

- El *Cleantech Forum Europe* celebrado en Bilbao visita varios Centros de Innovación de MONDRAGON.
- Coprecik 50. urteurreneko ekitaldia egin du.
- Oronak 569,1 milioi euroko negoziozifrarekin itxi du 2012. urtea.
- LABORAL Kutxa marka berria aurkeztu da.
- El Grupo Fagor Electrodomésticos vendió 1.167 millones en 2012, un 9% menos que en 2011.

Buenas Prácticas
Corporativas
10 años
compartiendo
experiencias

Horizonte 2016



www.tulankide.com

Todas las cooperativas y divisiones de la Corporación afinan sus planes estratégicos para el nuevo ciclo 2013-2016.

Garatzen

Una experiencia cooperativa, muchas voces.

Euskaralan

BIKAINen 15 ziurtagiri MONDRAGON Korporazioan.

MIK

Cooperativismo y Salud Pública.

Plan Estrategikoa, ezinbesteko erreminta enpresaren kudeaketan

MONDRAGONek 2013-2016 epealdirako Plan Estrategikoa berriki landu du, eta agerian utzi du zein garrantzitsua den erraminta hau enpresaren gestiorako. Iparra markatzen laguntzen dute, kooperatiba osatzen duten aktibo guztien parte-hartzea sustatzen dute, motibatzaileak dira eta erronkak zehazteko balio dute. Korporazioko kooperatibetan oraingo egunetan ari dira Plan Estrategikoa aurkezten, eta maiatzean egingo dira aurkezpen gehienak. Gaur egungo egoera aldakorrean ere planek jakin behar dute egokitzen eta egoerara moldatzen. Horren guztiaren gainean portadako erreportajea egin dugu eta mahai-inguru interesgarria irakurri ahal izango duzue.

22 **Introducción** | Un reto, 5 estrategias.

24 **Mesa redonda** | Planes estratégicos.

28 **Ejemplo de éxito** | Horizonte 2016.

29 **+ sobre planes estratégicos**

4 Kooperatibetako berriak

Secciones

30 **Garatzen** | Una experiencia cooperativa, muchas voces.

32 **Krisia gaztetxoek ikuspuntutik**

33 **Colaboraciones** | El mundo cambia a mejor (aunque no para todos).

34 **Análisis** | Los números de MONDRAGON en Twitter.

36 **Solasaldia** | Fagor Ederlan, 1963-2013.

38 **A fondo** | La eficacia en el proceso emprendedor.

40 **Blogosfera** | Treinta Memos contra la Austeridad, y cinco abrazos.

41 **Mesa redonda** | GSR: 10 años con visión de futuro.

42 **Colaboraciones** | Buenas prácticas: 10 años compartiendo experiencias.

44 **Euskaralan** | BIKAINen 15 ziurtagiri MONDRAGON Korporazioan.

46 **Erreportaia** | Urola.

48 **Antzinakoak** | Carboneros y boquilleros.

50 **Mundukide** | El voluntariado en Mundukide.

52 **Seguridad y salud laboral** | El sueño de un día de verano.

53 **MIK** | Cooperativismo y Salud Pública.

54 **Guraoak gaur** | ¿Crisis de la Escuela o la Escuela en crisis?

55 **Colaboraciones** | Máster de diseño estratégico de Mondragon Unibertsitatea.

56 **Viajes por el mundo** | Monte Nebo, la tumba de Moisés.

58 **La Corporación MONDRAGON, premio Boldness in Business de Financial Times**



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

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 Reteği
Mikel Zabala

erredakzio kontseilua

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

diseinua eta maketazioa

Josan Martínez Esquíroz

erredakzioa

Arteman Komunikazioa
(Gorka Etxabe, Usoa Agirre)
Rosa Mondragon

imprimatzailea

Mccgrahics S. Coop.

erakunde laguntzaileak



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

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

Hoja de ruta para el futuro

La planificación ha sido una práctica muy común en las cooperativas de MONDRAGON. La del medio y largo plazo –la estratégica, la PE– y la del corto plazo –los planes de gestión, el PG–. Ambas han sido herramientas muy utilizadas en la gestión operativa de los negocios, a nivel divisional y también a nivel corporativo. Y todavía lo siguen siendo.

Es cierto que los tiempos en el mundo de los negocios han evolucionado, que los cambios son cada vez más profundos y más acelerados, y que en esa inercia tan dinámica resulta cada vez más difícil imaginar cómo será el futuro próximo y proyectar nuestros negocios hacia él. Sin embargo, es un ejercicio muy sano. Una parada reflexiva cada cuatro años para definir la hoja de ruta en la que se identifican los retos y los objetivos estratégicos de las cooperativas para el próximo ciclo estratégico. Esa sigue siendo la auténtica virtualidad de la planificación estratégica, el hecho de salir de la rutina del día a día, elevar nuestra mente e imaginar escenarios nuevos y posibles para nuestras cooperativas. Y todas ellas están inmersas, ya ultimando, su planificación estratégica para el ciclo 2013-2016.

Si tomamos en consideración la Política Socioempresarial para ese periodo –cuyo reto es la transformación del tejido empresarial– y agrupamos algunos de los objetivos definidos en las divisiones, nos podemos hacer una idea bastante ajustada de cómo será el grupo cooperativo al final del ciclo estratégico. En este número de la revista, hemos analizado nuestros hábitos planificadores y hemos realizado un ejercicio de proyección –más cualitativa que cuantitativa– hacia el horizonte 2016.

A modo de resumen, ésta puede ser la foto de MONDRAGON una vez concluido el periodo estratégico. Un grupo empresarial que acentuará su carácter internacional, con mayor presencia,

productiva y comercial, en países emergentes; innovador, con propuestas globales en sectores de futuro como la salud o la economía verde; que optimiza eficientemente la red de relaciones entre sus entidades para intercooperar y obtener ventajas competitivas reales en los mercados; que se adapta a los nuevos tiempos concentrando sus negocios y realizando alianzas con terceros; y manteniendo su ADN cooperativo.

En definitiva, la idea que subyace en torno a esta imagen deseable de

La idea de futuro es hacer *Más MONDRAGON*, potenciar la intercooperación empresarial, la innovación, la internacionalización, el compromiso del grupo con el desarrollo de nuestro entorno, y la identidad cooperativa de nuestro proyecto compartido.

futuro es hacer *Más MONDRAGON*. Es decir, potenciar la intercooperación empresarial, la innovación, la internacionalización, el compromiso del grupo con el desarrollo de nuestro entorno, y la identidad cooperativa de nuestro proyecto compartido.

Señalaba Arizmendiarieta en uno de sus escritos, que “es preciso superarse, es indispensable luchar para transformar lo que no nos satisface tanto en el plano de la organización como de proyección y compromiso hacia el futuro”. Ojalá que los planes estratégicos de este ciclo sirvan para adaptar nuestra Experiencia, superar esta coyuntura adversa con proyectos y retos ambiciosos, y encarar el futuro con ilusión, ánimos renovados, y plenamente convencidos de nuestras posibilidades. □

IK4-Ikerlan impulsa la colaboración entre empresas en I+D sobre energía

El centro tecnológico IK4-Ikerlan reunió a finales de marzo a responsables de varias empresas y entidades en una mesa redonda sobre almacenamiento energético.

El objetivo de este evento, que se llevó a cabo en el Parque Tecnológico de Gipuzkoa en Miramón, fue intercambiar conocimientos, identificar sinergias e impulsar posibles colaboraciones en el ámbito del almacenamiento energético entre los organismos invitados. La idea fue presentar sus principales actividades de I+D relativas a la energía en general y al almacenamiento eléctrico en particular, y ponen en común sus visiones y experiencias en este campo. Además, los asistentes tuvieron ocasión de conocer de primera mano la ciudad de la innovación Orona IDEO, que está levantando la citada empresa en la ampliación del Parque Tecnológico de Gipuzkoa, en Galarreta (Hernani), así como el centro G3A Research que, impulsado por IK4-Ikerlan, Orona

y MU, estará dedicado a los sistemas de almacenamiento eléctrico.

En la jornada, titulada 'Tendencias tecnológicas en el almacenamiento de energía eléctrica y en electrotecnologías' tomaron parte responsables de I+D de las empresas Acciona Energía, CAF, Fagor Electrodomésticos, Ormazabal-Velatia, Cegasa y Orona, así como responsables del Clúster de Energía y Mondragon Unibertsitatea. El invitado especial del evento fue el experto internacional Rik W. De Doncker, director del E.ON Energy Research Center y responsable del instituto ISEA en Alemania, un referente mundial en el ámbito. De Doncker ofreció una ponencia sobre el futuro de las redes eléctricas y sobre las tecnologías a las que se augura mayor importancia.



Con este evento, IK4-Ikerlan pretende poner su posición de liderazgo en la investigación en el ámbito del almacenamiento energético al servicio de las empresas de su entorno, actuando como nodo de enlace entre diferentes entidades y facilitando su conocimiento mutuo, así como el intercambio de conocimientos entre ellas. □

Banatu dira 2013ko HUHEZINEMA sariak



Koldo Almandoz donostiarrak zuzendutako *Deus et machina* film laburrak jaso du euskarazko film labur onenari dagokion Goiena saria (1.500 euro) Huhezinema Euskal Film Laburren VI. Jaialdian.

HUHEZINEMA Mondragon Unibertsitateak antolatzen duen euskal film laburren jaialdia da. Seigarren edizioa izan da aurtengoa eta genero ezberdinetako film laburrek hartu dute parte finalean. Sari banaketa apirilaren 18an egin zen Aretxabaletako Arkupe kultur aretoan.

Antolatzaileek Huhezinemaren emaitza bikaina izan dela eta oso gustura daudela adierazi dute. Era berean, ikus-entzunezko laburren maila oso altua izan dela baieztatu dute bertaratu direnek.

Sarituak

Lehiaketa ofizialean hauek izan dira sarituak: Huhezinema Saria (1.000 euro) Los Perfeccionistas, Tucker Davila Wood egileari eman zaio. Ikusleek saritutakoa (500 euro) Loco con Ballesta izan da, Kepa Sojoren eskutik egina. Iván Cortázarren Tesoros izan da aipamen berezia jaso duen laburra.

Ikasleen lehiaketari dagokionez, MU Saria (400 euro) *Peña, oroitzapen bat, bizitza bat* dokumentalak eraman du, ikus-entzunezko komunikazioaren hirugarren mailan dauden lau ikaslek ekoiztutakoa. Ikusleen Saria (200 euro) *Bizitzaren gazi-gozoak* lanak eraman du eta egileak izan dira: Izarne Olano, Ane Jauregi, Asier Rekalde, Aitziber Onaindia, Maialen Torres eta Iñigo Calleja.

Basque Culinary Saria (400 euro) *Mokaduak* lanak jaso du eta egileak izan dira: Ainhoa Garcia, Ander Larrañaga, Andrea Lopetegi eta Janire Zubizarreta. Aipamen berezia *Etxehuts* lanak jaso du. Egileak izan dira: Kepa Matxaín, Ander Bolibar, Oihan Vitoria, Jokin Uribeetxeberria eta Mikel Iraola. □

Finaliza una nueva edición del Programa IKAS de Otalora



A principios de marzo se celebró la sesión de clausura de la 42ª edición del IKAS que se ha desarrollado desde el pasado mes de setiembre-2012 en Otalora. En esta ocasión, han participado 9 personas provenientes de BATZ, MAIER, MTC y MONDRAGON ASSEMBLY.

El objetivo del IKAS es facilitar a los participantes su plena integración en su cooperativa, orientándoles hacia una visión global de la empresa, al tiempo que desarrollan habilidades tanto personales como de gestión. Asimismo, al ser un curso abierto en el que participan personas de diferentes cooperativas, es muy importante la componente de intercambio de experiencias y la creación de relaciones entre los participantes.



Presentación del Plan TIC 2013-2016

Recoge los objetivos para el próximo periodo estratégico y el plan de acciones correspondiente para su ejecución.



El pasado 25 de abril se llevó a cabo en el Centro Corporativo una *Jornada de Presentación del Plan TIC 2013-2016* para la Corporación MONDRAGON en la que participaron Directivos y Responsables de Sistemas de Información.

Inicialmente se presentó el Modelo TIC 2013-2016, que recoge las tendencias tecnológicas previsibles y unas orientaciones concretas a considerar en el ámbito de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en el presente periodo estratégico. Después se dieron a conocer los resultados obtenidos en la medición realizada a finales de 2012, para analizar la evaluación del progreso de implantación

y el posicionamiento de la Corporación MONDRAGON en cuanto a las TICs respecto a Euskadi, España y Europa. Como conclusión se presentó el Plan TIC 2013-2016, que recoge los objetivos para el próximo periodo estratégico y el plan de acciones correspondiente para su ejecución.

Buenas prácticas

En la segunda parte de la Jornada, los asistentes tuvieron la oportunidad de conocer algunas de las Buenas Prácticas que puedan servir de ejemplo para avanzar en la implantación de las TICs para la consecución de los objetivos establecidos. Dos de las tres experiencias que se

presentaron fueron internas, una sobre la transformación interna de Orbea para pasar del concepto de cliente distribuidor al cliente usuario final, y otra sobre el desarrollo del Servicio de Asistencia Técnica *on line* y comercio electrónico de Ulma Servicios de Mantenimiento. También se contó con la colaboración de Bellota Agrisolutions como referencia externa exitosa, que presentó su experiencia sobre el uso de las redes sociales como espacio de comunicación con el agricultor. □



Ver más información

Visita de Manos Unidas

El pasado día 29 de abril se acercó a conocer la Experiencia de MONDRAGON una delegación de Manos Unidas, formada por su presidenta, Soledad Suárez, su secretario general, Rafael Serrano y el coordinador del Área de Proyectos en América, Genaro Seoane, habiendo sido atendidos por miembros de ALE y el responsable de Difusión Cooperativa, Mikel Lezamiz.

Manos Unidas es la ONG de ayuda al desarrollo más importante del Estado. Cuenta con más de 4.500 voluntarios y tiene en marcha más de 1.200 proyectos relacionados con la educación, la sanidad... en países en vías de desarrollo de todo el mundo. Cuentan para ello con un presupuesto anual del orden de 50M. de €, en su mayor parte procedentes de donaciones privadas.

Su interés en la visita se centró

en conocer un modelo de empresa basado en valores humanistas y que está teniendo éxito ante los retos de la globalización, por una parte, y de la crisis económica, por otra.

Dado que están colaborando en promover cooperativas en algunos casos, estaban también interesados en aspectos relacionados con la formación cooperativa y de líderes cooperativos, aspectos para los que pudieran encontrar alternativas adecuadas en el futuro en Otalora, MU...

Tomaron nota, asimismo, de las posibilidades de contar con la experiencia directiva de miembros de ALE en cooperativas de distintos sectores de actividad económica (consumo, crédito, educación...) por si pudiera ser aprovechable de forma ocasional para algunos de sus proyectos". □



Enpresa Berrikuntza eta Proiektu Zuzendaritzan Unibertsitate Masterra

Izena emateko epea zabalik dago irailean hasiko den laugarren ediziorako. Berrikuntza nabarmena eskainiko du gainera, izan ere Arrasate eta Donostian eskainiko da programa.



Eva Itsaso Amorrortu
Masterreko koordinatzailea

Orain dela hiru urte jarri zen martxan Enpresa Berrikuntza eta Proiektu Zuzendaritzan Unibertsitate Masterra. Lehendabiziko urtean ez zen talderik atera, iaz 10 ikasle izan ziren eta aurten 35 ikasle ari dira masterra egiten: gehienak ingeneritza ikasketak bukatu dituztenak (Goi Eskola Politeknikoan zein beste unibertsitate batzuetan) eta beste bost Erasmus programari esker etorri direnak.

Masterra aurkezteko ekitaldiak prestatu dituzue, ezta?

Bai, ate irekien jardunaldia egin zen martxoan eta aurkezpen ekitaldi gehiago egingo dira maiatzean, Arrasaten eta Erkidegoko hiru hiriburuetan. Iaz Bilbon egin genuen eta oso balorazio positiboa jaso genuen, beraz, aurten hiru hiriburuetara eramatea pentsatu dugu.

Aukera paregabea da interesa duten ikasleentzat, informazio zehatza jaso eta gainera koordinatzaileekin hitz egiteko. Aurkezpen hauetan, enpresa desberdinetako ordezkariak hartzen dute parte eta masterra ikastearen garrantziaz hitz egiten dute.

Zeintzuk dira masterraren ezaugarri nagusienak?

Bi ideia garrantzitsu aztertzen ditu masterrak: berrikuntza eta proiektuen

kudeaketa. Horretaz gain, eragiketa industrialetan ere bereziki sakontzen da, nolabait antolakuntzaren zentzua ere masterreko edukietan sartzeko. Izan ere, masterra publiko desberdinetara dago zuzenduta, baina ingeneriei bereziki; horregatik arlo teknologiko-industrialia izatea ezinbestekoa da. Eduki aldetik hauek dira ikasgai batzuk: zuzendarientzako kontabilitatea eta finantzak, zuzendarientzako marketina, zuzendarientzako eragiketak, zuzendarien lana eta zuzendaritza gaitasunak, eta abar.

Nori dago zuzenduta masterra?

Batez ere ingeneritza teknikoko gradua bukatu duten ikasleei dago zuzenduta. Hau da, gradua bukatu eta gero, ikasten jarraitzeko interesa dutenentzat. Eta neurri txikiagoan, lanean egon den pertsonari eta momentu honetan

prestakuntza sendotzeko asmoa duen profesionalari ere badago zuzenduta. Esate baterako, baditugu bi pertsona bospasei urtetan lanean ibili direnak eta orain masterra egitera animatu direnak.

Eta metodologia aldetik, zer bereiztuko zenuke?

Enpresa Berrikuntzako eta Proiektu Zuzendaritzako Masterra irakaskuntza aktiboan oinarrituriko ikuspegi metodologikoaren integrazioan oinarritzen da, ikasitako trebetasunak garatuz, aplikatuz eta praktikan jarritz. Hori horrela izanik, masterrak ordu presentzialak ditu, batik bat lehen seihilekoan, goizeko ordutegian. Eta bigarren seihilekoan, master bukaerako proiektua garatzen dutenez, klase presentzialak gutxiago izaten dira eta tailerrak zein enpresetako praktikak areagotu egiten dira. □

Se pone en marcha la Plataforma Tecnológica de Fabricación Avanzada MANU-KET

El pasado 23 de abril se celebró en las instalaciones de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (Madrid), el lanzamiento de la Plataforma Tecnológica Española en Fabricación Avanzada MANU-KET. El evento congregó a las empresas, centros de investigación y universidades más relevantes del panorama de la fabricación nacional. Como ponentes, se contó con la participación del Ministerio de Industria y Turismo (MINETUR), el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), la Fundación para la Innovación Tecnológica (COTEC) y la Asociación Europea Factories of the Future (EFFRA).

La Plataforma MANU-KET nace con el



objetivo de poder dar respuesta a las necesidades tecnológicas que planteen los productos y servicios del futuro, en los cuales la incorporación de materiales avanzados, micro-electrónica, fotónica o nanotecnologías requieran nuevos desarrollos de procesos, equipamientos o sistemas de fabricación. Los promotores

de esta iniciativa son la Corporación MONDRAGON y SERCOBE. □



Estos y otros detalles pueden consultarse en su página web



Fagor Healthcare presente en Pharmagora y Cosmofarma, en París y Bolonia

Fagor Healthcare presentó Medical Dispenser en las ferias Pharmagora y Cosmofarma, celebradas recientemente en París y Bolonia. Tanto en una como en la otra, la propuesta de Fagor Healthcare despertó gran interés.

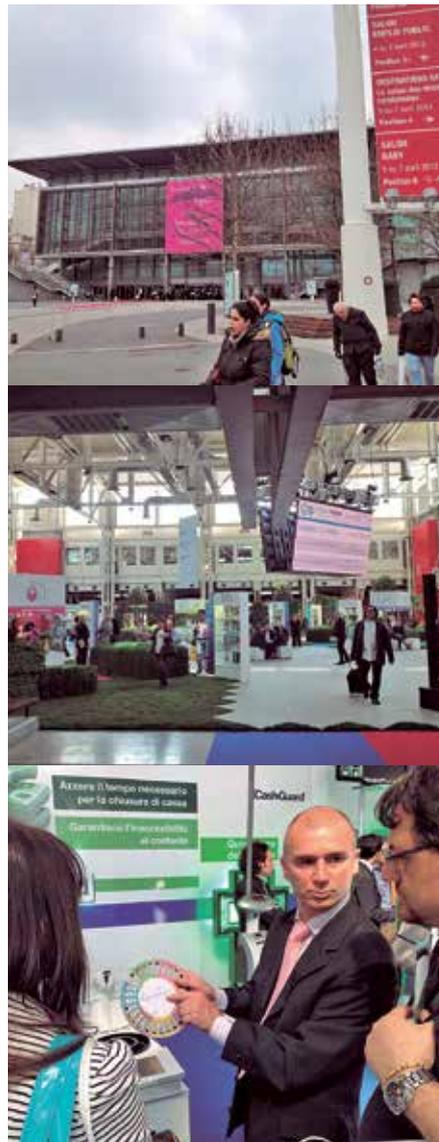
Aunque la afluencia de los grandes laboratorios del sector farmacéutico fue menor de lo esperado, los miembros de Fagor Healthcare desplazados a la feria de París han valorado muy positivamente su presencia en la misma. La feria, celebrada durante la primera semana de abril, aglutinó gran cantidad y variedad de dispensadores personalizados de medicamentos (SPD), tanto manuales como automatizados, “lo que ratifica que la tendencia de los servicios es una realidad, y que el SPD es el primer candidato”, aseguran desde Fagor Healthcare.

Para la empresa de reciente creación, el objetivo de la presencia en la feria ha sido doble. “Por una parte hemos querido analizar el mercado del SPD en Francia, y asimismo aprovechar para presentar Medical Dispenser al sector farmacéutico del país vecino y recabar información”. En ambos casos las conclusiones han sido muy positivas y reafirman la apuesta de trabajo que Fagor Healthcare viene realizando en el ámbito de la internacionalización.

Del 19 al 21 de abril en Bolonia

Asimismo, Fagor Healthcare presentó Medical Dispenser en Cosmofarma 2013 del 19 al 21 de abril en Bolonia (Italia), donde despertó gran interés entre los asistentes que acudieron a la feria. Cosmofarma es la feria más importante en Italia de los servicios relacionados con la farmacia. Se celebró dentro de PharmExpo, la semana de la innovación en el mundo de la farmacia, y en la que compartió protagonismo con la feria Pharmintech 2013, especializada en los productos de farmacia y de belleza que tuvo lugar del 17 al 19 de abril.

“Es nuestra primera participación en la feria, y nos ha sorprendido el elevado número de expositores, y el gran despliegue realizado por todos ellos en cada uno de los stands”. Entre los productos más destacados que se presentaron en Bolonia, se encuentran los dispositivos orientados a ofrecer



servicios de salud, así como los siempre presentes sistemas de almacenamiento automático.

Aunque la valoración ha sido muy positiva, sobre todo por la acogida de las farmacias, desde Fagor Healthcare son consciente de que queda profundizar en la legislación italiana sobre los dispensadores, “para despejar las dudas planteadas por los farmacéuticos interesados sobre su expansión”. □

Basque Culinary Centerrek, Gipuzkoako Foru Aldundiak eta Donostiako Udalak iraunkortasun eta Zero Zabor programa bat garatzeko hitzarmena adostu dute



Akordioak bi helburu ditu: bata, gastronomia-sektorean iraunkortasuna bultzatzea, hondakinak minimizatzea, berrerabiltzeko eta birziklatzeko; eta bestea, sukaldaritzaren osasungarriaren inguruan jarrera arduratsuak sustatzea, munduko baliabideak mugatuak direla eta tokiko ekoizpenean oinarritutako elikadura aintzat hartuta. Basque Culinary Centerren zuzendari Joxe Mari Aizegak; Gipuzkoako diputatu nagusi Martin Garitanok eta Donostiako alkate Juan Karlos Izagirrek konpromiso hori aurkeztu zuten martxoaren hasieran, eta, horren bidez, Basque Culinary Center Gipuzkoako sukaldaritzan iraunkortasun eta Zero Zabor mugimenduaren sustatzaile bihurtuko da, baita filosofia hori nazioartean sustatzearen arduradun ere, besteak beste Alemaniak, Austriak, Ameriketako Estatu Batuek, Italiak eta Danimarkak zabalduzako biderei jarraiki, hango jatetxeetan kontzientzia ekologikoa duten gero eta bezero gehiago erakartzen baitituzte.

