario según los intereses de la producción semanal, se cambian adecuando los periodos vacacionales por atender al cliente... Yo prefiero comer menos solomillo, disponer de menos vacaciones en Semana Santa, en verano...

Algunos dirán como he cambiado, y a todos ellos les digo que aguanten por un tiempo, que sigan firmes y trabajando, para hacerle frente a la crisis.

Por último, quisiera añadir que en mi familia no ha existido nunca tradición cooperativista alguna. En aquellos tiempos el padre trabajaba en una S.A. y el hijo si con 14 años no quería estudiar tenía trabajo al momento. Mi experiencia profesional y mis ideas respecto al cooperativismo han sido fundamentales para cambiar la manera de actuar respecto a mis hijos.

“Cuando entré en la cooperativa ganaba 27.000 pesetas, 3.000 pesetas menos que en la S.A.”

Dreamworks sobre la promoción de negocios en el ámbito de la industria deportiva

El pasado día 20 de junio se llevó a cabo en el Palacio Otalora de Aretxabaleta. El evento congregó a 40 personas con el propósito de identificar espacios de oportunidad para nuevos negocios interempresariales.



El objetivo de la nueva edición de Dreamworks ha sido promover oportunidades de nuevos negocios relacionados con la Industria del Deporte. Por ello, el público objetivo al cual se dirigía la nueva edición eran aquellas cooperativas con interés en promocionar nuevas ideas en el área del deporte, mediante el emprendimiento basado en la intercooperación.

La sesión monográfica contó con la participación de Rene Wiljens, director ejecutivo de la Plataforma Europea de Innovación en el Deporte (EPSI). Por su parte, Fernando Odriozola, director comercial de Wave Garden, presentó su tecnología para generar olas de gran perfección para la práctica del surf en un entorno seguro. Esta tecnología permite disponer de instalaciones económicamente viables y de bajo impacto medio ambiental.

Representantes de Athlon S.coop.

Seguidamente Juan Freire, socio fundador y director de Innovación en Barrabés Next, desarrolló la temática relativa a “cambios sociales y tecnológicos que afectan al futuro de los negocios vinculados al deporte”. Por su parte, Asier Viteri, responsable de Innovación de Athlon S.coop. presentó los resultados del estudio prospectivo sobre “oportunidades para MONDRAGON en el ámbito de la Industria del Deporte”.

La sesión continuó con la ilustración de experiencias de negocio relacionadas con la Industria del Deporte, a cargo de las siguientes empresas de la Corporación MONDRAGON: LKS Ingeniería S.Coop., Orbea S.Coop. Mondragon Unibertsitatea, por medio de dos de sus dos facultades: Goi Eskola Politeknikoa y Enpresagintza.

Identificación de nuevos negocios

Finalmente, la sesión monográfica Dreamworks en el ámbito de la Industria del Deporte abordó la identificación de nuevas oportunidades de negocio existente en el ámbito de la Industria del Deporte, susceptible de ser promovidas mediante la intercooperación, así como el posicionamiento de las empresas asistentes para cada uno de los territorios de oportunidad descritos.

La posterior decantación de las empresas dio como resultado la constitución de varios 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 (Business Acceleration Center) de MONDRAGON.

San Fermín cardioprotegidos de la mano de Bexen Cardio

Se instalará una red de desfibriladores repartidos por la ciudad en colaboración con el “Proyecto Salvavidas”.

Pamplona se convertirá en la primera ciudad cardioprotegida durante los San Fermín 2012 gracias al “Proyecto Salvavidas”, líder nacional en distribución de desfibriladores y formación en emergencias, y a la utilización de los desfibriladores automatizados de Bexen Cardio.

La instalación de desfibriladores Bexen Cardio y la formación del personal para su uso harán que la edición de los San Fermín de 2012 sea una fiesta mucho más segura. Y es que Pamplona contará durante las fiestas con una red de desfibriladores repartidos por la ciudad que cumplen las recomendaciones europeas de cardio seguridad.

Una vez pasadas las fiestas y, gracias a la venta de la *Pulsera Salvavidas* o la *pulsera de la Fiesta*, los desfibriladores se quedarán de manera permanente en la ciudad de Pamplona manteniendo ese estándar de seguridad durante todo el año.



Energia berriztagarriak denon eskura Arizmendi Ikastolarekin

Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketak, eraikuntza jasangarriaren apustuarekin jarraituz, aurten Zuk Zeuk Sortu ekimena jarri du martxan. Egitasmo horren helburua da iraupen laburreko tailerren bitartez energia berriztagarriak denon eskura jartzea.



Sarritan teknikari eta profesionalen esparru itxian geratzen diren ezagutzak herritarrengana helarazi nahi ditu Arizmendi Ikastolak. Tailerraren izenburuak dioten bezala, edonor izan daiteke gai bere kabuz energia jasangarriak erabiltzeko, eta gehienetan ezjakintasuna da gu eta energia garbien artean dagoen oztopo handiena.

Lehenengo urte honetan bi tailer jarri dira martxan: etxola jasangarria eta furgoneta fotovoltaikoa. Tailer teoriko-praktiko horien bidez partaideei erakutsi diete nola egin, energia berriztagarria erabiliz, instalakuntza egokiak etxolarako zein furgonetarako. Energia fotovoltaikoa eta minieolikoak izan dituzte aztergai. Aurrerantzean, beste hainbat gai landuko dituzte, betiere bioeraikuntza, energia berriztagarriak eta jasangarritasuna helburua izanik.

Garapen handia azken urteotan

Energia berriztagarrien garapena Euskal Autonomia Erkidegoan ikaragarria izango da hurrengo urteetan. Ekonomia eta Gizarte Arazoetarako Batzordeak azterlan sakona egin du datorren berrogei urteetara begira. 2020 urterako berriztagarrien auto-hornikuntza gaur egun daukagun %6tik %9ra igoko da. Dena den, 2020tik aurrera hasiko da benetako iraultza eta 2050 urtera begira %48ko tasa lortzea espero da. Energia garbi horiek gero eta garrantzi handiagoa izango dute gure bizitzan; bestalde, lehengai fosilak ez bezala, eguzkia eta haizea bezalako lehengaiak denon eskura daude, eta denok sor dezakegu energia, nola egiten den baldin badakigu.

Ikastolako Lanbide Heziketak orain urte batzuk egin zuen apustua energia berriztagarri eta eraikuntza jasangarriaren alde. XXI. Mendeko Etxebizitza Jardunaldiak hasi zen duela sei urte, eta handik bira Ekokaleak Ideia-lehiaketa antolatu zuen, hiri-altzari jasangarrien diseinu lehiaketa, eta ondoren Ekounter estatu mailako Lanbide Heziketako eskolen topaketarekin osatu zuen egitasmoa. Aurten, Zuk zeuk sortu tailerrarekin beste pauso bat gehiago eman du.

MONDRAGON Lingua refuerza las relaciones con sus clientes en EE.UU.

Se han mantenido diversas reuniones que han servido para captar nuevos proyectos en aquel país.

Se cumple un año desde que Mondragon Lingua adquirió la empresa de servicios de Traducción Comunicación Multilingüe, con sede en Madrid. Este primer año de singlatura conjunta ha servido para “engrasar” la maquinaria, aprovechar sinergias, fortalezas y reforzar de manera significativa el valor que ofrece a sus clientes en todas sus necesidades relacionadas con los servicios de traducción y la comunicación, en múltiples idiomas.

Una parte fundamental de este trabajo ha consistido en explicar y difundir a los clientes de nuestras organizaciones la operación de compra realizada y las mejoras, que en el área de la traducción y la comunicación, se han implementado como consecuencia de dicha adquisición.

Nuevos proyectos en Estados Unidos

En este sentido, se puso en marcha una misión protocolaria a EEUU, a finales de mayo de 2012, para consolidar las relaciones de colaboración con varios de sus clientes con sede en dicho país, así como la captación de nuevos proyectos que abordar en el corto y en el medio plazo. Dentro de las visitas realizadas a los clientes se encuentran algunos organismos internacionales como Naciones Unidas, banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, PNUD, así como a la Dirección a nivel mundial de Traducción de IBM, entre otras. Del balance que se extrae de esta misión, cabe destacar la buena disposición de estos clientes de seguir colaborando con Mondragon Lingua. Prueba de ello, es la captación de varios proyectos para su ejecución a corto plazo. Además, se perciben nuevas referencias tanto institucionales como corporativas para el desarrollo de la acción comercial a corto plazo. A su vez, se han detectado importantes oportunidades de negocio en el área de traducción en el mercado estadounidense.

En otro orden de cosas, y coincidiendo que 2012 ha sido declarado por la ONU, año internacional de las cooperativas, se mantuvo un encuentro con la Responsable del *Focal Point on Cooperatives* dentro del Consejo Económico y Social, Felice Llamas y su equipo para intercambiar impresiones y explorar marcos de colaboración para Mondragon Lingua. Asimismo, se mantuvieron reuniones con la nueva directora de la Cámara de Comercio Hispano-Americana, Gemma Cortijo, y con responsables del ICEX, ambos en Nueva York, obteniendo un compromiso en firme por parte de ambas entidades para colaborar y apoyar los planes de crecimiento de Mondragon Lingua en EEUU.

XIV. jornadas CIRIEC, reconocimiento a las cooperativas

Las XIV jornadas de economía social y cooperativas de CIRIEC han sido organizadas por Mondragon Unibertsitatea, UPV y la Universidad de Deusto.

El tema elegido sobre las cooperativas ha atraído más oyentes que nunca a las jornadas y se han presentado multitud de ponencias. Tanto los representantes de CIRIEC como las universidades organizadoras se han mostrado muy satisfechas con el resultado.

Este año es muy especial, el Año Internacional de las Cooperativas. Por eso, Mondragon Unibertsitatea considera un reconocimiento muy importante el hecho de que las jornadas de CIRIEC en este 2012 se hayan celebrado en Euskal Herria. Los actos de los dos primeros días se celebraron en Donostia, en la sede Carlos Santamaría que tiene la UPV en dicha ciudad. La jornada de clausura, por su parte, se celebró en la facultad de Empresagintza de MU en Oñati y también realizaron una visita a la empresa Ulma.

Record de asistentes y ponencias

Más de 200 personas se matricularon en las jornadas y se presentaron 180 ponencias. El director de CIRIEC España José María Pérez de Uralde quiso aprovechar la jornada de clausura para agradecer el trabajo realizado por las tres universidades, y dio a conocer que a partir de ahora las jornadas pasarán a denominarse congreso. Las de este año han sido las jornadas que más asistentes han congregado, así como las primeras en las que han participado oyentes extranjeros, dado el gran interés mostrado hacia el movimiento cooperativo.

En el transcurso de los talleres y ponencias celebrados en Donostia representantes de las citadas tres universidades, así como de GEZKI, Konfekoop y Gobierno Vasco han analizado diversos aspectos de las cooperativas. Conviene destacar dos de los puntos más destacados: el emprendizaje social, como motor de cambio en la sociedad, y la responsabilidad social. Muchos de los asistentes concluyeron en que la cooperativa es capaz de garantizar estas y otras funciones a diferencia de otro tipo de modelos de empresas.

Modelo de desarrollo social y económico

Muestra de lo mencionado es la ponencia presentada en la jornada de clausura en Oñati por la investigadora de MU Eunate



Elio. Su ponencia llamada La cooperativa, un modelo válido para el futuro ofreció datos muy reveladores para entender que el cooperativismo es una alternativa de modelo de desarrollo social y económico a tener muy en cuenta. Elio echó por tierra todas aquellas creencias de que las cooperativas no son competitivas, esgrimiendo datos como éstos: en 2011 el 6% de los trabajadores de la CAPV trabajaban en cooperativas; y en los últimos cinco años se han creado 260 nuevas cooperativas en el mismo ámbito geográfico. Otro dato revelador es que el 3,1% del PIB en 2010 corresponde a las empresas cooperativas; y que de cada 30 euros de riqueza generada en 2010 en la CAPV un euro correspondió al grupo MONDRAGON.

Además de poner sobre la mesa éstos y otros datos económicos, Elio subrayó que los trabajadores que son dueños de sus empresas y pueden participar en las decisiones, están más motivados en su trabajo y están mucho mejor preparados que en otros modelos de empresa para ajustarse el cinturón y salvar los obstáculos que puedan aparecer en el camino. Está demostrado que las cooperativas distribuyen mejor la riqueza y que son un instrumento muy valioso para la transformación social. Otra de las ideas claves presentadas en la ponencia es la siguiente: MONDRAGON nació para dar respuesta a una crisis. Por eso, tiene herramientas suficientes para tirar adelante ante cualquier contratiempo.

“Las cooperativas distribuyen mejor la riqueza y son un instrumento muy valioso para la transformación social”.



MAPSA recibe el premio *Áster a la Trayectoria Empresarial* convocado por la ESIC Business & Marketing School

Los Premios **ASTER** son convocados anualmente por la **ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL**, para reconocer los logros alcanzados por empresas de la Comunidad Foral de Navarra que hayan destacado a lo largo de su historia.

Los representantes de MAPSA, Juntxo Martínez y Miguel Ugalde, presidente y gerente de la cooperativa respectivamente, recibieron el galardón el pasado 14 de junio en un evento que tuvo lugar en el Balaarte - Palacio de Congresos de Navarra - de manos de Lourdes Goicoechea, Consejera de Desarrollo Rural, Industria, Empleo y Medio Ambiente del Gobierno de Navarra. En el acto, celebrado con motivo de la fiesta de graduación de la Escuela de Negocios ESIC, participaron, entre otros, además de la propia Consejera, Enrique Maya, alcalde de Pamplona, Arantza Laskurain, secretaria general de MONDRAGON, y un nutrido grupo de representantes del mundo institucional y empresarial navarro.



La creación de estos Premios Aster pretende, además de reconocer distintos aspectos de la vida empresarial, vincular en el acto institucional más

importante de la escuela -la Ceremonia de Graduación de su programas de Grado y Post-grado- ambos aspectos.

ESIC. Fundada en 1965 por la Congregación de los Sacerdotes del Corazón de Jesús (Padres Reparadores), ESIC es el primer centro de Estudios Superiores de Marketing a nivel del estado. Su objetivo primordial es la formación de personas que den respuesta a las necesidades de la sociedad y la empresa, en constante transformación, y que sean capaces de asumir, de modo eficaz, la administración y gestión al más alto nivel, siendo el contacto permanente con la empresa, una de las claves de su éxito.

Éxito de la primera edición de Saioka

Celebrada en el Palacio Otalora entre el 25 de mayo y el 1 de junio, contó con la participación de 21 emprendedores. Saioka es una iniciativa del BAC de MONDRAGON destinada a potenciar el capital humano emprendedor en nuestras cooperativas.

El objetivo es asegurar la disponibilidad de personas con la capacidad y pasión necesarias para liderar nuevos proyectos empresariales en la Corporación. En el diseño de Saioka se han incorporado las metodologías más avanzadas para la generación de nuevas iniciativas empresariales y la capacitación de emprendedores. Así, las sesiones se han desarrollado bajo la filosofía *Boot Camp* o *campo de entrenamiento intensivo*.

La iniciativa ha permitido a los 21 participantes que han tomado parte en esta primera edición: adquirir las destrezas y competencias necesarias para llevar a cabo una iniciativa de emprendimiento; diseñar y optimizar el modelo de negocio de una nueva actividad empresarial; desarrollar un Plan de Trabajo destinado a materializar su proyecto empresarial; conocer a otras personas con la inquietud y la pasión por el emprendimiento de nuevos negocios; compartir experiencias de promoción, así



como sus retos personales y profesionales; y eventualmente, crear equipos pluridisciplinarios e intercooperativos con el propósito de promocionar nuevos negocios.

Iniciativa del BAC de MONDRAGON

Saioka es una iniciativa del BAC de MONDRAGON que se inscribe en el marco de las estrategias necesarias para materializar un salto cualitativo en la actividad

empresarial de MONDRAGON, en el contexto del despliegue funcional de la nueva Política Socioempresarial 2013-2016, en el ámbito del emprendimiento.

Una vez verificada la validez de la filosofía y la metodología de intervención, el BAC de MONDRAGON tiene previsto desarrollar nuevas ediciones de con el propósito de incrementar el capital humano emprendedor dentro de la Corporación.

Orkli vuelve a sorprender en la Feria Intersolar de Munich

Los pasados 13 al 15 de Junio, el sistema solar *todo en uno*, un colector solar térmico que incluye en su interior todos los elementos necesarios para una instalación de un sistema forzado, fue presentado en la feria Intersolar de Munich, una de las principales ferias internacionales en lo referente a la energía solar y sus sistemas.

Esta feria refleja el desarrollo dinámico de la industria de la energía solar en sus dos vertientes, térmica y fotovoltaica.

En esta edición 2012, además de este sistema solar que se fabrica en la planta del Grupo en Soterna, Navarra, se han presentado otros componentes solares: grupos hidráulicos de alta eficiencia, sistemas de drenaje automático, sistemas solares de intercambio indirecto, freshwater station, kit sanitario solar, válvulas de zona solares, grupos hidráulicos y equipos de distribución de suelo radiante, componentes estrechamente relacionados con la eficiencia energética en el ámbito de las instalaciones de suelo radiante.

Orkli en Genera-Madrid

A finales de mayo, Orkli participó en Genera, en Madrid, una Feria Internacional de Energía y Medio Ambiente y que, pese a no contar con una gran espacio expositor, se está reafirmando como la plataforma de referencia para el sector de las energías renovables y la eficiencia energética.

Orkli se está reafirmando como la plataforma de referencia para el sector de las energías renovables y la eficiencia energética.



Orkli, de nuevo ha tomado parte con su amplia gama solar y suelo radiante-refrescante, siempre con el objetivo de presentar productos de valor en cuanto a eficiencia energética se refiere. Una vez más, se han superado las expectativas, llegando a registrar más de mil visitantes en este certamen y buenos contactos en el sector de la instalación, Ingeniería, Prescripción... La gran afluencia de público atrajo a las cámaras de TVE2 que se acercaron a grabar, transmitiendo la noticia en el Telediario de las 15.00 horas, por este mismo canal.

Ulmak sustatutako kanpainan 4.000 menu osasungarri zerbitzatu dira

ULMA Taldeak, bere Fundazioaren jarduera esparruaren baitan, menu osasungarrien kanpainaren sustapenari amaiera eman dio. Zehazki, azken 11 asteetan kanpainari atxikitako jatetxe kontzertatuetan burutu da ekimena eta arrakastatsua izan da ULMAko arduradunen iritziz, izan ere 4.000 menu osasungarri baino gehiago zerbitzatu dira.

ULMA Taldearekin kontzertatutako jatetxeetan egunero bazkaltzen duen bazkide eta langile kopurua handia dela ikusita, 2011ko azaroan, ULMA Fundazioak sustatutako ekimenaren bidez, menu osasungarriak bultzatu eta hedatzeko kanpaina jarri zen abian, elikadura eskaintza orekatua jasotzeko zegoen kezka geroz eta handiagoari erantzun ahal izateko. Menu osasungarrien kanpainaren xedea izan da ULMA Taldeko jatetxe kontzertatuen sarean eguneroko menuan plater osasungarriak zerbitzatzeko aukera sustatu eta hedatzea.

Horrela, ULMA Taldeko bazkide eta langileek kanpainari atxikitako hamar jatetxeetan eguneroko menuan plater osasungarriak aukeratu ahal izan dituzte. ULMA Taldeko marka kanpaina, komunikazio eta EES Zerbitzuak zuzendu du, eta aipatu jatetxeei dagozkien euskarriak eskaini dizkietela kanpaina behar bezala bideratzeko.

Guztira, kanpainak iraun dituen 11 asteetan 4.032 parte hartze izan dira; ekimen arrakastatsua hortaz, ULMAko kolektiboak elikadura orekatua jatearen garrantziaz duen kontzientziazio maila handiaren erakusgarri.



El proceso de trabajo, clave en el resultado final

La implantación de la nueva línea de moldeo ha traído consigo un cambio de imagen de Fagor Ederlan Tafalla en lo que al mercado se refiere.

Actualmente, la empresa tiene una imagen tecnológica renovada que cuenta con medios competitivos y adecuados para las tendencias que marcará el mercado en los próximos años, y ha conseguido aumentar en productividad, calidad así como en seguridad. Cabe mencionar que dicho resultado ha sido fruto de un excelente proceso de trabajo en el que han participado alrededor de 40 trabajadores.