Expertos internacionales analizan los usos del titanio y el níquel, junto a profesionales de MU

Mondragon Unibertsitatea organizo a finales de abril una interesante jornada sobre mecanizado de aleaciones de titanio y níquel empleadas en aeronáutica donde expertos internacionales analizaron los usos del titanio y el níquel y cómo reducir sus costes de aleación. Además de los expertos internacionales, tomaron parte en la jornada el doctor Pedro J. Arrázola, coordinador de la línea de investigación de mecanizado de Alto rendimiento de Mondragon Unibertsitatea y el director del Cluster HEGAN, José Juez Langara.

307 titulados en ingeniería de Mondragon Unibertsitatea han recibido sus diplomas



Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea ha entregado diplomas a un total de 307 alumnos titulados en distintas especialidades de Ingeniería de la promoción 2011/2012, de los que una de cada tres son mujeres. Además, esta entrega de diplomas fue doble: por un lado los recibieron 81 alumnos de ingeniería técnica, y por otro lado se entregaron los diplomas a la primera promoción de grado, constituida por 226 alumnos. Recibieron también una mención especial alumnos que han recibido distintos premios en programas como Ekiten, Kutxa o Altuning.

En este acto, inaugurado por el director de la Escuela Politécnica Superior, Vicente Atxa y clausurado por el rector de Mondragon Unibertsitatea, Iosu Zabala, tomó parte Lander Unanue que ofreció una charla sobre *Sueños, tecnología y China*.

Asimismo, el pasado 19 de abril se celebró otro acto de entrega de diplomas a 14 doctores, a 154 titulados en ingeniería y 22 diplomados que han realizado un máster en la titulación de ingeniería. En esta ocasión, Mikel Álvarez, director de Mondragon Health ofreció la conferencia *Tecnología y salud*.

Coinma presenta el mobiliario de oficina FLAP

La nueva línea está diseñada para ubicarse en despachos privados de puestos directivos. Sus características, facilitan la función de coordinación y dirección de sus usuarios.

La línea FLAP nace para dar respuesta a las nuevas necesidades de la función directiva. Las áreas de despachos privados son cada vez más reducidas y requieren de una zona para el trabajo personal facilitando también la reunión con sus colaboradores. Asimismo, cada vez es más frecuente que los puestos directivos estén integrados dentro de *la oficina paisaje*, fomentando la comunicación con el resto de su equipo, sin barreras, por lo que es necesario que estos despachos faciliten la privacidad y la comunicación, sin alterar el propio equilibrio visual, estético y espacial del propio entorno.

Características técnicas

De este modo, FLAP ofrece un área para el trabajo personal y otra para la reunión activa con colaboradores. Así, el plano de trabajo se descompone en unas tapas abatibles, donde la gestión de la electrificación, portátil, tabletas, agendas y material de oficina personal, se pueden recoger en el interior de una *cubeta metálica* de alto contenido estético, que forma parte estructural del conjunto y sustituye a la típica cajonera. También, ofrece un área de reunión para 6 personas.

El novedoso sistema FLAP, diseñado por José Luis Bescansa &



HOLArquitectura, también permite la configuración con contenedores de archivo laterales, *embutidos* en un *parking*, que puede servir para dotar al usuario de la privacidad necesaria en entornos abiertos. Su estructura metálica está disponible en dos colores (blanco y gris grafito); los tableros abatibles, en laminado o madera lacada, se funden visualmente con el metal, mientras que el sobre principal y archivos laterales, pueden ser en distintos laminados, chapas de madera natural y lacados de alto brillo de gran dureza superficial.

Así, FLAP integra en una plataforma estructural todo lo necesario para la función de coordinación y directiva, reduciendo el número de referencias y haciendo más eficientes los espacios cada vez más reducidos en los entornos de oficina. □

ULMA Architectural Solutions presenta sus soluciones en la feria Ecobuild en Londres

ULMA Architectural Solutions, continuando con su política de Internacionalización, presenta sus soluciones de Drenaje, Prefabricados y Fachadas Ventiladas en ECOBUILD, IX Edición de la Feria que se celebra en la ciudad de Londres.

Esta feria desde su nacimiento en 2005 se ha convertido en el escaparate de productos y materiales sostenibles para el sector de la construcción, una oportunidad inigualable para descubrir nuevos proveedores y contactos. Cuenta con 1.500 empresas expositoras y con más de 150 conferencias y seminarios



sobre construcción sostenible.

ULMA ha presentado sus nuevas gamas de Fachadas Ventiladas: Easy, Vanguard, Creaktive. Todas ellas con diferentes propuestas en texturas y colores, destacando la posibilidad de personalización y creatividad de esta última.

Asimismo, la línea de Canalización da a conocer en el mercado inglés su nuevo sistema Multi V+, que conjuga en un solo sistema ventajas como economía, polivalencia, y posibilidad de pendiente, además de sus soluciones más domésticas como el Garage Kit.



Fagor Ederlan y Astéria Performance firman un acuerdo para lanzar la nueva generación de frenos neumáticos en el mercado europeo

La firma del acuerdo entre Fagor Ederlan y Astéria, es la base del desarrollo de un nuevo negocio para la fabricación y suministro de soluciones de freno avanzadas para camiones.



El sector de vehículo industrial, en el que Fagor Ederlan tiene parte de sus ventas, es uno de los primeros focos de esta fase, ya que la solución diseñada y patentada por Astéria Performance es muy adecuada para los exigentes requerimientos de frenada de los camiones.

Sistema de frenado innovador

Este innovador sistema de freno, presenta claras ventajas frente a las soluciones usadas actualmente en el sector, mejorando las prestaciones de frenada y mejorando el mantenimiento. El producto ha sido desarrollado y testado por Astéria con gran éxito, y ha sido evolucionado desde el concepto inicial que se probó anteriormente en un camión de un productor europeo. Actualmente, el sistema de freno Astéria ha superado las pruebas de certificación de acuerdo a la reglamentación federal de EEUU que desde agosto de 2013 ha incrementado sustancialmente las exigencias de frenado (30% de reducción en el tiempo y espacio de frenada). Esto permitiría comercializar el producto en su actual nivel de desarrollo.

Astéria Performance, es una empresa tecnológica e innovadora, con sede en Quebec, dedicada a la Ingeniería Avanzada de automoción. □

Fagor Ederlan y Astéria Performance, han firmado un acuerdo que permitirá a Fagor Ederlan, con el apoyo de esta empresa canadiense, iniciar una nueva actividad para la fabricación y suministro de un sistema de freno avanzado para aplicaciones de vehículo industrial en Europa.

En una primera fase del acuerdo, Fagor Ederlan realizará una prospección de mercado, profundizando en las necesidades específicas del sector de vehículo industrial. Además, servirá para marcar el diseño y desarrollo del proceso de fabricación del sistema de freno. A esta fase, le seguirá el desarrollo potencial de una nueva actividad industrial que permitirá la generación de empleo, principal motor de la actividad de esta cooperativa, y evolucionar la propuesta de valor del grupo.

Leartiker markaren irudi berria aurkeztu dute

15 urte igaro dira Leartiker marka sortu zutenetik. Orduetik hona, eskualdeko zentro teknologikoan hainbat proiektu teknologiko garatu dituzte. Markaren irudi berria eta www.leartiker.com webgunearen aurkezpena egin dute.

Irudia berria, hexagono forma geometrikoez osatuta dago, izan ere, sei aldeko forma hau elementu kimiko askoren oinarrian aurkitzen da. Marka berriaren diseinuan tipografia ulerterraza eta gertukoa zein Lea Artibai Ikastetxearen koloreak (urdina eta horia) erabili dira.



Sergio Treviño hartu du Fagor Elektratresnak Taldearen zuzendaritza orokorra



Sergio Treviño da Fagor Elektratresnak Taldearen zuzendari orokorra, Fabian Bilbaok bere

kargua utzi ondoren, osasun arazoak direla eta. Orain arte eta 2011ko irailetik, Treviño lotura handia izan du kooperatibarekin, izan ere Frantziako Brandt Fagor enpresa kudeatu du. Aurretik, Egosketa Dibisioaren arduraduna izan zen eta nazioarteko marketing saila ere zuzendu zuen.

Bere esanetan: "Fabian Bilbaoren errelebu hartzea erronka handia da niretzat, bere egitekoa konpainian balio handikoa izan baita. Kargu berria ilusioz hartzen dut eta baita erantzukizun handiarekin, konpainia hau etorkizunerantz bideratzeko, aukera handiz betetako etorkizunerantz".

Sergio Treviño MBA burutu du, ESDE Negozio Eskolan; Marketin eta Komertzial zuzendaritzan Masterra egin du ESADen eta Komertzio Elektronikoan Masterra Deustuko Unibertsitatean.

El equipo Robotek de Mondragon Unibertsitatea ha ganado la final europea del First Tech Challenge



El equipo Robotek, del ciclo formativo de Mondragon Unibertsitatea, ha ganado, en alianza con el equipo ruso de Siberia, la final europea del First Tech Challenge (FTC). De este modo, compitieron en la final mundial, World Festival, que se celebró en Saint Louis (EEUU), logrando un destacado puesto.

Los nueve alumnos del segundo curso de los ciclos formativos de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea de Diseño en Fabricación Mecánica y Sistemas Electrotécnicos y Automatizados, han valorado su participación de excelente.

Oronak 569,1 milioi euroko negozio-zifrarekin itxi du 2012. urtea

Gainera, Brasilgo AMG Elevadores taldea erosi du, nazioartekotzeko duen asmo irmoaren erakusgarri.

Oronak oraintsu aurkeztu ditu 2012ko ekitaldiko emaitzak Batzar Orokorrean, eta balantzea positiboa izan da. 2012an, 83,4 milioi euroko irabaziaz izan zituen, eta 569,1 milioi euroko salmentak, iaz baino % 2,3 gehiago.

Krisi-garaian egon arren, ORONAK berrikuntzaren eta zabalkuntzaren alde egiten jarraitzen du helburu estrategiko gisa. Enpresaren nazioartekotzearen eta dibertsifikatze geografikoaren adibidetzat har daiteke AMG Elevadores enpresa-taldea erostea, igogailuen sektoreko Brasilgo 4. taldea, hain zuzen. Oronak Europatik kanpo erosten duen lehendabiziko enpresa da. AMG Elevadores taldea erositako, datozen urteetan Brasilen 100 milioi euroko negozio-zifra lortzea espero du Oronak, eta munduko lehen hamarren artean kokatzea.

Ekitaldi horretan, era berean, Oronak erreferentziako 3 enpresa erosi ditu, bi Frantzia eta bat Norvegia, eta, hala, sendotu egin du sektorean duen lidergoa, eta hobetu, nazioarteko merkatuan duen presentzia.

Oronak 60 milioi euro, eta salmenten %2 inguru, inbertitu zituen iaz



berrikuntzan. Horrenbestez, Europako Ikerkuntza eta Garapenean baliabide gehien jartzen duen enpresetako bat da.

Gainera, urtez urte sendotu egiten du lanpostu jasangarriak sortzeko hartu zuen konpromisoa, eta 4.090 profesionalekin itxi zuen ekitaldia; orain 4.500 dira, AMG taldeko langileak kontuan hartuta. Talentuaren alde egiten duen apustuaren erakusgarri, prestakuntza handiko 500 lanpostu sortu dira Orona IDEO-innovation city berrikuntza-proiektuaren inguruan. Aurreikuspenen arabera, proiektua 2014aren hasieran inauguratuko da, ORONAREN 50. urteurrenarekin bat etorritz. □

Celebrado el primer Workshop de Diseño Industrial de Orona



Se celebró a finales de marzo en la Escuela Politécnica Superior de MU, más concretamente en el Aula del Máster de Diseño Estratégico del DBZ (Diseño Berrikuntza Gunea). Durante la jornada, en la que han participado alumnos y profesores del Máster de Diseño Estratégico, miembros de LKS Diara y de Orona, se han presentado varios proyectos innovadores.

Para los organizadores de la cita, "el objetivo del primer Workshop de Diseño Industrial de Orona ha sido aportar ideas y conceptos innovadores en el ámbito del diseño". El evento, organizado en el marco de las actividades investigadoras en diseño industrial, contó con la participación de la Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea y LKS Diara, y Orona, como principal impulsor.

Copreci y Skytech, finalistas en la Vesta Award, en Orlando



El equipo de Copreci S.coop. desplazado a Orlando (EEUU), a la feria HPBA 2013 (Hearth, Patio & Barbecue Expo), recibió el premio como finalista del concurso Vesta Award por su solución innovadora. HPBA es la mayor feria de este sector en el continente americano.

En la edición de 2012, Copreci presentó el nuevo sistema de manetas con luz para barbacoas a gas. Se presentaba el sistema como novedad mundial, aportando al usuario información sobre el estado de la barbacoa, mediante un sencillo código de colores. En la edición de 2013, Copreci eligió un eslogan muy sugerente para presentar su nueva solución: *Copreci, una válvula, tres opciones.*

"AUSOLAN" refuerza su presencia en Cataluña

A principios de marzo se llevó a cabo en Arrasate-Mondragón la firma del contrato de compra de la empresa catalana *Cuinats CECOC*. De esta forma esta entidad pasa a formar parte del abanico de empresas que trabajan bajo la marca comercial AUSOLAN, perteneciente a la cooperativa Auzo Lagun. AUSOLAN refuerza su presencia en Cataluña al tiempo que consolida su cuarta posición en el ranking español de empresas de restauración a colectividades.



La recién incorporada CECOC cuenta con una plantilla de 330 trabajadores a sumar a los más de 7.500 que actualmente trabajan ya en AUSOLAN. Desde CECOC, que tiene una cocina central situada en Mollet del Vallés (Barcelona), se sirven diariamente 5000 comidas, lo que la convierte en un referente en el sector de la restauración a colectividades en Cataluña. El éxito de CECOC se fundamenta en su especialización en el sector escolar, sector en el que goza de muy buena reputación en cuanto a la calidad de sus productos y la cercanía a sus clientes, características idénticas a las que AUSOLAN ofrece en todos aquellos ámbitos geográficos en los que trabaja. Esta filosofía común de proximidad al cliente, ha sido la que ha hecho sencilla la incorporación de CECOC a AUSOLAN por tratarse de empresas con valores muy similares.

En la foto, representantes de Ausolan y Cecoc celebrando el acuerdo.



José Antonio Garrido

Protagonista del libro *Dudar es vivir*

El libro *Dudar es vivir* ha sido escrito por Fermín Garmendia, director general de LKS, y Manolo González, responsable del área de comunicación de LKS. En el mismo se recogen las ideas y experiencias de José Antonio Garrido, directivo con una densa trayectoria empresarial como director general y consejero delegado de Iberdrola, así como presidente de Gamesa. Además, es miembro de la Real Academia Española de Ingeniería y se siente especialmente orgulloso de su nombramiento como Doctor Honoris Causa por la Universidad del País Vasco. Hemos conversado con él sobre las ideas que se recogen en el libro.

“Ha primado el cortoplacismo sobre la planificación a largo plazo”

El título del libro, es muy explícito: *Dudar es vivir*. En un mundo de cambio permanente, dudar parece algo común, ¿a qué se refiere usted al plantear la duda como opción?

No es una opción y sí una situación previa a la toma de cualquier decisión. Sin información, sin referentes... sin dudar, hoy en día se toman decisiones de gran trascendencia en todos los terrenos: político, social, empresarial, educativo, etc. Y todo fluye hacia una sociedad que lo incorpora, a nivel individual y colectivo, como artículo de fe.

Otro aspecto que usted destaca en sus reflexiones es el denominado proyecto empresa y el triángulo casi mágico de visión, misión y valores. ¿Nos los puede explicar?

Durante bastantes años, después de la jubilación, he impartido un curso de 20 horas para *Directivos-Empresarios que quieran serlo*. Más allá del título provocativo he explicado cinco temas que me parecen la base de la actividad empresarial: proyecto de empresa, gobierno y dirección, propiedad, liderazgo compartido y reflexión estratégica. En el capítulo Proyecto de Empresa explico los dos triángulos mágicos: Visión-Misión-Valores, Principios-Variables Clave-Objetivos. Para cualquier empresa (grande, mediana, pequeña) la definición de los dos triángulos

compete a la propiedad, y en el caso de que ésta sea anónima, a quien debería defender los intereses de los *anónimos*, es decir, al Consejo de Administración. La visión es el objetivo a largo plazo, que debe de ser medible y alcanzable. La misión en términos generales, es la creación de riqueza: para financiar el futuro y remunerar adecuadamente al capital, para que los empleados tengan la mejor calidad de vida, para que los clientes reciban el mejor producto en calidad-precio, para que los suministradores compitan en igualdad de condiciones y para que la sociedad, en general, se beneficie de la actividad empresarial. Y los valores que constituyen el soporte en los que se basan planteamientos y actuaciones.

También da usted mucha importancia a los referentes.

Se ha definido la sociedad actual como la Sociedad del Conocimiento y ésta lo que proclama fundamentalmente es la soberanía de la persona. Sin embargo y a pesar de que los jóvenes de nuestro entorno tienen una gran facilidad para acceder al conocimiento, tengo la impresión de que les *condenamos* a ser autodidactas. ¿Por qué? En mi opinión, porque cada vez hay menos referentes o es más difícil encontrarlos. Referente es aquella persona que con su experiencia puede contribuir a que lo que a él le ha costado 10, 20 o 30 años, a un

joven le cueste la mitad. La experiencia no se mide por los años 30 o 40 en los que una persona desarrolla su profesión; a menudo se encuentran muchos profesionales, llamémosles así, que tienen un año de experiencia repetido 30 o 40 veces. En mi vida profesional he encontrado cinco o seis referentes, y gracias a ellos pude reducir los tiempos a los que antes he hecho referencia.

Lo cierto es que vivimos en evidente pesimismo cuando no de fatalismo ante una crisis que desborda incluso a los Estados aparentemente más fuertes. ¿Cómo valora usted la situación? ¿Qué podemos hacer?

La situación, sobre todo la europea, la española y la vasca, es difícil, muy difícil. Han sido muchos años en los que ha primado el cortoplacismo sobre la planificación a largo plazo, el *pelotazo* sobre la creación de riqueza, el supuesto pragmatismo sobre los valores y actualmente no se ve, o se ve poco, por parte de los dirigentes políticos, empresariales, universitarios, etc. proyectos a largo plazo, que contribuyan a superar la crisis. A la ausencia de una cultura positiva respecto al medio y largo plazo, se ha añadido en los últimos años la incapacidad para diseñar *Periodos transitorios inteligentes*. Las estrategias se diseñan en base a planteamientos de todo o nada y en el mejor de los casos se decide seguir por la senda del continuismo fatalista que caracteriza a las instituciones mediocres. “Los periodos transitorios inteligentes solo pueden ser diseñados por personas y grupos inteligentes”. Huyamos pues de simplificaciones reduccionistas que lo único que hacen es introducir confusión y negar la capacidad de solución de problemas complejos a aquellos que pueden y deben hacerlo. □

A pesar de que los jóvenes de nuestro entorno tienen una gran facilidad para acceder al conocimiento, tengo la impresión de que les *condenamos* a ser autodidactas porque cada vez hay menos referentes o es más difícil encontrarlos.

ULMA Construcción en la feria *Bauma 2013*, en Munich

Es la feria más importante del sector a nivel mundial, en la que Ulma Construcción ha contado con un edificio de grandes magnitudes, basado en la estructura de sistema modular estándar de ULMA.

Bauma es una feria de periodicidad trianual que se ha celebrado entre el 15 y el 21 de abril en Munich, Alemania. En la misma, empresas punteras a nivel mundial han expuestas los últimos avances en cuanto para maquinaria de construcción, máquinas de material de construcción, máquinas para minería, vehículos y equipo de construcción.

El stand de ULMA Construcción ha sido un reflejo del posicionamiento actual de la empresa, entre los líderes mundiales, y de su estrategia para los próximos años. Las dimensiones del edificio han sido: 57 m de largo por 30 de alto y 14 de altura; y su principal característica ha sido que su estructura se ha construido con un sistema modular estándar de ULMA, el sistema MK. Con ello se ha conseguido que el principal atractivo del stand y el principal producto de la exposición haya sido el propio edificio.



Además, en esta edición se ha puesto especial atención en el visitante, para lograr que su paso por el stand de ULMA sea un momento interesante y agradable. Todo ello para tratar de conseguir los objetivos que se han perseguido: conseguir nuevos e interesantes contactos, dar a conocer las novedades en productos, demostrar la capacidad de la empresa para acometer cualquier proyecto de construcción, reforzar la relaciones con nuestros clientes actuales y ganar prestigio y notoriedad. □

Orkli se estrena en la feria *Ecobuild* de Londres



Una de las principales estrategias de Orkli en el mercado inglés es el desarrollo de su marca en el mercado sajón para el sector de la distribución, para dar a conocer al mercado la amplia gama de soluciones en el ámbito de las energías renovables, así como en el suelo radiante-refrescante.

En cualquier caso, Orkli ya vende algunos productos de su amplio catálogo, como válvulas de zona, válvulas y cabezas termostáticas, entre otro, con la marca de sus clientes. Para desarrollar esta estrategia, Orkli ya participó en una primera feria, *RetroExpo* en Birmingham, y recientemente, los días 5-7 de marzo ha presentado sus soluciones en la Feria *Ecobuild* de Londres. El resultado de este evento ha sido calificado de excelente por el personal que ha atendido la feria, y, por tanto, ya se está planificando la próxima edición 2014.

Por otra parte, Orkli también estuvo presente en la edición 2013 de la feria *Climatización*, donde ha recibido más de 43.000 visitantes, con un perfil que va desde el instalador a empresas de mantenimiento, distribuidores e ingenierías.

Visita de Uruguay

El vicepresidente de la Autoridad Nacional de Puertos de Uruguay, Juan José Domínguez, visitó el 29 de abril MONDRAGON acompañado de Jon Peli Uriguen, diputado foral de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Fue una jornada de trabajo para el conocimiento mutuo de ambas instituciones. En la foto, de izquierda a derecha, Arantza Laskurain, secretaria general de la Corporación; Juan José Domínguez y Jon Peli Uriguen.



Basque Culinary Center promueve en Singapur la cocina de vanguardia como tendencia mundial

Basque Culinary Center prosigue su gira mundial, World Tour-Culinary Connection, que tiene como objetivo crear una comunidad culinaria internacional basada en la cooperación. El tour – que visitará en 2013 seis países –Brasil, Colombia, China, Rusia, Singapur y Chile–conectará a cocineros españoles con chefs de distintos países con los que compartir los valores que se han generado en los últimos 20 años en la cocina española, y que la han colocado en posiciones de referencia en el panorama mundial gastronómico.



La delegación está compuesta por los cocineros Paco Pérez, del restaurante Miramar y Enoteca –ambos con dos estrellas Michelin– y Diego Guerrero –del restaurante Club Allard también de dos estrellas Michelin y Joxe Mari Aizega (director general de BCC).

Durante este viaje, los miembros de la Delegación del Basque Culinary Center visitarán lugares gastronómicamente relevantes, restaurantes, mercados... para conocer en profundidad la realidad gastronómica de Singapur.



El Grupo Fagor Electrodomésticos cierra 2012 con unas ventas de 1.167 millones de euros, un 9% menos que en 2011

El resultado arroja un saldo negativo de 89 millones de euros, como consecuencia de la caída del consumo, de la inversión destinada a la expansión internacional y del proceso de adaptación a la nueva realidad de los mercados.

El Grupo Fagor Electrodomésticos cerró el ejercicio 2012 con una facturación de 1.167 millones de euros, lo que supone una disminución del 9% con respecto al año anterior, según los resultados presentados hoy. Las ventas internacionales alcanzaron el 76% del volumen de negocio como respuesta a la actual situación del mercado español, en el que la facturación del sector descendió el 10,9%. Las previsiones de cara al ejercicio 2013 son positivas y apuntan a un crecimiento del 10% en el área internacional. Su resultado arroja un saldo negativo de 89 millones de euros, como consecuencia de la caída del consumo, de la inversión destinada a la expansión internacional y del proceso de adaptación a la nueva realidad de los mercados. Paralelamente, el Grupo ha destinado 37 millones de euros a proyectos de desarrollo de I+D+i.

Evolución por negocios

A pesar de la situación del mercado nacional, el Grupo Fagor Electrodomésticos ha aumentado su cuota de mercado de Línea Blanca un 0,7% hasta alcanzar el 16,3% y se mantiene como el 5º fabricante europeo del sector, gracias a sus posiciones de liderazgo en mercados estratégicos. Su proceso de internacionalización y alianzas empresariales, sumado a la apuesta por soluciones más eficientes, sientan las bases del crecimiento sostenible a partir de 2013.

El negocio de los pequeños electrodomésticos (PAE y menaje) ha experimentado muy buenos resultados. A pesar de la caída de este mercado en España, un 10,8%, la compañía ha conseguido un crecimiento de su participación del 11%, y ha consolidado su posición de liderazgo en ollas con un crecimiento del 3% en su facturación. En cuanto al negocio de Confort el



comportamiento ha sido muy positivo, incrementando sus ventas un 10% en mercados internacionales y afianzando su liderazgo en el mercado español de ACS (Agua Caliente Sanitaria).