Minucioso proceso de trabajo

El proceso llevado a cabo ha sido factor clave en el desenlace del proyecto. Dada la complejidad del mismo, se creó un equipo matriz de 14 personas, es decir, un equipo multidisciplinar en el que han participado todos los departamentos de la empresa, tales como el de producción, ingeniería, mantenimiento, compras, calidad... Asimismo, varios sub-equipos han participado en el proyecto, tal y como ha explicado Oscar Pais, Ingeniero de Instalaciones: "No sólo se trataba de instalar la máquina de moldeo, sino que también había que realizar una serie de instalaciones periféricas que dieran servicio a ésta. Había que crear varios sub-equipos destinados a desarrollar el montaje de machos, la cadena de enfriamiento y toda la zona de desmazarrotado, entre otros."

El mismo Pais, ha declarado que uno de los secretos del éxito ha sido el hecho de hacer estudios previos para evitar imprevistos a la hora de la implantación: "En la redefinición previa del proyecto se realizaron muchísimos estudios en los que se analizaban todos los aspectos de la máquina desde el punto de vista productivo, de seguridad, de mantenimiento... Se hizo un estudio previo para ver la idoneidad de cada parte de la instalación con el objetivo de analizar todos estos aspectos.

El mercado, receptivo

Ignacio Ainzúa, director de Ingeniería de Instalaciones, destaca que Fagor optó por invertir mucho dinero en nuevos medios productivos para esta planta y que el mercado ha captado ese mensaje: "Muchos clientes han pasado por aquí para ver que es lo que se estábamos haciendo. Para sorpresa de muchos hemos sido los únicos que hemos invertido en aumentar capacidad productiva en Europa en una época tan difícil, y en ese sentido, el mensaje



al mercado ha sido muy claro".

Ainzúa no quiere olvidar el gran compromiso mostrado por todos y cada uno de los participantes del proyecto que tan importante resulta para la ciudad de Tafalla y su comarca: "el compromiso, la participación y el esfuerzo mostrado por los trabajadores ha sido fundamental para sacar adelante un proyecto que es el futuro de Tafalla".

Equipo de trabajo

Asimismo, el proyecto de instalación de la nueva línea ha servido a Fagor Ederlan Tafalla para comprobar la capacidad de su equipo humano que ha trabajado sin descanso para llegar a los objetivos. Todos los miembros de la cooperativa se han implicado en el mismo, guiados por estas ca-

torce personas: Ignacio Ainzúa, director Ingeniería Instalaciones-responsable de proyecto del Consejo de Dirección; Oscar Pais, Ingeniería Instalaciones- jefe de Proyecto Nueva Línea de Moldeo; Raúl García, Ingeniería Mantenimiento Moldeo; Naiara Mondragón, Mejora de Procesos- Metodista; Josema Sagardoy, Ingeniería Mantenimiento Machería; Gerardo Etxeberria, Ingeniería de Producto; Jon Navarro, Ingeniería Producto- responsable Industrialización bloque Renault K9Euro5; Alberto Litago, responsable de Calidad Total; Isabel Zarranz, Calidad de Producto; Ignacio Salas, director de Compras; Andoni Berrotarán, jefe minicompañía de Utillajes; Luisan Jaurrieta, jefe de Relevo de Moldeo; Javier LLorente, jefe de Relevo de Moldeo; y Maitane Arrizubieta.

Dada la complejidad del proyecto, se creó un equipo matriz de 14 personas, es decir, un equipo multidisciplinar en el que han participado todos los departamentos de la empresa, tales como el de producción, ingeniería, mantenimiento, compras, calidad...

Fagor Ederlan Tafalla estrena una línea de moldeo para ser proveedor de referencia en Europa

Es una apuesta de futuro orientada a consolidar el proyecto empresarial de la cooperativa, situando a la cooperativa tafallesa como una de las más avanzadas tecnológicamente de su sector en Europa.



Fagor Ederlan Tafalla ha presentado una nueva línea de moldeo en la que ha invertido 40 millones de euros y que le posiciona como un referente a nivel europeo en la producción de bloques de motor y culatas para el sector de automoción.

En el acto de inauguración de la nueva instalación celebrado el 18 de junio estuvieron presentes la presidenta del Gobierno de Navarra, Yolanda Barcina; la consejera de Industria Lourdes Goincochea; José Mari Aldecoa, presidente del Consejo General de la Corporación MONDRAGON, y el vicepresidente de la División de Automoción de MONDRAGON, Juan Mari Palencia, entre otros.

Fagor Ederlan Tafalla S. Coop., perteneciente al Grupo Fagor Ederlan Taldea, lleva más de 40 años como líder en la fabricación de bloques motor y culatas para el sector de automoción e industrial. La cooperativa es reconocida en el sector como un fabricante cuyo dominio y conocimiento es garantía de una oferta de alto nivel tecnológico, calidad y competitividad. Además, la innovación es un pilar fundamental en el desarrollo de su actividad, y una muestra evidente de ese compromiso con la innovación es la inauguración de esta instalación.

Nuevo proyecto empresarial

La nueva línea de moldeo supone una apuesta de futuro orientada a consolidar el proyecto empresarial de la cooperativa, situando a la empresa tafallesa como una de las más avanzadas tecnológicamente de su sector en Europa. La nueva instalación es una de las más modernas del mercado, se caracteriza por su gran nivel de automatización y flexibilidad, y tiene una cadencia combinada para fabricar, a la hora, 300 bloques de motor de automóvil y 150 de motor de vehículo industrial.

La nueva línea de moldeo tiene una capacidad anual de producción superior a las 100.000 toneladas y por sí sola es capaz de igualar el volumen de producción que se realiza con las dos líneas actuales. Con la nueva instalación, la capacidad productiva en vehículo automóvil se multiplica por cuatro y en vehículo industrial por dos.

Asimismo, esta tecnología permite a Fagor Ederlan Tafalla acceder al mercado con una propuesta de producto aliado cada vez más demandado por el sector, con bloques motor con espesores y tolerancias reducidas. A su vez, el incremento de tamaño de caja también le permite ampliar su capacidad de oferta en bloques de motor y culatas

para vehículo industrial, así como fabricar productos con costes más competitivos.

En definitiva, con estas inversiones, Fagor Ederlan Tafalla, persigue la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y la consolidación y generación de empleo cooperativo y de calidad. Actualmente, emplea de forma directa a 770 personas, de las cuales 430 son socios cooperativistas y 340 trabajadores por cuenta ajena (120 con contrato indefinido y 220 eventuales).

Fagor Ederlan Tafalla

Fagor Ederlan Tafalla (antiguamente Victorio Luzuriaga) desde su instalación en Tafalla en el año 1969, ha sido motor económico y de empleo en la comarca. Tras la transformación de la Sociedad Anónima en la actual Fagor Ederlan Tafalla, S. Coop, en enero de 2008, el proyecto socioempresarial está sustentado sobre la base de un proyecto compartido y participativo, y para ello, se ha dotado de un Modelo de Gestión que además de perseguir la rentabilidad económica a través de la excelencia en la gestión, pone el acento en el desarrollo -personal y profesional- de sus trabajadores. Un proyecto cooperativo que tiene como señas de identidad la seguridad laboral y de empleo, el respeto medioambiental, el compromiso con el entorno, la participación -en la propiedad, en la gestión y en los resultados- y la solidaridad.

La vocación internacional de Fagor Ederlan Tafalla ha estado presente desde su origen, ya que los centros de decisión de sus clientes (compras, ingeniería, desarrollo...) están situados en USA y en Europa. Los principales mercados exteriores destino de sus productos son Francia, Alemania, Austria, Italia, México, Argentina, Turquía y Corea del Sur.

Las ventas internacionales representan un 61% de su facturación total con una previsión de incremento de este porcentaje en los próximos años. Los productos de Fagor Ederlan Tafalla se montan en vehículos de marcas como Renault, Nissan, Dacia, Opel, Jeep, Chrysler, John Deere, Caterpillar...

Fagor Mueble, Danona y Coinma se fusionan en FGM S.Coop.

Una alianza estratégica que aúna las actividades de las tres compañías: diseño, fabricación y comercialización de mobiliario de cocina, hogar y oficina.

Fagor Mueble, Danona y Coinma, cooperativas integradas en MONDRAGON, pasan a formar una única empresa denominada FGM S.Coop (Furniture Group-Grupo Mueble), con el objetivo de aunar sinergias y aumentar la competitividad.

De esta forma, las tres empresas dedicadas al diseño, fabricación y comercialización de mobiliario de cocina (Fagor Mueble), mobiliario de hogar, hoteles y otras instalaciones colectivas (Danona) y mobiliario de oficina (Coinma), emprenden un nuevo proyecto de fusión que impulsará las sinergias en todos sus ámbitos empresariales.

La nueva cooperativa, que mantendrá su pertenencia a la División de Hogar de la Corporación MONDRAGON, prevé un crecimiento en ventas de un 15% durante el 2012, y se llevará a cabo mediante la transmisión de los patrimonios de las actividades a la nueva entidad, por lo que dará continuidad tanto a la fabricación y venta de muebles de cocina, salones, dormitorios de matrimonio, habitaciones juveniles, hotel como al mobiliario de oficina bajo la marca Fagor Grupo Mueble.

Innovación e internacionalización

FGM hará posible que la inversión en innovación y el desarrollo de nuevos productos, supere el 5% sobre ventas, con el fin de generar proyectos que aporten ventajas competitivas y permitan la integración de elementos diferenciadores en el mercado.

Dentro del Plan Estratégico de esta importante alianza, cabe destacar un proyecto de internacionalización basado en alianzas con partners, que facilitarán las ventas en los cinco continentes y permitirán alcanzar unas ventas de exportación del 30%. Además, gracias a esta unión se generarán importantes ahorros en inversión tecnológica, maquinaria, superficie de fabricación o instalaciones, entre otros aspectos.

Todo ello hará que Fagor Mueble, Danona y Coinma, reconocidas en el mercado gracias a su dilatada trayectoria, salgan reforzadas con un modelo empre-

sarial que aporte una mayor garantía de futuro dentro del sector, posicionándose como una empresa solvente y perfectamente preparada para satisfacer las necesidades de los clientes entre los que cabe destacar: Holiday Inn, Meliá, Colgate, Renta4, Sacyr Vallehermoso, ISS, Alstom... así como todas las grandes cadenas de distribución del mercado español.

Según comenta Jorge Alvarez Garcés, director general de la nueva cooperativa, esta operación "supone la creación de una compañía de referencia en el sector del mueble, por su solidez empresarial y el extraordinario e innovador portafolio de soluciones de amueblamiento y servicios asociados, pudiendo cubrir todo tipo de necesidades a este respecto. Además, esta alianza nos permitirá abordar proyectos internacionales para los que requeríamos de una mayor dimensión que, por separado, no teníamos.



Juan Andres Juaristi
Juan Andres Juaristi

“Jauzi kualitatiboa eman behar genuen, eta eman dugu”

Zer dela eta egin duzue bat egiteko prozesua?

2007tik hona elkarlanean ari gara. Baina, krisialdia tartean, lortzen ari ginen hobekuntzak ez ziren nahikoak etorkizuna bermatzeko. Eta integrazioa gauzatu behar izan dugu, sinergia guztiak (industrialak, marketinekoak, komertzialak...) aprobetxatzeko. Bat-egiteak finantza egituraketa sendoagoa ahalbideatuko du, ustiapen kontuetan jaitsierak ekarriko ditu eta antolakuntza arinago eta malguagoa emango digu, bezeroei erantzun azkar eta zuzena emateko.

Halaber, gure sektorea jasaten ari den birmoldaketa egokitzea, bai fabrikatzaile garen aldetik, bai banaketaren aldetik, eskaintza integral batekin joango baikara.

Zein produktu/zerbitzu eskainiko duzue eta zein merkatutan? Zeintzuk izango dira datozen urteotarako erronkarik garrantzitsuenak?

Sukaldeko altzari, egongela, logela, hoteleko hornikuntza eta bulegoko altzarien diseinu, fabrikazio eta salmentan jarraituko dugu. Hiru erronka nagusi izango ditugu. Batetik,

abantaila lehiakorra sortzen duten proiektuak behar ditugu: produktu hornitzaile hutsak ezin gaitzke izan, eskaintza integrala, solaskide bakarrarekin *giltza eskura* erako proiektuak, ekodiseinua, desberdintasunak dituzten elementuak jasoko dituzten katalogo bat, material berriak eta nabaritu den berrikuntza eskaini behar ditugu.

Bestetik, etxebizitzarekin zerikusirik ez duten altzari hornikuntzarako aktibitate berriak sustatu behar ditugu. Eta, azkenik, nazioartekotzea: hil edo bizikoa izango da gaur egun lanean ari garen proiektuak eta herrialdeak, Frantzia, Erresuma Batua, Errusia, Kuba, Mexiko, Txina, Arabiar Golkoko Herrialdeak finkatzea eta hazkundeko bidean jartzea.

Besterik?

Jauzi kualitatibo bat eman beharrean geunden, eta hasi berri dugun prozesu honek etorkizunerako berme gehiago emango digu. Horretaz gain, espero dugu merkatuek noiz edo noiz behea joko dutela, eta hori seguru denok eskertuko dugula.

Orona lanza la convocatoria para la 3ª edición de los Premios Get UP

Dirigido a estudiantes de ingeniería de Mondragon Unibertsitatea.

A partir del próximo 1 de julio quedará abierto el plazo de presentación a la 3ª edición de los Premios Get Up de Orona para proyectos fin de carrera en torno a la innovación en sistemas de elevación, movilidad urbana y gestión energética del edificio realizados por estudiantes de Ingeniería de Mondragon Unibertsitatea que culminarán sus estudios en el curso 2012-2013.

Estos Premios Get Up de Orona surgen como un impulso de ORONA a la investigación para los jóvenes que terminan la carrera universitaria y en reconocimiento a aquellos proyectos que tengan parte de investigación y al mismo tiempo, aporten novedades en el ámbito del transporte vertical y la gestión de la energía en el edificio.

Además de la oportunidad que representan los premios Get Up de Orona para aquellos alumnos que tengan interés en comenzar su carrera profesional en ORONA, los premios están dotados de una cuantía económica como reconocimiento al esfuerzo realizado: primer premio 1.500€, segundo premio 1.000€ y tercer premio 500€.

Respecto a la anterior edición de premios Get Up, entre todos los alumnos que realizaron el proyecto fin de carrera con ORONA, un total de 14 alumnos de Mondragon Unibertsitatea



Galardonados en la edición anterior de los premios Get Up.

Son premios para proyectos fin de carrera en torno a la innovación en sistemas de elevación, movilidad urbana y gestión energética del edificio.

tea y Tecnun presentaron sus proyectos fin de carrera, siendo dos alumnos de Mondragon Unibertsitatea quienes obtuvieron las más altas calificaciones. Julen Joseba Maestro fue galardonado con el primer premio con un proyecto titulado "Nuevas formas de iluminación eficiente del ascensor" y Beñat Mitxelena fue reconocido con el segundo premio con el proyecto "Desarrollo de técnicas experimentales para la validación de un contacto TPU/Fundición".

Fagor Electrónica en el Salón Internacional de la Logística

Bajo el lema, *Sus asesores para conseguir un ahorro del 10% en combustible en su flota*, Fagor Electrónica –Gestión de flotas– acudió el Salón Internacional de la Logística, junto con otros dos partners: Squarrel Tecnología, especialista en datos de vehículos y; canbus y La Seu3, experto en formación y coaching para empresas de transporte.

El evento tuvo lugar entre los días del 5 al 7 de junio en la Fira de Barcelona, y Fagor Electrónica acudió al mismo con un completo expositor y un equipo de trabajo formado por cinco personas.

Fagor Electrónica es líder en sistemas de gestión de flotas a nivel nacional, cuyo objetivo hoy más que nunca, se centra en optimizar la gestión del transporte y conseguir ahorros en combustible.

En momentos de crisis es fundamental para las empresas poder controlar y minimizar sus costes, por eso Fagor Electrónica a través de estos sistemas, pretende ayudar a las empresas de transporte a reducir y a controlar sus costes y por consiguiente a mejorar la eficiencia y la productividad de las mismas.



Fagor Electrónica por un nuevo modelo de ciudad inteligente y sostenible

El consorcio formado por nueve empresas abordará la innovación en el transporte, el Internet del futuro, la eficiencia energética, la sostenibilidad medioambiental y la relación del ciudadano con su ciudad.

El proyecto, con un presupuesto de 16,3 M€, es una de las primeras iniciativas de investigación del Programa INNPRONTA del CDTI. Indra, la multinacional de TI número uno en España y una de las principales de Europa, lidera un consorcio formado por las compañías, Ferrovial Agromán, Atos, Fagor Electrónica y GFI Informática; y las pymes Fractalia, Daedalus, Tekia, e Isoco.

Gestión de Flotas

El negocio de Gestión de Flotas de Fagor Electrónica se dedica al desarrollo de sistemas de gestión de flotas que incluyen la localización de la flota en tiempo real, el control del kilometraje, ru-

tas y paradas de la flota, el control del tacógrafo digital, de robo y consumo de combustible, así como la conexión con los sistemas de información del vehículo (CANBUS).

Dentro de este proyecto, Fagor Electrónica desarrollará nuevas soluciones, basadas en los sistemas inteligentes de transporte (ITS), que minimicen las emisiones contaminantes y eviten las congestiones de tráfico, así como los costes directos e indirectos que suponen. Para ello, se promoverán los servicios de transporte urbano integrado (intermodal) y se facilitará la adopción de modos de transporte más ecológicos y sostenibles, como el vehículo eléctrico o los medios no mecánicos.

Tecnología, seguridad y confort en el nuevo Hospital Alto Deba

Tras la vistosa fachada del nuevo hospital se mueve una realidad cargada de ilusión.

Con seis quirófanos con tecnología punta, aumento de puestos de reanimación con pernoctación y de boxes de urgencias, diferenciación de circuitos, creación de la unidad materno infantil con habitaciones individuales, también en la hospitalización quirúrgica, el nuevo proyecto es acogido con satisfacción y esperanza en el valle y, como apunta el director general de Lagun-Aro, Luis M^a Ugarte, por el ámbito cooperativo cuya aportación en la historia del hospital ha sido fundamental.

De dónde venimos

El hospital inició su andadura en 1964 desde las cooperativas de Mondragón, cuyos trabajadores, excluidos del régimen de la Seguridad Social, necesitaban desplazarse a las capitales para ser atendidos. Las cooperativas cedieron unos locales en la entonces Escuela Profesional, donde se instalaron las primeras consultas especializadas. 1965 trajo un paritorio, nido, quirófano, habitaciones, consultas, radiología y un laboratorio de análisis clínicos. Nació el Centro Asistencial de Mondragón, que funcionaba como clínica privada y disponía de plantilla muy reducida.

Los avances se combinaban con los cambios socio-económicos y políticos. En 1976 se alcanzó un concierto con la Seguridad Social que permitió atender a toda la comarca. En 1981 se ini-



Luis Mari Ugarte

Director General de Lagun-Aro

“Me he quedado sorprendido con el hospital, tiene unas instalaciones muy buenas. Nuestra comarca carecía de un hospital en condiciones y ahora esa necesidad ha quedado cubierta. Es un gran paso para todos”.

Andoni Larrea

Fagor Electrodomésticos

“Lo más importante es que toda la información se encuentre digitalizada y que esté dotado de los últimos avances. Es muy luminoso y los colores le dan un sentido especial. Disponer de un hospital así en una comarca pequeña es muy importante”.

ció la conversión en Hospital Comarcal, consolidando la organización y permitiendo nuevas ampliaciones. Ese año el Parlamento Vasco aprobó la Ley de Territorios Históricos que dotaba al Gobierno Vasco de la competencia de Sanidad y trajo la creación de Osakidetza,

a la que se transfirió el hospital en 1987, con un fuerte impulso en plantilla, prestaciones e infraestructuras. En 2012 una importante ampliación en múltiples aspectos abre nuevas puertas a la atención sanitaria de todas las personas de Debagoiena.

Invernadero tipo micro túnel de Ulma Agrícola

Solución económica y sencilla para pequeñas huertas y jardines.

Cada vez son más los particulares que se dedican a cultivar sus propias hortalizas por lo que la demanda de invernaderos de pequeñas dimensiones ha aumentado considerablemente en los últimos tiempos.

Con el objetivo de dar respuesta a este segmento del mercado, ULMA Agrícola ha desarrollado un nuevo invernadero tipo túnel de dimensiones más reducidas, que no necesita cimentación, a un coste económico, manteniendo la resistencia, robustez calidad y garantía de los productos fabricados por ULMA Agrícola.

Es un producto que puede ser fácilmente montado por el cliente y en caso de desearlo, desmontado para su almacenaje.