“Nuestro modelo cooperativo nos ha permitido hacer frente a la difícil situación del mercado en un año en el que hemos podido mantener unos niveles de inversión que contribuyen a reforzar nuestra presencia en mercados internacionales y así garantizar nuestro crecimiento sostenible a largo plazo”- ha declarado Sergio Treviño, director general del Grupo Fagor Electrodomésticos. □

TU lankidek ingelesezko kanala estreinatu du, beste urrats garrantzitsu bat bere historian

Dagoeneko tulankide.com agerkari digitala hiru hizkuntzatan kontsultatu daiteke. Hile honetan estreinatu dugu ingelesezko kanala, atzerrian dauden egoitzetan ere MONDRAGON Korporazioaren aktualitatearen berri izan dezaten.

Euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez kontsultatu ahal izango da aurrerantzean MONDRAGON korporazioaren aktualitatea. Izan ere, apirilean estreinatu dugu ingelesezko kanal berria. Euskarazko zein gaztelaniazko bertsioak bezalaxe, ingelesezkoak ere albisteak jorratuko ditu, korporazioaren aktualitatearen taupada izango da eta gainera, iritziak, kolaborazioak eta beste zenbait arlo ere eskainiko ditu. Kanal berria abian jarrita, TU lankidek beste mugarri bat lortu du eta bere historian urrats garrantzitsua da.

Tulankide.com/en lotura izango da aurrerantzean Korporazioaren gaineko

albisteak ingelesez kontsultatu nahi duten pertsonen erreferentziarako helbidea. Horretarako, TU lankidek eta Mondragon Linguak hitzarmena sinatu dute eta, albiste askoren itzulpenak, Mondragon Linguak egingo ditu.

Kolaboratzaileen zerrendari dagokionez, bai AEBetatik, zein Kanada, Alemania, Britainia Handia eta beste zenbait tokitako kolaboratzaileekin hitz egin dugu, kooperatibismoaren gaineko kanpoko ikuspegia jasotzeko asmoz. Oraindik hasi berria bada ere, etorkizuneko kanal erreferentziala bilakatu daiteke tulankide.com agerkariko ingelesezko bertsioa.



Momentuz, egunez egun, komunikazioaren esparru aldakorrera moldatzeko, beste ahalegin bat da kanal berria. □

Visita de *Cleantech Forum Europe* a los centros de innovación de MONDRAGON

Un nutrido grupo de participantes del *Cleantech Forum Europe*, celebrado entre el 16 y el 18 de abril en Bilbao, ha visitado IK4-Ikerlan y el Polo de Innovación Garaia en uno de sus tours. Directivos de empresas y responsables institucionales de Alemania, Suecia, México y Estados Unidos, entre otros, han conocido de primera mano la experiencia en tecnologías limpias que se desarrolla en el seno de la Corporación.

Innobasque-Agencia Vasca de la Innovación y la compañía estadounidense *Cleantech Group* han sido los organizadores de *Cleantech Forum Europe 2013*, el foro europeo de las tecnologías más importante que por primera vez se ha celebrado en el Sur de Europa, concretamente en la ciudad de Bilbao.

Cleantech Forum Europe es un encuentro empresarial al que acuden cada año más de 400 directivos internacionales responsables de fondos de inversión, corporaciones industriales, centros de conocimiento y de *start ups*, relacionados con las tecnologías limpias en busca de oportunidades de negocio. En la novena edición de este foro –que antes han acogido Londres, París o Munich– ha contado con especial presencia de proyectos y empresas latinoamericanas de tecnologías limpias. Esta industria tiene capacidad para generar hasta el año 2020, 1,5 millones de empleos en el conjunto de la Unión Europea.

Las tecnologías limpias o cleantech tienen un fuerte componente innovador,



están consideradas una industria de importancia estratégica para los países del Sur de Europa, ya que están relacionadas con modelos de negocio que combinan la rentabilidad económica y eficiencia en costes con una reducción del impacto ambiental y el consumo de recursos necesarios para la actividad económica.

IK4-Ikerlan y Garaia

La visita a MONDRAGON ha tenido dos paradas principales: una en IK4-Ikerlan y otra en el Polo de Innovación Garaia. En IK4-Ikerlan, además de ofrecerles una introducción sobre la Corporación,

han visitado los laboratorios y se les ha expuesto el trabajo que se desarrolla en esta empresa en relación a la energía, eficiencia energética y almacenamiento de energía.

Posteriormente, el grupo ha visitado el Polo de Innovación Garaia donde, tras degustar un *luch*, han podido conocer de cerca el concepto de *H-Enea-Living Lab*, así como el ámbito del hogar sostenible a través de Fagor Hometek y los componentes desarrollados por el Centro Stirling-Mondragon Componentes.

Participantes de la visita han destacado el alto grado de innovación de las empresas de la Corporación, y se han mostrado interesados en hacer un seguimiento de algunos de los negocios.



Julián Gallardo

Project director en MONDRAGON Eko

Julián Gallardo, Project director en MONDRAGON Eko y uno de los cicerones del tour, ha destacado la importancia de la visita, ya que ofrece la oportunidad a la Corporación de posicionarse como referente en el sector de las tecnologías limpias.

“ Esta visita nos pone en contacto con fuentes de financiación de proyectos y nuevas soluciones de emprendedores ”

¿Qué importancia tiene para MONDRAGON la visita de los participantes del prestigioso *Cleantech Forum Europe*?

A MONDRAGON y a MONDRAGON Eko en particular la visita de *Cleantech Forum Europe* nos ha ofrecido la oportunidad de posicionarnos como referente en el sector de las tecnologías limpias o *Cleantech*, donde tenemos amplias capacidades

y diversas cooperativas trabajando en energía, agua, residuos, ciudad sostenible y *smart city*, entre otros. Además, nos pone en contacto con fuentes de financiación de proyectos y oportunidades o nuevas soluciones de emprendedores, como oportunidades de inversión de futuro.

Ha quedado reflejada la importancia de nuestra presencia en el evento, ya

que además de este tour dedicado a las experiencias en este ámbito por parte de la Corporación, algunas de nuestras empresas han sido piezas relevantes en otro tour del *Cleantech Forum Europe* realizado alrededor de Bilbao. De hecho, hemos participado activamente en las sesiones relativas a hogar eficiente y sector de automoción. □



Josu Rollón

Miembro de MCC-Telecom y coordinador del proyecto WEEE-Trace

MCC-Telecom, uno de los impulsores del proyecto WEEE-Trace, junto a la Fundación Ecolec, está trabajando en el desarrollo de una solución capaz de incrementar la cantidad de 'residuos electrónicos' gestionados, controlarlos en todo momento y evitar fugas a circuitos incontrolados o ilegales. Sobre el proyecto europeo y sobre el problema de los residuos hemos charlado con Josu Rollón, coordinador del proyecto WEEE-Trace.

“En la actualidad estamos gestionando 2.000 toneladas de residuos”

De las 664.900 toneladas de aparatos eléctricos y electrónicos puestos en el mercado nacional durante 2011, solo 155.000 toneladas de sus residuos se gestionaron correctamente desde el punto de vista medioambiental. El 70% restante fue objeto de tratamientos ilegales o no controlados que pueden conllevar un peligro para la salud pública, el medio ambiente y la competitividad y desarrollo económico del sector del reciclaje legal. El proyecto WEEE-Trace permitirá la viabilidad técnica y económica de un sistema tecnológicamente avanzado que controla los residuos desde su origen hasta el reciclado final de los mismos.

¿Qué es el proyecto WEEE-Trace?

¿Cuáles son sus objetivos?

El objetivo del proyecto es obtener la trazabilidad de los residuos. Desde el momento que se produce el residuo hasta cuando es tratado correctamente. Es decir, desde que tú entregas un frigorífico, que consideras un residuo y se introduce en un ciclo de gestores autorizados. Por ejemplo, cuando tú lo llevas a un distribuidor como Eroski y este entrega a un gestor autorizado. Desde ese momento queremos identificarlo con etiquetas (una especie de DNI del residuo, un número que identifica el residuo) y así controlamos su trayectoria hasta llegar a una planta de tratamiento. El objetivo del proyecto es garantizar el correcto tratamiento de estos aparatos.

¿Cuál es la situación en la actualidad?

Existen muchos residuos que transitan por un flujo que no es correcto, que no es legal y evidentemente no es el adecuado. Lo que intentamos con este sistema es conseguir que todos los residuos generados se reciclen correctamente. Que vayan a gestores autorizados para hacer



operaciones adecuadas. Básicamente se trata de tener identificado el residuo, saber dónde está y los movimientos que va haciendo.

¿De qué hablamos cuando nos referimos a estos residuos?

Este tipo de residuos son eléctricos y electrónicos: frigoríficos, lavadoras, lavavajillas, hornos, microondas... toda la gama blanca y también la gama marrón; televisores, monitores... También están los minidomésticos.

Los niveles de contaminación que generan unos y otros serán muy diferentes.

Evidentemente, y con nuestro proyecto queremos incidir en el gran electrodoméstico; sobre todo en los frigoríficos y aparatos electrónicos que son los que más contaminan. Por ejemplo, el gas que lleva el frigorífico equivale a mil kilómetros de consumo de un coche...

¿Cuál es la responsabilidad de los fabricantes?

Los productores están obligados a controlar el correcto reciclaje de su producto y para la correcta ejecución del proceso delegan la responsabilidad en los sistemas integrados de gestión, es decir, en fundaciones como ECOLEC, que en el proyecto WEEE-trace es nuestro socio.

Todos los grandes productores, caso de Fagor, tienen acuerdos con la fundación ECOLEC para el correcto tratamiento de los residuos. Y ECOLEC es la máxima interesada en que todo el proceso cumple con los requisitos legales y garantice el correcto reciclaje.

¿Cuándo comenzó el proyecto WEEE-Trace?

Comenzó en 2011 y llevamos ya año y medio con el mismo. En este momento estamos en una fase de despliegue y estamos a mitad de camino. Aún no tenemos cubierto todo el Estado pero si mas de la mitad. En la actualidad estamos gestionando prácticamente 2.000 toneladas de residuos: frigoríficos, lavadoras...

Y estamos abriendo plantas en Galicia, Albacete, Madrid...

Durante 2013 habéis celebrado reuniones con todos los impulsores del proyecto europeo, ¿verdad?

A principios de año celebramos una reunión en San Sebastián, más o menos en la fase intermedia del mismo para dar cuenta a la Unión Europea de la situación actual. Y es que, la Unión Europea financia el 50% del proyecto, y el presupuesto del mismo es de unos dos millones y medio.

¿Cuál es el principal interés de MCC Telecom en el mismo?

El interés de MCC Telecom es claro al respecto, queremos crear el servicio para gestionarlo y desarrollarlo. Si la Agencia Europea nos ha cofinanciado el proyecto es porque creen que se puede poner en práctica. La Fundación ECOLEC nos asesora en este primer proyecto pero en adelante nosotros tenemos que llevarlo a la práctica y crear el servicio. □

Fagor promueve el servicio *IbarOsasun* en el polideportivo de Aretxabaleta

El polideportivo Ibarra ofrecerá un nuevo servicio para la mejora integral de la salud y bienestar en Aretxabaleta. A principios de marzo se puso en marcha el proyecto piloto para 60 abonados que durará seis meses.

El servicio *IbarOsasun* ha sido diseñado con la ayuda de *Mpower Salud* (Fagor), un proyecto innovador que ha llevado el servicio al polideportivo Ibarra de Aretxabaleta. Iker Irastorza, de la empresa Athlon, ha asesorado el proyecto y según el, "serán programas guiados y adaptados al perfil del usuario". Serán cinco sesiones formativas con la función de desarrollar la autonomía personal.

Acompañamiento personalizado

El proyecto tiene como objetivo mejorar el bienestar y la salud integral de los usuarios. Se realizarán diferentes programas guiados por tutores adecuados al perfil del usuario. Asimismo, los seguimientos se llevaran a cabo con ayuda tecnológica. Se ofrecerán varios servicios: talleres formativos monográficos sobre alimentación, ejercicio físico, salud y bienestar emocional; y

asesoramiento por parte de especialistas, entre otros.

Diferentes programas

En función de la necesidad y la voluntad del abonado, se podrá elegir el programa que mejor se adapte a su objetivo: Perder peso. Cambiar de peso corporal de forma saludable: seguir una dieta equilibrada, ejercer actividad física y mantener un buen estado emocional. Prevención. Prevenir las enfermedades cardio-vasculares: seguir una alimentación saludable, practicar actividad física y alcanzar un buen estado emocional. Mejora: para mejorar la salud de personas con enfermedades crónicas (diabetes, colesterol...): seguir una dieta equilibrada y adaptada a cada uno para mejorar la salud.

Asesoramiento *on line*

Para cualquier duda, además del apoyo del tutor, se le habilitará la ayuda de



profesionales a través de la aplicación informática Contac Center. De esta manera contarán con la ayuda de los expertos en nutrición, ejercicio físico y bienestar emocional. Además, el participante podrá tele-monitorizar sus datos biométricos de interés (tensión, pulso, peso...). Toda la información sobre el polideportivo esta disponible en <http://ibarrakiroldegia.com>. □

Fagor Healthcare presente en Infarma 2013



Fagor Healthcare acudió al Encuentro Europeo de Farmacia-INFARMA 2013 - que este año tuvo lugar en Barcelona a principios de marzo. Fagor Healthcare, empresa de reciente creación, despertó gran interés entre los asistentes que visitaron el stand de la firma integrada en la Corporación MONDRAGON, tanto para conocer Medical Dispenser, su primer producto de catálogo, como para descubrir el resto de novedades presentadas en la feria.

"Medical Dispenser, el nuevo servicio personalizado de dispensación de medicamentos, fue la estrella una vez más", la afirmación de los miembros de Fagor Healthcare desplazados a Infarma 2013 desvela la satisfacción por el resultado cosechado en la feria. "Muchos de los farmacéuticos nos comentaron que era un producto perfecto para sus farmacias, que les permitiría ofrecer un nuevo servicio (para aquellos que no lo ofrecen todavía) y que supone una gran seguridad, rapidez y gestión unificada (para aquellos que ya ofrecen el servicio SPD)". El balance, por lo tanto, no puede ser más satisfactorio para la nueva cooperativa surgida en el seno del Centro de Promoción Fagor.

Danobat instala en India su primera máquina de corte por láser

La división de transformación de chapa de DANOBATGROUP está instalando en India su primera máquina de corte por láser, en Mumbai. Y en breve instalará una segunda máquina en Bangalore.

La máquina instalada es una máquina de corte por láser de fibra modelo IRIS. Esta máquina permite mediante la aplicación de la fibra al corte por láser una gran reducción del coste productivo asociado al ahorro en el consumo energético. Además se obtiene una reducción drástica en los costes fijos de mantenimiento y de los consumibles. Se trata de una máquina muy eficiente, rápida y versátil.

Con esta nueva instalación DANOBATGROUP sigue con su política de expansión mundial y muestra a DANOBAT como una marca consolidada en un país y un mercado tan importante y estratégico como es India.





El Lehendakari y una representación de MONDRAGON celebraron junto a Copreci su cincuenta aniversario

Copreci celebró el pasado 15 de abril uno de los actos institucionales más importantes para conmemorar su cincuenta aniversario. El acto, sencillo, perfectamente organizado y muy dinámico, contó con la presencia del Lehendakari del Gobierno Vasco, Iñigo Urkullu, y de una nutridísima representación de la Corporación MONDRAGON y del mundo cooperativo.

El pasado 15 de abril se celebró en Aretxabaleta el primer acto conmemorativo del 50 aniversario de la cooperativa. Sin duda, un día muy especial para el colectivo de la empresa guipuzcoana.

A la cita acudió el lehendakari del Gobierno Vasco, Iñigo Urkullu; la alcaldesa de Aretxabaleta, Ana Bolinaga; y Txema Gisasola, presidente del Consejo General de MONDRAGON, entre otros.

Durante la jornada, a la que también acudió un buen número de medios de comunicación, se proyectó un vídeo resumen de la trayectoria de Copreci, se realizó un recorrido por las instalaciones de la cooperativa, y se inauguró la calle *Copreci kalea*.

Declaraciones del Lehendakari

Ante los presentes, más de doscientas personas, el Lehendakari aseguró que Copreci es un ejemplo y un exponente de lo que significa la empresa vasca. “La innovación, intercooperación, internacionalización, formación, arraigo de Copreci son los principales valores para guiarnos en la salida de la crisis” dijo el Lehendakari ante los numerosos medios de comunicación desplazados a Aretxabaleta.

Copreci, desde 1963

En 1963 un grupo de 40 personas inició la actividad de Copreci (Componentes de precisión) con la fabricación de válvulas de gas. En la actualidad, Copreci es una empresa global que integra a más de 1.400 personas en sus 7 plantas productivas repartidas en todo el mundo. Su cifra de negocio consolidada alcanza los 185 millones de euros.

Expansión internacional

Copreci fue pionera en la Corporación MONDRAGON en el ámbito de la internacionalización con la fundación de Copreci México en 1989, lo que supuso la primera implantación en el exterior de la Corporación. Después de México se abrieron plantas productivas en República Checa (1996), Italia (2002), Turquía y Brasil (2003) y China (2004). □



Matrici Aeronautics, presenta los primeros cursos sobre procesos industriales para la fabricación de aeroestructuras

Se impartirán en octubre pero el plazo de matrícula está abierto hasta el próximo 24 de mayo.

Matrici impartirá en sus instalaciones de Zamudio dos cursos dedicados a los procesos industriales para la fabricación de aeroestructuras y sus componentes. Uno de ellos reducido de dos módulos y otro mucho más completo fraccionado en cuatro módulos impartidos en 32 horas. Ambos cursos van destinados a la formación de ingenieros o técnicos, pero no es estrictamente necesario atenerse a este requisito, pues también personas con o sin experiencia previa en el sector podrían matricularse para adquirir nuevos conocimientos aeronáuticos. Para ello, podrán elegir entre los dos cursos expuestos anteriormente según su conocimiento previo y el nivel profesional que quieran alcanzar.

Los encargados de dirigir los seminarios son cuatro expertos aeronáuticos pertenecientes a la compañía AIRBUS, una empresa aeronáutica innovadora y pionera en la industria del transporte aéreo internacional, comprometida con el medio ambiente y que apuesta por la formación.

Los cursos están dedicados a formar personal en procesos industriales para

la fabricación de aeroestructuras y sus componentes, para ello, se abordarán en 32 horas desde temas básicos como pueden ser los conocimientos generales de aeronáutica o las estructuras aeronáuticas, a temas más complicados y especializados, como la utilización de las tecnologías *Automated Tape Laying* o *Resin Transfer Mould* para la fabricación de piezas de composites.

La fecha límite de inscripción es hasta el 24 de mayo y las plazas son limitadas, así pues para aquellos interesados en la realización de alguno de los cursos, Matrici S.Coop pone a su disposición una página web dedicada únicamente a la explicación detallada sobre la matriculación, el temario u otro tipo de información útil para el alumno.

Asimismo, cabe recordar que Matrici Aeronautics, especializado en la gestión integral de soluciones complejas *llave en mano*, ha logrado en marzo de 2013 la certificación EN9100 para la fabricación de utillaje de gran dimensión aeronáutica", y es considerado uno de los referentes actuales en innovación y aeronáutica del País Vasco. □

MAIER investiga el desarrollo de materiales y recubrimientos inteligentes para automoción

Maier lidera el proyecto Autokonporn junto a otras cinco empresas vascas, subvencionado por el Programa Etorgai del Gobierno Vasco para el desarrollo de recubrimientos inteligentes para el sector de automoción que incorporan mejores prestaciones así como propiedades de autoreparación, antirayado y anti-abrasión.

Las empresas Atotech España, Industrias Químicas Irurena, ZF Lemförder TVA, Mugape y Cikautxo, afrontan la problemática en lo referente a la durabilidad de los materiales y la resistencia mecánica entendida como la suma de resistencia a la abrasión, rayado y la capacidad de regeneración ante agresiones.

Las líneas de investigación de este proyecto se distribuyen en función del origen de los materiales, en función de los recubrimientos utilizados y de sus propiedades.

Orbeak parte hartu du Bike Expo Hungary azokan



Orbeak parte hartu du Bike Expo Hungary azokan parte hartu du Orbeak. Urteroko zita da kooperatibarentzat eta aukera izan du bere bizikleta esanguratsuenak bertan erakusteko.

Hungarian ospatzen den Bike Expo Hungary azoka urtero burutzen da eta bertan erakusten dira punta puntako tendentziak. Bizikleta sektoreko azken diseinua erakusten dira bertan, eta mundu mailako marka esanguratsuenak biltzen dira.

Orbeak aukera aprobeztatu zuen bere modeloak erakusteko: errepideko Orca bizikleta, mendiko Alma, Grow umeen bizikleta eta baita kaskoak ere.

Kongresua 2013

Datorren maiatzaren 13an egingo da Arrasaten ohiko Kongresua.

Dakizueenez, Kongresuanbiltzen dira MONDRAGONeko kide diren kooperatiba guztietako ordezkariak, 650, eta bertan hartzen dira korporazioaren garapenerako garrantzitsuak diren erabakiak.

Aurten, ohiko gaietatik aparte (kooperatiben sarrera berrestea, zentro korporatiboaren aurrekontuak berresteko proposamena, eta Batzorde Iraunkorra eta Kontseilu Orokorraren gestioari buruzko txostenak) aurten beste puntu bat jorratuko da: Berriguratze fondo berri bat sortzeko proposamena.

www.tulankide.com agerkari digitalean aurkituko duzue bertan erabakitzen denaren berri.





Lavadoras Fagor, las más vendidas en 2012

En lavadoras, Fagor es la marca líder y la que más ha crecido en el año 2012. Sus sistemas de ahorro exclusivos, de los más eficientes del mercado, han llevado a la marca a obtener el reconocimiento de los usuarios y ser la más vendida del último año.

Las nuevas lavadoras de Fagor consiguen el mínimo consumo y la clasificación energética más alta del mercado, siendo la única marca con el etiquetado A+++ -10% en toda su gama de lavadoras de 8 kilos. Por otro lado, toda su gama de 7 y 9 kilos presenta clasificaciones energéticas A+++.

Con este récord en sostenibilidad, Fagor muestra su compromiso con la protección del medio ambiente a la vez que proporciona a los usuarios un importante ahorro en sus facturas.

Ser líderes del mercado de lavadoras exige a Fagor evolucionar con sus clientes, ofreciéndoles en cada momento el producto que necesitan. Hoy en día,

más que nunca, cada factura supone un importante desembolso en los hogares, por ello la marca líder trabaja de forma constante en la búsqueda de soluciones que hagan la vida más fácil y crea lavadoras inteligentes que solo consumen lo justo y necesario.

Por otro lado, Fagor es la única marca que cuenta con una eficiencia energética A+++ -10% en carga superior, y es la única marca que ofrece lavadoras Top equipadas con la Tecnología Water Saver, con la que se consigue ahorrar hasta 2.000 litros de agua al año. Esta tecnología optimiza el consumo reutilizando el agua del último aclarado en la primera fase del siguiente. □



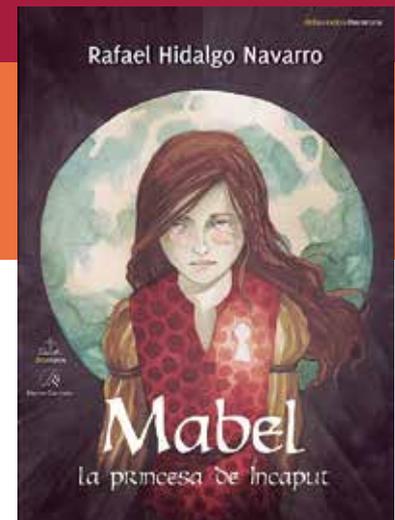
Rafael Hidalgo, socio de Caja Laboral, publica un nuevo libro titulado *Mabel, la princesa de Incaput*

Rafael compagina su trabajo en Caja Laboral-Zaragoza con su afición a escribir. Conversamos con él sobre este último libro y sus nuevos proyectos.



Rafael Hidalgo
Socio de Caja Laboral

Rafael compagina su trabajo en Caja Laboral-Zaragoza con su afición a escribir. Conversamos con él sobre este último libro y sus nuevos proyectos.



Háblanos de tu trayectoria como escritor.

Normalmente he escrito sobre filosofía. También sobre filósofos, como en el caso de *Julián Marías, retrato de un filósofo enamorado* (Rialp). Sin embargo con la llegada de mis hijas me adentré en un mundo maravilloso, el de los cuentos. Poco a poco los libros infantiles han ido tomando mayor protagonismo. El primero fue *Crispín y el dragón Agamenón*. Y el último ha sido *Mabel, la princesa de Incaput* (Monte Carmelo), ya orientado a un público adolescente.

¿De qué se trata este último libro? ¿Qué sensaciones te ha dejado terminar el trabajo?

El libro narra las peripecias de una princesa de doce años que trata de salvar su reino. La princesa Mabel cuenta con la ayuda del jardinero real, un hombre sencillo y sabio que la saca de no pocos apuros. En la trama hay conjuras, humor, secretos que desvelar, ternura, viajes y sobre todo mucha aventura. Además, cuenta con unas ilustraciones preciosas a cargo de Elia Fernández Mazariegos. Con el libro estoy muy satisfecho. Escribiéndolo he disfrutado de lo lindo y creo que eso se transmite a los lectores.

¿Cómo compatibilizas la escritura, el trabajo y la familia?
Lo cierto es que en el caso de los libros

de ficción son mis hijas mi fuente de inspiración. Les gusta mucho que les cuente historias, así que me obligan a ejercitar la imaginación continuamente. Después, de algunas de esas narraciones salen los argumentos de los libros. De modo que más que tener que compatibilizar, mis hijas son mis musas.

LABORAL kutxa

Será la nueva denominación de la cooperativa de crédito resultante de la integración de Caja Laboral e Ipar Kutxa. El nuevo nombre y logo pretenden representar los valores y diferenciales de la cooperativa de crédito.



A partir de la presentación oficial en su Asamblea General, celebrada el pasado 27 de abril, la marca *LABORAL Kutxa* comenzará a utilizarse, implementándose paulatinamente en los diferentes elementos de comunicación

como rótulos, papelería comercial, tarjetas, publicidad, y demás soportes.

En el proceso de construcción del Logo, se ha tenido en cuenta el recuerdo de ambas entidades, tanto en sus colores como en el nombre.

El nombre es el resultado de una simplificación natural, breve, ágil e incorpora referencias de ambas Entidades, resultando fácilmente reconocible por los clientes de ambas entidades de origen y el público en general.

Semánticamente, *laboral* aporta un territorio positivo (profesional, trabajo, esfuerzo, efectividad), y la referencia *kutxa*, hace mención expresa y directa a su personalidad euskaldun.

El logo incluye componentes de la gama cromática de ambas cooperativas de crédito, que eran diferenciales en el sector. Así, y mediante la unión de los principales colores de las dos entidades de origen, pretende representar un punto de encuentro que simboliza la banca cooperativa.

Uno de los identificativos que caracterizarán la rotulación de las sucursales, junto con la nomenclatura corporativa *Laboral Kutxa*, será la referencia *Banca Cooperativa*. Se pretende así identificar la otra forma de hacer banca mediante el modelo cooperativo que las dos entidades, antes de la integración, ya desarrollaban. □

Euskadiko Kutxa-Ipar Kutxak 36,7 milioi euroko zerga ondorengo mozkinak lortu ditu, 2013ko lehen hiruhilekoan

Integrazioaren ondoren emandako lehen urratsetan (2012ko azaroan eta abenduan eta 2013ko lehen hiruhilekoan), sarrera errepikariak sortzeko gaitasuna berretsi du kreditu-kooperatibak. Zentzu horretan, azpimarratzekoa da ohiko banku-negozioaren marjinen portaera egokia.

2013ko lehen hiruhileko bilakaerari erreparatuta, kreditu-inbertsioa kontuan hartuta, bezeroei emandako kreditua 16.357 milioi eurora iritsi da orotara, hau da, aurreko urtearen itxierakoaren aldean % 0,9ko beherakada izan du. Jaitsiera hori bat dator aurreko ekitaldiko joerarekin, eta bezero partikularren kontsumo- eta hipoteka-finantzaketaren eskaria murriztu izanak eragin du. Nolanahi ere, Entitateak eutsi egin die bere merkatu-kuotei. Ildo horretan, dispON mailegu pertsonalak nabarmendu dira, bereziki; % 7ko hazkundera izan dute haien formalizazioek, eta kopuru osoaren % 63 osatu dute. Guztira, 420.000 bezerok 2.000 milioi eurotik gorako finantzaketa jaso dute, kanal guztiak erabiliz, baita mugikorra ere (azken nobedadea).

Horretaz gain, Entitatearen negozioaren oinarri nagusi diren bezero

partikularren gordailuak 16.733 milioi euroraino iritsi dira, eta merkatu-kuotetan hazkunde apalak lortu dituzte Kooperatibak diharduen lurralde ia guztietan. Max kontua nabarmendu da, batez ere. Guztira, 250.000tik gora familia dira halako konturen baten titular, eta, sare komertzial integratu osoan merkaturatzen denez, hiruhilekoan 150 milioi euroko igoera izan du saldoetan.

Emaizta Kontua

Entitateak bere jardueraren lehen hiruhileko osoaren emaitzak aurkeztu ditu. Interes-tasa txikiak izan dira nagusi, eta horrek presio handia sortzen du ohiko negozioaren marjinetan. Hala ere, aurreikusitako errentagarritasunari eutsi dio, eta, ondorioz, interes-marjina 98 milioi eurokoa izan da. Horri komisio

eta finantza-eragiketen sarrerak gehitzen badizkiogu, epealdiko marjina gordin osoa 130,5 milioi eurora iritsi da.

Integrazioaren erronka nagusietako bat Entitatearen efizientzia-indizeak hobetzea da, berebizikoa baita etorkizunean lehiakor izateko. Dagoeneko, Entitatearen kudeaketaren identitate-ezaugarrietako bat da hori. Horretarako, eta kostuei eusteko etengabeko ahaleaginean, Entitatearen lehen hiruhileko honetako ustiapen-gastuak 53 milioi eurokoak izan dira. Hortaz, efizientzia-indizea (ustiapen-gastuek marjina gordinetik xurgatzen duten ehuneko) % 40,6koa da. Horrek erakusten du, gaur egungoa bezalako aurkako egoerei egokitzeko gaitasun handia duela Entitateak; izan ere, eredu kooperatiboaren bereizgarrietako bat da gaitasun hori. □



Seguros Lagun Aro lanza los nuevos Lagun Aro Hogar y Lagun Aro Automóvil

Seguros Lagun Aro lanza sus nuevos productos de Autos y Hogar con el objetivo de poner a disposición de sus mediadores productos que incorporen las mejoras que garanticen su competitividad en el mercado, se adapten a las necesidades actuales y estén dotados de elementos innovadores. Estos lanzamientos son el resultado de las reuniones estratégicas que celebró la dirección de la compañía con sus principales mediadores en el último trimestre de 2012. Fruto de aquellos encuentros surgió el proyecto de mejorar los productos de autos y hogar de la compañía, que ahora ven la luz tras meses de trabajo.

El Nuevo Producto de Auto tiene entre sus novedades más relevantes, la nueva cobertura de daños atmosféricos y colisión con animales, un nuevo servicio de alertas de sanciones de tráfico, cursos de recuperación de puntos, y una novedosa cobertura de asistencia a la vida diaria. Y en el producto de Hogar se han incorporado nuevas coberturas como pérdida de valor estético al Contenido, Servicio Manitas o Defensa Jurídica Ampliada.

Eroski reduce los anticipos de sus socios una media del 5%

Eroski ha anunciado recientemente que la cooperativa ha adoptado una serie de medidas excepcionales de ajuste de gasto de personal para el período del Plan Estratégico 2013-2016 y que se concreta en una reducción media de la masa salarial en un 5% a todos los socios trabajadores de la cooperativa. Esta reducción del 5% de la masa salarial es una media, siendo menor la afectación en los niveles retributivos inferiores y mayor en los niveles retributivos más altos.

Estas medidas excepcionales han sido sometidas a consulta por el colectivo de socios trabajadores. El resultado de esta votación ha sido que el 79% de los socios trabajadores de la cooperativa se muestran favorables a su adopción.

El alto compromiso de los socios con la cooperativa y estos mecanismos de autogobierno propios del modelo cooperativo constituyen algunas de sus fortalezas más importantes para mejorar la competitividad y proteger los puestos de trabajo en épocas de crisis económica generalizada.

La Academia española de nutrición premia a Eroski por la promoción de una alimentación saludable

Eroski ha recogido en Granada uno de los galardones de los Premios Mataix 2013 por su labor en la promoción de hábitos de alimentación saludables entre los consumidores.



A través de estos premios, consolidados como una de las distinciones más notables en el ámbito de la nutrición, la Academia Española de Nutrición y Ciencias de la Alimentación (AEN) pretende dar a conocer anualmente los mejores proyectos y trayectorias profesionales en este campo.

Concretamente, Eroski ha sido reconocida en la categoría "Mejor Iniciativa Privada o Empresarial" por su programa "EROSKI, Por Tu Salud", una

iniciativa que agrupa diferentes actividades dirigidas a fomentar una alimentación saludable y contribuir al bienestar de los consumidores. Entre estas actividades, destacan las campañas de "carro saludable", campañas para difundir la alimentación equilibrada en la infancia; campañas a favor de la salud cardiovascular y la salud ósea; un servicio de asesoría nutricional; y una escuela nutricional que funciona tanto en el punto de venta como en los canales *on line* de Eroski. □

Viajes Eroski, la Agencia mejor valorada por los consumidores según una encuesta de OCU (Organización de Consumidores y Usuarios)

Además de obtener el primer puesto en la calificación global, la encuesta sobre el servicio prestado por las Agencias de Viajes sitúa a Viajes Eroski como líder en el apartado concreto de "Competencia de sus profesionales", con 87 puntos sobre 100.

El sondeo, en el que se preguntaba sobre el servicio tanto de Agencias que operan con oficinas de calle como de Agencias *on line*, también destaca a Viajes Eroski en el resto de apartados *Procedimiento de reservas*, *Variedad de propuestas* y *Transparencia*.

En el artículo de OCU, que recoge los datos comparativos de los principales protagonistas del sector, subraya que sea cual sea el canal elegido para la compra de viajes, los usuarios aprecian especialmente que las condiciones de contratación y la información relativa al servicio elegido sea clara y transparente.



Transformar nuestro tejido empresarial para generar empleo de valor añadido. Ese es el reto de MONDRAGON para el ciclo estratégico 2013-2016 ya iniciado. Y cinco estrategias: dimensionamiento, internacionalización, innovación, intercooperación y compromiso e identidad cooperativa. **TU Lankide**

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

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



El reto: transformar el tejido empresarial

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

La transformación del tejido empresarial persigue contar con negocios rentables y competitivos de forma sostenible para generar empleo de mayor valor añadido preferentemente cooperativo con un alto nivel de compromiso e identidad cooperativa.



Un reto, 5 estrategias



Dimensionamiento

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

Internacionalización

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

Innovación

Se trata de configurar y desarrollar un sistema corporativo integrado de Innovación, Promoción y Conocimiento que permita renovar permanentemente nuestros modelos de negocio y promocionar nuevas actividades en sectores de futuro. La alineación de nuestra red de centros tecnológicos, la universidad y las unidades de I+D de las cooperativas tendrán un protagonismo especial.

Intercooperación

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

Compromiso e identidad cooperativa

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

Planes estratégicos

¿Qué es un Plan Estratégico? ¿Cuáles deben ser sus características? ¿Cuáles sus funcionalidades? ¿Son herramientas que sirven para alinear y motivar? Más allá de todas estas preguntas y de las muchas definiciones que podemos encontrar, el plan estratégico es un documento que establece la estrategia a seguir de una organización en un periodo concreto a través de unas líneas de actuación que sirvan de base para la gestión eficaz y eficiente.

Mesa redonda



De izquierda a derecha: Irune Gómez (MU-MIK), Mikel Zabala (vicepresidente de MONDRAGON Automatización Industrial), Naiara Arnáez (MU-MIK), Eva Larrea (directora de MONDRAGON Eko), Juan Andrés Joaristi (director de Proyectos Estratégicos y Planificación y Control de MONDRAGON) y Paula Arzadun (MU-MIK).

“Los planes estratégicos deben ser transformadores, dinámicos, audaces y alcanzables”



Paula Arzadun Todos debemos ser conscientes de qué y cómo debemos aportar al proyecto.

TU lankide reunió en Otalora a Juan Andrés Joaristi (Dir. Proyectos Estratégicos & Planificación y Control de MONDRAGON), Mikel Zabala (vicepresidente de MONDRAGON Automatización Industrial), Eva Larrea (directora de MONDRAGON Eko), Irune Gómez (MU-MIK) y Paula Arzadun (MU-MIK) con el objetivo de analizar en profundidad y ofrecer información sobre los planes estratégicos. La mesa de debate, moderada por Naiara Arnáez, también profesora de MU e investigadora de MIK, ofreció suficientes argumentos que evidencian la importancia que estos planes tienen en las organizaciones.

¿Qué es lo que debería contemplar un Plan Estratégico?

Juan Andrés Joaristi Es muy importante la metodología empleada en la elaboración del Plan. Sintetizando mucho, es el Consejo de Dirección en primera instancia quien inicia la reflexión estratégica. En la misma se analizan los factores de competitividad y se define el modelo de negocio actual que deberá recoger los canales, segmentos y la relación con clientes, aspectos relativos a proveedores, aliados clave, estructura de costes, ingresos... También la aportación de valor que está realizando tu negocio. Posteriormente debes definir cuál es el modelo de negocio futuro y el camino que debes recorrer para alcanzarlo. Este ejercicio debe ser participativo para que el plan resultante sea un proyecto compartido.

Mikel Zabala Sobre la metodología, me gustaría añadir que en MONDRAGON deberían darse algunas etapas previas. En nuestra Corporación tenemos una política socio-empresarial y un modelo

de gestión corporativo. Recomendaría a todos analizar y conocer la política socio-empresarial y realizar la auto-evaluación del Modelo de Gestión antes de desarrollar el Plan Estratégico de su cooperativa. También sugeriría realizar previamente un diagnóstico cultural de la cooperativa.

Paula Arzadun Juan Andrés ha mencionado la cultura participativa de la Experiencia cooperativa y creo que es una de las claves, ya que todos debemos ser conscientes de qué y cómo debemos aportar al proyecto. En ese proceso previo todos debemos saber que remamos juntos y en la misma dirección.

Juan Andrés Joaristi Respecto a los aspectos previos a la reflexión, me gustaría añadir que en MONDRAGON tenemos un déficit importante: no tenemos sistemas de inteligencia competitiva que nos ofrezcan de una forma sistemática y estructurada información clave para la toma de decisiones estratégicas. Nuestras organizaciones deben ser capaces de vislumbrar el camino a recorrer e ir validando su factibilidad visualizando con antelación los problemas y adoptando las medidas correctoras que correspondan.

¿Por qué es importante el plan estratégico?

Mikel Zabala Es una herramienta necesaria e indispensable. La Corporación, las cooperativas, las personas... Todos necesitan una visión orientadora que guíe para la acción, debatida previamente y bien comunicada. Me gusta representar a una organización como suma de visiones locales (secciones, unidades) dentro de una visión global que representa la estrategia de la empresa.

Eva Larrea La reflexión estratégica nos

debe permitir analizar la situación con perspectiva; interpretar los cambios profundos y estructurales existentes; identificar las oportunidades emergentes y determinar los reposicionamientos o transformaciones en tu negocio. Por todo ello, creo que en estos momentos son más importantes y necesarias que nunca. La pregunta es, ¿qué tipo de reflexión necesitamos? Teniendo en cuenta la incertidumbre actual, la gestión de la empresa se asemeja a la del surfista que quiere coger la ola: sabe que va a llegar pero no sabe cómo será. A nosotros nos pasa algo similar y por ello debemos reflexionar considerando diferentes escenarios posibles. Necesitamos una gran flexibilidad. Además, creo que deben ser reflexiones capaces de transmitir confianza al colectivo, ilusionantes y capaces de motivar.

Mikel Zabala Yo propondría realizar una planificación cada cuatro años, y asimismo hacer una reflexión estratégica anual, para ser ágiles, y poder responder al mercado con garantías. Para ello habría que definir la composición de las mesas, y sobre todo ser eficientes para que terminemos forjando un proyecto estratégico compartido.

No diría que tan importante como la elaboración del Plan Estratégico sea su socialización, pero la comunicación también es fundamental, ¿verdad?

Eva Larrea Estos planes deben estar enfocados a los diferentes colectivos, todos importantes para el éxito del proyecto, y deben tener un componente pedagógico. Asimismo, deben recoger la perspectiva de las personas implicadas en la ejecución de las estrategias. En definitiva, debemos llegar a todos los trabajadores para que sean



Irune Gómez Es primordial comunicar periódicamente el desarrollo del plan. Las organizaciones deben ser transparentes.



Eva Larrea Nuestros líderes deben generar confianza para ejecutar estos planes y para ello su mensaje debe ser bien entendido.

conscientes de la importancia de su rol en el proceso.

Iruné Gómez La participación y la comunicación son fundamentales. Debemos preguntarnos y preguntar al colectivo cuáles son las actividades prioritarias y cuestionarnos cómo nos afectan a todos. Además, es primordial comunicar periódicamente el desarrollo del plan. Las organizaciones deben ser transparentes.

Mikel Zabala Creo que en los últimos años hemos avanzado bastante en el apartado de la socialización. Me consta que hay gerentes que organizan grupos para explicar el plan estratégico y recoger aportaciones. Gerentes, que durante las dos o tres semanas previas a la elaboración del plan dedican su tiempo a estar con los diferentes actores dentro de la organización.

Juan Andrés Joaristi Además de la comunicación interna, que debe generar la participación, alineación y motivación de los equipos, debemos divulgar al exterior nuestros planes estratégicos, acercarlos a las filiales, a los clientes, a los proveedores, a las entidades financieras, a la administración... Todos ellos deben saber que tenemos un norte, una estrategia de futuro... Debemos utilizar dichos planes para trabajar nuestra marca y difundir nuestra imagen.

Eva Larrea Estoy completamente de acuerdo con Juan Andrés. En general, los grupos de interés deben conocer cuál es nuestro proyecto futuro.

¿Desde los órganos directivos se acierta con los mensajes?

Eva Larrea Nuestros líderes deben generar confianza para ejecutar estos planes y para ello su mensaje debe ser bien entendido. No podemos frustrarnos por no llegar al nivel de comprensión que deseamos. Hay que

insistir en los mensajes clave. Los líderes que generan confianza son capaces de apasionar, movilizar y de transmitir el reto.

Mikel Zabala En los colectivos gustan los directores exigentes, que marquen la visión, que sean positivos, que sean claros en la definición y comunicación de los retos y que sean coherentes en su desarrollo con lo que se ha fijado en los planes.

Paula Arzadun Atraen los liderazgos cercanos pero exigentes, no ausentes... los liderazgos blandos no gustan. En este apartado, la comunicación es clave. ¿Cada cuánto tiempo se debería elaborar un plan estratégico?

Juan Andrés Joaristi No hay un periodo que sirva por igual a todos los negocios. Hay proyectos que tienen un alcance muy superior a un año y por lo tanto en esos casos los planes estratégicos no pueden ser anuales. La herramienta que visualiza y ejecuta durante 12 meses parte del plan estratégico es el plan de gestión.

Mikel Zabala Hay cooperativas que marcan las grandes estrategias genéricas cada cuatro años y no realizan grandes cambios en esa hoja de ruta. Eso sí, esas mismas cooperativas realizan una vigilancia competitiva continua e incluso realizan retoques en la estrategia y un direccionamiento estratégico anual del plan. Entiendo que las grandes decisiones no pueden cambiar anualmente pero si que hay que estar alerta a la evolución de las variables, sobre todo las de mercado, con carácter permanente y al menos anualmente.

Eva Larrea La reflexión es algo más puntual. La gestión estratégica es continua, conectada con la vida de la empresa, y debe ser dinámica, basándose en ciclos de interpretación de los cambios-decisión-

acción rápidos. La agilidad organizativa es clave, ya que lo que hoy es una oportunidad mañana puede ser una amenaza.

¿La situación de crisis ha acertado los plazos?

Paula Arzadun Tengo la sensación de que todos estos procesos han tomado más protagonismo con la crisis. La estrategia no es lo que dices sino lo que haces y actualmente muchas son emergentes, es decir, no necesariamente deliberadas. Los procesos son más vivos que hace unos años.

Juan Andrés Joaristi Es cierto que el entorno más cambiante nos obliga a estar más activos. Si pasan cosas relevantes no podemos aferrarnos a planes estratégicos concebidos para cuatro años. Pueden darse cambios en normativas, en avances tecnológicos que afectan a los mercados, pueden aparecer nuevos competidores, nuevas amenazas... Que te obligan a incorporar modificaciones sobre lo planificado.

Mikel Zabala Es cierto que en la situación actual los planes estratégicos adquieren mayor protagonismo, pero en MONDRAGON comenzamos hace 30 años a elaborar los planes estratégicos; los hacíamos cada cuatro años y con una orientación más cuantitativa. La evolución ha sido evidente. A comienzos de la década pasada había empresas que ya ejercitaban un direccionamiento estratégico anual.

Anteriormente se ha mencionado la inteligencia competitiva. Entiendo que son procesos clave para actualizar y retocar los planes estratégicos.

Eva Larrea La inteligencia competitiva es fundamental y está directamente relacionada con estar en el mercado, con la



Juan Andrés Joaristi El entorno más cambiante nos obliga a estar más activos. Si pasan cosas relevantes no podemos aferrarnos a planes estratégicos concebidos para cuatro años.

observación y el diálogo con otros agentes de las cadenas de valor, con el intercambio de puntos de vista diferentes... No debe ser únicamente un soporte informático.

Mikel Zabala Es cierto que hay que escuchar al mercado y la inteligencia competitiva nos da esa posibilidad. Las nuevas tecnologías nos ofrecen información mucho más exhaustiva pero no es menos cierto que tenemos que estar a 'Pie de mercado' para una interpretación más ajustada de la realidad y de las necesidades.

Eva Larrea Estar, interpretar, poner en común, conocer el mercado... Debemos saber seleccionar dos o tres variables críticas del entorno y trabajar sobre ellas. Eso es crítico, impulsando el análisis con la acción, o lo que es lo mismo, 'que el análisis no nos lleve a la parálisis'.

Juan Andrés Joaristi En este ámbito se empieza a hablar de la infoxicación, o la sobrecarga informativa. La mejor manera de comenzar con algo es dejar de hablar de ello y ponerse manos a la obra.

Mikel Zabala La estrategia no es lo que dices sino lo que haces.

Entiendo, por lo tanto, que los planes estratégicos deben ser alcanzables y ejecutables... es una obviedad pero quizá conviene aclararlo.

Iruna Gómez Está claro que los planes estratégicos deben ser coherentes con el Modelo de Negocio y con el Modelo de Organización. Aunque resulte obvio, no siempre lo son. Sin duda tiene que haber una coherencia entre planes y modelos, es decir, debe haber un alineamiento estratégico.

Juan Andrés Joaristi Aunque estemos acertando con la estrategia debemos seguir actuando y el plan estratégico nos obliga a hacer aquello que hemos dicho que debemos realizar, con planes de gestión anuales y controles mensuales y todo ello en coherencia con el proyecto definido.

Mikel Zabala En MONDRAGON debemos elaborar los planes por medio de reuniones compartidas entre los órganos sociales y los directivos. Los órganos sociales deben ser partícipes de estos planes, nos lo exige nuestro Modelo de Organización y es la única forma para lograr proyectos compartidos.



Zeintzuk dira Plan Estrategiko on batek izan behar dituen ezaugarriak?

Galdera horri erantzuna emateko eskatu diegu mahai-inguruan parte hartu duten bost gonbidatuei.

Guztientzat plan estrategikoa oso garrantzitsua da eta bat egin dute ezaugarrien zerrenda osatzerakoan.

Plan estrategikoak izan behar dira:

Bereizgarriak konpetentziarekin alderatuta baliozko proposamena egingo dutenak, eta proposamen desberdinak sortzeko gai izango direnak.

Ezberdinen artean partekatuarik organizazioetan pertsona eta aktibo ezberdinek parte hartu behar dute plan estrategikoaren ekoizpenean.

Biziak, malguak eta dinamikoak plan estrategiko egokiak momentuoro ematen diren aldaketetara moldatzeko gai izan behar dira.

Denboran orekatuak epe motz zein luzeagoko estrategiak jasotzeko gai izango dira.

Intuizioa eta informazioa aintzat hartzeko gai izango direnak plan estrategikoak informazioan oinarritutakoak izango dira, baina intuizioa ere faktore garrantzitsua izan beharko da.

Zentzuzko ausardia plan estrategikoak ausartak izan beharko dira, baina zentzua erabiltzea egin beharko dira. Erronkak proposatu beharko ditu, soilik lortu daitezkeen erronkak.

Jauzia proposatzeko gai neurgarriak izango dira eta enpresaren jardunean jauzia proposatzeko gai.

Transformatzaileak plan estrategikoak, batez ere, transformatzaileak izan beharko dira.