La entrega de este producto puede ser muy ágil, gracias a que este es un material que ULMA Agrícola habitualmente tiene en stock y por la dimensiones de las piezas que lo componen, puede ser transportada como paquetería.

Para el lanzamiento de este producto, ULMA Agrícola ha presentado una oferta especial, con precios muy ventajosos, dirigida a todos los trabajadores de las cooperativas que se ha lanzado con el envío de carteles y folletos de presentación a todos los negocios de la corporación Mondragón.



Para los trabajadores de cooperativas.



Para más información info@ulmaagricola.com
ó llamar al 943 034900.

Eroski, "por una sociedad libre de violencia de género"

EROSKI acaba de recibir la Carta de Adhesión a la iniciativa "Empresas por una sociedad libre de violencia de género", impulsada por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad tras dos años de trabajos dirigidos a erradicar el maltrato a mujeres.

La cooperativa contribuye a la lucha contra la violencia de género mediante el desarrollo de acciones de sensibilización y prevención, y la contratación de mujeres víctimas de esta lacra social. En 2010, EROSKI firmó un acuerdo de colaboración con el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad para incidir, especialmente, en el entorno laboral del Grupo EROSKI, en sus clientes y en sus círculos de influencia.

Para ello, la cooperativa pone a disposición de este acuerdo todas sus herramientas para impulsar campañas de sensibilización y prevención externas, a través de la Revista Eroski Consumer, y campañas de sensibilización y prevención internas.

Según Marta Carazo, directora de Gestión Social de EROSKI, "las políticas igualitarias siempre requieren de una mirada poliédrica que permita abarcar todos los ámbitos de la vida profesional y social de la mujer: la empresa, la salud, la formación y la vida personal. Éstas son las cuatro grandes áreas en las que trabaja desde 2005 el Observatorio de la Igualdad de EROSKI, órgano encargado de velar por la implantación y el cumplimiento de los objetivos enmarcados en el Plan de Igualdad".



Ana Mato, ministra del Gobierno de España entrega el certificado a Miguel Angel Merino.

Además, EROSKI goza de una sólida sensibilización en políticas de igualdad que se refleja en el principio de no discriminación recogido en sus Estatutos y en el Reglamento de Régimen Interno.

Un consorcio industrial vasco lidera la transformación de los centros educativos del futuro

Forman parte del consorcio: Burdinola, Akaba, OJMAR, VIRTUALWARE, Alecop, Giroa, LKS Ingeniería, HABIC, Mondragon Unibertsitatea y Tecnalia.

Apoyado por un proyecto de I+D del programa ETORGAI del Gobierno Vasco (2011-2013), este consorcio apuesta por las tecnologías TIC's, la eficiencia energética, la sostenibilidad y las condiciones de ergonomía y emocionales como vía para impulsar la transformación de los centros educativos del futuro. Dicha transformación se analiza desde el concepto del espacio arquitectónico sostenible y eficiente energéticamente, integrado con un equipamiento escolar interactivo de última generación, y unos contenidos didácticos digitales interactivos. Además, se siguen las tendencias actuales internacionales basadas en programas de enseñanzas sostenibles de *ecoescuelas* (eco-schools) y las estrategias dirigidas a la digitalización de aulas (tales como el programa Estola 2.0 del País Vasco).

Se trata de una nueva era del aprendizaje basada en manejar y contrastar gran cantidad de información, generar un espíritu crítico, y capacidades de cuestionar y proponer con capacidad de tomar decisiones y resolver problemas, espíritu emprendedor, capacidad de trabajar en equipo, encontrando el equilibrio social y ecológico (sostenibilidad) y aprendiendo toda la vida... Es, en definitiva, una solución completa e integral para los entornos educativos del futuro basada en nuevas tecnologías que mejoren el rendimiento y la calidad del aprendizaje.

Workshops IKASI: Cocreación de ecoescuelas interactivas

Durante el presente 2012, el consorcio ha mantenido dos workshops para continuar su investigación en la cocreación del nuevo concepto de centros educativos



interactivos y autosuficientes. En febrero, por ejemplo, se reunieron en Mondragon Unibertsitatea donde debatieron las tendencias internacionales a partir de las cuales se están enfocando los avances de las investigaciones específicas. El segundo workshop se realizó el pasado

19 de abril en el Basque Culinary Center (Donosti), durante el cual, además de conocer las instalaciones de enseñanza de este centro universitario tan peculiar se debatió sobre los diferentes ámbitos de la investigación en cuanto a la propuesta de valor integral.

Es, en definitiva, una solución completa e integral para los entornos educativos del futuro basada en nuevas tecnologías que mejoren el rendimiento y la calidad del aprendizaje.



Kirol-marken hainbat sortzaile Donostian elkartu ziren MUK antolatutako Branding jardunaldian

Mondragon Unibertsitateak, Gipuzkoako Ganberak eta AZK enpresak Kirol Branding-eko marka bat sortu eta eraikitzeko prozesuaz aritzeko Jardunaldia antolatu zuten Donostiako Kursaalean. Ekitaldiaren VII. goiburua honako hau izan zen: *Marka, zaletasun-sortzaile.*

Gehiegizko lehia eta produktu, ondasun eta zerbitzuen eskaintza homogeneoa ezaugarri dituen mundu batean bereizi beharra dago eta, horretarako, enpresek ondo kudeatu behar dute beren marka, publikoaren gogoan iraungo duten esperientziak, balioak, emozioak... oinarri hartuta.

Jardunaldiaren helburua bertaratuei esperientzia zehatzak eskaintzea izan zen, marka eremu eta sektore bereizietan kudeatzen ikasteko, helburu nagusi batekin: balioa sortzea, enpresak, sorkuntza eta kudeaketa estrategikoaren bidez, marka-irudi sendoa eta sinesgarria eman dezan.

Hala, ekitaldiak hainbat ikuspegitatik heldu zion markaren gaiari: lehena herrialdea/lurraldea eta Andorra eta eskia izan zituen adibide; bigarrena branding soziala



edo kausa-brandinga eta horren erakusgarri Peio Ruiz Cabestany txirrindulari ohia izan zen, eta hirugarrena marka kirol batekin lotu zen, eta Pukasen eta surfaren kasuak argitu zituzten.

Expertos internacionales analizaron las últimas tendencias en productos y servicios sostenibles de la mano de MU

El centro de Innovación en Diseño de Mondragon Unibertsitatea organizó en Vitoria una jornada bajo el lema *La Innovación Verde/Green Innovation, Oportunidades para competir mejor*, enmarcado en la Green capital de Gasteiz y en la Semana de la Ecoeficiencia de Ihobe Euskadi 2012. El objetivo fue informar a las empresas sobre las posibilidades de mejora, tanto económica como ambiental que puede aportar el ecodiseño en la innovación. La conferencia pretendió acercar a los profesionales las últimas tendencias internacionales en el diseño y desarrollo de productos y servicios sostenibles, un factor estratégico clave para las empresas y con mayor reto en el futuro. Para ello, expertos internacionales en este ámbito expusieron sus conocimientos y vivencias. Entre ellos, cabe destacar la intervención del desarrollador de Negocios y Consultor en Innovación Sostenible Oriol Pascual, con una conferencia sobre *La economía de las multitudes*. Oriol Pascual lleva 15 años combinando sostenibilidad y competitividad.



Goi Eskola Politeknikoa prosigue satisfactoriamente con la investigación de sistemas de almacenamiento de energía

Desde la década de los 80 Goi Eskola Politeknikoa lleva a cabo investigaciones en torno a las aplicaciones del almacenamiento electroquímico.

La Escuela Politécnica Superior lleva cerca de treinta años trabajando en sistemas de almacenamiento para aplicaciones como gestor energético de energías renovables, vehículos eléctricos y sistemas de alimentación ininterrumpidas. Los trabajos desarrollados han permitido adquirir conocimiento tanto en el comportamiento de las baterías electroquímicas de distintas tecnologías como la electrónica de potencia asociada: cargadores y convertidores a red.

Campo de aplicaciones

En la actualidad la línea de investigación está centrada en las baterías de iones de litio. Este tipo de batería, muy común en la electrónica de consumo, tiene un gran campo de aplicación en los sistemas de almacenamiento de media y alta capacidad de energía, por encima de los 2Kwh. Las aplicaciones abarcan la tracción eléctrica, como los vehículos eléctricos, grúas eléctricas y tranvías sin catenaria.

Línea de investigación

Las investigaciones del grupo de MGEP en torno a la tecnología lion se están centrando principalmente en dos campos: diseño de baterías de lion y aplicaciones de sistemas de almacenamiento.

Debido a la alta reactividad del litio en contacto con el oxígeno, las baterías de lion conllevan cierto riesgo. En el diseño de las baterías se investiga en el comportamiento eléctrico y térmico de la celda para acotar los lí-



José Mª Canales

Es el coordinador de la línea de investigación de Sistemas de Almacenamiento de Energía de MGEP. En la imagen muestra distintos modelos de celdas de lion.

mites de funcionamiento y por tanto limitar el mal funcionamiento e incluso destrucción de la batería. Además, se están desarrollando algoritmos de detección del estado de carga así como de vida de la batería, lo cual implica el desarrollo del hardware de control, denominado Battery Management System.

En el campo de las aplicaciones se están abordando dos sectores, el vehículo eléctrico y la red eléctrica. En el vehículo eléctrico se han implementado dos packs de baterías de lion comerciales y se está estudiando su comportamiento en condiciones reales. En el campo de la red eléctrica se ha desarrollado un sistema de almacenamiento doméstico en base a ba-

terías de alta temperatura, ZEBRA, con la finalidad de reducir la potencia contratada de la vivienda y facilitar la integración de las energías renovables en el hogar.

Apoyo de las empresas del sector

La actividad investigadora del grupo de sistemas de almacenamiento de energía se encuentra alineada con la demanda de empresas del tejido industrial vasco, donde se ha observado un fuerte desarrollo de estas aplicaciones. La mayoría de los proyectos son financiados por empresas, y en menor medida por entidades públicas, como la Diputación de Gipuzkoa, Gobierno Vasco y Gobierno Central.

GEP

La línea de Investigación de Sistemas de Almacenamiento de Energía está coordinado actualmente por José Mª Canales. En estos momentos, el grupo está formado por 10 personas, incluyendo profesores, doctorandos y becarios-auxiliares, lo que dota al grupo del carácter multidisciplinar necesario para el buen desarrollo de las investigaciones en curso. La transferencia del conocimiento del grupo se desarrolla por dos vías: realización de proyectos fin de grado y tesis doctorales con las empresas, e impartición de materias relacionadas con los sistemas de almacenamiento tanto en el Master Académico de Energía y Electrónica de Potencia de MGEP como en el Master Profesional de Energía Eléctrica de MU+.



Mondragon Unibertsitatea y el Museo Cristóbal Balenciaga organizaron una jornada sobre innovación de tejidos para actividades deportivas

Se ofrecieron conferencias y en varios talleres se debatió sobre las necesidades y las características específicas de estas prendas.

El Centro de Innovación en Diseño (DBZ) de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, Elisava Escuela de Diseño y el Museo Cristóbal Balenciaga, organizaron a principios de junio un taller *workshop* en el Museo Balenciaga (Getaria) bajo el título *Innovación de tejidos para actividades deportivas*. El taller demostró el potencial del diseño para los problemas relacionados con varios deportes urbanos con el objetivo de alcanzar propuestas de productos innovadores basados en nuevos tejidos.

La jornada contó con la intervención del director de Elisava Escuela de Diseño, con la conferencia titulada *Forma y función del diseño* y posteriormente el jefe de estudios de ingeniería de Elisava, Javier Peña, tomó la palabra con su conferencia sobre *Nuevos materiales y diseño*. Más tarde, representantes de la marca Astore, versaron sobre la innovación de tejidos en las prendas deportivas.

Por su parte, las profesoras de Mondragon Unibertsitatea, Arantxa González de Heredia e Itsaso González expusieron el tema *El diseño como herramienta para la innovación; la importancia de la estética, el uso y la técnica*.



Además de las conferencias mencionadas, los reunidos en Getaria tuvieron ocasión de compartir diversos talleres donde se experimentó con productos, y se debatió sobre el análisis de necesidades, conceptualización y diseño en detalle y comunicación de los conceptos.

Mondragon Unibertsitatea entrega los diplomas a 160 alumnos titulados en distintas especialidades de ingeniería y a 9 doctores

La Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea entregó a finales de mayo 160 diplomas a otros tantos alumnos titulados en distintas especialidades de ingeniería de la promoción de 2010/2011 –ingeniería en automática y electrónica industrial, ingeniería en organización industrial, ingeniería en informática, ingeniería industrial e ingeniería de telecomunicación y a nueve doctores por Mondragon Unibertsitatea, cinco de los cuales han obtenido además el doctorado con mención *Doctor Europeo*.

El acto fue inaugurado por el director de la Escuela Politécnica Superior, Vicente Atxa; y la clausura correspondió al rector de Mondragon Unibertsitatea, Iosu Zabala. Durante el acto de entrega de diplomas, Joseba Jaio, ex-alumno de la escuela Politécnica y hoy consejero delegado de Ikusi, empresa integrada en el Grupo Ormazabal, ofreció una conferencia contando sus vivencias como emprendedor y como responsable de una empresa con una tecnología puntera y que tiene que competir mundialmente.



Aurtengoan 2012 Kooperatiben Nazioarteko Urtearen itzalean egokitu zaigu Erantzukizun Sozial Korporatiboaren txostena argitaratzea. Kooperatibek mundu hobeko bat eraikitzen dutela dio aurtengo leloak, eta ahalegin horretan MONDRAGONeko kooperatibek egindako lana argitara eman nahi izan dugu.



MONDRAGON 2011ko txostena

El balance social

Tras recopilar los datos aportados en diferentes áreas, concluimos que son varias las acciones con proyección social en la gestión de MONDRAGON. Subrayamos algunas de ellas:

- 83.569 puestos de trabajo. Es la cifra registrada al finalizar el ejercicio 2011. La Corporación prácticamente ha logrado mantener su nivel de empleo.
- Fondos Intercooperativos. El FCI, FSC y el FEPI destinaron el año pasado 39,3 millones de euros para proyectos de promoción de nuevas actividades, internacionalización, reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, formación e investigación y desarrollo.
- Mondragon Unibertsitatea acoge en este curso 2012-2013 a 3.527 alumnos y alumnas que están cursando sus titulaciones de grado.

Durante el ejercicio 2011, y a pesar de la coyuntura, MONDRAGON ha logrado prácticamente mantener el nivel de empleo del ejercicio anterior.

Empleo: 83.569

El nivel de empleo en 2011 se han situado en 83.569 puestos medios, lo cual significa que la Corporación ha logrado prácticamente mantener su nivel de empleo (aunque con una mínima contracción del 0,1% respecto al año anterior).

En el área Industria a pesar de la desaceleración en el último trimestre del año, se ha logrado mantener los puestos de trabajo en el personal medio ocupado durante el año (37.891) en relación con el ejercicio precedente. Asimismo, el área Conocimiento también consiguió mantener la plantilla media del año anterior.

En Finanzas, el empleo ha sido de 42.153 puestos medios a lo largo del año, si bien debe matizarse que debido a la diferencia entre jornadas de trabajo parciales y completas, el empleo total es muy superior, en torno a 49.000 personas.

La contracción de empleo más significativa se ha producido en el área Finanzas, con una pérdida de 243 puestos medios sobre 2010.

Respecto a la distribución del empleo medio en 2011, éstos son los porcentajes según las áreas: Industria, el 45,3%; Distribución, el 50,4%; Finanzas, el 3% y Conocimiento, el 1,3%. ■

Áreas	
Área Industria	37.891
Área Distribución	42.153
Área Finanzas	2.487
Área Conocimiento	1.038
Total	83.569

Entre las novedades normativas de mayor interés para nuestras cooperativas durante el año 2011 cabe destacar las de carácter fiscal y, especialmente, las que conciernen al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Novedades normativas

En primer lugar, cabe destacar que, si bien la normativa sobre IRPF en Araba, Bizkaia y Gipuzkoa era sustancialmente igual, a partir del 1 de enero de 2012 la normativa sobre el referido impuesto presenta diferencias más acusadas. A continuación, se apuntan algunas de dichas diferencias:

- La escala de la Base Liquidable General se ha deflactado en los tres Territorios Históricos un 2%, pero Gipuzkoa ha incluido tres nuevos tramos de tarifa.
- En cuanto a los tipos impositivos de aplicación a los rendimientos de capital mobiliario y ganancias patrimoniales (que resultan de aplicación a los intereses y al reembolso del capital):
 - En Gipuzkoa se paga un 20% hasta 4.000 € y lo que exceda paga un 23%
 - En Bizkaia y Araba, sin embargo, se paga un 20% hasta 10.000 € y lo que exceda paga un 22%
- En la fiscalidad de las aportaciones a EPSV también se han aprobado regulaciones diferentes en cuanto a las reducciones de la base imponible general con motivo de las referidas aportaciones: ■

	Si hay solamente aportaciones individuales	Si hay solamente contribuciones empresariales	Si hay simultáneamente ambos tipos de aportaciones
Gipuzkoa	Máximo 5.000 € y no se amplía el límite por razones de edad	Máximo 12.000 € y no se amplía el límite por razones de edad	Máximo 12.000 € (primero computan las contribuciones empresariales y, si queda margen hasta 12.000 € luego computan las aportaciones individuales).
Bizkaia y Araba	Máximo 6.000 € pero se amplía el límite en 500 € anuales por cada año que exceda de 52 años con un máximo de 12.500 € a partir de los 65 años.	Máximo 8.000 € y no se amplía el límite por razones de edad.	Máximo 12.000 € para los que tienen 52 años o menos; y para los que excedan de 52 años el límite es 12.000 € más las aportaciones que se han realizado por motivos de edad con los límites indicados.

El FCI, FSC y el FEPI destinaron el año pasado 39,3 millones de euros para proyectos de promoción de nuevas actividades, internacionalización, reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, formación e investigación y desarrollo.

El destino de los Fondos Intercooperativos en 2011

Los fondos FCI (Fondo Central de Intercooperación), FSC (Fondo de Solidaridad Corporativo) y FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo) son, junto a la reconversión de resultados en las Divisiones, los mecanismos de solidaridad intercooperativa más característicos de MONDRAGON.

Estos fondos posibilitan actuar con una perspectiva conjunta en retos como la promoción de nuevas actividades y empleo, internacionalización, el reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, o en actuaciones de relieve en los ámbitos educativos y tecnológicos, como se resume en las siguientes líneas.

FCI

Como puede apreciarse en el Cuadro I, destaca el volumen de recursos FCI captados (20,9 M€), de los cuales 2,1 M€ se aportaron por parte de Caja Laboral y 15,3 M€ las cooperativas del Área Industria y Distribución. Estas aportaciones se completaron con la recuperación de inversiones anteriores (3,5 M€).

Parte de estos fondos se asignaron en términos de subvención (6,7 M€), para proyectos de promoción (2,8 M€), para proyectos de internacionalización vía cofinanciación de las delegaciones exteriores (1,5 M€) y el reforzamiento de la situación económica de cooperativas (2,1 M€), y una pequeña asignación para proyectos corporativos (0,3 M€).

Contando también con remanentes de años anteriores, la mayor parte de los recursos FCI se instrumentaron como inversiones (26,6 M€), en su mayor parte en términos de préstamos participativos (17,5 M€), pero también como aportaciones de capital (8,1 millones de euros) y mediante el otorgamiento de reafianzamientos ante Oinarrri (1 M€).

Por epígrafes, estas inversiones se centraron en el reforzamiento económico de cooperativas (16,3 M€), y las nuevas actividades y proyectos de implantación local (8,6 M€), siendo más marginal la inversión en implantaciones exteriores (1,7 M€).

FSC

Las nuevas aportaciones ordinarias con cargo a los resultados 2010 (2,8 M€), juntamente con otros ingresos (0,7 millones de euros) permitieron destinar 3,5 M€ al reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, completando el apoyo mencionado en el apartado FCI hasta los 5,6 millones de euros que se destinaron a este capítulo.

FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo)

Por lo que respecta al FEPI (ver cuadro II), los recursos proceden del COFIP de Caja Laboral 0,6 M€ y de los COFIP del Resto de Cooperativas 1,9 M€.

La disponibilidad anual de fondos (2,5 M€), se destinó a subvenciones o aportaciones sin ánimo de lucro, mayoritariamente a Proyectos de Formación (1,8 M€) destinados a Centros Educativos del ámbito corporativo como Mondragón Unibertsitatea, Politeknika Ikastegia Txorierri, Lea Artibai Ikastetxea o Goierriko Goi Maila Eskola.