Eva Larrea En MONDRAGON existen otros ámbitos estratégicos. La Corporación necesita consolidar espacios que pueden ser tractores para aprovechar oportunidades emergentes. Llenar de contenido e impulsar nuevas plataformas para ocupar posiciones relevantes en las nuevas redes de valor globales. Y en este ámbito, creo que podemos enlazar con el reto de la intercooperación. ¿Qué plataformas nos permiten recombinar nuestras capacidades a nivel de grupo y salir al exterior con la fuerza de una Corporación? Hay que capturar las oportunidades que nos ofrece la potencia de un gran Grupo como MONDRAGON, al mismo tiempo que se refuerza el proyecto de cada Cooperativa. Objetivos complementarios e igualmente necesarios.

Mikel Zabala En ese ámbito está pendiente un debate profundo que se llevará a cabo en nuestra Corporación, debate anunciado por nuestro presidente en su presentación y su concreción se realizará en fechas próximas.

Por último, ¿cuáles deben ser las características de una buena planificación estratégica?

Aportaciones de los cinco participantes Diferencial; hay que buscar una aportación de valor distinta de la de los competidores. Compartido. Ágil, flexible y dinámico. Equilibrado en periodos, corto/largo. Capaz de combinar información extraída de los datos con la intuición. Realizados desde la audacia sensata: el plan tiene que proponer retos, tiene que suponer *un salto*. Y debe ser sobre todo transformador. □

Mikel Zabala Los órganos sociales deben ser partícipes de estos planes, nos lo exige nuestro Modelo de Organización.

Horizonte 2016

Dimensionamiento

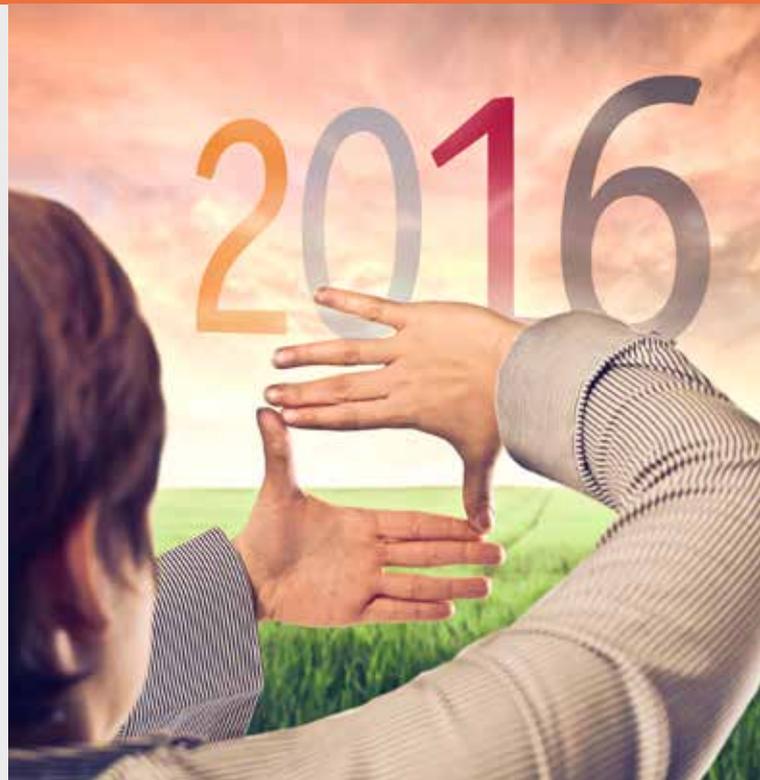
- El 100% de las empresas revisa sus modelos de negocio y los innova sistemáticamente para adaptarse al mercado.
- Todas las divisiones han analizado las diferentes opciones de alianzas estratégicas, bien de carácter interno o con terceros, habiéndose materializado alguna alianza en el 50% de las cooperativas.
- En todas las divisiones se han analizado los potenciales procesos de concentración de negocios y se han gestionado las renunciaciones a proyectos inviables.
- Un 40% de las cooperativas gestionan negocios relacionados con los sectores prioritarios de futuro de MONDRAGON.
- El 100% de los negocios multilocalizados utiliza operativamente información consolidada.

Internacionalización

- Superaremos las 100 plantas productivas en el exterior.
- Las ventas internacionales del área Industria se situarán en torno al 80%.
- Avance significativo de las ventas del área Industria en países emergentes (del 12% actual al 25% en 2016).
- Las compras internacionales conjuntas llegarán a 500 millones de euros.

Innovación

- Seremos una referencia destacada en Europa en el ámbito de procesos de *Fabricación Avanzada* aplicados a diversos sectores.
- Tendremos un posicionamiento relevante cara a la Comisión Europea como agente innovador, participando activamente en las áreas de I+D, Industria, Educación, Salud, Medio Ambiente, Energía, Empleo y Asuntos Sociales.
- Ofreceremos soluciones globales en el entorno de las *Ciudades Inteligentes y Sostenibles*.
- El nuevo modelo de innovación M4FUTURE se habrá desplegado en toda su extensión a nivel Corporativo.
- MONDRAGON será una marca asociada a la innovación y a la economía verde.



Intercooperación

- Entre 2013-2016 se han analizado hasta 100 nuevas propuestas de negocio soportadas en la intercooperación dentro de MONDRAGON, compartiendo conocimientos de mercados y tecnología.
- Las relaciones cliente-proveedor entre las empresas de la Corporación y las ofertas integrales tienen un carácter estratégico.
- Nuestra presencia en medios y foros internacionales nos ha ayudado a proyectar una imagen de MONDRAGON como una empresa global, competitiva, sostenible, equitativa y solidaria.
- Utilización intensiva de las plataformas corporativas de aprovisionamientos para generar ahorros del 10% del volumen intermediado.
- Los negocios desarrollados en el ámbito de MONDRAGON Health y MONDRAGON Eko son ya una realidad en el mercado.

Compromiso e Identidad Cooperativa

- 8.000 cooperativistas habrán participado en sesiones de educación cooperativa.
- El 40% de las cooperativas habrán alcanzado una puntuación de 4 sobre 6 en comportamientos constructivos-cooperativos.
- El cumplimiento medio de mínimos derivado de la autoevaluación del Modelo de Gestión Corporativo se situará por encima del 85%.
- Siniestralidad Laboral: el índice de incidencia (nº de accidentes con baja superior a 1 día por cada 1000 trabajadores) se situará por debajo de 35.

+ sobre planes estratégicos

Wikipedia dixit

Según la Wikipedia, “el plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva...) reflejan cuál será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años)”. En el caso de MONDRAGON, los ciclos estratégicos son de cuatro años.

Si quieres acceder al texto completo de Wikipedia sobre “Planes Estratégicos” escanea este con tu móvil este código QR o accede a la dirección en internet es.wikipedia.org/wiki/Plan_estratégico



¿Tiene sentido planificar?

“Las tribus de hormigas, de gansos y otras especies conocidas, tienen un denominador común, y éste es cómo se ponen de acuerdo cada uno de los miembros de estas tribus para lograr un objetivo común. Suena extraño, pero los seres humanos también tenemos ese denominador común. Pero necesitamos que alguien lidere estas tribus de las que formamos parte. El de las tribus es un concepto muy sencillo que data de unos 50 mil años. Se trata de liderar, de conectar personas y de conectar ideas”.

Lo dice el gurú del management Seth Godin en su trabajo *Las tribus que lideramos*. Si escaneas con el móvil este código QR puedes ver su video en el canal TED de internet.



Ventajas y desventajas de la planificación

Ventajas

1. Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito.
2. Señala la necesidad de cambios futuros.
3. Proporciona una base para el control.
4. Obliga a la visualización de un todo.
5. Dirige la atención hacia los objetivos.

Desventajas

1. Esta limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de los hechos futuros.
2. La planificación tiene un alto costo.
3. La planificación puede ahogar la iniciativa.
4. Puede demorar en algunos casos las acciones.



Amplía información escaneando este código QR o accede a la página de internet: <http://html.rincondelvago.com/ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion.html>

La planificación según Peter Drucker (*)

“Aquellos empresarios, administradores o planificadores advenedizos que se ponen a pensar que es lo que va a pasar en dos o cinco años sobre el futuro de una compañía, realmente están perdiendo el tiempo. Ni siquiera ninguno de nosotros sabemos que va a pasar dentro de diez minutos.

Si lo supiéramos, no sería necesaria la planificación estratégica. Seríamos dioses y todo estaría perfecto... y eso es precisamente, lo que nosotros no somos. Somos imperfectos y debido a que no conocemos el futuro, tenemos que planificar todos los días para tejer un panorama que nos defienda

del futuro y nos permita construir diariamente nuestras organizaciones o instituciones del presente con alternativas de apalear el futuro”.

(*) Peter Drucker es considerado uno de los mayores expertos del management en el siglo XX.

Una experiencia cooperativa, muchas voces

Participar de la experiencia cooperativa nos lleva a menudo a reflexionar sobre la solidaridad, la democracia, el liderazgo o la participación. Recogemos algunas de esas reflexiones individuales para intentar captar el sonido de la experiencia común.

MONDRAGON *Gestión Social*

Estar en contacto con muchos cooperativistas es fuente constante de aprendizaje y, por eso mismo, un disfrute y una suerte. Escuchar a personas reflexionar desde su propia experiencia, tan larga y tan rica en ocasiones, permite extraer múltiples *perlas* que uno va acumulando en su memoria y en sus notas. Algunas destilan esa sabiduría de quien ha vivido mucho y, lo que es menos frecuente, se ha parado a pensar sobre su experiencia vital. A continuación, recogemos algunos de esos generosos regalos, reproducidos tal y como los escuchamos. Más allá de que se pueda estar de acuerdo o no, os invitamos a saborearlos. Componen, entre todos, un colorido mapa de la amplia experiencia cooperativista.

- En época de bonanza, se escuchaba con frecuencia por boca de los más veteranos la frase “qué bien vendría una crisis para que valoráramos lo importante”. Las crisis pueden servir para aprender, pero sobrevivir a una no quiere decir que hayas aprendido. Encontramos a personas e incluso a colectivos que reproducen patrones de comportamiento una y otra vez. Cambia el decorado, pero se mantiene el guion. El aprendizaje depende de uno y de lo que hace con aquello que le pasa. Hay quien reflexiona tras la crisis y se transforma integrando

la nueva experiencia y hay quien la sufre sin sacar nada provechoso de ella. Y lo único que nos llevamos es el aprendizaje, una nueva forma de ver las cosas que nos ayuda a responder mejor a la realidad y no tropezar en la misma piedra. La pregunta que se deriva es clara: ¿qué estamos aprendiendo de la crisis que padecemos actualmente?

- La democracia y la solidaridad son dos principios cooperativos, pero eso no garantiza que vayan siempre de la mano. Se pueden tomar, y de hecho se toman, decisiones claramente insolidarias aunque perfectamente democráticas. Y parece que en esos casos el manto democrático cubre la insolidaridad maquillando la decisión. El ejercicio democrático exige información y responsabilidad pero la solidaridad nace de un estadio superior, nace cuando se apela a la grandeza de las personas y estas responden con lo mejor. Afortunadamente, nuestra historia cooperativa está jalonada de innumerables respuestas solidarias que sirven para reconciliarnos con nosotros mismos y que conviene no olvidar.
- Cuando hablamos de nuestra realidad cooperativa parece que

tenemos una predisposición casi genética por fijarnos en aquello que no funciona. Es obvio que tenemos motivos reales de preocupación, del mismo modo que también existen aspectos por los que estar razonablemente contentos. El dirigir nuestra atención a unos o a otros tiene, sin embargo, consecuencias que no podemos soslayar. ¿Qué nos aporta más energía? Antes de caer en el bucle de la crítica sin solución, deberíamos mantener una actitud más pragmática e inteligente y saber que la negatividad sistemática nos agota. El antídoto es valorar lo bueno que también tenemos y agradecerlo. Probémoslo y veamos qué pasa.

- La sensación de tener lo suficiente equilibra y serena a la persona. Si alguien entra en una cooperativa con la intención de hacerse rico, el despiste que tiene es mayúsculo. Pero la noción de suficiencia, de no necesitar una incesante acumulación material para vivir plenamente, es ciertamente atípica en la sociedad actual. Y lo peor de todo es que la persona termina presa de esa necesidad. El buen vivir se conjuga más en clave de calidad (tiempo de calidad, trabajo de calidad, relaciones de calidad) que en clave

El ejercicio democrático exige información y responsabilidad pero la solidaridad nace de un estadio superior, nace cuando se apela a la grandeza de las personas y estas responden con lo mejor.



de cantidad de lo material. Además suelta, libera y centra a la persona. El foco pasa del tener al ser y se comienza a alimentar lo importante, lo que permanece.

- Tanto hablar de liderazgo... cuando bastaría con que cada persona supiera liderarse a sí misma un poco mejor (sobre todo, los que tienen más responsabilidad). Las estrategias para cambiar a los demás tienen poco recorrido pues las personas cambian solo si quieren hacerlo. No nos olvidemos de que la forma de influir más eficaz, y la única a largo plazo, es el ejemplo propio. Si lográramos liderarnos conociéndonos mejor, equilibrando nuestras emociones, aceptándonos como somos, ilusionándonos con los proyectos en los que participamos, etc. tendríamos organizaciones mucho más sanas y vivas. Pero la vía del autoliderazgo tiene una condición: que no puedes echar balones fuera y culpar al mundo de tus males... y no todos estamos dispuestos a pasar por ahí.
- La participación, término tan usado y tan poco compartido, se logra quitando lo que sobra y no añadiendo más ingredientes. Para que las personas crezcan y se comprometan a participar en el proyecto, libera las ataduras organizativas o relacionales que les atenazan. Pero para hacerlo tienes que ser valiente y tener la

convicción de que las personas normalmente quieren hacer las cosas bien y aportar en su trabajo, desarrollarse a fin de cuentas. Fíjate en aquello que les ata, aquello que les limita, y desbroza el camino. Pregúntate qué les sobra, no qué les falta, pues frecuentemente añadimos ropaje cuando ya tienen demasiadas capas encima.

- La experiencia cooperativa está hecha para que la protagonicen personas normales, no héroes. Pero de vez en cuando, ante situaciones difíciles, afloran comportamientos excepcionales, dignos de la grandeza que se esconde en cada uno de nosotros. Esos momentos y esas acciones son realmente importantes pues llegan al corazón, dejan huella y –no lo olvidemos– están protagonizadas por personas como tú o yo. Son comportamientos en los que las personas priorizan un bien superior, el bien común, por encima del interés propio. Es allí donde brota la responsabilidad, la solidaridad y la intercooperación. Son las personas normales las que ejemplifican, a menudo, comportamientos extraordinarios.
- Los principios cooperativos son exigentes, nos empujan a sacar lo mejor de nosotros, pero no siempre estamos a la altura. Y la constatación de la incoherencia es dura de llevar.

Laburbilduz...

... esperientzia kooperatiban parte hartzeak hausnarketara garamatza, maiz. Kooperatibisten eginak ezagutzen ditugu baina esanak? Horieta ere badago zer ikasi eta horregatik batu ditugu batzuk, interesgarri jo ditugunak. Ze balio ematen diote kooperatibistek krisiari? Ba ote dute joera enpresan gaizki egiten denari gehiegi erreparatzeko? Nola ulertzen dute lidergoa? Eta parte hartzea? Demokrazia eta elkartasuna elkarrekin doaz ala kontraesankorrak izan litezke? Gai horien inguruko galdera, eta akaso erantzunak ere bai, hilabete honetako Garatzen atalean.

Para no sentirnos derrotados en el camino, tendremos que aprender a convivir con la contradicción, pero sin resignarnos a ella. Valorar la experiencia cooperativa significa estar dispuesto a aceptar sus contradicciones y luchar por superarlas. Juzgarla con todas sus limitaciones, que son las nuestras, y a pesar de ello ponerla en valor. Decía una cita que uno se ama realmente cuando se acepta tal cual es y continúa con la vida. No es mala idea. □

Las estrategias para cambiar a los demás tienen poco recorrido pues las personas cambian solo si quieren hacerlo.

“Krisi garaian, beharrak identifikatu eta ohitura egokiak hartu behar dira, norberaren etxetik hasita”

Eguno gizartean gatazkarik handienetakoa da krisia. Familia askorentzat oztopo bihurtu dira ezarritako murrizketa neurriak eta jazarpen prekarioak. Sistemak nazioarteko kezka eragin du eta ahoz ahoko eztabaida gune bihurtu da pertsona ororen artean. Hala, ikasle gazteek ere beraien iritzia sortu dute. Hori horrela izanik, Arizmendi Ikastolako Almeneko 11-12 urte bitarteko ikasleekin egon gara: Peru Bengoa, Ekain Eriz, Unai Cebrino, Eider Jauregi, eta Haizea Arana.

Krisi egoera

Guztiei berdin eragin ez arren, krisi egoera denek nabari dute. Gizarteak aldaketa nabarmen bat izan duela ohartu dira, nahiz eta bakoitzaren baldintza ekonomikoaren arabera ezberdina izan. “Krisia ez da oraingo kontua, nik lehendik ere nabari izan dut etxean” azaldu digu Ekainek. Guztiak ados jarri dira Eiderren aipamenarekin; “gaur egun, lan finko bat lortzea loteria tokatzea bezala da, eta aldi berean oso garrantzitsua da jendearentzat”. Ikasketek ere lanpostua ez dutela ziurtatzen uste dute. Gaia batzuentzat hain gertukoa ez bada ere, etxean eta telebistan jasotzen dute krisiari buruzko informazio gehiena, “telebistan, egunero entzuten da etxetik kanporatuak izan direnak, negarrez, penaz; gogorra da!”.

Etxea eta familia

Ekainen esanetan, “nik adibidez nabari izan dut etxean, familiako egoera ekonomikoarengatik etxeko egoera aldatu baita; gastuei aurre egin behar zaie”. Garai hauetan etxeko gastuei garrantzia gehiago ematen dietela nabarmendu digute denek. “Argiaren eta uraren kasuan esaterako, erabiltzen den unean ordaindu beharko bagenu, ez genuke hainbeste kontsumituko”, erakutsi nahi izan digu Peru. “Guztion esku dago aurrezteak! Etxean guztion ardura da, adibidez, ura eta herogailuaren erabilera zaintzea. Horrek familiako gastua gutxituko du”.

Kontsumo ohiturak

Guztiak ados daude: “produktuen markak eta modak erosketa baldintzatzen dute, nahiz eta garestiago izan”. Ohiturak zenbateko garrantzia duen aipatzen dute eta kontsumo ohiturak aldatzearen alde daude; “beharrezkoa bakarrik erosi beharko genuke, baina krisi garaian ere behar duguna baino gehiago erosten dugu gehienetan”. Gainera, “gauza asko ditugu eta erabiltzen



direnak bat edo bi baino ez dira”. Guztiak dute itxulapikoa, “umetatik dut ohitura pagak gordetzeko. Dirua aurrezteko ohitura guztiok hartuko bagenu, behar denean erabiliko genuke, krisiari aurre egiteko” adierazi digu Unai. Etorkizunari begira, zer nahi duten ikasi eta non lan egin nahi duten galdetuta, beraien herrian lan egin nahi dute gehienek, familiarengandik gertu.

Krisia gainditzea

Krisitik irteteko ez dute formula magikorik! Haizearen iritziz “egoerak sortu egiten dira, baina denborarekin aldatu daitezke. Urteak daramazkigu krisian; espero dut laster irteera bat bilatzea”. Ekainek dio arazoa “pertsona batzuk duten botere

gehiegikerian” dagoela. Krisi egoera konplexua izanik, beraiantzat norabide batek bakarrik ez digu irtenbidera eramango; “konponbidea denon artean bilatu behar da eta erantzunkizuna politikariena eta bankuena ere bada”. Bizitza duin bat edukitzeko, behar ezberdinak dituzten artean elkarbanatzearen garrantzia azpimarratzen du Eiderrek, “asko dutenek banatu egin beharko lukete behartsuen artean euren kapitala; baina hori agian gehiegi eskatzea da”. Horrenbestez, garai hauetan elkarbizitzarako ahalegina egitea beharrezkotzat jotzen dute; “guztiok izan behar ditugu jarrera zintzoak eta positiboak: gure etxean eta baita inguruan ditugunekin”. □

La crisis en boca de los más jóvenes

La crisis económica, la precariedad laboral, las medidas restrictivas,... son temas de plena actualidad hoy en día. Los más jóvenes también han creado su propia opinión al respecto.

“La situación económica condiciona la situación familiar de nuestra casa; hay que hacer frente a los gastos”.

“Las situaciones surgen y con el tiempo cambian. La crisis es una de ellas, que desgraciadamente llevamos sufriendo varios años. ¡Espero que pronto cambie”.

“Todos deberíamos tener comportamientos honestos y positivos; tanto en nuestra propia casa como también con nuestro entorno”.

“Ahorrar es responsabilidad nuestra, está en nuestras manos reducir el consumo diario. Si todos redujéramos el consumo, aumentaría el ahorro”.

“El problema de la crisis se ha originado por el exceso de poder de algunas personas. La solución está en todos; sobre todo en los políticos y en los banqueros”.

El mundo cambia a mejor (aunque no para todos)

En 1950, China, India y Brasil juntos representaban solo el 10% de la economía mundial, mientras que a los seis líderes del Norte les correspondía más de la mitad. Según las proyecciones para el año 2050, Brasil, China e India juntos generarán el 40% de la producción mundial y superarán ampliamente al G-7. **Juan Manuel Sinde | Arizmendiarieta Lagunak**

La ONU mide anualmente en cada país diversos factores no sólo económicos sino también relativos a la educación, sanidad... que engloba dentro del llamado Índice de Desarrollo Humano (IDH).

Este año el informe destaca el ascenso del Sur, confirmando un fantástico avance en los últimos 12 años de los ciudadanos de muchos de los países más pobres. Cientos de millones de personas de China, Brasil, India y países africanos, aún registrando todavía una renta media muy baja, están saliendo de la miseria y reflejan una importante mejoría en el citado índice.

Es interesante constatar que esta situación coincide, además, con cambios muy relevantes en la economía mundial. Por primera vez en 150 años la producción conjunta de las tres economías líderes del mundo en desarrollo, China, India y Brasil, es prácticamente igual al PIB combinado de las potencias industriales del Norte: Canadá, Francia, Alemania, Italia, Reino Unido y USA.

En 1950, China, India y Brasil juntos representaban solo el 10% de la economía mundial, y según las proyecciones para el año 2050, Brasil, China e India juntos generarán el 40% de la producción mundial y superarán ampliamente al G-7.

La mejora en el IDH de los países pobres coincide también con un notable crecimiento en el comercio, que en el 2011 representó cerca del 60% de la producción mundial. En él, los países en desarrollo han desempeñado un papel clave y en 30 años su participación ha aumentado del 25% al 47%, destacando, además, el incremento del 8% al 27% entre países del Sur.

Hay unos cambios profundos en la economía mundial, con buenas

expectativas para los países más pobres, pero no para los países occidentales ni, especialmente, para el Estado español.

Aunque lo "políticamente adecuado" sea decir que la recuperación empezará en "el 2º semestre del año que viene" las previsiones de la OCDE no apuntan a una recuperación relevante del empleo hasta finales de esta década.

La recuperación estable del consumo en el mercado español puede retrasarse todavía muchos años, con el consiguiente impacto en las empresas que dependen en gran medida del mismo.

Si bien los economistas defienden que es conveniente generar expectativas optimistas, es innegable que solo siendo realistas con el escenario más probable permite tomar medidas adecuadas.

¿Qué nos diría Arizmendiarieta en este marco?

Obviamente, no podemos saber lo que nos diría pero sí podemos inspirarnos en sus enseñanzas para hacer algunas consideraciones al respecto:

- 1. El futuro no está prefijado.** Incluso en un escenario negativo prolongado, hemos de asumir el protagonismo para buscar soluciones, sin esperar que éstas vengan de políticas macroeconómicas milagrosas a nivel autonómico, europeo o mundial.
- 2. En tiempos de especial dificultad es más necesaria la solidaridad.** Implica aceptar sacrificios por las personas y empresas que han tenido más acierto (o mayor fortuna) en favor de aquellas que se enfrentan con dificultades insoslayables.
- 3. Es preciso recuperar con fuerza el valor de la austeridad,** como



exigencia económica y moral. Fue clave para el despegue inicial de la Experiencia y puede ser imprescindible en los momentos actuales, ya que no se puede repartir más riqueza que la que se crea ni mantener el bienestar alcanzado en base a un endeudamiento creciente.

- 4. El debate y las nuevas ideas son buenas,** pero la confrontación es mala para todos. No olvidemos que ha sido la cooperación *la poderosa palanca que ha multiplicado la eficacia de nuestros esfuerzos* y la responsable del *milagro de Mondragón*.
- 5. Ninguna obra humana sobrevive por designio divino.** Es necesario *renacer y adaptarse*, para lo que serán necesarios dirigentes competentes y con grandes dosis de energía y generosidad. Pero también se precisa una conciencia colectiva de que el reto es de tal envergadura que nadie quedaría inmune a las consecuencias de un fracaso colectivo. □



Más información sobre Arizmendiarieta en: Arizmendiarieta.org

Los números de MONDRAGON en Twitter



MONDRAGON Korporazioak ia 22.000 jarraitzaile dauzka bere twitter kontuetan. Enpresa eta marka guztien zerrendan goiko postuetan dago Korporazioa jarraitzaileen rankingean. **TU Lankide**

En apenas siete años de vida Twitter ha sumado 200 millones de usuarios y se ha convertido en la séptima página más visitada del mundo. Su éxito solo es comparable al de Facebook, pero puede considerarse incluso más espectacular ya que nació con unas condiciones de uso tan estrictas que parecía condenado a la irrelevancia entre las redes sociales. Sin embargo, su límite de 140 caracteres por actualización se ha convertido en una invitación al ingenio de los usuarios y un lugar ideal para los titulares periodísticos. Hoy no hay medio, personaje público o marca que no esté presente en Twitter.

Tampoco MONDRAGON, que durante el último año ha experimentado grandes avances en esta red social, duplicando su número de seguidores, separando sus cuentas por idiomas e instaurando una política de comunicación diferenciada en cada una de ellas. Por eso, tal vez sea el momento oportuno para preguntarnos sobre nuestra estrategia de comunicación y sus resultados en Twitter ¿Hacemos el mejor uso posible de esta herramienta? ¿Cómo la utilizan otras empresas y corporaciones y qué podemos aprender de ellos? ¿Hemos llegado a nuestro techo natural de seguidores o queda espacio por recorrer? Para saberlo hemos realizado un estudio de marcas y corporaciones de todo el mundo.

¿Con quién nos debemos comparar?

Lo cierto es que no es fácil responder a esta pregunta. O para ser exactos, no es fácil encontrar con quién compararnos para responder a esta pregunta. MONDRAGON cuenta hoy día con un total de 21.882 seguidores (14.228 en castellano, 5.484 en inglés y 2.150 en euskera) y está, por tanto, muy lejos de los 196.000 seguidores de Zara. Pero la comparación es injusta, ya que Zara es una marca de consumo directo, no un



paraguas corporativo, como MONDRAGON. Compararnos con Inditex resultaría mucho más razonable y, sin embargo, es imposible. Al igual que la mayoría de grandes corporaciones no tiene presencia en Twitter: deja su comunicación en manos de sus marcas. Lo cual, dicho sea de paso, no deja de ser una decisión comunicativa arriesgada, ya que sitúa a la Corporación sin un canal propio para responder en las redes sociales a cualquier comentario y, por supuesto, acusación que pueda recibir. Afortunada o desafortunadamente, las corporaciones no deciden si se habla de ellas en las redes sociales, sólo pueden decidir si estarán presentes en una conversación que en cualquier momento puede derivar hacia ellas.

En lo que respecta al estudio que hemos realizado la ausencia de corporaciones de Twitter hace que en la comparación con nuestros escasos semejantes destaquemos muy positivamente. Prisa, una corporación de enorme tamaño y de un sector tan activo en Twitter como los medios de comunicación cuenta, por ejemplo, con unos 11.500 seguidores, muy por debajo de nosotros. Por eso, convencidos de

que la mejor comparación es la que nos anima a mejorar y superarnos nos hemos mirado en el espejo de las grandes marcas del mundo, las que se relacionan directamente con su público ¿Cómo se mueven estas marcas en Twitter?

Más de una conclusión

Lo primero a destacar, un dato de la Universidad de Milán que parece casi anecdótico, pero nos da idea de hasta qué punto la comunicación en Twitter es distinta a la convencional y se rige por reglas más horizontales y participativas y, por tanto, también más caóticas y difíciles de controlar: casi el 46% de las marcas en Twitter son falsas. Nos enfrentamos a un espacio de comunicación muy distinto a los habituales: si el mensajero es fácil de reemplazar, manipular, satirizar o suplantar, ¿qué decir del mensaje!

Siguiente conclusión: separar las marcas por idiomas da buenos resultados. Lo hacen, entre otros, cuentas tan seguidas como las del Real Madrid (que supera los 9.200.000 millones de followers) y el FC Barcelona (con casi de 15.500.000

seguidores por todo el mundo). Si eliminamos el factor deportivo y pensamos en ellas como grandes corporaciones con clientes en todo el mundo, podemos extrapolar su estrategia de comunicación a cualquier empresa o marca que quiera dar información a distintos públicos sin molestar a quien ya ha decidido en qué idioma quiere ser informado con mensajes duplicados o incomprensibles y dejando abierta la posibilidad para que cualquier usuario que lo desee siga tantas cuentas como quiera. Esta es la estrategia por la que se ha decantado MONDRAGON para su comunicación en Twitter. Contamos con tres cuentas en tres idiomas, con contenido específico para cada una de ellas.

Resultados en euskara

Naturalmente, los resultados por número de seguidores son muy desiguales, ya que el número de hablantes delimita el potencial número de seguidores. En euskara, por ejemplo, contamos con 2.150 seguidores. Pocos en comparación con otros idiomas pero, ¿son realmente pocos? El site Twitter Euskaraz, que anima y ayuda a los usuarios a crear perfiles en euskara para esta red social afirma que son 7.544 usuarios los que han usado su aplicación. La empresa especializada en Internet CodeSyntax eleva el número de usuarios reales en euskara a 12.000, lo que nos da un número aproximado de lo pequeño que es el universo al que aspiramos llegar. Cuantitativamente, por supuesto, no cualitativamente, ya que su importancia cualitativa es clave para la política de comunicación de MONDRAGON Corporación.

A la hora de compararnos en euskara, nos encontramos con la dificultad añadida de que no hay grandes empresas con cuentas únicamente en este idioma. En cambio, sí podemos observar el comportamiento de las cuentas en euskara más seguidas

Grandes marcas españolas por número de seguidores en Twitter (II)

Usuarios	Cuentas	Seguidores
FC Barcelona	@FCBarcelona; @FCBarcelona_cat; @FCBarcelona_es; @FCBmasia	15.475.978
Real Madrid	@realmadrid; @realmadriden; @realmadridarab; @realmadridjapan	9.203.221
Mango	@mango	274.968
Zara	@ZARA	188.834
Movistar	@movistar_es	91.289
Bershka	@Bershka	94.771
Estrella Damn	@EstrellaDammEs; @EstrellaDammCat	37.844
MONDRAGON	@esMONDRAGON @euMONDRAGON @enMONDRAGON	21.862

de Twitter y compararnos con ellas. Pertenecen, casi en su totalidad, a medios de comunicación generalistas como Argia o Berria (aunque la cuenta más seguida, la del Athletic en euskara eleva el universo posible de seguidores a más de 16.000) o a movimientos a favor del euskara. MONDRAGON no queda lejos de los diez primeros, pero al no tener competidores de perfil parecido es difícil prever nuestro techo natural. Sin embargo, estamos seguros de no haberlo alcanzado, ya que lo que en otros idiomas resultaría imposible, como aspirar a tener un número de seguidores parecido al de un club de fútbol de primera división o un medio generalista, puede no serlo en euskara. Las dinámicas de un idioma minorizado y con un alto grado de hablantes que velan por su protección y son sensibles a su situación, son atípicas y difíciles de extrapolar. Confiamos en llegar a tuiteros que apoyen nuestro uso del

idioma.

En la tabla I podemos ver una tabla comparativa con números de seguidores (todos a 3 de abril de 2013). Como decíamos, no nos comparamos con empresas, sino con las cuentas en euskara de más followers. Tomamos como referencia el ranking (aunque ampliado y actualizado) el estudio al efecto que realizó un blog de EITB especializado en el uso del euskara en internet.

Una herramienta global

A la hora de medir nuestros resultados en castellano, las comparaciones son más sencillas, ya que la mayoría de grandes empresas y marcas están presentes en esta red social.

¿Quiénes lideran el ranking de seguidores? Dos sectores, deportes y textil. Fuera de esos ámbitos, y a excepción de casos como el de Mahou y Cruzcampo (con más de 5.800 y 14.500 seguidores respectivamente) los números son bastante modestos y demuestran que a banca, aseguradoras y demás sectores les queda mucho camino por recorrer en Twitter. Muy pocas marcas superan los 50.000 seguidores. Entre ellas, MONDRAGON lidera el ranking y creemos que sigue teniendo recorrido para avanzar. Se puede apreciar gráficamente, en el siguiente cuadro, que mide las marcas y empresas más seguidas. Han sido seleccionadas del estudio *Las mejores marcas españolas 2011* de Interbrand. Los datos de seguidores son del 3 abril (tabla I). □

Herramienta de difusión global

Creemos que en este año y medio que llevamos en Twitter hemos conseguido un desarrollo significativo. Estamos contentos de los resultados obtenidos y, lo más importante, hemos aprendido mucho. Nuestro objetivo para 2013 es perseverar en dar a cada colectivo (seguidores en euskara, castellano e inglés) una información diferenciada que refuerce lo que somos y nos ayude a darnos a conocer. El reto de MONDRAGON no es sólo hacer: también es transmitir por tierra, mar y aire lo diferencial de nuestro modelo para que seamos mejor percibidos en la sociedad. Y este reto es global: desde lo más cercano a nuestras presencias más lejanas. Creemos que Twitter será cada vez más una herramienta útil en esta tarea.

Fagor Ederlan, 1963-2013

50 urteko ibilbide oparoa

Bizitzan badira uneak iraganera begiratzeko eta egindako lana patxadaz aztertzeko. Oroitzapenen ganbara astindu eta sentimenduak azaleratzeko momentuak. Bizitako une gozo zein gaziak gogora ekartzekoak. Fagor Ederlanek 50 urte beteko ditu aurten eta dagoeneko, urteurreneko ospakizunekin dihardute. TU lankidek, lau lanbarkide historikorekin hitz egiteko aukera izan du. Mahaiaren bueltan elkartu ditugu, ardoa, txorizoa eta gazta lagun, eta oroitzapenen kaxa irekitzeko eskatu diegu. Gurekin izan dira, Higinio Etxabe (fundatzailea), Leandro Hernandez (fundatzailea), Sotero Olabe eta Roberto Kortazar.



“Familia bat osatzen genuen, eta orain ere horrela izan beharko litzateke”

Fundiciones Esteibar eta Comet enpresen bat-egiteak bultzatu zuen Ederlan kooperatibaren sorrera 1963ko uztailan, lehenengo urteak Comet izan zen enpresaren izena eta 1966tik aurrera Ederlan. Baina, nola gogoratzen dituzte sortzaileek hasiera haiek? Nolakoak izan ziren bihotzaren taupadak une hartan?

Leandro Hernandez Comet-en 33 bat lagun geunden, 16 eta 22 urte bitartekoak guztiak ere. Oso gazteak ginen eta itxaropen izugarriaz sortu genuen kooperatiba. Ziur geunden gure enpresak hobetu egingo zuela, oso itxaropentsu! Batzuk proiektuarekin bat ez egitea erabaki zuten eta alde egin zuten, baina kooperatiba eratzea erabaki genuenen artean sekulako elkartasuna zegoen. **Higinio Etxabe** Esteibar fundizioan 18 langile geunden. Gogoan dut garai hartan Javier Ibarraundirekin harreman estua nuela, eta hark On José María Arizmendiarrarekin. On José María oso gizon argia zen eta hark ULGORetik fundizioa atera nahi zuen, izan ere, fundizioko hautsak etxetresna elektrikoak ziztatzan zituen. Berak sustatu zuen gure kooperatibaren sorrera.

Garai hartan Aretxabaletan zazpi fundizio zeuden (Zubia, Iturbe, Elkoro, Ilargi, Agirre, Olazabal eta gu) eta kooperatiba sortzeak gure enpresa hobetzeko balio izan zuen, eta gainerako fundizioak baino inbertsio

gehiago egin ahal izan genituen, kooperatibaren iraupena ziurtatuz. Gainerako fundizioak, gehienak, desagertu izan ziren.

Sotero Olabe Ni 1964ko otsailan iritsi nintzen Ederlanera, kooperatiba sortu eta zazpi hilabetera. Fundizioan sartu nintzen eta fundizioan jubilatu naiz, bizitzaren zati handi bat kooperatibari eskainita. Hilean 200 orduko lan-egutegia genuen, astelehenetik zapatara, zortzi ordu eta erdi egunean, eta geroago etorri zen ‘ordutegi ingelesa’, zapatu arratsaldeak jai hartzen genuena. 8.000 pezeta inguruko soldatak genituen.

Roberto Kortazar ULGORetik etorri nintzen Ederlanera, lehenengo fundizioan eta ondoren mekanizatueta aritu naiz erretiratu naizen arte. Zorionez, ezagutu ditut elkarte anonimoak, Tesan hasi bainuen lan-ibilbidea, eta kooperatibak, ULGORera joan nintzelako lehenengo eta handik Ederlanera. Inoiz ez naiz damutuko kooperatibara jauzia egiteagatik. Erabakien arloan izan ditut nire gorabeherak, uste dudalako gauzak egin daitezkeela beste era batean, baina gustura egon naiz beti.

Zein desberdintasun zeuden garai hartan kooperatiben eta elkarte anonimoen artean?

Leandro Hernandez Alde nabarmenak zeuden. Esaterako, enpresaren errentagarritasunaren ikuspegitik,

guk aurreikusten genuen langile baten edo lanpostu baten balioa zela 250.000 pezetakoa urtean. Alegia, 50 pertsona bageunden, 14 milioi eta erdi pezeta irabazi behar genituen. Horrelako gaiak lanbarkideok eztabaidatzen genituen eta, pentsa, aipatu dizudan datua oraindik ez dut ahaztu. Ugazabak ginen eta komunikazio arloan desberdina zen, baita funtzionamenduan ere. Teknologikoki garatuagoak ziren kooperatibak, pabilioi eta makineria berriak erosi genituen eta inbertsio dotoreak egin genituen.

Roberto Kortazar Kooperatibaren pertsonen proiektua partekatzeko eta erabakietan parte-hartzeko aukera ematen zitzaien. Arlo horretan kooperatibekin zertxobait kritikoa naiz, izan ere, uste dut pertsonen autonomia handiagoa behar dutela. Hau da, norberak bere egitekoa zein den argi eta garbi badaki, inoren mandatupean egoteko beharrik ez dauka.

Sotero Olabe Kooperatiba ezberdinen artean elkartasuna edo solidaritatea erabatekoa zen. Esaterako, 1965 eta 1966 urteetan, Ederlanek krisi latza bizi izan zuen. Kapital-zabalkuntza egin behar izan genuen eta ULGOREK sekulako babesa eskaini zigun. Esango nuke garai hartan ULGOR eta Ederlan bat zirela. Hori aldatu egin da eta kooperatiba ezberdinen arteko laguntzak mantentzen badira ere, uste dut ez dela lehenengo urteetako uste sendoekin egiten. Funtsean laguntzen da,

baina badirudi halabeharrez egiten dela eta ez benetan sinisten delako.

Solidaritatea aipatu duzue, uste duzue lehen balio kooperatibo horrek garrantzi gehiago zuela?

Sotero Olabe Zalantzarik gabe, uste dut solidarioagoak ginela. Familia bat osatzen genuen. Gaur, berriz...

Higinio Etxabe Elkartasuna bizi-bizi zegoen, eta solidaritatea gure izaeran zegoen, guk gure anaiantzat onena nahi genuen. Orain ere, zentzu horretan hartzen dira erabakiak, baina sinisten dugu? Egia da, gu hasi ginenean 50 lagun ginela eta askoz samurragoa zela. Orain, Fagor Ederlan Taldeak 3.500 langile ditu, Fagor Ederlan koop. Elkarreak 1.700 eta, ziur asko, zailagoa da. Edozein modutan ere, beste borondate batekin egiten genuen lan, hori bai aldatu da.

Leandro Hernandez Coprecik eta Fagor Etxetresnak-ek egiten zizkiguten eskaerei esker injekzioaren negozioak aurrera egin zuen; termostatoak, erregailuak, garbigailuak... horiei guztiei erantzuten genien injekzioetik. Solidaritatea erakusteko beste modu bat zen.

Eta organo sozialak? kontseilu sozialak, kontseilutxoek... Nola funtzionatzen zuten?

Leandro Hernandez Hasierako urteetan jendea gustura joaten zen bileretara, baina denborak aurrera egin ahala indarra galtzen joan ziren. Kontseilutxoak lan-orduetan egiten genituen, baina kontseilu sozialeko bilerak lan-orduetatik kanpo izaten ziren.

Roberto Kortazar Eztabaida asko izaten genituen, batzuk beroak. Gogoan dut, behin komunikazio tekniken gaineko ikastaro bat egin genuela eta tira-bira handiak sortu zirela. Ikastaroa ematera etorri zenak alde egin zuen.

Higinio Etxabe Betikoa izan da, hasierako

denboratan zein orain, jendea beti kexatu da informazio gutxi eskaintzen zelako eta delako. Edozein modutan ere, hasierako urteetan jende asko joaten zen bilera eta batzarretara. Batez ere, zuzeneko langileak joaten ziren. Zuzeneko langile ez zirenak, indirektoak, ez ziren horrenbeste joaten.

Leandro Hernandez Gogoan dut arlo horretan oso inportantea izan zela Kontseilu Sozialeko bilerak lan-orduen barruan egiten hasi ginenean. Klabea izan zen parte-hartzea sustatzeko.

Kooperatibaren ibilbidea aztertzen ari gara. 50 urtetan Ederlanek asko aldatu du, baita produktu katalogoan ere, ezta?

Leandro Hernandez Halaxe da, bai. Orain 15 urte erabaki genuen automobilaren arloan buru-belarri sartzea. Era berean, 80ko hamarkadan injekzioko piezak esportatzen hasi ginen eta gaur egun, gure merkaturia atzerrian dago, produktua %80 esportatzen baitugu.

Sotero Olabe Aldaketak arlo guztietan eman dira. Kultura arloan zein merkatu alorrean ere. Arizmendiarietari sekulako errespetua zor genion eta hori ere aldatu da... Produktuen katalogoa ere asko hazi da.

Higinio Etxabe Eta segurtasun zein osasun ikuspegitik ere, gaur egun neurriak askoz ere estuagoak dira. Gogoan dut produktu arriskutsu batekin egiten genuela lan. Arearekin konformatutako produktua zen, bidoieta ekartzen zutena eta sekulako usaia botatzen zuen. Produktu hura eskuekin manipulatu genuen, hori gaur egun ezinezkoa litzateke.

Gaur egun nola ikusten duzue Fagor Ederlan kooperatiba?

Higinio Etxabe Gaurko gazteak sekulako formazioarekin datoz, eta nahiz eta ardi galduren bat beti egoten den, gazteek aurrera aterako dute proiektua.

Roberto Kortazar Tamalez, gure garaian

baino komunikazio gutxiago dagoela uste dut gaur egun, eta arlo horretan lan egin beharko lukete egungo arduradunek.

Leandro Hernandez Uste dut desberdindu behar ditugula aspaldiko lan-bazkideak eta iritsi berriak. Aspaldi lan-bazkideak betiko zetozen, gaur egungo asko, berriz, kooperatibaz kooperatiba ari dira, asko erreubikatua izaten dira, eta horrek eragiten du euren partetik konfiantza eza. Uste dut lan espiritua ere galdu egiten dela. Arlo horretan gauzak hobetu daitezke. Era berean, lan-bazkideek lanpostu ezberdinak ezagutu beharko lituzkete, lankide berriak eta produktu berriak ezagutzeko. Uste dut neurri horrek motibazioan, inplikazioan eta konpromisoan eragina izango lukeela.

Ia bizitza osoa zuen kooperatibari eskaini diozue. Zer da gehien baloratzen duzuen, eta zuek enpresari?

Roberto Kortazar Nire ibilbidearen amaieran benetako lagunekin geratzen naiz. Momentu gazi eta gozoak bizi izan ditut, frustrazioak eta poztasunak, baina batez ere lagunekin geratzen naiz.

Leandro Hernandez Sekulako poztasuna geratzen zait. Enpresa handia egiten lagundu izana sekulakoa da niretzat. Arlo pertsonalean zein profesionalean garatzen lagundu dit eta oso harro nago. Gustatuko litzaidake ikustea Fagor Ederlan gehiago hazten, handiago egiten eta bazkide berriak proiektuarekin inplikaturik.

Sotero Olabe Niretzat oso esperientzia positiboa izan da eta konforme nago nik eman eta jaso dudanarekin. Tamalez, gaur egun lanerako beste kultura bat dago eta langileen artean elkartasuna galdu da. Denok noranzko berdinean arraun egin beharko genuke!

Higinio Etxabe Oso konforme nago. Burrundara asko botata ere, lagunik ez dut galdu lanean eta hori da benetan inportantea. □

Higinio Etxabe



Oso konforme nago. Burrundara asko botata ere, lagunik ez dut galdu lanean eta hori da benetan inportantea.

Roberto Kortazar



Eztabaida asko izaten genituen, batzuk beroak. Gogoan dut, behin komunikazio tekniken gaineko ikastaro bat egin genuela eta tira-bira handiak sortu zirela.

Sotero Olabe



Kooperatiba ezberdinen artean elkartasuna edo solidaritatea erabatekoa zen. Esaterako, 1965 eta 1966 urteetan, Ederlanen aurreneko urteetan krisi latza bizi izan genuen, kapital-zabalkuntza egin behar izan genuen eta ULGOREk sekulako babesa eskaini zigun.

Leandro Hernandez



Sekulako poztasuna geratzen zait. Enpresa handia egiten lagundu izana sekulakoa da niretzat. Arlo pertsonalean zein profesionalean garatzen lagundu dit eta oso harro nago.

La eficacia en el proceso emprendedor

El pasado 27 de septiembre de 2012, en el marco de las actividades organizadas por el Business Acceleration Center-BAC de MONDRAGON, se llevó a cabo en el Palacio de Otalora de Aretxabaleta una sesión monográfica *Dreamworks Experiencias Emprendedoras*, que congregó a 38 personas procedentes de los diversos ámbitos de actividad de la Corporación MONDRAGON. **Mikel Orobengoa Ortubai** | Director Gerente de ISEA S. Coop.

El propósito de esta sesión era compartir experiencias sobre los procesos de emprendimiento de nuevos negocios desarrollados en el seno de las cooperativas de MONDRAGON, tomando en consideración la perspectiva de las personas que han protagonizado estas iniciativas, identificar los principales retos que afronta la actividad emprendedora en nuestra Corporación, detraer enseñanzas con el propósito de mejorar la fiabilidad de los procesos de emprendimiento en la Corporación, así como definir estrategias para potenciar el emprendimiento y la diversificación en el seno de nuestras cooperativas.

En el curso de la sesión se presentaron nueve experiencias sobre el emprendimiento de nuevos negocios en MONDRAGON. En sus exposiciones, los ponentes presentaron sus vivencias personales, así como las claves y las principales dificultades afrontadas en el marco del lanzamiento de su nueva actividad empresarial.

El emprendimiento una necesidad imperiosa.

La principal conclusión detraída es que, para materializar la nueva Visión de MONDRAGON, que aboga por llevar a cabo a un proceso de transformación de las bases económicas de nuestra Corporación, será preciso dar un salto cualitativo en nuestra intensidad emprendedora.

Ahora bien, la intensidad emprendedora de una organización está condicionada por dos factores: el compromiso emprendedor y la competencia emprendedora.

El primer factor, el compromiso emprendedor, se refiere a la aportación



de las personas, los recursos y el tiempo necesarios para llevar a cabo iniciativas de emprendimiento. Este factor está íntimamente relacionado con la relevancia que se otorga al emprendimiento en la estrategia empresarial de una organización.

En este contexto, cabe resaltar

que el emprendimiento no debe considerarse como una cuestión de pasión personal o una moda pasajera al uso, si no que constituye una necesidad imperiosa asociada a la propia supervivencia empresarial. Así, conforme al principio de *Innovación Destructiva*, definido en 1943 por el economista Joseph Alois Schumpeter, los sistemas económicos están en permanente renovación, con empresas que desaparecen como consecuencia de la emergencia de modalidades de competencia más innovadoras y eficaces.

De hecho, según una investigación desarrollada por un equipo de investigadores de la Universidad de Berna, la mitad de las empresas no viven más allá de una década, sólo el 15% de las empresas sobrepasa los 30 años de existencia y únicamente el 5% de las compañías sobrevive más allá de los 50 años.

El segundo factor que incide en la intensidad emprendedora corresponde a la competencia emprendedora, que

se refiere a las habilidades para identificar oportunidades y transformarlas en negocios viables. En efecto, la tarea del emprendimiento no está exenta de dificultades. A

modo de ilustración, cabe referir los resultados del proceso emprendedor en la multinacional americana INTEL, proceso denominado New Business Initiative: En el período comprendido entre 1998 y 2007, INTEL lanzó 48 nuevos proyectos empresariales, de los cuales a día de hoy únicamente 5 han sido reconocidos como iniciativas exitosas. Esto arroja una eficacia global del 10,4% para el proceso emprendedor en INTEL.