Otros 0,6 M€ de recursos FEPI se asignaron a subvencionar proyectos en el ámbito del Plan de Ciencia y Tecnología e Inversión en Centros Tecnológicos.

Los 0,1 M€ restantes se destinaron a Otros Proyectos, destacando en este capítulo las asignaciones a Gaztepresa, al impulso a la normalización del euskera en cooperativas y a la Fundación Mundukide.

Con todo, puede apreciarse que durante el pasado ejercicio en el conjunto de los tres fondos intercooperativos se captaron 26,9 M€ y se asignaron 39,3 M€, contando con los remanentes anteriores. ■



En millones de €.

Cuadro I Recursos y Aplicaciones del FCI 2011

Origen	Caja Laboral	Área Industria y Distribución	Recuperación Inversiones	
	2,1	15,3	3,5	
	Total recursos anuales			
	20,9			
Destinos	Subvenciones		Inversiones	
	Proyectos Promoción		Proyectos Implantación Local	
	2,8		1,1	
	Proyectos Internacionalización		Implantaciones Exterior	
	1,5		1,7	
	Proyectos Corporativos		Nuevas Actividades	
	0,3		7,5	
	Reforzamiento Económico Cooperativas		Reforzamiento Económico Cooperativas	
	2,1		16,3	
	Total Subvenciones		Total Inversiones	
6,7		26,6		
	Total Aplicaciones Anuales			
	33,3			

En millones de €.

Cuadro II Recursos y Aplicaciones del FEPI 2011

Origen	Caja Laboral	Áreas Industria y Distribución	
	0,6	1,9	
	Total Recursos Anuales		
	2,5		
Destinos	Subvenciones Proyectos Formación	Subvenciones Proyectos Tecnológicos + Inversiones en Centros Tecnológicos	Subvenciones Proyectos Promoción
	1,8	0,6	0,1
	Total Aplicaciones Anuales		
	2,5		

MONDRAGON Korporazioaren 2013-2016rako Politika Sozioenpresarialean Euskara Normalizatzeko Oinarriak jasotzea hartu zen helburutzat.

2011 eta euskara

Euskara Normalizatzeko Oinarriak (ENO) sustatzen

Oinarrien zabalkundea eta aplikazioa sustatze aldera, MONDRAGON Korporazioaren 2013-2016rako Politika Sozioenpresarialean ENO jasotzea hartu zen helburutzat. Ondorioz, kooperatiba bakoitzaren Plan Estrategikoan euskararen normalkuntza langaietariko bat izan dadin asmoarekin, Batzorde Iraunkorrak Politika Sozioenpresarialean, Konpromisoa eta Nortasun kooperatiboa estrategian, jarraibide gisa jaso zuen Hizkuntza normalizazioa bultzatzea, MONDRAGONen onartutako oinarrien bidez.

Euskara Planen Bilduma eguneratzen

Euskara planen arteko elkar ezagutza eta komunikazioaren lan ildoari dagokionez, Korporazioko euskara planen ezaugarriak jasotzen dituen estraneteko Bilduma aplikazioa eguneratu eta erabileraren adierazle jakin batzuekin osatu egin zen (batzar nagusia, ahozko neurketa...). Bilduman euskara plandun kooperatiba bakoitzari buruzko informazioa atalez atal aurki daiteke (datuak, lorpenak, kezak, erabilera datuak...), alabaina kooperatiba bakoitzari dagokion fitxategia ere eskuragarri du aplikazioak. Euskara planetan murgilduta dauden korporazioko enpresak elkar hobeto ezagutzeko lagungarria izatea da tresna horren asmoa eta horrela, esperientziak trukatzuz, euskararen erabileraren mesedetan urratsak ahalbidetzea.

Euskara koordinatzaileen Komunitatea abiatzen

Komunikaziorako bideak hobetze aldera, euskara koordinatzaileen 2.0 Komunitatea abiatu zen, hori ere estraten korporatiboan kokatuta. Korporazioko euskara koordinatzaileen arteko komunikazioa bermatu nahian, hiru atalekin osatu zen 2.0 Komunitatea: bata, iragarkien atala, kide bakoitzak interesgarritzat jotzen dituen albisteak bertara igo eta Komunitateko gainerako kideekin partekatzeko; bestea, eztabaida gunea, koordinatzaile bakoitzak bere kezak planteatzeko erabil ditzakeena edo, adibidez, ekintza jakin bat beste nonbaiten egin ote den galdetzeko erabil dezakeena; eta hirugarren atala, dokumentuei dagokiena, koordinatzaileei partekatu nahi dituzten dokumentuak bertara igotzeko aukera eskaintzen diena.

Euskara planak gehitzen

Euskararen alorrari buruzko informazioa emanez (ENO, Gida, Bilduma, euskara planen ezaugarriak...) edo euskararen normalizaziorantz plan bat abiatzearen beharra gaineratuz, zenbait kooperatibatara zuzendu zitzaion Zentro Korporatiboko Gestio Soziala (FPK, Fagor Ederlan Tafalla, Orbea, Altsasuko, Ondoan...). Fagor Ederlan Tafallak euskara planari ekin dio 2012an.

Berrikuntzaren bideak jorratzen

Euskara Batzordearekin adostutakoaren bidetik, bideragarritasun planetan hizkuntzaren kudeaketari buruzko gogoeta egitea eskatuko zaien bederatzi berrikuntza proiektu identifikatu zituen Berrikuntza departamentuak.



Bestelakoak

KHSF: euskararen egitasmoetarako 63.631 € banatu ziren 2011n.

Batzorde Iraunkorra: ohiko legez, jokabide eredu-garriari eutsiz, organo korporatibo horrek bere bilerak nagusiki euskaraz egin zituen.

2011ko Kongresua: Kongresuko 2010eko ahozko erabilera 7 puntu hobetu zen, 2010eko %42 %51 izatera pasa baitzen 2011n. Aldi bereko itzulpen zerbitzua erabili zen.

Euskara koordinatzaileei harrera egiten

Kooperatibetako euskara planetan izaten diren koordinatzaile aldaketek ohartuta eta euskara koordinatzaile berri horiekiko Korporazioak zeukan hutsuneaz jabetuta, euskara koordinatzaile berriei zuzendutako harrera egiteari ekin zitzaion 2011n. Euskara planaren arduradun zereginetan bi urte inguru daramatzatenak hartu ziren koordinatzaile berritzat. Harrera saioak bi zati nagusi ditu: bata, orokorra eta informatiboa, Korporazioaren ezaugarri nagusiak azaltzeko (Korporazioaren antolamendu orokorra, enpresa datu eta emaitza nagusiak, zentro korporatiboaren egitura...); eta bestea, zehatza eta parte hartzailea, euskararen zentratua, Korporazioaren euskararen alorrari buruzko informazioa emateaz gain, euskara koordinatzaileei dagozkien zereginen gainean gogoeta egitea helburutzat duena.

Lehen harrera saioan hamabi koordinatzailek hartu zuten parte. Oso balorazio ona jaso duen ekimena izan da.

KAP euskaraz MU-MONGRAGON sariaren lehen edizioa abiatzen.

Sariaren baldintzak, irizpideak eta prozesua (zabalkundea, epaimahaiaren eraketa, hizkuntza irizpideak, sari emate ekitaldia...) zehaztu ondoren, "Karrera Amaierako Proiektuak (KAP) euskaraz" MONDRAGON-MU sariaren lehen edizioa abiatu eta gauzatu zen 2011n.

Bederatzi puntutik gorako nota akademikoa lortu zuten euskaraz eginitako 17 (12 Goi Eskola Politeknikoa, 4 Huhezi eta 1 Enpresagintza) proiektuen euskararen kalitateari erreparatu ondoren, Irantzu Del Portillo Lopez Huheziko ikaslearentzat izan zen 2.000 euroko saria "Erresilientzia goiztiarra haurraren garapenean" deituriko proiektuagatik.

Epaimahaikide lanetan aritu ziren Joxe Arantzabal eta Arantza Ozaeta (Huhezi), Aitor Lizartza eta Rafael Altuna (Enpresagintza), Pedro Urteaga eta Xabier Arrasate (Goi Eskola Politeknikoa) eta Mikel Lezamiz (MONDRAGON).

Karrera amaierako 366 proiektu egin ziren 2011n eta horietatik, ia heren bat izan ziren euskaraz: 115 proiektu.

Koordinazio lanak gauzatzeko

Euskara Batzordeak eta Mahai Teknikoak, euskararen alorreko bi organo korporatiboek, dagokien dinamizari eutsi zioten.

Halaber, Goierri, Lea Artibai eta Nafarroako batzordeek ere aurreikusitako egitekoen bideetatik jardun zuten, hala nola, kooperatiba kideen artean praktika onak edo esperientziak trukatzeko eta ekimenak edo proiektuak partekatzen. ■

MONDRAGON Korporazioaren 2013-2016rako Politika Sozioenpresarialean Euskara Normalizatzeko Oinarriak jasotzea hartu zen helburutzat.

MONDRAGON, visitas de todas partes

El año 2011 ha sido importante para el desarrollo de la economía social porque en la mayor parte de los países las cooperativas han sido las empresas que mejor están superando la crisis económica y están pudiendo mantener el empleo mejor que las empresas convencionales.

Y en ese sentido, MONDRAGON está siendo un referente para muchos países y en especial para Corea, ya que su Parlamento aprobó la Ley de cooperativas coreana siguiendo en gran parte la Ley de cooperativas vascas, que se aproxima mucho a la reglamentación que estamos aplicando en nuestras cooperativas. Por ello, desde el año pasado y aún hoy estamos teniendo muchas visitas de políticos, juristas, profesores y economistas coreanos para implantar y mejorar la aplicación de la ley.

El número de personas atendidas a lo largo de 2011 por el Área de Difusión Cooperativa ha sido de 2.805 y comparado con años anteriores ha sido un número inferior, debido probablemente a la crisis económica que genera una cultura del ahorro o reducción de costes. Los países de origen de los visitantes han sido principalmente Brasil, Estados Unidos e Italia, aunque ha aumentado de manera importante también el número de visitas de franceses y españoles.

Los medios modernos de comunicación están aumentando también y la utilización de Skype para la presentación de conferencias está siendo bastante utilizado. La crisis ayudará a fomentar aún más estos medios de videoconferencia.

En la visualización del diaporama corporativo han pasado algo más de cinco mil personas de muy variados países.

2011	Nº grupos	Nº grupos del Estado Español	Nº grupos resto del mundo	Personas	Estado Español	Otros países
Visitas 1 día	94	26	68	1.313	654	659
Seminarios 2-5 días	22	1	21	349	11	338
Conferencias	20	2	18	1.143	72	1.071
Total	136	29	107	2.805	737	2.068

3.527 ikasle daude matrikulatuta 2011-2012an,
horietatik 2.892 graduako titulazioetan.

Mondragon Unibertsitatea

Ikasketak

Ikasturte honetan Europar Esparrura egokitutako graduako lehenengo promozioa kaleratuko du Euskal Herri mailan Mondragon Unibertsitateak. Lehenengo promozio hau, ingeniari-tza eta enpresa kudeaketa arloetako izango da. Egun, MUK, 11 graduako titulazio eskeintzen ditu. Egokitzapen honek agerian utzi du unibertsitatearen izaera berritzailea eta aitzindaria, 10 urte baino gehiago eman baititu Mendeberrizko hezkuntza-ereduekin lan egiten.

Aldi berean, irailerako, Espezializazio Akademikora Bideratutako 13 Unibertsitate Master ere izango ditu, 5 ingeniari-tza alorrekoak:

- Produktu eta Zerbitzuen Diseinu Estrategikoko Unibertsitate Masterra
- Enpresa Berrikuntza eta Proiektu Zuzendaritzako Unibertsitate Masterra
- Industria Ingeniari-tzako Unibertsitate masterra
- Sistema Txertatuetako Unibertsitate masterra
- Energiako eta Potentzia Elektronikako Unibertsitate masterra.

Hiru azken hauek gainera Toulouse eta Nanteseko unibertsitateekin batera, diploma bikoitza lortzeko aukera ematen dute.

Bost enpresa kudeaketaren alorrekoak:

- Enpresa Kooperatiboen Kudeaketan Unibertsitate Masterra
- MBA-Enpresa Zuzendaritza Unibertsitate Masterra. Kontabilitate eta Finantza Zuzendaritza Unibertsitate Masterra.
- Marketin Digitala Unibertsitate Masterra

- Turismo Aktiboaren Inguruko Enpresak Sortu eta Kudatzea Unibertsitate Masterra.

Eta hezkuntzari dagokionean hiru:

- Derrigorrezko Bigarren Hezkuntzan, Batxilergoan, Lanbide Heziketan eta Hizkuntzen Irakaskuntza eta Irakasle Gisa Aritzeko Gaitzen duen Unibertsitate Masterra.
- Hezkuntza Testuinguru Multikultural eta Eleaniztunetan Unibertsitate Masterra (EKOMU)
- Berrikuntza Didaktiko Metodologikoko Proiektuen Garapena Hezkuntza Erakundeetan Unibertsitate Masterra (BERRIMET).

Ikasteko modu berri bat eskaintzen du eredu berriak, metodologia berrietan oinarritua, ezagutza teknikoekin gain, komunikazioa, sormena, lidergoa, talde lana eta lan esparruak eskatzen dituen hainbat kompetentzia garatzeko aukera eskainiz; esperientzia praktikoa oinarritutako ereduak da, ikasleari enpresako errealitatea ezagutzeko aukera ematen diona, atzerrian bere formazioa osatzeko, informazio eta komunikazio teknologia berrien erabilera sustatuz, ebaluazio globala eta jarraia eginez eta eleaniztasuna – euskara, gaztelera eta ingelesa- bermatuz.

Graduondoari dagokionean, MU PLUS izenarekin ezagutzen den profesionalentzako formazio esparrua dauka Mondragon Unibertsitateak. Esparru honen ezaugarri nagusiak egokitzapena eta malgutasuna dira, ordutegietan, norberaren beharretara egokitutako formazioa, praktikotasuna, zabalkunde geografikoa



eta online formatuaren garapena eskaintzaren euskarri bezala.

Berrikuntza eta ekintzailetasunaren aroa

MUK berrikuntzaren eta ekintzailetasunaren aldeko apustua egin du, ikasleei ematen dien prestakuntzatik haratago joateko formula gisa. Horregatik, ikasleen eskura jarri ditu zenbait tresna eta plan integral bat, MONDRAGON EKITEN, ikasleen eta irakasleen artean ekintzailetasuna sustatzeko, eta horrela enplegua sustatzeko eta lehiakortasuna hobetzeko, enpresa-proiektuak bultzatzearen bidez. 2011-2012 ikasturtean 154 ikaslek parte hartu dute EKITEN egitasmoan 48 proiektu aurkeztuz Enpresa Ideia Berriei buruzko VI. lehiaketa, Landa Ingurunearen Garapenari buruzko Ideia eta Proiektuen IV. lehiaketa eta Gaztedi, Aisialdi eta Kirol Alorretako Ideien III. lehiaketa ataletan banatu den ekimenean.

Bestalde, Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza graduak hirugarren promozioari hasiera eman dio Bidasoako Campusean, eta Oñatiko bigarren promozioa ere hasi da. Hemen, ikasleek enpresen sorrera eta talde autogestionatuak eraginkortasunez kudeatzeko prestakuntza garatuko duten, lehenengo egunetik enpresak sortuz, "eginez ikastea" metodologian oinarrituta.

Nazioarteratzea

Esparru honek ere goranzko bilakaera erakusten jarraitzen du. Azken ikasturtean 220 ikaslek egin dituzte egonaldia atzerriko unibertsitateetan. 139 ikasle atzerriko unibertsitateetara joan dira haien ikasketak osatzera eta 81 ikaslek karrera amaierako proiektua edota praktikak egin dituzte kanpoko enpresatan. Bestalde, 47 atzerritar inguru izan ditugu MUn beraien ikasketak burutzen.

Ikerketa eredu kolaboratzailea

Ikerketa-eredu kolaboratzailea de MUK bultzatzen duen eredu. Bertan, hiru eragile nagusik hartzen dute parte elkarlanean: Unibertsitateak, zentro teknologikoez eta enpresetako I+Gko unitateek. Horrek masa kritiko ikertzailearen sorrera errazten du eta baita ikertzaileen prestakuntzarako funtsezkoak diren unibertsitateen eta enpresen arteko hurbiltzea ere. Era berean, ikaslearen parte hartze zuzena ahalbidetzen du hainbat ikerketa proiektuetan.

Aldi berean, Mondragon Unibertsitateko ikerketa gero eta nazioartekoagoa da eta horren adierazle, gaur egun, Europar Batasunarekin loturiko 8 proiektutan parte hartzen dugu. ■

Buen ejercicio en cuanto a actividad y resultados.

Seguridad y salud laboral



Después de un año complicado para las empresas en general, podemos decir con satisfacción que el año 2011 ha sido un buen ejercicio en cuanto a la actividad y resultados en el ámbito de la seguridad y salud, al menos así lo reflejan los datos que disponemos en el Servicio de Prevención Mancomunado Osarten. El 85 % de las empresas asociadas, han ejecutado o cumplido ampliamente los planes previstos para el ejercicio, y en estos momentos de dificultades en la gestión de las empresas, que los planes de prevención se hayan llevado adelante es una buena noticia y, a pesar de lo complejo que resulta calcular en qué grado esta actividad ayudará a mejorar los resultados económicos de las empresas asociadas, debemos señalar que numerosos estudios científicos demuestran que la prevención es rentable.

Lo que si podemos asegurar, es que durante el 2011, ha habido una importante dedicación a actividades de evaluaciones de riesgos, formación e información a todos los niveles de la empresa, coordinación de actividades, planes de emergencia, vigilancia de la salud... y que los resultados obtenidos, medidos como índice de incidencia de siniestralidad se han mejorado. La dedicación de 2,98 horas por trabajador a la seguridad, 1,36 horas a la higiene industrial y 1,13 horas a la ergonomía-psicosociología, dicen mucho de la importancia que se le da en nuestras cooperativas a la prevención de riesgos laborales. Estas cifras, superan ampliamente la referencia de mínimos exigibles según la normativa vigente de 1 hora/trabajador para el total de las tres disciplinas preventivas. Además de estas dedicaciones, debemos sumar la que se realiza en vigilancia de la salud por los profesionales sanitarios y que también es superior a las referencias normativas.

En cuanto a los resultados, según los datos de incidencia de siniestralidad, en el siguiente cuadro podemos observar la evolución positiva, al descender los accidentes con baja así como la menor siniestrali-

Evolución del índice de incidencia



dad en nuestro colectivo frente al sector industrial de la CAPV.

Aunque resulte paradójico, la investigación de los accidentes y los daños a la salud, nos sirven como experiencia para realizar acciones correctivas de inmediato pero también acciones preventivas con el objetivo de evitar, controlar o minimizar las consecuencias derivadas de éstos en el futuro. No obstante, también tenemos otras maneras de aprender mediante experiencias de éxito que tenemos cerca, ya que el número de nuestras empresas que no han tenido accidentes con baja aumenta cada año y al cierre del ejercicio son 56 las empresas que lo han conseguido, lo cual significa un 10% más que el ejercicio anterior.

Como es sabido y reiterado, la formación en prevención constituye una herramienta fundamental para obtener una efectiva cultura preventiva y se está trabajando firmemente en ello, incidiendo especialmente en la organización de la empresa. A comienzos del año, se realizó una Jornada de Sensibilización en Prevención a la que asistieron 127 Directivos del grupo. En esta línea de actuación, el Servicio de Prevención, ha desarrollado un plan de actividades formativas y de sensibilización orientado a los Consejos Rectores y Consejos de Dirección con el fin de formar e informar sobre las obligaciones y responsabilidades en materia de PRL. En total se han realizado 14 charlas a las que han acudido 182 personas. Además, esta actividad formativa se ha extendido también a otros colectivos y por su relevancia destacamos los 76 Delegados de Prevención y 4.855 tra-

bajadores formados durante el ejercicio. Desde los inicios de nuestro servicio mancomunado, la capacitación de los miembros del Servicio de Prevención ha sido un elemento indispensable para nuestra organización y en este sentido se han llevado a cabo 11 actividades en las que ha habido 251 asistencias.

En los últimos años estamos asistiendo a una mayor concienciación sobre la necesidad de promover la prevención. La mejora continua de las condiciones de trabajo y de la gestión que se realiza, está siendo un hecho real en nuestras cooperativas y año tras año aumenta el nº de empresas que consiguen la certificación OHSAS 18001; así se refleja en los siguientes datos.