El desarrollo prematuro o inconsistente en las startups

Según el emprendedor en serie y profesor universitario Steve Blank, 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.

Como consecuencia, serán necesarios varios ciclos de experimentación y aprendizaje para obtener un modelo de negocio válido: el reto estriba en hacerlo antes de agotar los recursos con que se dispone para lanzar la actividad.

Los resultados preliminares de la investigación desarrollada en el marco del Proyecto *El genoma de la Startup*, que se lleva a cabo en la actualidad por un grupo de investigadores de la Universidad de Stanford, y en el curso de la cual han analizado 3.200 empresas de nueva creación, arroja la evidencia de que el 74% de las empresas estudiadas fracasaron porque se desarrollaron de forma prematura o inconsistente. El desarrollo prematuro significa que las startups inconsistentes gastaron importantes sumas de dinero y recursos de forma precipitada, sin las necesarias evidencias de que hubieran concretado un modelo de negocio viable.

Muchos emprendedores caen en la trampa de trasladar este modelo de desarrollo del producto al proceso de lanzamiento de un nuevo negocio. Bajo esta visión convencional, el promotor tiene una idea, capta recursos para desarrollar el proyecto, perfecciona el producto, lo produce y lo vende.

El resultado es un desperdicio descomunal: cuando llega el gran día de la venta del producto al cliente, este no se comporta tal y como se había previsto. Así, todo el proceso se habría gestionado sobre una visión de qué desea el cliente sin haber contrastado realmente la necesidad.

Ejemplos relevantes de inconsistencias cometidas en el desarrollo de las startups evidenciadas por el Proyecto *El genoma de la Startup* serían los siguientes:

■ En la dimensión **Producto:**

Lanzarse a desarrollar un producto sin lograr *asociar un problema del cliente a su solución*. Las startups consistentes invierten más tiempo descubriendo a sus clientes y sus necesidades, antes de lanzarse al desarrollo de un producto o servicios. Por el contrario, las inconsistentes se precipitan hacia el desarrollo del producto como consecuencia de un énfasis excesivo en la actividad. Así, según las evidencias que arroja *El genoma de la Startup*, en la fase de exploración el 60% de las inconsistentes se focalizan en la validación de su producto, mientras que el 80% de las consistentes lo hacen en el descubrimiento del problema del cliente.

■ En la dimensión **Equipo humano:**

Incrementar el equipo humano antes de tiempo, contratando especialistas de elevados salarios antes de que se conviertan en funciones críticas (Finanzas, comerciales...). Así, según las evidencias que arroja *El genoma de la Startup*, las startups inconsistentes presentan un equipo humano 3 veces superior a las consistentes para un estadio de desarrollo determinado.

■ En la dimensión **Financiación:**

Si bien la prensa generalista enfatiza que la falta de financiación constituye un serio obstáculo para el lanzamiento de nuevos negocios, la investigación de *El genoma de la Startup* pone de manifiesto que la sobrefinanciación constituye un error común de las startups inconsistentes. En efecto, la disponibilidad de dinero en exceso induce a estas a la captación de personal o la adquisición de recursos excedentarios. La sobrefinanciación tendría así un efecto perverso sobre la dinámica de desarrollo de las startups: ponen a éstas bajo presión para incrementar su velocidad de crecimiento sin disponer de bases. Estas inconsistencias se derivan de la aplicación del modelo convencional de desarrollo de producto al lanzamiento de nuevos negocios. Bajo este modelo, la concepción de un nuevo producto transita por una serie de actividades de carácter secuencial (la especificación inicial, desarrollo, test, lanzamiento a producción, etc.).

El modelo convencional de desarrollo de producto no es una referencia eficaz para gestionar el proceso de emprendimiento porque su propósito es diferente: mientras las empresas ya establecidas tratan de operar de forma eficiente en el contexto de resolución de un problema ya conocido, enfatizando la planificación y la ejecución... el emprendedor se mueve en un marco radicalmente diferente: deben de identificar los problemas idóneos y posteriormente tratar de buscar la solución más adecuada.

Cabe concluir que se hace necesario concebir un nuevo modelo de referencia para gestionar el lanzamiento de nuevas actividades empresariales. Un modelo que permita a los emprendedores transformar sus presunciones, que mayormente serán erróneas, en evidencias que les permitan construir un negocio. Así, en lugar de enterrar tiempo y dinero en desarrollar un

producto sin mercado, los emprendedores podrán construir un producto adaptado a las necesidades de los clientes.

Por todo ello, una de las mayores preocupaciones del BAC radica en aprender de la experiencia desarrollada en el pasado y detraer enseñanzas con el propósito de incrementar la fiabilidad de nuestros procesos de emprendimiento. En este contexto las conclusiones de la sesión monográfica *Dreamworks Experiencias Emprendedoras* serán aplicadas en el marco de la 2ª Generación de proyectos del BAC. □

Mikel Orobengoa Ortubai, Doctor Ingeniero por la Universidad Paul Sabatier de Toulouse (Francia), director gerente de ISEA S.COOP., dinamizador de las actividades del BAC de MONDRAGON.

Treinta *Memos* contra la Austeridad, y cinco abrazos

La semana pasada se publicó el libro *Progressive Governance: The Politics of Growth, Stability and Reform*, que recoge treinta artículos breves (lo que en inglés llaman *Memos*) de pensadores y expertos en políticas reunidos en Copenhague en la conferencia *Progressive Governance: Towards Growth and Shared Prosperity*. **Guillermo Dorronsoro** | Decano en Deusto Business School

Me ha gustado leer los tres ejes sobre los que han agrupado las 30 memos:

1. Políticas de crecimiento, producción y reforma.
2. Mejora del estado de bienestar y puestos de trabajo de calidad en una era de creciente competencia global.
3. Formando a los jóvenes para la nueva economía, y luchando contra el desempleo juvenil.

Aunque no seas de izquierdas, merece la pena leer los memos. Algunos son un poco ideológicos, pero hay otros cargados de sentido común, y encierran las claves que nos permitirían salir de la compleja situación en la que estamos.

Me ha gustado en particular el de Robert. D. Atkinson, miembro del Consejo Estratégico Asesor de Innovación y Competitividad de Obama y Presidente del Think Tank ITIF (Information Technology and Innovation Foundation). (...)

Cinco abrazos

Propone cinco abrazos para Europa:

- El *abrazo a la economía de la innovación*, en el que los gobiernos incentivan con firmeza (es decir, con presupuestos) las inversiones en nueva tecnología y sistemas de información, actividades de I+D y de formación.
- El *abrazo a Schumpeter*, en el que explica la necesidad de una profunda innovación social, que evolucione de la actual "defensa del empleo" a una "defensa de las personas, en un mundo en el que el empleo se transforma constantemente". El modelo de *flexiseguridad* nórdico, por ejemplo.
- El *abrazo de la productividad* en todos los sectores. Olvidar las políticas

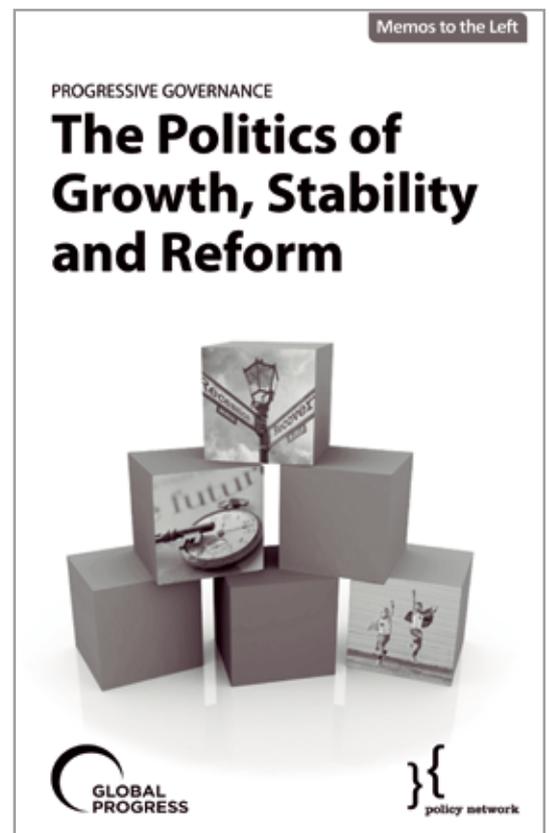
de "reducción de costes" (competir a ser pobres no es inteligente, y además tenemos en el mundo todavía pobres para rato), y centrarse obsesivamente en las de "alto valor añadido", que son las únicas que pueden sostener el estado de bienestar en Europa.

- El *abrazo del trabajo*. Hay que trabajar un poquito más, unas pocas horas más cada semana, y unos pocos años más en la vida. Con lo que tenemos ahora, no hay forma de ser competitivos en el mundo, no salen las malditas cuentas.

- El *abrazo anti-mercantilista*. Es necesario que los gobiernos de los países desarrollados hagan una alianza para ordenar la globalización de la economía, que ahora controlan las grandes corporaciones con criterios exclusivos de rentabilidad a corto plazo. Basta ya de dejar países arrasados porque siempre quedarán países por arrasar después.

Un poco de utopía en todos estos abrazos, estoy de acuerdo. El de trabajar un poco más igual te ha molestado (sobre todo si eres de izquierdas). A mí tampoco me gusta, pero menos todavía nos gusta ver cerrar empresas una detrás de otra ¿verdad?

El discurso dominante de "tranquilos, la crisis pasará en 2014, ahora tenemos que aguantar y resistir" no me gusta nada. Si no trabajamos con profundidad en estas cinco reformas, no saldremos nunca. Y esto ahora no hay nadie que se lo esté explicando a la sociedad de



este país: ni los de derechas, ni los de izquierdas, y ya vamos tarde.

En particular en la primera de ellas, el *abrazo a la economía de la innovación* no sé a qué estamos esperando... Necesito ese abrazo ¿me lo vas a dar, o vas a seguir hablando de la crisis? □



Escanea con tu móvil este código QR para acceder al post publicado en www.euskaditm.com/ y a otros contenidos relacionados con el mundo empresarial.

GSR: 10 años con visión de futuro

Desde su constitución en 2003 GSR ha logrado dar trabajo a 450 personas, 320 de ellas socias cooperativistas, y ha alcanzado un volumen de ventas de 19,5 millones de euros. Constituida bajo el amparo de MONDRAGON caminó de la mano de Ausolan (entonces Auzo Lagun) hasta 2007 cuando la participación correspondiente pasó a LKS. Tiene previsto convertirse en cooperativa de trabajo asociado en diciembre de 2014. Para este aniversario ha reunido a representantes de organizaciones que la han acompañado en el viaje.

José María Usatorre Las reflexiones que desde hace 23 años realiza la Corporación en torno al sector salud, el potencial existente en el sector sociosanitario y el soporte ofrecido por empresas consolidadas como Ausolan y LKS han sido fundamentales para GSR. En la Corporación resultó una actividad lejana a su tradición industrial y nos ha demostrado que cualquier negocio bien gestionado es bueno.

Manu Giner En Auzo Lagun teníamos complicaciones para su constitución. No había cooperativas mixtas y veíamos dificultades para formar una cooperativa de trabajo asociado. Había que realizar inversiones y no estaban en nuestras expectativas. Lo que sí aportábamos era el conocimiento de algunos de los servicios existentes en el sector y el apoyo profesional en posibles licitaciones.

Gontzal Loro Además de las inversiones estaba el problema societario y la normativa de la corporación no concebía una sociedad así. En un año adaptamos la regulación cooperativa a la entrada del sector mediante la adscripción de todos los trabajadores al Régimen General, un importe de participación inferior al existente en la corporación, y la contemplación de la subrogación automática. Todo acompañado de la



creación de una idea de negocio y empresa, la definición del mapa de procesos, la elaboración de un plan estratégico, etc.

Iñaki Roa Era un sector que exigía muchas veces el acompañamiento del inversor-promotor, pero en nuestro caso el enfoque de desarrollo se derivó hacia las licitaciones y el arrendamiento de los centros y servicios.

Alberto Gorroñoigoitia Para LKS (2007) supuso posicionarse en un sector donde no estaba, en un momento de crecimiento. La positiva disposición de la Diputación de Gipuzkoa para impulsar el proyecto de residencia en Aretxabaleta nos animó

mucho. Vemos que la Corporación aporta un modelo de gestión cooperativa interesante también para las instituciones.

Mikel Álvarez GSR tuvo gran apoyo en un momento de expansión económica. Supo coger la ola y mantenerse en ella con una prudencia que le ha permitido no estrellarse con proyectos no viables.

Javier Sotil Desde sus inicios vimos que el verdadero negocio estaba en la gestión de los servicios y el crecimiento ha sido continuo. Ahora tiene que adaptarse internamente a los nuevos tiempos y a ese crecimiento continuado. En este negocio la demanda del mercado no es problema, aunque sí podría haber dificultades de financiación.

Alberto Gorroñoigoitia Las dificultades de financiación pública impulsarán la colaboración público-privada y el modelo cooperativo es muy válido. GSR ha adquirido un prestigio en el sector y afronta una nueva etapa, ahora con el respaldo de MONDRAGON Health. □

Vemos que la Corporación aporta un modelo de gestión cooperativo interesante también para las instituciones.

Buenas Prácticas: 10 años compartiendo experiencias

El Proceso de Buenas Prácticas Corporativas, implantado desde el año 2002, ha posibilitado la creación de una base de datos de más de 100 experiencias exitosas que están a disposición de los más de 2.000 usuarios y usuarias de la extranet de MONDRAGON. **José Luis Lafuente** | Responsable de Modelo de Gestión Corporativo

Desde la primera edición del Modelo de Gestión Corporativo, entre los años 1996 y 2001 desarrollamos un buen número de herramientas que aportaban metodologías de aplicación de aspectos concretos incluidos en el Modelo.

En el año 2002, decidimos sustituir las herramientas metodológicas por experiencias de aplicación reales e innovadoras, cuya puesta en práctica haya mostrado resultados positivos y que pudieran servir de ilustración a otras empresas que desearan aplicarlas. Para ello, establecimos el Proceso de Buenas Prácticas Corporativas, con el

objetivo de transferir conocimiento entre las empresas de la Corporación, propiciar el benchmarking interno y permitir una actualización permanente del Modelo de Gestión Corporativo.

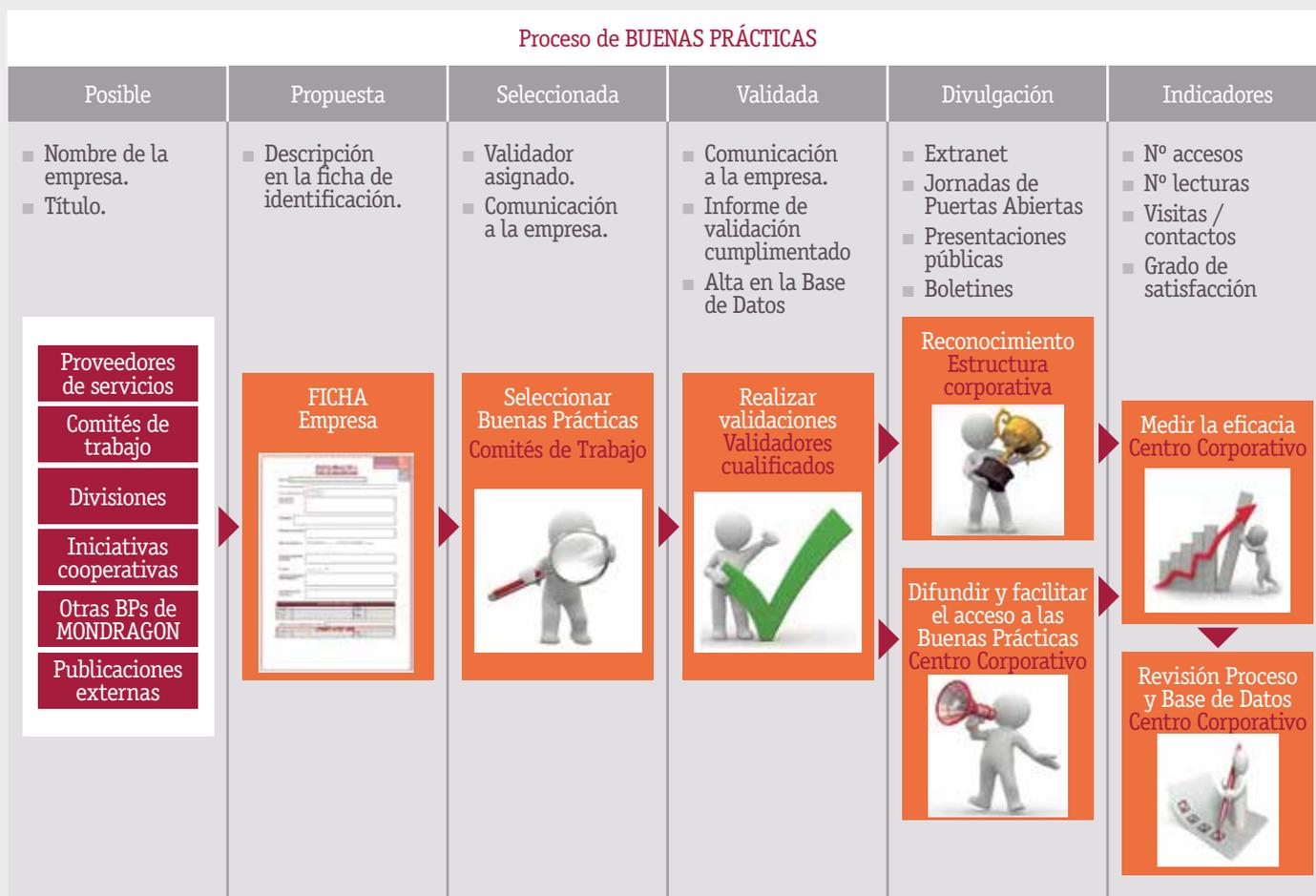
El presente artículo pretende hacer un balance del camino recorrido en estos 10 años y potenciar una utilización mayor del proceso establecido.

El Proceso

Toda iniciativa o proyecto susceptible de convertirse en Buena Práctica, pasa por un proceso donde se analiza en profundidad

y se evalúa el grado de interés de validarla como Buena Práctica (BP). Como se puede apreciar en el Proceso de Buenas Prácticas Corporativas, una vez identificada la posible BP, va pasando por diferentes estadios: Posible, Propuesta, Seleccionada y Validada. Para la gestión del proceso y adoptar las decisiones correspondientes al paso de una a otra fase, contamos con Comités de Trabajo específicos por materias, cuyos miembros participan activamente en la selección de las temáticas y en las visitas de validación.

Tras la identificación inicial en la fase de Posible, se procede a solicitar una descripción más detallada de la



Mejoras BP

- 2002: Lanzamiento del proceso.
- 2003: Informatización de la Base de Datos.
- 2004: Jornadas de Puertas Abiertas.
- 2005: Contrastes con responsables para mantener actualizada la Base de Datos.
- 2006: Coordinación con los sistemas de BPs de otras empresas de MONDRAGON.
- 2007: Sistema de reconocimiento y creación de Boletines Monográficos.
- 2008: Lanzamiento de Ikasgunes (Comunidades de Aprendizaje).
- 2009: Informatización de la Medición a usuarios.
- 2010: Interacción Web 2.0.
- 2011: Seguimiento personalizado a responsables.
- 2012: Divulgación de cada BP validada a colectivos específicos.
- 2013: Servicio de Orientación en la Implantación.

experiencia a la empresa, para pasarla a la fase de Propuesta y proponerla al Comité de Trabajo correspondiente. Si éste selecciona la Buena Práctica (Seleccionada), se asigna un validador cualificado que fija la visita de validación, con el fin de evaluar la experiencia en cada uno de los siguientes aspectos:

- Aplicación real.
- Resultados positivos.
- Trasladable a otras organizaciones.
- Coherencia con el Modelo de Gestión Corporativo de MONDRAGON.
- Innovación/Solidez.

En el caso de que la iniciativa cumpla con los criterios establecidos se valida como Buena Práctica Corporativa, pasando a la fase de Validada. Tras comunicárselo a la empresa, se procede a la divulgación de la misma, tanto a través de la Base de Datos de la extranet de MONDRAGON como de los Boletines que se publican periódicamente, y/o presentando la experiencia en las Jornadas de Puertas Abiertas que se organizan durante el año.

Por último, hay que destacar también que anualmente revisamos y medimos la eficacia del proceso, al objeto de mantener actualizada la Base de Datos y de mejorarlo continuamente. Cada año se ha realizado una revisión, contactando con los usuarios suscritos de la aplicación y con todos los responsables de las Buenas Prácticas validadas. Esta revisión anual ha dado lugar a introducir numerosas mejoras de las que destacamos las siguientes y se pueden ver en el cuadro *Mejoras* de esta página.

Aplicación informática

Actualmente, se dispone de una Base de Datos informatizada que contiene 110 Buenas Prácticas vigentes, a la que tienen acceso las más de 2.000 personas usuarias de la extranet de MONDRAGON. Toda persona que esté dada de alta como usuaria de la extranet tiene la opción

de acceder a esta Base de Datos desde el portal de la extranet, posibilitando la consulta de todas las Buenas Prácticas Corporativas que se han validado hasta el momento. Adicionalmente, existe la opción de suscribirse para recibir notificaciones de las publicaciones de Boletines y/o sobre las validaciones de Buenas Prácticas de las temáticas que más interesen.

En la aplicación se pueden realizar búsquedas de Buenas Prácticas por empresas o temáticas, consultar todos los Boletines publicados, y también ofrece la posibilidad de alimentar el proceso, proponiendo nuevas posibles Buenas Prácticas que posteriormente se analizan en los diferentes Comités de Trabajo.

Resultados obtenidos

Dentro de la revisión anual que hemos mencionado anteriormente, realizamos el seguimiento de una serie de indicadores que nos aportan datos concretos sobre la evolución y estado actual del proceso. Algunos de los resultados más relevantes obtenidos de este análisis serían los siguientes:

Actualmente se cuenta con 582 usuarios suscritos a la aplicación informática a finales de 2012, número que ha ido creciendo continuamente en los últimos años.



El grado de interés que muestran tanto los usuarios suscritos como los responsables de BPs es alto, ya que valoran

Podemos afirmar que contamos con un Proceso de Buenas Prácticas robusto, consolidado y mejorado en los últimos 10 años, y hacemos una valoración global positiva del mismo, respaldada por los resultados obtenidos en los indicadores establecidos.

Sin embargo, y a pesar de todo el esfuerzo que supone la gestión del proceso, nuestra percepción es que aún nos encontramos lejos de aprovechar el potencial que disponemos. Hemos conseguido construir un repositorio de conocimiento de gran valor para todas las cooperativas que conformamos MONDRAGON, pero tenemos que utilizarlo en mayor medida del que lo hemos estado haciendo hasta ahora.

Por ello, si ya eres usuario de la aplicación de Buenas Prácticas, quiero incitarte a utilizarlo más activamente, accediendo a la Base de Datos en sus diversas formas de búsqueda, contactando directamente con las personas responsables de cada experiencia y, si lo ves necesario, asesorándote a través del Servicio de Orientación que ofrecemos desde el Centro Corporativo.

Si aún no eres usuario, te invito a acceder a través de la extranet corporativa y registrarte en la aplicación de Buenas Prácticas Corporativas. Una vez dentro de la aplicación, podrás navegar e indagar en la misma, encontrando Buenas Prácticas de diverso tipo y pudiendo realizar búsquedas por temáticas que más te interesen.

la necesidad de contar con un proceso de Buenas Prácticas Corporativas por encima de los 8 puntos sobre una escala de 0 a 10. En cuanto a la satisfacción con el proceso, la valoración también es muy positiva, manteniéndose por encima de los 7 puntos sobre 10 a lo largo de los últimos años, lo que indica que se estamos trabajando en la dirección adecuada.

Un dato fundamental a considerar es la aplicación real de las Buenas Prácticas validadas en otras empresas de la Corporación, pues éste es el objetivo último del proceso. El nivel de replicación conseguido es elevado, ya que en la última medición el 9,6% de los usuarios afirmaba que ha aplicado alguna Buena Práctica en su cooperativa. □



Enlaces de acceso
Aplicación de Buenas Prácticas Corporativas

BIKAINen 15 ziurtagiri MONDRAGON Korporazioan

Enpresa nahiz erakunde batean euskararen presentzia, erabilera eta kudeaketa egiaztatzen duen ziurtagiri ofiziala da Bikain, Eusko Jaurlaritzak luzaturikoa. Ziurtagiria ebaluazio baten ostean etor daitekeen emaitza da. Ebaluazio horretan EMEn (Erreferentzia Marko Estandarrean) jasotako itemak zein hizkuntzatan dauden eta nola kudeatzen diren egiaztatzen da, besteak beste. (EMEk lau ardatz ditu: erakundearen komunikazioa eta irudi korporatiboa, kanpo harremanak, barne harremanak eta hizkuntza kudeaketa).