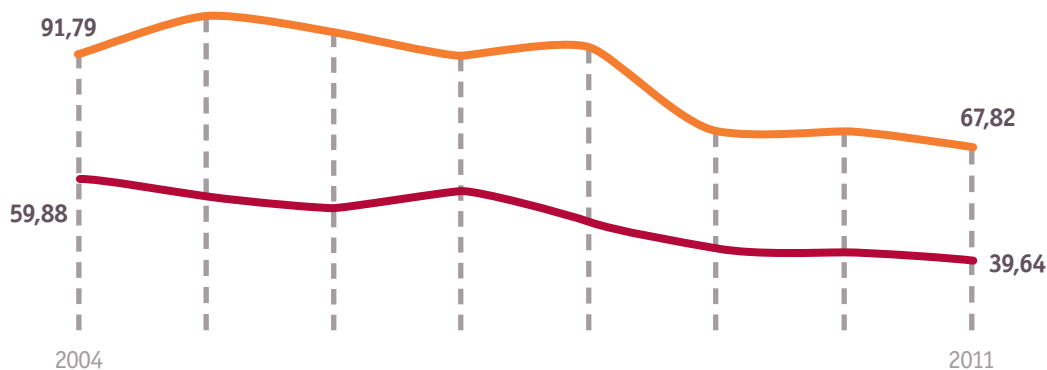
	2008	2009	2010	2011
Certificación OHSAS 18000				
Nº de empresas	17	21	23	25

Por lo tanto, estamos en el buen camino, aunque bien es cierto que aún hay un trabajo constante de mejora para alcanzar el objetivo que perseguimos. Pese a las dificultades e incertidumbres que parece van a seguir, quiero animar a todos a continuar trabajando para alcanzar el futuro que todos deseamos, trabajar con seguridad sin riesgos para nuestra salud. No existe más receta que seguir trabajando juntos en estrecha cooperación, trabajadores, profesionales de nuestro Servicio de Prevención y responsables de la prevención de nuestras cooperativas. ■

Comparativa evolución siniestralidad Osarten-CAPV - Sector industrial

CAPV Industrial

Osarten Industrial



En coherencia con esta reordenación de indicadores, hemos establecido la *Huella de Carbono asociada al consumo de energía*, como el indicador principal para el seguimiento corporativo.

Balance medioambiental

Conviene recordar como enmarque de este balance de las actividades del año 2011, los ejes de nuestra *Política Corporativa de Gestión Medioambiental*:

1. Fomento de la prevención eliminando los riesgos en su origen.
2. Cumplimiento de la legislación medioambiental.
3. Mejora continua en la protección medioambiental en todas las actividades, productos y servicios.
4. las actividades, productos y servicios.
5. Fomento de los Sistemas de Gestión Medioambiental integrados en el sistema general de gestión de la empresa.

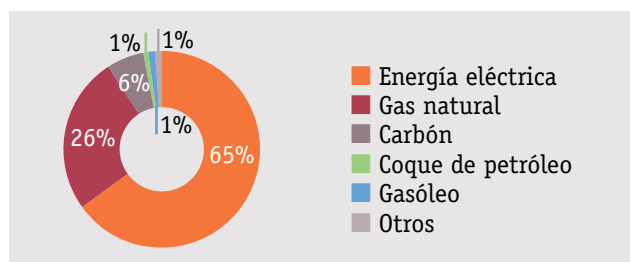
Modelo de Gestión Corporativo

Como consecuencia de la adaptación del Modelo de Gestión Corporativo a la nueva Política Socioempresarial 2013-2016, hemos procedido a una actualización de la Dimensión de Resultados Socioempresariales, alineando los indicadores según el Reto y las cinco Estrategias definidas. Los indicadores sugeridos para la gestión medioambiental se han incluido dentro de la Estrategia de Compromiso e Identidad Cooperativa.

Huella de Carbono

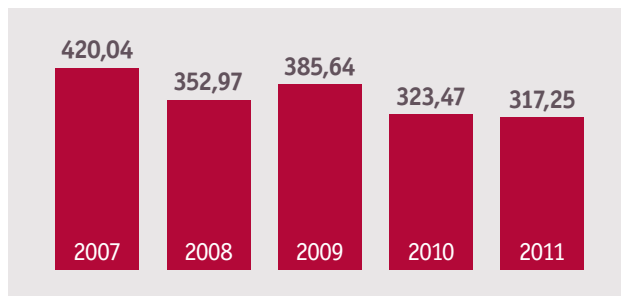
En coherencia con esta reordenación de indicadores, hemos establecido la *Huella de Carbono asociada al consumo de energía*, como el indicador principal para el seguimiento corporativo. El año 2011 establecimos una recogida de datos exhaustiva de los consumos de energía en todas las empresas de la Corporación, que hemos repetido este año y esperamos continuar en el futuro. En la Figura 1 se recogen la distribución de consumos por tipos de energía, en la que se puede observar que la energía eléctrica es la más utilizada.

Centrándonos en el Área Industria, y con la finalidad



de contar con una trazabilidad adecuada en los consumos energéticos, hemos procedido a calcular el ratio de kwh consumido en todos los tipos de energía por miles de euros de facturación. Como se puede observar en la Figura 2, los resultados muestran una tendencia satisfactoria en los últimos años fruto de los esfuerzos realizados en el ahorro de consumo energético.

En este sentido conviene señalar como proyecto singular que Miba, Behi Alde y Eroski están participando en un proyecto más ambicioso que pretende el cálculo de la huella de carbono asociada a todo el ciclo de vida de un producto lácteo puesto en la estantería del punto de venta.



Certificaciones ISO 14.000

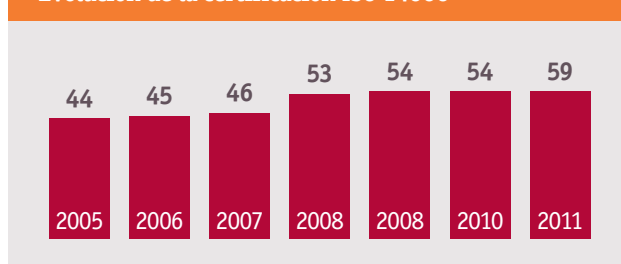
Continúa creciendo la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental y su correspondiente certificación por parte de entidades independientes que avalan el cumplimiento sistemático de los criterios de gestión medioambiental en las actividades cotidianas.

Ecodiseño

Continuamos progresando en la aplicación del concepto de Ecodiseño en las empresas de la Corporación, actividad en la que contamos seis certificados de la norma ISO 14.006 en las empresas Fagor Electrodomésticos, Geysler Gastech, Orona, LKS Ingeniería, Eredu y Soraluze. En una de ellas, LKS Ingeniería, el año 2011 hemos procedido a la validación de su experiencia *Implantación y certificación de un sistema de gestión que integra el ecodiseño*, como Buena Práctica Corporativa al objeto de reconocer su esfuerzo y compartir su experiencia con otras empresas de la Corporación, para propiciar su replicación. En este mismo sentido, el pasado 5 de Junio celebramos una jornada insertada en la Semana de la Ecoeficiencia de Euskadi 2012 organizada por Ihobe. En el acto se celebró en MU al objeto de visitar el Aula de Ecodiseño y las instalaciones del Centro de Innovación en Diseño/ Diseinu Berrikuntza Zentroa (DBZ).

Conviene destacar en esta materia que el año 2011 se fundó el Basque Ecodesign Center en un marco de colaboración entre el Gobierno Vasco y el sector privado, en el que es socio fundador Fagor Electrodomésticos, lo que nos permitirá adquirir y aplicar las metodologías más avanzadas en ciclo de vida y análisis de costes, orientadas a la toma de decisiones estratégicas. ■

Evolución de la certificación ISO 14000



A pesar del contexto de crisis económico-financiera y de los recortes en los presupuestos públicos, estamos consiguiendo mantener los proyectos e incluso iniciar nuevos, demostrando con ello nuestro firme compromiso con la solidaridad internacional.

Compromiso con los más necesitados



mundukide
f u n d a z i o a



Durante 2011 se ha mantenido el compromiso con las personas beneficiarias de los proyectos que se impulsan desde Mundukide. Ha aumentado el volumen de trabajo en los proyectos que ya vienen desarrollándose desde años anteriores en Marrupa, Montepuez y Majune en Mozambique, en Paraná en Brasil, en Holguín en Cuba, en el Valle Jequetepeque en Perú.

En Mozambique, durante 2011 se ha apoyado y *dado servicio* a más de 4.000 personas. Se les ha apoyado a mejorar y aumentar su producción agropecuaria mediante el cultivo de hortalizas, la mejora del cultivo de arroz y sésamo, la cría de cabras, el cultivo de árboles frutales, etc. Todo ello acompañado de capacitación, mejora de técnicas y apoyo económico mediante micro-créditos.

En Brasil, en Paraná, se ha dado apoyo y asistencia a ocho actividades económicas que generan a finales de año 83 empleos, además se sigue formando y asistiendo al departamento de promoción de empresas sociales, DEPES, el cual esperamos se constituya en un futuro como el grupo de personas donde se continúe con la asistencia a las actividades y sea punto de unión e intercooperación entre ellas.

En Cuba, a pesar de no conseguir poner en marcha de forma sustancial nuevas actividades, se continúa con la formación en gestión y emprendizaje, en 2011 también se dio formación a más de 50 personas, administrativos y responsables de cooperativas, así como a técnicos de asociaciones locales. También se colabora con otros organismos y ONGDs, al proyecto PALMA del PNUD y del MINAG o a un proyecto de la ONGD CERAI entre otros, compartiendo nuestro conocimiento en Planes de Empresa, mediante la impartición de formaciones específicas a los beneficios de sus proyectos o la asistencia técnica.



En Perú se ha continuado con el Programa que ejecuta en terreno la ONGD peruana CEDEPAS-NORTE. La actividad de Mundukide ha consistido básicamente en el seguimiento al desarrollo del Programa desde Euskadi, también se participó con un voluntario en la evaluación final de proyectos del Diplomado en cooperativismo donde en 2010 participamos como profesorado en la asignatura de Gestión Sociocooperativa.

Nuevos proyectos

2011 arrancó con un segundo proyecto en Brasil, en el Estado de Sergipe, tras la valoración positiva (tanto nuestra como del MST), nuestra contraparte brasileña, y respondiendo al compromiso adquirido hace unos años de abrir el abanico de colaboración con el MST a otras regiones. Con este nuevo proyecto se pretende multiplicar la labor de fortalecimiento organizativo, la dinamización de la agricultura familiar y la promoción de empresas sociales cooperativas, u así contribuir a la mejora de condiciones de vida de la población de los asentamientos del MST, todo ello basado en la experiencia y los aprendizajes del proyecto de Paraná. Durante 2011 ya se iniciaron algunas acciones dentro del marco del proyecto.

En Mozambique también hemos arrancado 2011 con la identificación y la formulación de un nuevo proyecto, en el distrito de Balama, el cuarto proyecto en dicho país. Durante 2011, apenas se realizaron labores de identificación y montaje de la infraestructura de trabajo; en el primer trimestre de 2012 se iniciarán acciones concretas con agricultores del distrito.

Por último, cabe mencionar el trabajo de identificación realizado durante 2011 para definir un país de África en el cual iniciar nuevos proyectos. En una primera fase se reali-



zó un análisis de preselección en base a datos estadísticos, bibliográficos y de referencias con terceros. En una segunda fase se visitaron los países preseleccionados realizando visitas para determinar la *necesidad* y la *viabilidad* para poner en marcha un programa de desarrollo comarcal, poner en marcha un programa similar de los que se impulsan en Mozambique, decantándonos al final por Tanzania como país seleccionado. Durante 2012, para poder iniciar un proyecto, habrá que buscar un socio local, definir el proyecto y buscar financiación independiente de las fuentes actuales... vamos a ver si lo conseguimos.

Nuestro compromiso

Nuestro compromiso es el compromiso de las cooperativas, el trabajo que desarrolla Mundukide es en gran medida gracias

a las cooperativas, se basa en su experiencia y se fundamenta en sus recursos.

A pesar de la crisis económico-financiera y las dificultades que eso está generando en el trabajo y el empleo de las cooperativas, en su conjunto, las cooperativas siguen demostrando un compromiso firme e incondicional. Durante el 2011 se han contabilizado aportaciones por 448.115 Euros, prácticamente igual que en el 2009 y en 2010.

Con ello (más las aportaciones de instituciones públicas que se han conseguido a través de concursos a convocatorias de cooperación), durante el 2011 se ha mantenido la actividad en todos los proyectos impulsados, incluso aumentar ligeramente la inversión en ellos un 10% más.

En las siguientes tablas se muestran los datos económicos referentes a ingresos y a fondos destinados a proyectos:

Ingresos por aportante 2010 y 2011

Ingresos	2010 *	2011**	
Total ingresos	1.518.276	1.564.335	103%
Cooperativas	458.749	448.115	98%
Instituciones Públicas	592.166	880.468	149%
ONGD locales	252.857	46.835	19%
Particulares	124.786	82.657	66%
Otros ingresos	66.642	56.719	85%

Fondos destinados a proyectos 2009 y 2010

Fondos destinados	2010*	2011**	
Total destinado	1.151.524	1.267.677	110%
Marrupa (Mozambique)	337.138	211.709	63%
MontePuez (Mozambique)	205.095	137.591	67%
Majune (Mozambique)	114.615	108.823	95%
CEDEPAS (Perú)	56.144	157.131	280%
MINAZ (Cuba)	153.639	200.871	131%
MST-Paraná (Brasil)	266.233	374.031	140%
MST-Sergipe (Brasil)	18.660	77.521	415%
Otros proyectos	41.393	0	-

*Las cuentas del 2010 han sido auditadas por LKS Auditores.

**Las cuentas del 2011 están pendientes del informe de auditoría.

En programas de educación cooperativa y de desarrollo directivo es habitual encontrarse con personas dispuestas a cambiar para mejorar su empresa. Pero no es fácil ejemplificar los comportamientos que queremos promover.



El mejor ejemplo de cambio: el tuyo

El concepto del cambio, personal u organizativo, se ha convertido en un lugar común hoy en día. Hablamos con naturalidad de cambiar modelos de negocio, comportamientos, actitudes o valores, pero la experiencia nos dice que los cambios personales no son tan sencillos.

El primer obstáculo para cambiar es el diagnóstico: en nuestro fuero interno las personas creemos que nosotros nunca somos *parte del problema*. Cojamos como ejemplo, un equipo que declare sentirse falto de confianza, no estar orientado al cliente y que actúe con demasiada burocracia. Si preguntamos individualmente a cada miembro “¿crees que tus compañeros confían en ti?” o “¿estás orientado al cliente?”, la respuesta habitual suele ser “sí” y si preguntamos “¿eres excesivamente burocrático?”, la respuesta es “claro que no”.

¿Por qué nos cuesta cambiar?

La realidad es que muchas personas bien intencionadas y honestas creen sinceramente que están ha-

ciendo lo correcto, pues de otro modo no lo harían. Lo que sucede es que la mayoría de las personas tenemos un optimismo injustificado en relación con nuestro propio comportamiento. Los psicólogos definen esta conducta como *sesgo de auto-protección*. Mediante esta dinámica interna, atribuimos nuestros éxitos a factores personales y culpamos de nuestros fracasos a factores externos o situacionales. Este fenómeno actúa como mecanismo de protección de la autoestima y los estudios muestran que se manifiesta en diversos ámbitos como el del trabajo, las relaciones interpersonales, los deportes o las decisiones como consumidor.

¿Cómo podemos cambiar?

El espejo de los demás (o de un observador ajeno) suele ser un buen antídoto para este autoengaño. Y los datos ayudan mucho más que las opiniones. La mera observación del comportamiento del día a día y su devolución

al protagonista puede ser muy clarificadora: “has dicho que no tienes un comportamiento burocrático, pero de las dos últimas reuniones que has dirigido han salido otras tres más y no se ha tomado ninguna decisión”. El análisis de la agenda también es útil: “has dicho que estás orientado al cliente, pero has dedicado únicamente un 5% de tu tiempo a examinar datos referentes a los clientes y no has mantenido ninguna reunión con quienes están en contacto directo con el cliente”. Aunque sea información un tanto incómoda, ayuda a ganar conciencia sobre la realidad y sobre las consecuencias de nuestros actos.

¿Y cuánto podemos cambiar?

Otro motivo de frustración en procesos de cambio suele ser pensar que las personas somos como calcetines a los cuales se les puede dar la vuelta. Somos flexibles y el tiempo nos muestra que, de hecho, cambiamos de formas de actuar, pero no podemos convertirnos en *otra persona*. Salvo en circunstancias atípicas como muy profundas crisis o cambios brutales del entorno, es muy difícil modificar los patrones caracterológicos más arraigados. Por esta razón, la vía de la aceptación de uno mismo sin caer en la resignación suele ser mucho más liberadora y realista. Esta afirmación tiene una variante organizativa importante: cuidemos mucho nuestros procesos de promoción pues, una vez está situada la persona en el puesto, el esfuerzo por cambiar hábitos y comportamientos es muy costoso, y no siempre es posible lograr la meta que se persigue: la adecuación de esa persona a las funciones que se le requieren.

¿Algún consejo para cambiar?

En el camino del cambio, bien sea para elaborar una nueva visión, facilitar la innovación, establecer unos patrones culturales distintos o cambiar de comportamiento, podemos apoyarnos en algunos dichos que encierran interesantes aprendizajes.

- **El cambio es una amenaza cuando se me obliga, pero una oportunidad cuando forma parte de mí.** La resistencia al cambio es enorme cuando la persona siente que es forzada a ello, y lo vive desde la opresión. Si es posible vincular el cambio con aspiraciones y objetivos propios, el resultado es un compromiso más sólido y una garantía de esfuerzo real.
- **Un viaje de mil millas comienza con un solo paso.** Las grandes metas pueden parecer abrumadoras. La

magnitud del problema, la dificultad de las soluciones, y la lejanía del horizonte temporal pueden hacer que el cambio se vea tan complejo que las personas se queden paralizadas y no reaccionen. Este dicho de Mao es una apelación a empezar a caminar. Haz algo, comienza a andar, da el primer paso por pequeño que parezca y el viaje ya habrá comenzado.

- **Si no sabes a dónde vas, cualquier camino es bueno.** Muchos esfuerzos de cambio fracasan por no saber exactamente a dónde se quiere llegar. Alicia pregunta al gato Cheshire qué camino debe tomar. El gato mágico responde con este recordatorio útil para concretar el objetivo: haz zoom en el destino de tu mapa mental, y luego aleja el foco para elegir el mejor camino.
- **El cambio es un proceso, no una decisión.** ¿Cuántas personas deciden mejorar su dieta y hacer ejercicio, y luego, de tan satisfechas que están con la decisión se sientan a comerse un helado viendo la televisión? Hacemos declaraciones de cambio en nuestras organizaciones y luego dejamos que se desinflen los programas de cambio puestos en marcha. El cambio de comportamientos de un colectivo requiere planificación, constante comunicación, herramientas y materiales, hitos, recordatorios y recompensas.
- **Cuando llegues a un cruce en el camino, cógelo.** Hay un aspecto del cambio que consiste en *prueba y error*. El miedo al error puede dejar caminos inexplorados. Es importante aprovechar las oportunidades inesperadas. Algunas vías laterales son callejones sin salida, pero otras pueden llegar a ser rutas más rápidas hacia la meta.
- **Cualquier cosa puede parecer un fracaso en mitad de la travesía.** Existen numerosas barreras, obstáculos y sorpresas en el camino del cambio, y cada uno nos tienta a darnos por vencidos. Pero el mayor fracaso es abandonar prematuramente en lugar de ajustar el plan y seguir adelante.
- **Sé el cambio que quieres ver en el mundo.** Las personas referentes de la organización deben encarnar los valores y principios que quieren que adopten el resto de compañeros. Esta famosa cita de Gandhi nos recuerda a todos (a los directivos con sus colaboradores, a los dirigentes políticos con sus electores, a los padres con los hijos) que una de las tareas más importantes es personal: ser un modelo a seguir, ejemplificando lo mejor de lo que se pretende lograr.

Hay otro famoso aforismo que resume bien parte de lo dicho: para que las cosas cambien, cambia tú primero. Ponámoslo a prueba... y veamos qué ocurre. ■

Laburbilduz...

... maiz hitz egiten dugu empresetan egin beharreko aldaketei buruz, baina aldaketa horiek guztiak gizabanakoek egin behar dituzte eta norbera aldatzea ez da hain erraza izaten. Gehienetan, ez dugu uste gu geu arazoaren parte garenik eta kosta egiten zaigu aldatzeko beharra aitortzea. Aitortuta ere, oztupo ugari daude bidean: aldatzeko gaitasunaren berezko mugak

zein bidean agertzen diren zailtasunak. Bide horretan laguntzeko beti izan dezakegu buruan aldaketa aukera polita izan daitekeela, bidea egiteko hastea dela garrantzitsua, ez saiatzearen ahaleginak egiten duigula minik handiena eta gu geu izan behar garela, Gandhik esan zuen moduan, mundurako nahi dugun aldaketa hori.

Un comentario muy común de la gente cuando se menciona la necesidad de emprender es si las actuales circunstancias de crisis económica constituyen el momento más idóneo para lanzar una nueva empresa al mercado.

Mikel Orobengoa Ortubai Director Gerente de ISEA S.COOP.



Emprendimiento en tiempos de crisis

Contrariamente a lo que la intuición podría hacernos pensar, que los períodos de contracciones económicas resultan épocas poco propicias para la creación de nuevas empresas, un estudio realizado por la Fundación Kauffman a partir del análisis de los listados de empresas Fortune 500 e INC 500 ha revelado que más de la mitad de las empresas presentes en la lista Fortune 500 del año 2009 y casi un 50% de las empresas de la lista de 2009 de INC, comenzaron su actividad en períodos caracterizados por la recesión económica.

Los estudios revelan que en los períodos de recesión económica, cuando las grandes empresas se convierten en destructoras masivas de empleo, el emprendimiento y las pymes se revelan como auténticos motores de creación de empleo: Así, en 2010, las empresas de nueva creación, considerando éstas como las organizaciones con menos de 5 años de vida, fueron responsables de la creación de 2,3 millones de empleos netos en los Estados Unidos, mientras que en el mismo período el conjunto de la economía privada americana destruía 1,8 millones de puestos de trabajo.

Este fenómeno no es exclusivamente americano: también en la Unión Europea, según afirma la Comisión Europea, las pymes y las microempresas, es decir las organizaciones con menos de diez empleados, con un 58%, son las que aportan el mayor porcentaje de crecimiento neto en materia de empleo en la economía privada.

La Ponencia Socioempresarial 2013- 2016 de la Corporación MONDRAGON se hace eco de esta realidad, al abogar en el marco de su estrategia *Innovación* por "Configurar y desarrollar un sistema corporativo integrado de Innovación-Promoción-Conocimiento que permita renovar permanentemente nuestros modelos de negocio y promocionar nuevas actividades en sectores de futuro", entendiendo que para ello será preciso, entre otros factores, "generar una cultura de intraemprendimiento empresarial que impregne el quehacer de nuestras cooperativas."

Una vez reconocida la necesidad de emprender, las personas y las empresas experimentan una serie de síndromes a la hora de acometer la aplicación práctica de este precepto. El primer síndrome se asocia habitualmente a cómo afrontar la generación de oportunidades de negocio y a la necesidad de contar con una idea sublime que soporte el lanzamiento de la empresa. Afortunadamente los análisis ponen de manifiesto que el entorno de actividad habitual de las empresas constituye la principal fuente de ideas para el lanzamiento de nuevas iniciativas.

Así, según una investigación desarrollada por el catedrático de la Tufts University Amar V. Bhide, únicamente el 4% de los fundadores de las empresas INC 500 generaron sus ideas de negocio mediante una investigación sistemática, mientras que el 71% simplemente reprodujeron una idea identificada en su anterior empleo y el 20% se encontró la idea de forma accidental.

Alternativamente, numerosas innovaciones han sido generadas por *usuarios innovadores* en lugar de ser desarrolladas por empresas dotadas de grandes recursos de I+D. Por ejemplo, la bicicleta de montaña fue creada por un grupo de usuarios que sintieron el impulso de adaptar sus bicicletas convencionales a las exigencias de las pistas de montaña situadas en zonas poco accesibles. El resultado fue la creación de una nueva categoría de producto y el rediseño de la propia industria de manufactura de bicicletas: en 2004, solo en los Estados Unidos, las bicicletas de montaña y el equipamiento suplementario suponían el 65% de las ventas totales del sector.

Otro análisis complementario, correspondiente a datos relativos a 4.928 empresas creadas en los Estados Unidos en 2004, revela que el 10,7% de las empresas correspondían a organizaciones creadas por usuarios innovadores. Ello supone que el 46,5% de las empresas creadas a partir de un producto o servicio innovador correspondían a empresas lanzadas por usuarios.

El sector servicios como ámbito de oportunidad para el emprendimiento.

Otro factor a considerar a la hora de emprender es que el sector de los servicios empresariales es susceptible de poder constituir una de las bases fundamentales de renovación de las economías avanzadas. De hecho, según publica la consultora McKinsey, los servicios empresariales pueden llegar a ser el motor de crecimiento futuro en el estado español.

McKinsey, en colaboración con la Fundación de Estudios de Economía Aplicada, hizo público recientemente el informe "una agenda de crecimiento para España". El informe señala que "España tiene el potencial para crear un millón de empleos cualificados si alcanza niveles de productividad y actividad de la media europea, y hasta tres millones en el caso de alcanzar los niveles de Estados Unidos". Para ello, afirma McKinsey, "es necesario cambiar el modelo de crecimiento económico en uno basado en la productividad, y actuar sobre dos grandes grupos de sectores económicos, motores del crecimiento: los bienes exportables y el turismo como correctores de una balanza comercial; y los servicios como fuente primordial para la creación de empleo."

Según McKinsey, España ha creado mucho menos empleo que Europa y los Estados Unidos en estas actividades. Como ilustración, mientras que en Europa estos servicios han supuesto más del 15% del empleo creado entre 1995 y 2005, en España su aportación ha sido inferior al 5%. Las estimaciones de McKinsey indican que si España logra acercarse a los niveles de productividad y empleo de países más avanzados en este tipo de actividades, puede llegar a crear hasta 2,5 millones de empleos sostenibles.

Caso Webvan

El segundo síndrome experimentado a la hora de acometer iniciativas de emprendimiento se deriva de la necesidad de transformar una determinada oportunidad en un modelo de negocio viable, habida cuenta de las numerosas contingencias que experimentan las nuevas iniciativas empresariales en su proceso de lanzamiento. Un ejemplo paradigmático es el caso de Webvan, una empresa de distribución de mercancía perecedera por Internet creada en 2001, en plena fiebre de la burbuja de Internet, que fue considerada por la revista CNET como el mayor fiasco de las empresas punto.com. Antes de verificar la validez de su modelo de negocio, que prometía la entrega a domicilio en menos de 30 minutos de los pedidos cursados on line, Webvan realizó inversiones por un valor superior a los 10.000 millones de dólares americanos, compró una flota completa de vehículos de entrega... Sin llegar a atraer suficiente número de clientes como para justificar tal despliegue de medios, cayó en la bancarrota por falta de recursos financieros.

Para Steve Blank, emprendedor en serie que ha participado en la creación de ocho empresas y que actualmente es profesor en las universidades de Stanford, Berkeley y Columbia, Webvan habría cometido dos errores muy comunes en los procesos de emprendimiento: asumir que se conocen las necesidades de los clientes y enfatizar la ejecución de las hipótesis de un Plan de Negocio puramente teórico.

La exploración emprendedora: a la búsqueda de un modelo viable de negocio.

Las Startups son organizaciones diseñadas para explorar e identificar un modelo de negocio viable, susceptible de ser reproducido y desarrollado. En esencia, el objetivo de la experimentación llevada a cabo por una Startup sería identificar cómo crear un negocio sostenible a partir de una visión.

En este contexto, la labor del emprendedor consistiría en diagnosticar cuanto antes si su modelo de negocio es correcto, observando si la nueva actividad se comportará conforme a las hipótesis de partida. Para ello es necesario evaluar la validez de la propuesta de valor, observando a los clientes en su propio medio: afirma Steve Blank que en la mayor parte de las ocasiones los clientes no se comportan como se asume en el modelo de negocio.

Las investigaciones de Amar V.Bhide vendrían a corroborar la perspectiva exploratoria sobre las Startups defendida por Steve Blank, ya que identificó que más de un tercio de los emprendedores de la lista INC 500 modificaron sustancialmente sus modelos originales de negocio y que otro tercio introdujo cambios moderados en sus conceptos de negocio.

La intercooperación aporta eficacia al proceso emprendedor.

Si bien emprender en tiempos de crisis ya invita a pensar de forma interesada en una estrategia de intercooperación con objeto de reducir los costes y los riesgos de la inversión, numerosas evidencias empíricas ponen de manifiesto que las iniciativas fundadas por equipos rinden más que las creadas por individuos aislados. Así, Reynolds y White analizaron el crecimiento experimentado por 2.624 firmas creadas en los Estados Unidos en 1985 y concluyeron que la dimensión del equipo fundador presentaba una correlación positiva con la tasa de crecimiento experimentado por la empresa. En otro estudio, Eisenhardt y Schoonhoven examinaron 98 empresas de semiconductores creadas en los Estados Unidos entre 1978 y 1985, concluyendo que el tamaño del equipo emprendedor reduce la tasa de fracaso de la empresa.

Si aplicamos estas consideraciones a nuestra realidad cooperativa, las principales conclusiones que cabe extraer serían las siguientes:

- La principal estrategia disponible para generar empleo es la creación de nuevas empresas.
- Es preciso dar un salto cualitativo en la intensidad emprendedora de las cooperativas de MONDRAGON.
- Hay que velar por la eficacia de los procesos de emprendimiento de nuevos negocios. En esta perspectiva, la intercooperación incrementa dicha eficacia.

Para terminar, volviendo a la cuestión de la idoneidad de emprender en las actuales circunstancias, podemos retomar el legado documental de Don José M^a Arizmendiarieta, cuando afirma que "Todos los tiempos son malos para quienes se dejan avasallar por las circunstancias", o cuando asegura que "sin riesgo no se logra nada". ■

Para ampliar tu conocimiento sobre el emprendimiento en la Corporación MONDRAGON, accede a www.elkarbide.com

Los estudios revelan que en los períodos de recesión económica, cuando las grandes empresas se convierten en destructoras masivas de empleo, el emprendimiento y las pymes se revelan como auténticos motores de creación de empleo".

De profesión, comercial



Iñigo Gutiérrez

En un mercado tan competitivo como en el actual donde los productos están cada vez más igualados, es con el trato personal como se obtiene la diferencia o un plus respecto a los demás competidores. Es ahí cuando entra en acción el comercial, el responsable de la empresa que tiene como objetivo ejecutar la venta.



Joxemari Larrañaga

Lanbideak

“Hay que ser tolerante ante la frustración pero a su vez perseverante, ya que muchas puertas se abren después de tocarlas varias veces”. Iñigo Gutiérrez

“He firmado contratos en los que no he tenido la seguridad de que he conseguido al 100% el pedido hasta que ha llegado el dinero”. Joxemari Larrañaga

La profesión de comercial es cada vez más valorada por las empresas que ven en estos trabajadores una puerta de entrada hacia nuevos mercados. Un comercial es el que tiene relación directa con el cliente y el mercado, una persona que vive los problemas y las necesidades del cliente, y que tiene contacto directo con él. La labor de estos profesionales se antoja fundamental, ya que son ellos la imagen de la empresa y los que pueden convencer y fidelizar los clien-

tes. Hemos debatido con Joxemari Larrañaga (Comercial de Fagor Automation en la península) e Iñigo Gutiérrez (Comercial de Orona para países de fuera de la Unión Europea), ambos con una dilatada experiencia en la profesión.

Claves para el éxito

No existe un estereotipo claro de un comercial. En cada empresa podemos encontrarlos de perfiles muy diversos y

todos ellos válidos. Los hay extrovertidos, introvertidos, con distintos puntos de vista... pero todos con un mismo objetivo: vender. Independientemente de la personalidad de cada uno, hay ciertas características y aptitudes que son básicas y resultan clave a la hora de alcanzar el éxito como son la flexibilidad, la implicación, la adaptabilidad o la perseverancia. Tanto Joxemari Larrañaga como Iñigo Gutiérrez están de acuerdo con estas cuatro cualidades. El primero afirma rotundamente que la clave, sobre todo, está en la implicación y la flexibilidad: "Hace falta una buena base técnica para hablar con seguridad pero, desde luego, el cliente tiene que ver en ti implicación y flexibilidad. Hay que ponerse en su lugar e intuir por dónde puede estar sufriendo. Y si ve que estás dando pasos para solucionar su problema, te ganará al cliente". Gutiérrez, por su parte, ve fundamental "ser flexible y capaz para adaptarse a las necesidades del cliente". También recalca que en una profesión en la que la comunicación es vital, es importante "el dominio de idiomas". Asimismo, asegura que un comercial debe ser perseverante porque "muchas veces te dicen que no y tienes que seguir insistiendo. Hay que ser tolerante ante la frustración, y a su vez perseverante, ya que muchas puertas se abren después de tocarlas varias veces."

La presión, implícita a la profesión

Una de las cosas básicas a la que debe enfrentarse un comercial a lo largo de su vida profesional, es a la presión. La presión de vender, de llegar a cumplir los objetivos, la presión de los clientes y de los jefes, la presión de ganar dinero... En definitiva, la presión psicológica que casi siempre cae sobre su espalda y que normalmente los demás compañeros de trabajo difícilmente lo sienten. Larrañaga lamenta que una persona que trabaja puertas adentro no tenga ese contacto con el exterior. "Esa presión la tienen el comercial y los técnicos que intervienen directamente". Joxemari aboga por orientar la empresa a que todos se sientan vendedores y tengan contacto con el cliente: "Es muy bueno que la gente de otros departamentos como el de I+D, el financiero o el de calidad también tenga contacto directo con los clientes". Gutiérrez, a su vez, cree que "al final el que tiene más presión es el comercial". De todas formas, señala que en Orona han intentado distribuir las responsabilidades: "Antes, quizá, el único que hablaba idiomas era el comercial y los demás se refugiaban en eso. Ahora, en cambio, tenemos mucha gente joven que habla idiomas, y por ejemplo, cuando hay que tratar temas relacionados con los técnicos, el cliente habla directamente con los trabajadores del equipo de asistencia técnica. De alguna manera, ellos también sienten esa presión".

Escuchar más que hablar

Tan importante como saber vender, es escuchar al cliente así como manejar un lenguaje no verbal adecuado. A veces, los comerciales caen en el error de no tomar en cuenta las opiniones, comentarios, sugerencias, críticas o quejas de sus clientes, con todo lo que ello conlleva. No saber escuchar a los clientes se traduce en la toma de malas decisiones, diseño de malas estrategias, imposibilidad de captar nuevos clientes y la pérdida de algunos con los que ya se cuenta. Sin embargo, escuchar a los clientes brindará información útil a la empresa y, de esa manera, conocerá de primera mano las necesidades o gustos particulares del

cliente, pudiendo así diseñar un producto exclusivo y dar un servicio personalizado. Larrañaga y Gutiérrez están de acuerdo en que primero hay que dejar hablar al cliente. El primero señala que "si empiezas a hablar sin saber que necesidad tiene el cliente estas perdiendo el tiempo. Antes de nada, hay que dejarle hablar, hacerle preguntas y dar cuenta de lo que está sintiendo". Gutiérrez califica de "fundamental" el hecho de que el cliente hable primero: "A mí me gusta que el cliente se sienta cómodo y hable primero porque si le empiezo a contar mi discurso estándar, igual a los cinco minutos le aburro. Hay que tratar de identificar sus necesidades y darle una solución, y para eso, hay que escuchar el doble de lo que se habla".

Cuando no se vende

Aunque el objetivo principal del comercial sea la de vender su producto, no siempre lo consigue. Desgraciada-



Tan importante como saber vender, es escuchar al cliente así como manejar un lenguaje no verbal adecuado. A veces, los comerciales caen en el error de no tomar en cuenta las opiniones, comentarios, sugerencias, críticas o quejas de sus clientes, con todo lo que ello conlleva.



mente para él, la venta no es una tarea fácil. Además, "muchos clientes te utilizan para conseguir una oferta y luego van a donde su proveedor habitual con tu oferta, para que éste último le baje el precio", declara Gutiérrez. Larrañaga ya no se hace ilusiones hasta ver el dinero en sus arcas: "He visto bastantes situaciones en las que parece que todo va bien y al final se te echan atrás. En Asia, por ejemplo, he firmado contratos y no he tenido la seguridad de que he conseguido al 100% el pedido, hasta que ha llegado el dinero. Hay que ser muy cauto".

Ante la negativa del comprador, ambos coinciden en dejar buena sensación al cliente, ya que quizá en el futuro llegue un momento en el que decida volver: "No hay que quedar mal con el cliente. Hay que dejar la puerta abierta porque la vida da muchas vueltas y quizá llegue un momento en el que te necesite. Estas cosas hay que tomarlas con deportividad y elegancia pese al resquemor que puedas sentir en el momento", dice Iñigo. Joxemari coincide totalmente con Gutiérrez: "Hay que procurar quedar bien y dejar una buena sensación. No hay que tener ningún rencor por no haber sido seleccionado y nunca mostrarse agresivo ni tampoco enfadarse". ■

Goimek

Goimek es una cooperativa dedicada a dar servicio en el ámbito del mecanizado, ofreciendo soluciones totales garantizando la alta calidad y precisión con un excelente nivel de servicio.

Se constituyó en 2003, después de analizar la viabilidad y considerando, por parte de Danobat Group como decisión estratégica, la constitución de una cooperativa para el mecanizado, de alto valor añadido, que cumpliera altas exigencias de precisión y calidad. En 2004 se iniciaron las obras para la construcción de la planta de Itziar, Gipuzkoa, de 7.000 m², en la que trabajan actualmente 50 personas. En Mallabia cuentan con otra planta de 2.500 m² que emplea a 23 personas, y fabrican piezas complementarias a las que se fabrican en Itziar.

Goimek se constituyó como cooperativa de segundo grado, y en su creación fue decisivo el apoyo de las cooperativas socias que apostaron a favor de este proyecto, y conjuntamente con los socios de trabajo, han posibilitado que Goimek se haya convertido en uno de los referentes en el mecanizado de piezas de alta calidad y precisión. Actualmente ofrece servicio a clientes en el ámbito nacional y el internacional, en diferentes sectores de mercado: máquina herramienta, aeronáutica y ferrocarril, entre otros.

Inicios intensos La actividad se inició oficialmente en 2006 y los primeros tres años fueron muy intensos. “Durante 2006, 2007 y 2008 se produjo una fuerte demanda de mercado y algunos de nuestros clientes alcanzaron cifras récord de facturación. Esto hizo que el arranque inicial de la actividad fuera muy intenso en dedicación y participación por parte de las personas de Goimek, llegando en algunos casos a jornadas de trabajo muy intensas, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de los clientes en volumen de trabajo, en compromisos de entregas y en el cumplimiento de las especificaciones de los productos” confirma Aitor Alkorta, gerente de Goimek.

Servicio integral-tecnología avanzada Durante estos años, Goimek se ha ido especializando en el mecanizado de piezas de precisión ofreciendo a sus clientes un servicio integral de mecanizado. Este servicio integral incluye la gestión de la cadena de aprovisionamiento, el mecanizado de la pieza, los tratamientos térmicos requeridos, la estética de la pieza durante los procesos de acabado y pintura, y por último, la verificación y certificación de la pieza mecanizada. Se controlan rigurosamente cada una de las fases del mecanizado durante el proceso de fabricación, que se refuerzan con exhaustivas comprobaciones efectuadas por el equipo de metrología, para la certificación total de las piezas.

Asimismo, como especialista en el mecanizado de precisión, Goimek incorpora la tecnología más avanzada, con máquinas de gran precisión y productividad que se complementan con medios de verificación de última generación. Todo ello les permite garantizar la calidad de mecanizado requerida en piezas de alta precisión. “Contamos con un equipo humano permanentemente involucrado en todos los procesos de fabricación y verificación, siguiendo las pautas acordadas previamente con los clientes” añade Alkorta.

Ante la crisis Durante el 2009 y de forma repentina se empezó a percibir la fuerte caída en la demanda del mercado debido a la crisis, lo cual obligó a adoptar importantes medidas, que se mantuvieron también durante 2010, trabajando duro para hacer frente a la situación que presentaba el mercado y tenien-

Ubicación Itziar (Gipuzkoa) y Mallabia (Bizkaia).

Actividad Mecanizado de alta precisión.

Personas 73.



do que vivir con la incertidumbre que generaba la situación. “Pese a la crisis, siempre hemos tenido claro que debíamos seguir dedicándonos a mejorar aquellas actividades que considerábamos claves para el desarrollo del negocio, y así hemos trabajado y seguimos trabajando en muchos proyectos de mejora e innovación. Algunos de estos proyectos se han gestionado y desarrollado internamente, y en otros casos con la colaboración de centros tecnológicos, como es el caso de Ideko, o con los propios clientes” explica el gerente.

Efectivamente, el cumplimiento de los plazos de entrega es hoy en día, de un 95%. Este logro se ha conseguido gracias al desarrollo de algunos proyectos y como consecuencia de un cambio cultural.

Los clientes y el equipo humano La satisfacción de los clientes ha sido un principio básico en Goimek y para responder a sus necesidades han ido incorporado la tecnología más avanzada así como máquinas de gran precisión y productividad, que se complementan con los medios de verificación de última generación. Y en la satisfacción de los clientes han contribuido, en especial las personas que integran Goimek, puesto que cuenta con un equipo humano de profesionales altamente cualificados e involucrados en el proyecto cooperativo; “En pocos años, hemos tenido que hacer frente a situaciones dispares, con muchos altibajos. Hemos tenido que gestionar cada situación a nivel de negocio, de cooperativa y en el ámbito social. Esta experiencia acumulada nos ha hecho madurar de forma rápida” comenta Alkorta.

El futuro A pesar de la situación que existe a nivel del mercado global, Goimek ha logrado salvar estos años e incluso mejorar la situación durante 2011, respecto a ejercicios anteriores. Actualmente se hallan inmersos en la reflexión estratégica para definir la visión estratégica de cara al periodo 2013-2016. “Es un proceso clave para nosotros, donde estableceremos los principales retos estratégicos para proyectar un mejor posicionamiento en los mercados/sectores donde nos encontramos y esperamos apostar por otros nuevos”.

Además, se está analizando la viabilidad de varios proyectos que podrían requerir inversiones en medios productivos e instalaciones, pero que contribuirán a mejorar el posicionamiento en el mercado. ■



1

Jon Oregi
Kalitate teknikaria

Orain dela bi urte eta erdi sartu nintzen Goimeken, aurretik beste toki batzuetan lan egin eta gero, beti metrologia arloan. Hemen lan desberdina egiten dut, pieza handiagoak baitira, eta horregatik pertsonalki erronka handia izan zen hasieran. Baina, balorazioa positiboa da, pozik nago lanarekin eta gustora! Goimeken kalitatea asko zaintzen da, eta punta puntako tresneri eta teknologia lantzen ahalegintzen gara. Izan ere, merkatuak horixe exijitzen digu: berrikuntza eta innobazioa gure jardunean tartekatzea.

Gaur egun, bezeroa eta kalitatea dira gure oinarriak eta biak lotuta ahalik eta produktu onena ateratzen ahalegintzen gara; piezaren bukaeran igartzen dena eta baita entregatzeko epetan ere. Horregatik, behin produktua menperatuta, hurrengo saltoa merkatu berrietan sartzea izango da.

2

Enara Carballo
Gestio sistemen koordinatzailea /
Kontseilu Sozialeko kide

2007ko ekainean hasi nintzen hemen lanean, Mondragon Unibertsitatean Humanitateak eta Enpresa ikasi eta gero. Karrera bukaerako proiektua eta praktikak Danobaten egin nituen eta hantxe izan nuen aukera lan munduarekin kontaktua izateko eta hainbat pertsona ezagutzeko. Horrela, 2007an lanpostu bat atera zen eta nirekin kontatu zuten, beraz, badira bost urte hemen hasi nintzela.

Hasiera gogorra izan zen, unibertsitatetik atera berri nintzelako eta, nahiz eta pentsatu guztia karreraren ikasia nuela, konturatu nintzen lanean, praktikan ikasten dela benetan enpresa bat zer den eta bere barruko funtzionamendua. Sistemen gestioko koordinatzaile funtziotan hasi nintzenez; kalitatea, ingurugiroa eta prebentzioa arloan eta gaur egun oso gustora nago!

Azken urteotan egin ditugun aurrerapenei esker, eta landu ditugun proiektuei esker emaitza onak lortzen ari gara. Esan daiteke gaur egun produkzioa eta kalitatea lotuta daudela. Eta oro har, hobetu dugu

barne antolakuntzan eta barne egituran eta hori emaitza orokorretan igartzen da.

3

Asier Urbieto
Zubi-planeagailuen produkzioa/
Kontseilu Errektoreko kide

2006an hasi nintzen Goimeken lanean, sortu eta hilabete batzuetara. Aurretik egiten nuen lanarekin ez dut aldaketa handirik somatu, nahiz eta hemen prezisioa eta kalitatea askoz gehiago zaintzen den. Nire kasuan, kooperatiban lana egiten dudana lehen aldia izan da eta zentzu horretan bai igarri dut diferentzia; hemen norberak dituen ideiak entzun egiten dira eta aportazioak kontuan hartzen dira. Goimek kooperatiba izateaz gain, enpresa txikia da eta hori ere abantaila handia da, lankideon arteko erlazioa estuagoa baita. Horretaz gain, Kontseilu errektoreko kide naiz momentu honetan.

Goimeken lan handia egiten ari gara etorkizunera begira, batik bat merkatuan, gure bezeroekin lortzen ari garen konfidantza finkatzeko. Inbertsio aldetik ere aurreikusten dira apostu garrantzitsuak; uste dut bide onetik goazela!

4

Igor Gorroño
Zubi-fresatzaileen produkzioa

Sortu zenetik nago hemen, orain dela sei urte. Ordurarte Danobaten nenbilen lanean eta aldaketa nahiko handia izan zen niretzat, izan ere Danobat enpresa handia da, langile asko dituen eta bapatean enpresa txikiago batean aurkitu nintzen. Baina lana ez da hainbeste aldatu niretzat, makina baten aurrean egiten dut lana.

Goimekeko hasiera nahiko konplexua izan zen: instalazioetan arazo batzuk izan genituen, ondoren lan karga oso handia izan zen, gu geu ondo prestatu gabe... egoerak gainez egin zigun. Baina gai izan ginen aurrera egiteko. Egun, atzera begiratzen badugu ikusten da lan asko egin dela, asko aurreratu dugula, zentzu guztietan: bezeroekin bilerak eginez, beraien beharretara moldatuz... nolabait egiten dugun lana kalitate osoarekin egiten da hasieratik, detaile eta aurreikuspen handiz. ■

Carta desde Debagoiena: el *por qué* del Desarrollo Local



Armin Isasti Director de Saiolan

“Una nueva manera de trabajar, aprender y relacionarnos”

El Desarrollo Local (DL) es un concepto más amplio que el Desarrollo Económico; es una nueva manera de *trabajar, aprender y relacionarse* desde un territorio determinado con un *enfoque integral* que, buscando mejorar la calidad de vida de quienes viven en él, considera lo social, lo económico, lo político, lo cultural y lo medioambiental. Aspectos que están interrelacionados y cuyo avance pleno se concreta a través de programas de intervención social y empresarial donde se incluyen todos los aspectos de la vida local, reconociendo que está afectado por los intereses regionales, nacionales e internacionales dentro de lo que llamamos globalización.

Requiere de los siguientes factores clave:

- Creación y fortalecimiento de la institucionalidad local de gestión del DL.
- Fortalecimiento de competencias en la población para la transformación socio-empresarial. Programas específicos.
- Creación de un ambiente favorable de negocios para la atracción de inversiones y la creación de nuevas empresas.
- Promoción de la competitividad y la internacionalización en las empresas.

Podríamos concluir esta introducción afirmando que el desarrollo social más idóneo para una comunidad sólo puede determinarse a partir de un *análisis diversificado* de su propia organización y de las fuerzas que en ella tienden a estimular el desarrollo y el *cambio desde una situación social y económica dadas*.

El hexágono del Desarrollo Local

Uno de los modelos de orientación que propongo para abordar el DL es el *hexágono* cuya superficie se divide en seis triángulos del desarrollo.

Los triángulos *Mapa de Competencias y Oportunidades de la Comarca* y *Capital Humano*, tratan sobre lo esencial en los procesos de desarrollo económico, es decir, los instrumentos básicos que ayudarán a determinar las condiciones de partida para formular una estrategia DL. ¿Con qué contamos?

- El **mapa de competencias y oportunidades** de la comarca se refiere a una herramienta de diagnóstico para descubrir el potencial que ofrece una comarca y brindar a los actores implicados la información básica para trazar las líneas estratégicas del proceso DL.
- El **Capital Humano**. Las energías y capacidades que hay en nuestras comunidades están quedando a veces sin explotar por un clima generalizado de desaliento y desencanto. Nos estamos dedicando a *sobrevivir* más que a sembrar vida nueva. Debemos incorporar un sistema de valores que restituya y recupere a la persona y en este sentido, actuaciones piloto como el *Programa de Promoción Activa Comarcal* que se está llevando a cabo en Debagoiena, con participación público-privada, son un ejemplo.

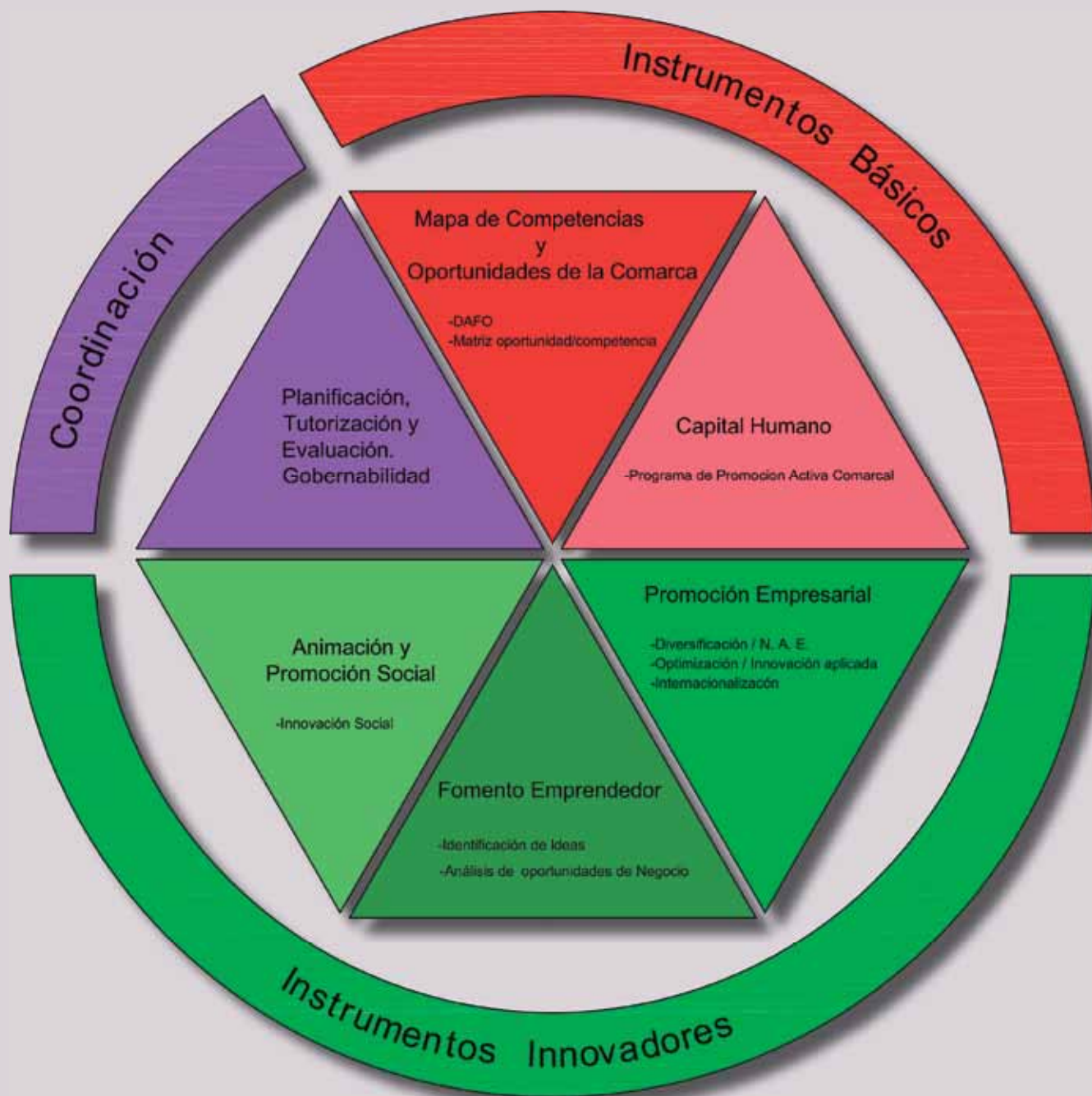
Los triángulos *Fomento Emprendedor* y *Promoción Empresarial*, son instrumentos para darle al DL un giro innovador y una perspectiva y visión más amplia e integral. ¿Dónde está la transformación empresarial? ¿Cuál es el valor añadido?

- El enfoque **fomento emprendedor** plantea la necesidad de identificar ideas y analizar oportunidades de desarrollo a través de diferentes estrategias de colaboración local e internacional.
- El enfoque de la **promoción empresarial** propone la creación de nuevas actividades empresariales y la reactivación readaptadora de las existentes y cómo pueden fortalecerse, expandirse, internacionalizarse, permanecer y volverse competitivas.

El triángulo de *Animación y Promoción Social* se relaciona con la promoción de iniciativas comunitarias al servicio de la sociedad, identificando las necesidades de población. En esta orientación destacar la *Innovación Social*, un sistema de apoyo al emprendimiento social.

El triángulo de *Planificación, Tutorización y Evaluación* junto con la Gobernabilidad, se refiere a aspectos prácticos para la implementación de las iniciativas del DL bajo una coordinación efectiva ¿Cómo lo hacemos?

- En este triángulo se conceptualiza al DL mediante tres tareas fundamentales: Diagnosticar/Planificar, Imple-



mentar/Coordinar y Evaluar/Mejorar, junto a la *governabilidad* entendida por la cooperación e interacción entre las instituciones públicas y los actores privados. En este contexto y conjunto de iniciativas participan *promotores*, actores que definen los procesos de DL, la dirección y gestión de programas, el destino de los recursos económicos y *beneficiarios*, actores directos sobre los que inciden el resultado de las iniciativas. Estos actores requieren de liderazgo y capacidades de gestión para que la motivación y los compromisos se mantengan en el tiempo. Para ello, es esencial que se realicen acciones concretas con resultados visibles a corto plazo.

Como resultado, buscamos el crecimiento económico y social del territorio mediante la utilización del potencial en desarrollo existente (capital social-cultural y humano, ambiental y económico) y la generación de más y mejores oportunidades de empleo.

El reto está en *¿cómo hacer partícipes a las poblaciones más necesitadas de los beneficios de procesos de DL?*

¿Cómo combinar el tratamiento Abajo-Arriba que implica procesos participativos de planificación estratégica con los actores locales para llevar necesidades de abajo (de la población local) hacia arriba (gobierno, diputaciones, ayuntamientos...). En el DL se debe discutir, confrontar que enfoque tomar, por lo que implica en términos de la participación ciudadana, recursos y tiempo.

Para finalizar, ser competitivos como país, empresa, equipo, persona, se revela absolutamente imprescindible. Si no se alcanzan unos mínimos holgados de rentabilidad, productividad y competitividad, cualquier discurso social sobre derechos y libertades -pensiones, sueldos, contratos, servicios...- suena en el presente demagógico y falso, y pensando en las futuras generaciones, injusto, egoísta y suicida. ■

¿Nos sentamos bien en la oficina?

En las sociedades más desarrolladas aumentan los **problemas músculo esqueléticos**. En 2011 el 29% de los accidentes de más de un día de baja que se comunicaron a Osarten, se debían a problemas de sobre esfuerzos.



Las causas más habituales que provocan los problemas, suelen ser:

- El sedentarismo, o carencia de actividad física, que conlleva la pérdida de fuerza muscular, lo cual facilita que la musculatura se sobrecargue y contracture ante esfuerzos aparentemente livianos.
- La mala higiene postural, es muy frecuente adoptar posturas incorrectas que aumentan innecesariamente la presión sobre los disco intervertebrales e incrementan las fuerzas que debe hacer la musculatura, lo que puede provocar su contractura.
- El sobrepeso, es la condición de poseer más grasa corporal de la que se considera saludable en relación con la estatura, por lo que las fuerzas musculares aumentan para soportar la postura corporal. En la población adulta española, de 25 a 60 años, el sobrepeso asciende al 38% afectando a más mujeres que a hombres.

El uso intensivo de los ordenadores personales en el trabajo, en casa o durante el ocio, han generado multitud de informes relacionando a los usuarios de Pantallas de Visualización de Datos (PVD) con las causas comentadas anteriormente y reseñando los siguientes riesgos para su salud:

- Fatiga mental o psicológica, se debe a un esfuerzo intelectual o mental excesivo. Los síntomas más habituales son cefaleas, mareos, trastornos digestivos, nerviosismo, ansiedad, irritabilidad y trastornos del sueño.
- Fatiga visual, modificación funcional debido a un exceso en los requerimientos de los reflejos pupilares. La resultante del funcionamiento excesivo del órgano es la lógica disminución del poder funcional junto a la aparición de sensa-

ciones. Diferentes encuestas estiman que entre un 10 y un 40 % del personal que trabaja con PVD sufre estas alteraciones de manera cotidiana.

- Problemas músculo esqueléticos, son fundamentalmente a nivel de la columna vertebral, cervicalgias y lumbalgias. Cabe reseñar la importancia en una correcta higiene postural para minimizar estas consecuencias.

Los humanos estamos diseñados para permanecer en continuo movimiento. Las personas toleramos muy mal las posturas estáticas mantenidas. Si nos preguntamos, ¿cuál es la mejor postura corporal para evitar problemas músculo esqueléticos durante el uso del ordenador?, los expertos nos dirán que:

- La elección de una buena silla, estable, con el asiento y respaldo regulables en altura y reclinables es fundamental. El RD 488/97 y la norma UNE-EN 1335-1:2001 indican las exigencias mínimas que debe tener la silla para personas que utilicen pantallas de visualización de datos más de dos horas al día o más de 10 horas a la semana.
- La regulación de la silla se logra sentándose, buscando el contacto de la espalda con el respaldo, y regulando la altura del asiento de forma que se mantengan las muñecas rectas sobre la tapa de la mesa con el brazo pegado al cuerpo y el ángulo del codo ligeramente superior a 90 grados.
- El respaldo debe recoger gran parte del peso corporal, para lo que se debe regular la altura de la zona más saliente del respaldo en la lordosis, curva de la zona de los riñones, del usuario. La inclinación del respaldo debe oscilar entre 95 y 110 grados.
- Es posible que los usuarios más bajos, no puedan apoyar cómodamente los pies en el suelo, en este caso, deben solicitar un reposapiés. Las dimensiones recomendables del reposapiés son de 33 centímetros de profundidad, con una anchura de al menos 45 centímetros y una inclinación entre 10 y 25 grados. La superficie de apoyo debe ser antideslizante, así como la base del mismo, para evitar que acabe en el fondo de la mesa.
- El siguiente elemento a regular es el equipo informático, los elementos a considerar son los que se utilizan para introducir y sacar información, pantalla, teclado y ratón.
- La parte superior del monitor debe regularse a la altura de los ojos del usuario. El monitor ha de situarse frente al usuario evitando el giro de la cabeza más de 40 grados.
- El teclado debe ubicarse a más de 10 centímetros del borde de la mesa.
- El ratón es recomendable que permanezca cerca de la mano, de forma que no se formen ángulos superiores a 45° entre el brazo y el tronco, ni en flexión ni abducción. El uso de alfombras con apoyos de silicona mantienen las muñecas rectas.

Es recomendable realizar cambios posturales de forma frecuente, levantarse y caminar unos pasos. Si la tarea de



Los humanos estamos diseñados para permanecer en continuo movimiento. Las personas toleramos muy mal las posturas estáticas mantenidas.

trabajo de forma natural no solicita levantarse, ir a la impresora, o escáner, salir a reuniones... suele proponerse establecer paradas de 10 minutos cada dos horas de trabajo continuado. En algún país nórdico las mesas de los puestos de trabajo en la oficina son flexibles, permiten trabajar tanto sentado como de pie.

En caso de sentir las primeras molestias se recomienda dedicar diariamente 10 minutos a realizar estiramientos a nivel de cuello, espalda y hombros. Mover cada segmento corporal buscando el máximo rango de movimiento, realizando de tres a cuatro series, sin tirones, de forma lenta y manteniendo la postura de tres a cinco segundos. En caso de sentir dolores consultar al personal sanitario.

Para reducir la fatiga visual se recomienda parpadear frecuentemente. Durante las pausas dirigir la mirada al infinito o permanecer con los ojos cerrados un instante incluso frotar con las palmas de las manos toda la zona ocular hasta aumentar la temperatura.

Compensar las horas de trabajo que solemos pasar sentados con la práctica habitual de ejercicio físico moderado nos ayudará a prevenir futuras dolencias de espalda ■

Apicultores

Las abejas son insectos, de la familia de los ápidos del orden de los himenópteros, de unos 15 milímetros de longitud de color pardo negruzco, provistas de trompa con la que chupan el néctar de las flores. Se agrupan en colonias que viven en colmenas donde construyen celdas hexagonales, siendo numerosas las razas y variedades.



En las colmenas de abejas conviven tres clases o castas: las obreras, los zánganos y la reina. Las primeras son hembras estériles y muy numerosas que realizan numerosos trabajos, entre otros, la alimentación de la reina con jalea real durante toda su vida. Este alimento segregado por las glándulas que se encuentran en la cabeza le llega a su boca. Los zánganos, alrededor de un millar, desaparecen en invierno, y tienen como misión fecundar a la reina, siendo comparativamente de mayor tamaño. La reina, la única hembra fértil, pone los huevos que aseguran la continuidad de la colonia. La temperatura ambiental es también importante pues se puede pasar de 100 diminutos huevos/día en invierno a 2.000/2.500 en verano. Pueden vivir hasta cinco años aunque habitualmente se renuevan de forma natural a los dos o tres.

El cuidado y el mantenimiento de las abejas, tanto para el aprovechamiento de sus productos como la miel y la cera como para, desde hace muy poco tiempo el polen y el propóleo e incluso su veneno, ha sido la ocupación de los apicultores tradicionales, es decir los artesanos especializados en esta actividad. Uno de los más conocidos es Eugenio Elorza que desarrolla su trabajo en Segura (Gipuzkoa).

El artesano

Eugenio Elorza Iceta (Segura 1940) cursó los estudios básicos hasta los 14 años en la Escuela Pública de su villa natal para pasar a trabajar en la Papelera de Zegama durante tres años y posteriormente en Patricio Echeverría en Idiazabal (fabricación de limas) hasta 1992 cuando tenía 52 años, y tras varias ocupaciones se jubiló a los 60 años.

Su relación con las abejas se inicia hacia 1970 por lo que cuenta con una gran experiencia sobre su comportamiento. Se ocupa del cuidado de más 40.000 abejas cuyas colmenas durante el verano las mantienen en la zona segura y el resto del año en zonas caracterizadas por abundante flora.

Con su mujer Águeda Ceberio, preparan diversas clases de cremas y aceites, fruto de la mezcla de productos de la apicultura con hierbas logrando que sean eficaces en la cura de heridas, quemaduras, etc. Acuden a unas 40 ferias de artesanía cada año donde venden al por menor los productos que elaboran.

Carmelo Urdangarín • José M^a Izaga

El proceso

En el pasado, los hombres posiblemente destrozaban los habitáculos de las abejas para obtener la miel pero con el transcurso del tiempo, han ido mejorando las técnicas.

Actualmente, los apicultores desarrollan su trabajo en espacios naturales con abundante vegetación y flores que en primavera/verano atraen a las abejas por sus vistosos colores y una gota de néctar de reclamo. Martxel Aizpurua en su libro sobre apicultura manifiesta que "cuando la abeja llega a la flor y anda queriendo chupar el jugo, los granos de polen de la flor (la parte masculina) se le pegan a los pelos de su cuerpo y al mismo tiempo deja en la parte femenina de esa flor los que se le adhieren en la anterior. Así, la abeja que anda en busca de néctar fecunda entre sí a las flores".

Por su parte, Eugenio Elorza nos informa de que las abejas obtienen la cera de unas glándulas que poseen debajo de su cuerpo, siendo su producción mucho mayor en verano con 24º/25º de temperatura.

Es obligado recordar que los panales de los que se obtienen la cera y la miel pueden provenir de abejas silvestres que se encuentran habitualmente en las hendiduras de los árboles o en las grietas de las rocas o la que se lleva a cabo en colmenas artificiales que controla el apicultor. En el primer caso para poder trabajar con libertad se obliga a las abejas a salir de su habitáculo para lo que tradicionalmente se ha utilizado el humo. El conocimiento y la experiencia del apicultor resultan fundamentales para retirar los productos buscados sin perjudicar la colmena. Estos artesanos utilizan herramientas creadas para extraer los productos deseados y se visten con trajes y caretas especiales para evitar sus picaduras.

Preparación de panales

En el segundo caso, es necesario preparar los panales artificiales. En primavera, el apicultor procede a la limpieza de los viejos panales y su preparación para la siguiente campaña para lo que se introducen en una gran olla a presión donde la cera vieja se derrite y además, se descomponen todos los residuos acumulados. Una vez limpios los cuadros se recubren las placas con cera virgen que se suelda por medio del calor en unos alambres.

Estos panales nuevos serán donde convivan las abejas la siguiente temporada.

Recogida de la miel

Aunque es obvio, conviene señalar que las características de la miel dependen fundamentalmente del néctar que han libado las abejas, siendo en consecuencia numerosas las variedades (brezo, mil flores, tomillo, encina y, acacia entre otras).

El néctar recogido de las flores lo guardan en el buche para poder transportarlo a la colmena. En el buche empiezan a transformar el néctar en miel. Una vez en la colmena lo guardan en las celdas de los panales y éste será su alimento. En invierno se alimentan de la miel producida en primavera-verano.

Para extraer la miel de los panales y una vez en el local destinado a esta finalidad, el apicultor, utilizando una espátula caliente, procede a retirar la capa de *cera virgen* que recubre los panales y que es la que utilizan el matrimonio Elorza/Ceberio para preparar cremas y aceites a los que anteriormente nos hemos referido. Se continúa introduciendo los panales en una centrifugadora donde por rotación la miel se desprende de las celdillas en las que se encontraba.



A continuación la miel pasa a una cuba de acero inoxidable provista de filtro para su depuración. Tras dejarlo reposar 15/20 días se procede a su envasado.

Una parte de la miel obtenida en Euskal Herria es considerada como ecológica, lo que requiere otros cuidados como que las colmenas se encuentren ubicadas en lugares en los que a tres kilómetros a la redonda no existan contaminantes como zonas de cultivo que se traten con productos químicos, entre otros. También es destacable que algunas mieles cuentan con label en reconocimiento a su calidad, lo que requiere cumplir estrictas condiciones.

Los apicultores se agrupan en una asociación en defensa de sus intereses. (Gipuzkoako Erlezainen Elkarte).

Por último, hacemos constar que nos han sido de gran utilidad para este trabajo además de la obra citada de Martxel Aizpurua, los trabajos de Antxon Aguirre Sorondo publicados en Euskonews y Aikur Erle Museoa, museo de las abejas de Urretxu en Gipuzkoa cuya visita recomendamos (teléfono 630.70.25.87) y mail aikur@aikur.com. ■

Una parte de la miel obtenida en Euskal Herria es considerada como ecológica lo que requiere otros cuidados como que las colmenas se encuentren ubicadas en lugares en los que a tres kilómetros a la redonda no existan contaminantes como zonas de cultivo que se traten con productos químicos, entre otros.

Jordania, tierra de beduinos

Eukeni Olabarrieta

Jordania, encajonada entre Siria, Palestina, Israel, Irak y Arabia Saudita, un mosaico de países en permanente conflicto, ha mantenido un difícil equilibrio con sus vecinos lo que ha hecho que esta pequeña nación sea la más estable de la zona.

Salpicada por las guerras de Israel con los países árabes, por el conflicto palestino y por el tratado de paz con Israel, se ha distinguido por su vocación pacifista y su afán de modernización. Aunque su existencia como nación jordana es reciente, la Jordania actual la fundó el rey Abdalá I después de la primera guerra mundial, su territorio fue desde la más remota antigüedad escenario de una de las civilizaciones más antiguas del mundo.

Se han encontrado restos de poblamientos humanos en el Paleolítico y se datan yacimientos arqueológicos en Jericó (en Al-Beida cerca de Petra, en el Jordán) alrededor del año 9000 a.C. Pueblos con distintas culturas y credos pasaron por aquí a lo largo de siglos: amonitas, hititas, egipcios, israelitas, asirios, persas, babilonios, griegos, nabateos, romanos, árabes, cruzados, mamelucos, turcos otomanos... todos dejaron su huella que hoy podemos admirar.

Un desierto enorme

Jordania es ante todo un desierto, el 80% de su superficie es desierto, y allí viven los beduinos (bedú significa nómada) que si bien antes eran cientos de miles en la actualidad los verdaderos beduinos, los nómadas, andan por los 40.000. Con sus negras tiendas de pelo de cabra se trasladan de unas zonas a otras con sus rebaños. Recorriendo Jordania los veremos en más de una ocasión. Su hospitalidad es proverbial, basada en el "hoy por ti, mañana por mí", acogen a los viajeros que cruzan en el desierto, si bien conviene aclarar que debido al turismo el asunto se ha mercantilizado, cosa lógica por otro lado.

Jordania alberga en su actual territorio sitios y vivencias sagradas para cristianos, judíos y musulmanes. Aunque oficialmente es un estado laico, la población es mayoritariamente musulmana sunita, si bien también hay dru-



sos, cristianos ortodoxos griegos, católicos griegos o melquitas.

Lugares bíblicos

Hay lugares bíblicos que se pueden visitar: Ain Musa, Anjara, el Mar Muerto, el Monte Nebo, el Jebel Haroum y otros lugares arqueológicos que son las auténticas joyas de Jordania: la espectacular Petra, la ciudad romana de Jerash, el castillo de Karak y Umm Qais.

Pero también se puede disfrutar de paisajes y de naturaleza. En Wadi Rum se pueden contemplar algunos de los paisajes desérticos más bellos del mundo. El Mar Muerto, situado por debajo del nivel del mar y con una salinidad del 30%. El Wadi Mujib, un amplio valle que se extiende por la carretera del Mar Muerto hasta la Ruta del Rey. Y para quienes quieran adentrarse en el desierto del nordeste, la ruta de castillos y palacios del desierto es una excursión muy interesante.

De todos estos lugares trataremos en los próximos meses y si se animan a ir a Jordania permítanme un consejo: vayan a un viaje de por lo menos nueve o diez días, yo estuve casi dos semanas y me quedé con ganas. ■

Kronet, gaixo kronikoen sare soziala

Gaixotasun kroniko bat sortu eta identifikatzen den momentutik aurrera jarraitzen den prozesua luzea da oso, prebentzio-tratamendua, osatze-tratamendua eta errehabilitazioa jarraitu behar izaten baititu gaixo dagoenak. Bide hori xamurragoa egin nahian, kronikoen sarea -www.kronet.net- deritzon sare soziala sortu berri du Eusko Jaurlaritzako Osasun Sailak, gaixo kronikoen harremana eta esperientzia trukea sustatu eta elkarri laguntzeko asmoarekin sortutako komunitatea, alegia.

Kronikoen sarearen helburua paziente kronikoen eta haien zaintzaileen bizi kalitate maila hobetzea da, pairatzen dituen patologiak eragiten dizkien gorabehera emozionaleri buruz egoera berean aurkitzen diren gaixoekin hitz eginez, laguntza trukatu eta emozioak partekatuz.

Egun, 600 erabiltzaile baino gehiago ditu eta horietaz gain, gaixoen elkarte asko ere hasi dira sare sozial berri honetan profilak sortzen. Javier Bikandi, kronikoen sareko arduradun teknikoak dioenez elkarte horiek izango dira "erabiltzaile gehiago erakarri eta dinamizazioaren ardura izango dutenak".

Jatorria

Proiektua 2010ean jaio zen Eusko Jaurlaritzako Osasun Sailak bultzatuta eta 2.0 plataformak garatzeko asmoarekin, beti ere, teknologia berriak komunikazio tresnatzat baliatuz. Hain zuzen, Ezagutzaren Kudeaketa Zuzendaritzako talde batek Innobasquerekin elkarlanean, sareko partaide ez diren paziente kronikoak elkarrekin konektatzeko plataforma digital bat sortzea proposatu zuen.

2011ko lehen seihilekoan plataforma martxan jarri eta orriak diseinatzeari ekin zioten Irontec enpresarekin batera. Era berean, zenbait patologia pairatzen dituzten 18 eta 35 urte bitarteko 12 pazienterekin lehenbiziko probak egiten hasi ziren, Kronet-ek zertan laguntzen zien eta bakoitzari egiten zion ekarpena aztertzeko xedearekin.

Funtzionamendua

Behin webgunean erregistratuta, erabiltzaileak lau profil aukeratu ditzake bere gogo-aldartearen arabera:

- **"Aurrera jarraitzen dut" (eraikitzea):** gaixotasuna gaixoaren bizitzara egokitze oreka eskaintzen du. Gaixotasuna ezagutzea eta menderatzea du helburu, eta gaixoak erabakiak hartzea: gaixotasunaren eta autozaintzaren mugak aztertzen ditu.
- **"Erantzun bila nabil" (ikastea):** etsipenez egokitzen du gaixoak bere bizitza gaixotasunera eta gogorra egiten zaio. Esperientziak eta babes emozionala partekatzea du helburu.



Nire burua zaindu nahi dut.



Ezin dut ezer egin, irribarre hura itzul dadin.



- **"Laguntza behar dut" (egokitzea):** higuina dio gaixo jartzeari eta zorrotz zaintzen du bere osasun egoeraren aldaketa oro. Antsietate handia jasaten du eta anomaliaren bat gertatuz gero, zerik eragin duen jakin nahi izaten du egoera aztertu eta beharrezkoak diren neurriak hartzeko.
- **"Zurekin nago" (laguntzea):** ez du berak jasaten gaitz kronikoa baina gaixo kronikoa den senitarteko baten egoerari oso lotuta dago haren bizitza. Aurreko hiru profilak biltzen ditu, izan ere, denek jakin nahi izaten dute nola konpondu osasun eta logistika egoera batzuk, zaintzaile diren aldetik euren ere eragiten baitiete.

Profila aukeratu ondoren, plataformak berak egokituko ditu edukiak norberaren gogo-aldarte hori kontuan hartuta eta ondoren, erabiltzailea sareko "lagunekin" iritzi, beldur, zalantza zein bizipen desberdinak partekatzen hasi ahalko da. ■

Segunda juventud

Cerca de 300.000 personas mayores sufren abusos, abandono e incluso lesiones físicas por sus cuidadores, mayoritariamente sus propios hijos.



El aumento de la esperanza de vida conlleva que cada vez más personas alcancen la jubilación en mejores condiciones físicas, con muchas perspectivas por delante.

La situación ha cambiado. Según los expertos, antes, la gente se jubilaba a los 65 años, pero llegaba a esta edad en peores condiciones físicas. Por tanto, pasaban poco tiempo jubilados. Ahora, "hay un porcentaje cada vez mayor de personas jubiladas a los 60 años o incluso menos, a los 55, a las que les quedan por delante unos 25 años de esperanza de vida y, por lo menos 15 de ellos, en muy buen estado físico".

A continuación, exponemos algunos consejos prácticos para vivir esta segunda juventud en óptimas condiciones:

- Aceptar positivamente la nueva etapa.
- Activar el intelecto y la memoria.
- Buscar alternativas para el uso de las capacidades, experiencias y talentos personales.
- Analizar los objetivos y el sentido de la vida personal.

El aumento de la esperanza de vida conlleva que cada vez más personas alcancen la jubilación en mejores condiciones físicas, con muchas perspectivas por delante.

- Asegurar otros recursos económicos y materiales para afrontar con tranquilidad futuros problemas.
- Enriquecerse de los cambios en las relaciones con compañeros de trabajo, colaboradores y amigos.
- Caminar o hacer algún tipo de actividad física regularmente.
- Confiar en las propias habilidades o aptitudes.
- Conocer las alternativas de actividades que ofrece el entorno.
- Conocer y controlar la salud: presión sanguínea, colesterol, azúcar en la sangre.
- Consolidar la propia identidad.
- Cuidar que la alimentación sea más sana y variada.
- Darse tiempo para cultivar los afectos y retomar proyectos familiares postergados.
- Darse tiempo para desarrollar otros intereses o proyectos, aparte del trabajo y la familia.
- Disfrutar más la vida.
- Dormir más y mejor.
- Eliminar la automedicación.
- Encontrar una forma de relajarse.
- Esforzarse por mantener la familia unida.
- Evitar el deterioro físico y mental.
- Compartir experiencias y testimonios positivos de otros jubilados.
- Iniciar la formación en grupos de apoyo mutuo y redes de contacto.
- Hacer cosas que nunca ha hecho.
- Practicar nuevos hobbies como actividad de aprendizaje y desarrollo continuo.
- Manejar con tranquilidad las situaciones estresantes.
- Mantener su actual standard de vida.
- Mantener un rendimiento uniforme.
- Mantenerse activos y comunicados.
- Modificar el estilo de vida para prolongar la salud.
- Modificar la manera de asignar el tiempo y los recursos.
- Ofrecer un ambiente acogedor a los amigos y familiares.
- Organizar el presupuesto para ahorrar y capacitarse continuamente para permanecer vigente y productivo.
- Mejorar la manera de pensar (rechazar el perfeccionismo, el pensamiento extremista y negativo).
- Ser flexible y tolerante con los compañeros más jóvenes.
- Ser independiente y a la vez apoyar a los hijos.
- Tener una actitud positiva y proactiva.
- Viajar, leer, dormir, vivir en paz, entretenerse, dedicarse a su hobby o hacer cosas que siempre ha soñado.
- Vivir lo mejor posible la edad de oro. ■



1

ESAMOLDE EGOKIA BILATU



ZAILTASUNA: zaila

- | | |
|---------------------------------|---|
| A zeharka begiratu | 1 Josu alferra zela baina beret _____ du. |
| B erdiz erdi | 2 _____ kaka egin digu auzokide lotsagabe horrek. |
| C muturrez aurrera | 3 _____ asmatu dituzu hauteskundeen emaitzak. |
| D neurriko zapata topatu | 4 Lagunek _____ diote eta goizeko seiak arte ez da etxeratu. |
| E lanak eman | 5 A ze _____ duen! Egun osoa etzanda ematen du. |
| F itsu-itsuan | 6 Oinak trabatu eta _____ erori naiz. |
| G zerraldo erori | 7 _____ baietza eman dio proiektuari. |
| H burutik behera | 8 Neska horrek beti _____ ohi zion. |
| I gibela izan | 9 _____ dizkio azterketa hori gainditzeak. |
| J burua berotu. | 10 _____ zen kale erdian. |

2

FINISH THE SENTENCE: Question Tags

Complete these sentences with a suitable question tag:



DIFFICULTY: hard

- 1** She rarely gets here on time, _____ ?
- 2** Everybody enjoys a good meal, _____ ?
- 3** Let's start, _____ ?
- 4** Not everyone likes chocolate, _____ ?
- 5** I'm right again, _____ ?
- 6** Come here, _____ ?
- 7** Bob seldom visits us, _____ ?
- 8** He has to work very hard, _____ ?
- 9** I'll show you how to do it, _____ ?
- 10** We used to know this, _____ ?

Podrás
ganar un
marco
digital.



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

Aurreko zenbakiaren soluzioak

1. ZEHARKA 1. ZITAL; 4. ZIPOTZA; 6. ISPILU; 7. USAIN; 9. ALOKAIRU. BEHERA 1. ZAURI; 2. ASTI; 3. ETSIPEN; 5. ULUA; 8. AROA.

Previous number's solutions

2. ACROSS 1. LADDER; 3. JACK; 5. SCREWDRIVER; 8. REMOTE; 9. DRILL. DOWN 2. RULER; 4. CORKSCREW; 5. SAW; 6. HAMMER; 7. OPENER.



tulankide.com

MONDRAGON Korporazioaren aktualitatearen erakusleihoa

Información diaria y actualizada
de la Corporación MONDRAGON

Partekatu gurekin
zure esperientzia.
Parte hartu gure
promozioetan.



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

Gure kooperatiben zerbitzura:

Gure **Flickr** kanalean Korporazioaren aktualitatearen argazkiak

Gure **Youtuben** Taldearen irudirik ikusgarrienak

Egin gure jarraitzaile **Twitter**-en

Jarrai gaitzazu gure **RSS** kanalean

Al servicio de las cooperativas:

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

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

Síguenos en **Twitter**

Suscríbete e nuestro canal **RSS**

 twitter.com/tulankide

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

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

tulankide.com

Gure kooperatiben zerbitzura

Al servicio de nuestras cooperativas

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



GIZATASUNA
LANEAN