B ikain ziurtagiria 2008. urtean abiatu zen, Euskalitekin elkarlanean. Harrezkero 119 ziurtagiri banatu izan dira, eta horietako 15 MONDRAGON Korporazioko kideak dira: Bikain Beltza: Onapres (2010); Bikain Zilarra: Danobat (2008), Eroski (2008), Fagor Etxetresnak Egosceta (2008), Maier (2008), Orkli (2008), Batz (2009), Copreci (2011), Fagor Etxetresnak Zerbitzu Zentralak (2012), Fagor Elektronika (2012), IK4-Ikerlan (2012); Bikain Urrea: Eika (2009), Enpresagintza (2009), HUHEZI (2009), Fagor Etxetresnak Hotza (2012).

Aurtengo edizioari dagokionez, Bikainen webgunean argitaratutakoaren arabera, maiatzaren lehen erdialdean argitaratuko da Bikain arautzen duen deialdia. Hortaz, 2013an ebaluazioa eskatu nahi duten erakundeek maiatzaren erdialdetik ekainaren erdialdera arte izango dute ebaluazioa eskatu ahal izateko epealdia.

MONDRAGON Korporazioak bere 2013-2016ko Plan Estrategikoan jasotako helburu estrategikoetarikoa bat da euskararen ziurtagiriak ezartzearen aldeko dinamika lantzea. Zentzu horretan lagungarria izan daitekeelakoan, iazko Bikain deialdian parte hartu zuten honako kooperatibetako ordezkarienagana jo du TU Lankidek: Javier Linasoro, Fagor Elektronikako lehendakaria; Juan Manuel Pagaldai IK4-Ikerlaneko antolamendu eta baliabideen zuzendari eta euskara arduraduna; Lide

Agirrezabal Fagor Zerbitzu Zentraletako prebentzio saileko buru eta euskara koordinatzailea, eta Juan Miguel Mendieta, Fagor Etxetresnak Hotza Negozioko marketin-zuzendari eta euskara koordinatzailea.

BIKAIN ziurtagiria lortu duzue.

Zein da zuen sentsazioa?

Zertarako balio izan dizue?

Fagor Elektronika Guri iruditu zitzaigun Bikain ziurtagiria lortzera joanez gero, Fagor Electrónica instituzionalki gehiago inplikaturiko litzatekeela Euskara planean, eta konpromisoa handituko zela. Azken finean, guztiok barneratu behar dugu euskara plana guztiona dela eta guztiok jarri behar dugula gure aletxo. Lan handia eman digu, baina erronka honetatik pozik atera gara eta zalantzarik gabe baliagarria izan zaigu, oro har, departamentu guztien egoera hobetzeko.

Funtzionatzeko dinamika berri batean murgiltzea zen helburua. Guztiontzat exigentzia maila handiagoa suposatu izan du. Gainera, ona izaten da kanpotik norbaitek egiten duzuna aztertzea eta hobetzekoak proposatzea.

IK4-Ikerlan

Ona, oso pozik gaude. Ziurtagiri honekin azken urteetako lanaren errekonozimendua lortu dugu, eta hori beti da poztekoa. Prozesu honetan parte hartuz enpresaren diagnostiko globala egiteko aukera izan dugu: prozedurak errepasatu, hizkuntza politika aztertu, adierazleak atera... Lan hori eginda, identifikatutako hobetzekoekin, lehentasunak zehazteko ere balio izan digu.



Fagor Zerbitzu Zentralak Poztasuna, lanak ondo egin izanaren eta bide onetik goazenaren aitortpena. Hainbeste urte Euskara planetan lanean jardun ondoren, eta *barruan* murgilduta egonda, kanpoko batek bide onetik gabiltzala esateak konfiantza ematen du.

Orokorrean baliagarria izan zaigu bide onetik goazela baieztatzeko eta norantz jo behar dugun jakiteko. Eta

“ Ziurtagiri honekin azken urteetako lanaren errekonozimendua lortu dugu, eta hori beti da poztekoa. Prozesu honetan parte hartuz enpresaren diagnostiko globala egiteko aukera izan dugu: prozedurak erreparatu, hizkuntza politika aztertu, adierazleak atera... ”

ebaluaketa egunetan, euskara planari kasu gehiegi egiten ez diotenak ere, Euskara Planak bizirik daudela erakusteko eta lanean dihardugula ikusteko.

Fagor Etxetresna Elektrikoak-Hotza

Sentsazio oso positiboa da. Esan gura du urte dezente lana baliagarria dela. Aldi berean errekonozimendu bat ere bada egin den lanagatik.

Balio izan du indarrak berpizteko eta aurrera jarraitzeko gabiltzan bidean, ona dela ikusi dugu-eta.

Lan asko egin zenuten ziurtagiria lortzeko? Ados puntuazioarekin?

Fagor Elektronika Lan handia egin dugu, bai. Lehenik eta behin bilerak egin genituen lantegi osoan prozesuaren berri emateko. Ondoren, gure egoera zehatz-mehatz zein zen jakiteko barne auditoria bat egin genuen EMUNen laguntzarekin eta ondoren bertan atera ziren desbideratze garrantzitsuenak zuzentzen saiatu ginen. Ondoren, egiazko ebaluazio etorri zen eta Bikaineko Zilarrezko Ziurtagiria lortu genuen. Hori zen gure helburua eta gainera lortu genuen puntuazioarekin goiko aldean gelditu ginenez, pozik gaude.

IK4-Ikerlan Zeregin handiena adierazleak ateratzeko eta datuak biltzeko aurrelana izan dugu. Era berean, lankideekin kontrastatzeko eta iritziak elkartrukatzeko bileratxo asko egin dugu, eta hori beti da aberasgarria. Edonola ere, ziurtagiriak erakusten duen esfortzua ez da azken hilabeteetan pilatutakoa, urteak baitira euskara plana martxan jarri genuela.

Puntuazioarekin konforme gaude. Zilarrezko ziurtagiria lortu dugu eta bere kategorian oso puntuazio altua,

beraz, hori guretzat oso pozgarria da. Aldi berean, bidea erakusten digu urrezko BIKAINak adierazten duen maila lortzeko.

Fagor Zerbitzu Zentralak Aurretik Egosketaren negoziokoak lortu zuenez BIKAIN ziurtagiria, ez gara zerotik hasi eta lan astunena memoria prestatzea izan da, beste guztia “errotuta” zegoen. Eta noski, EMUNeko teknikariaren laguntza ezinbestekoa izan da.

Puntuazioa hasieratik onartu dugu beraz, anekdota bezala utziko dugu. Baina arantza txiki bat geratu zaigu, orduko hartan arlo berean eta Egosketa Negozioan puntuazio altuagoa jaso genuen eta orainoan berriz baxuagoa. Badirudi orain atzera egin dugula eta guk behintzat ez dugu horrela ikusten. Baina gure helburu nagusia puntuak lortzea ez zenez, onartu egin dugu.

Fagor Etxetresna Elektrikoak-Hotza

Txostena betetzetik aparte, ezer berezirik ez. Ebaluatzaileak etorri zirenean konturatu ginen oso alineatuta geundela. 30 pertsona baino gehiago elkarrizketatu zuten eta erantzunak ildo berean joan ziren denbora guztian. Preparatuta egonda ere ez zen hain ondo irteno.

Nik uste guretzat ere sorpresa izan zela zein finkatuta zegoen gaur arte eginda daukagun bidea.

Puntuazioarekin oso konforme gaude. Hasieran ez genuen espero urrezkoa lortzea; presente genuen industria arloan oso enpresa gutxi dutela urrezko ziurtagiria. Baina ebaluazioa pasa eta gero, eta ebaluatzaileen komentarioak entzunda, esperantza txiki bat bageneukan.

Zein da zuen hurrengo erronka?

Fagor Elektronika Aurten 2013-2016ko plan estrategikoa onartuko dugu Batzar Nagusian eta ziklo horren azken urtean Bikaineko Urrezko Ziurtagiria lortzera joango gara esaten dugu. Beraz, hori da gure erronka. Lau urte ditugu aurretik. Dagoeneko aurtengo gestio planean hasi gara ebaluatzaileek proposatutako hobekuntzak sartzen eta 2016an Urrezko Ziurtagiria lortzeko prest egongo gara iruditzen zaigu.

IK4-Ikerlan Ziurtagiriarekin batera Euskararen Plan Estrategiko berria diseinatu dugu eta lehen tasun batzuk zehaztu ditugu. Horien artean, euskal hiztunen leialtasuna; azken neurketen emaitzek azaltzen dute behearazo joera, eta hori guretzako garrantzitsua da benetan. Bestalde, ikerketa proiektuak euskaraz idazteko helburuak ere zehaztu ditugu eta bezeroekin harremana euskalduntzeko urratsak eman nahi ditugu. Jakin badakigu bidea egiteko dugula, baina erronka hauek ilusioz hartu ditugu. Ia ziurtagiriak indarra ematen digun!.

Fagor Zerbitzu Zentralak Egoera ekonomikoa ikusita, baliabideak geroz eta urriagoak dira, estrukturen aldaketa handiak egiten ari gara eta horrek ezagutzen eragin handia du, eta langileen animoak ere bere onenean ez daudenez, mantentzea izango litzateke, indar gehienak erabilerara zuzenduko ditugu.

Fagor Etxetresna Elektrikoak-Hotza Hobetzen jarraitzea. Ebaluatzaileen txostenak erakutsi digu bidea eta nondik hobetu. Beraz, gaur arte, pausoz pauso aurrera egin daramagun bidean. □

“ Lankideekin kontrastatzeko eta iritziak elkartrukatzeko bileratxo asko egin dugu, eta hori beti da aberasgarria. Edonola ere, ziurtagiriak erakusten duen esfortzua ez da azken hilabeteetan pilatutakoa, urteak baitira euskara plana martxan jarri genuela. ”

Urola

Ubicación	Legazpia y Ezkio-Itxaso.
Actividad	Maquinaria de soplado; envases y piezas de soplado; moldes para máquinas de soplado de plástico; envases y piezas de plástico.
División	Equipamiento.



Urola comienza su actividad como cooperativa en 1980, tras la integración de tres sociedad anónimas: una que hacía moldes, otra que hacía envases y la tercera que hacía máquinas para envases. Como unión de esas tres nace Urola Sociedad Cooperativa.

Los inicios fueron complicados, y la propia evolución de la cooperativa ha tenido muchos altibajos, originados por las dificultades económicas. Con el tiempo, se diferenciaron dos negocios: el de Legazpia de soluciones técnicas, donde se hacen máquinas del alta tecnología; y el que se ubica en Ezkio-Itxaso donde se hacen envases. Ambos negocios se engloban dentro del mundo del plástico, pero con particularidades muy diferentes. Y, finalmente, también cuentan con otra empresa, Urola Packaging, que está en Carranza, dentro de las instalaciones de Iparlat, donde se hacen los envases para esa empresa láctea.

Dentro de la estructura de la Corporación, también ha pasado por diferentes divisiones y agrupaciones. “Según relatan los propios trabajadores, quizá la época más interesante en todos los sentidos, fue cuando se incorporó con Ampo e Irizar a la división Goikide. Y cambió drásticamente cuando Ampo e Irizar deciden dejar el Grupo Cooperativo” comenta el gerente Luis Mari Lete.

Tras esos años de bonanza, Urola comienza en 2008 otra etapa difícil con tensiones internas y dificultades en todos los sentidos y, dentro de la Corporación, con una nueva calificación, de anexo en la División MIA. En septiembre de 2012, desde MONDRAGON se hizo el planteamiento de integrarse en la División de Equipamiento, donde se ubica actualmente (a falta de la ratificación en la Asambleas Generales que se celebrarán próximamente).

Resultados negativos

Plan de reconducción. En 2008, ante la grave situación, se realiza un plan específico de reconducción a nivel de Corporación para el periodo 2009-2013. “Me incorporé a Urola el año 2009, cuando la situación era muy difícil. El plan de reconducción no tuvo las consecuencias esperadas pero, gracias a las

reservas que Urola guardaba de años anteriores, pudimos hacer frente a ejercicios negativos como el del 2009” añade Lete.

Nuevas medidas

Nuevos resultados.

La situación requería medidas urgentes. Por ello, se planteó la reducción de plantilla, por medio de prejubilaciones, pasando a ser 70 personas en total. Además, teniendo en cuenta las diferentes características de cada negocio, se diseñaron planes específicos para cada uno de ellos: selección de clientes, ajuste de precios, eficiencia, calidad, etc.

Como consecuencias de las medidas adoptadas, el año 2010 lograron tener resultados positivos, en 2011 resultados negativos (pero no tan negativos como en anteriores ejercicios) y en 2012 también han tenido resultados positivos. “Las medidas han sido drásticas, pero

Los clientes de Urola, en cuanto a maquinaria, son empresas fuertes que han confiado en Urola desde hace más de diez años. En este sentido, el objetivo es mantener esos clientes, apostando también por nuevos mercados.

tras diez años de resultados negativos hemos conseguido tener resultados positivos. Eso se percibe también en el colectivo, que ha vivido con preocupación la reducción de personal y con prudencia los resultados positivos” comenta el gerente.

Retos de futuro El negocio de maquinaria (que engloba la venta de máquinas, el servicio de postventa, y el negocio de moldes) está dirigido principalmente al mercado exterior, siendo sus principales mercados: Rusia, Sudáfrica, México y Venezuela. “Es el negocio que mayor facturación nos aporta, pero a su vez, es el más inestable porque hablamos de máquinas que cuestan 800.000 euros y pocas empresas en el mundo pueden hacer frente a ese gasto” añade Lete.

Los clientes de Urola, en cuanto a maquinaria, son empresas fuertes que han confiado en Urola desde hace más de diez años. En este sentido, el objetivo es mantener esos clientes, apostando también por nuevos mercados. “En aquellos mercados en los que nuestras máquinas tienen buena acogida, queremos tener personas de Urola, aprovechando las infraestructuras de MONDRAGON. De hecho, en Rusia ya tenemos una persona que ha trabajado aquí con nosotros, que nos conoce, que además es moldavo y que trabaja en las instalaciones de MONDRAGON en Moscú desde hace dos años. Los resultados son fantásticos, porque estamos cerca del cliente. En el futuro, deseamos hacer lo mismo en Sudáfrica y en Sudamérica” explica. Aprovechando las buenas perspectivas que ofrece el mercado ruso, otro reto de futuro será ubicar allí una planta productiva de envases, parecida a la de Ezkio-Itsaso. “Hemos analizado el mercado y hemos visto que solo hay un proveedor, de manera que pensamos que podemos tener oportunidades con nuevos clientes. El planteamiento está bastante avanzado pero a la espera de la financiación”.

Por otra parte, también han empezado a analizar el mercado chino a través de un parther y con la colaboración de la infraestructura de MONDRAGON Shanghai. Gracias a esos primeros contactos, este año Urola tomará parte en la mayor feria del mundo del sector del plástico, CHINAPLAS 2013, que se celebrará en mayo en Cantón (China), donde expondrá sus máquinas. □

Langileen bizipenak

Carlos Alzelai | Kalitate arduraduna eta lehendakaria



1986an hasi nintzen Urolan, molde fabrikazioan, ondoren montaia sailera pasatu nintzen eta gaur egun kalitateko saileko arduraduna naiz. Sektoreak bizi izan duen egoera kazkarra gurean ere nabaritu izan dugu urte askotan. Baina gaur egun, ezegonkortasun hori zuzendu nahi dugu piskanaka, modu estrategikoan aztertuta. Ditugun negozio desberdinen arteko oreka lortu nahi dugu, aurrera egiteko, erronka berriei eusteko eta bata bestearekin kompensatzeko. Kolektiboa zaharberrituz doa eta horrek aire freskoa dakar; batzuk arrisku bezala ikusten duten arren, benetan aukera bat da! Horren aldeko apustua egin behar dugu!

Mari Carmen Zubillaga | Komertzial arloko langilea eta Kontseilu Sozialeko kidea



Ni Urolan sorreratik nago, 1980tik. Hiru enpresa elkartu zirenean eratu zen Urola, eta ni enpresa horietariko batean nenbilen lanean. Administrazioan, kontabilitatean ibili naiz eta momentu honetan komertzial arloan nago. Horretaz gain, organo sozialetan egotea ere tokatu zait: aurretik Errektore Kontseiluan egondakoa naiz eta gaur egun Kontseilu Sozialean nago. Kooperatibak gorabehera asko izan ditu urte hauetan eta kolektiboak kezkatuta bizi izan ditu une hauek, gure lankide batzuk aurrejubilatuta egin dira eta langilegoaren taldea murriztu egin da. Hurrengo urteetan jende gehiago jubilatuko da, batezbesteko adina nahiko altua delako Urolan, baina ilusioa ere badago: prestakuntza handia duten gazteak sartu dira eta aurrera egin behar dugu; enpresa hau errentagarri izateko ahalegina guztion esku dago eta.

Ibon Aseginolaza | Ezkio-Itsasoko plantako arduraduna



1995ean sartu nintzen Urolan eta bazkide bezala 1999an. Orditik hona lanpostu desberdinetan egin dut lana: bulego teknikoan, erosketa arloan, planifikazioa arloan, komertzial sailean eta orain dela hiru urtetik Ezkio-Itsasoko plantako ardura dut. Urte hauetan Urolak bizi izan duen egoera ez da zerbait isolatua izan, inguruko beste enpresetan ere egoera berdintsua bizi izan dute. Gure kasuan, ordea, ez ditugu izan beste batzuk aurretik izan dituzten urte eder horiek, gurean beti ibili gara justu samar. Badirudi ohitu garela horrela irauten! Baina etorkizunerako perspektiba nahiko onak aurreikusten dira eta horri helduko diogu.

Mariasun Ugarte | Giza baliabideak saileko arduraduna



1980an sartu nintzen eta ordutik toki dezente pasatu ditut kooperatiba barruan: tailerrean hasi nintzen produktzioan, administrazio lanetan jarraitu nuen Ezkio-Itsasoko plantan eta orain pertsonal sailean nago, orain dela bederatzita gutxigorabehera hasi nintzen. Eboluzioari buruz, egoera txar guztietatik ondorio positiboak ateratzen direla esaten da eta gure kasuan ere horrela izan da, izan ere une latz asko izan ditugun arren, gai izan gara aurrera egiteko, guztiok bat eginez, eta kolektiboan igarri den elkertasuna positibo da.

Carboneros y boquilleros

La industria minera vasca tuvo una gran importancia en el pasado, sobre todo, desde principios del último tercio del siglo XIX, como consecuencia del aumento de la demanda, básicamente del Reino Unido, que compraba hierro vizcaíno, especialmente adecuado para el entonces innovador procedimiento *Bessemer* de obtención de acero. Carmelo Urdangarín | José M^a Izaga

Las cuatro clases principales de mineral obtenido en la zona eran: la *vena* con un contenido de hierro del 60/70%, el *campanil*, que podía llegar al 60% y el *rubio* hasta el 45% y los *carbonatos* el 35/40%, que eran obtenidos habitualmente en capas más profundas.

En 1899 funcionaban en Bizkaia hasta 33 hornos que producían 610.000 toneladas. Y en 1957 casi la mitad de la producción total era de esta clase de material. El proceso se llevaba a cabo en los conocidos como hornos de calcinación, que requerían, entre otros profesionales, a los llamados carboneros que desempeñaban su oficio en su parte más alta y los boquilleros que lo hacían en la parte inferior a la salida del carbonato calcinado.

Carboneros

Uno de los carboneros más conocidos es Pedro Roque Antúnez que nació Cedillo (Cáceres) en 1927. Trabajó en distintos cometidos para, en 1955 desplazarse a Bizkaia, donde prestó sus servicios en la Cantera Uriein de Ortuella, dedicada a la explotación de piedra caliza, donde cargaba vagones. Poco después de un año, pasó a la empresa minera Franco-Belga donde ocupó diversos puestos de trabajo desde los cambios de vagones en los tranvías aéreos, hasta el de galguero, entre otros, ocupándose en la sustitución de los que por diversas razones, no acudían al trabajo. En esta compañía estuvo 30 años, hasta su jubilación en 1985, cuando tenía 59 años.

Los cinco últimos años de su vida laboral fue carbonero, los cuatro primeros con un compañero y el último ocupándose el solo del trabajo en la parte alta del horno de calcinación. Se trataba de un puesto de trabajo que no lo deseaba ningún trabajador.

Las tareas: el carbonero, situado en la parte superior del horno, recibía el carbonato y el carbón en baldes, que llegaban por un tranvía aéreo. Por cada





ocho toneladas. se echaban 30/40 kilos de carbón, en capas, alternando carbón y carbonato. Mientras se producía esta operación era necesario mantener el proceso añadiendo sucesivamente paladas de carbonato y carbón. Cuando el boquillero iba extrayendo lo calcinado, vertía los citados carbonato o carbón levantándose una gran humareda que despedía gases nocivos para la salud del trabajador, que la careta protectora que le entregaba la empresa trataba de amortiguar. Incluso el buzo nuevo que le entregaba la compañía cada seis meses, en cumplimiento de la legalidad vigente se deterioraba (de hecho se quemaba) rápidamente.

En los trabajos mineros como el de los barrenadores era frecuente que la retribución fuera a prima o destajo, sin embargo, en el de los carboneros se tenía en cuenta el sueldo base y la prima por el ahorro de combustible, a repartir a partes iguales con el boquillero y los "puntos", todo lo cual en 1986 podía llegar a unos 3.800 pesetas al mes.

Boquilleros

Se conocían con este nombre a los trabajadores que situados en la parte inferior de los hornos de calcinación, se ocupaban de extraer el carbonato tratado. Uno de los pocos boquilleros al que hemos podido acceder es Agustín Aguirre Lelerias, nacido en el Valle de Sada (Cantabria) el 9 de

Abril de 1922, que sigue manteniendo una actividad extraordinaria para su edad, por ejemplo, como cazador. Desde joven se ocupó de cuidar el ganado vacuno, hasta que sus padres se trasladaron a Carranza (Bizkaia), trabajando en una ferrería. En 1.946 se empleó en Solvai S. A. en Torrelavega (Cantabria) para en 1952 trabajar en la Mina José en el Barrio Cotorrio de Gallarta (Bizkaia), dedicándose en su interior a *romper y cargar vagones*, cumpliendo lo que llamaban *la tarea*. Complementaban la retribución cargando vagones *de Renfe* en la estación, desempeñando durante años la tarea de boquillero.

A comienzos de los sesenta del siglo XX pasó a *maquinista*, viéndose obligado a superar un desnivel de unos 300 m. hasta la estación, donde basculaban los vagones sobre lo que llamaban *tolvas de la Renfe*. Los avances tecnológicos en las máquinas utilizadas, hizo que fuera seleccionado para actualizar sus conocimientos en Nüremberg (Alemania), donde permaneció un mes. Al cierre de las primeras minas, a finales de los años setenta del siglo XX, pasó a la empresa de subcontratas Emilio Merodio como maquinista y chófer, hasta su jubilación.

El horno de calcinación de la Mina José tenía cuatro boquillas que debía manejar el boquillero y un ventilador para dirigir el fuego hacia la parte superior. Al abrirse el rastrillo el carbonato calcinado sale al exterior

dependiendo la cantidad del grado de apertura. Si salía el mineral con fuego debía cerrarse y continuar con las otras boquillas. Como el carbón lleva caliza, a veces salía cal, que no tenía ninguna utilidad. Un total de 100 toneladas al día echaba por arriba el carbonero y una cantidad algo menor extraía el boquillero en la parte inferior. El mineral calcinado se depositaba en vagones que se basculaban a *vagones de Renfe*.

Para evitar que se quemara el carbonato, la temperatura máxima que debía de llegar a tener el horno era de 900°. En caso de superarlo el mineral salía en polvo y había que desecharlo. Cuando se abría la boquilla salía polvo con cal, que hacía expectorar al boquillero.

El oficio de boquillero, en opinión de Agustín Aguirre, solo es posible dominarlo con la experiencia.

Tenían asignada una tarea de 25 vagones por jornada laboral, pagándoseles una peseta más por cada uno que superara esta *tarea*. Como boquillero ganaba 240 pesetas a la semana, que era el doble de lo que recibía un trabajador de Altos Hornos y disponía de economato. Dado que también realizaba labores de maquinista y chofer, la retribución subía a 550 pesetas semanales. También realizaba trabajos como herrador y artillero cuando era necesario. □

El voluntariado en Mundukide

Se considera persona voluntaria de Mundukide a toda persona que de forma libre decide dedicar gratuita, desinteresada y solidariamente parte de su tiempo a trabajar para el desarrollo de la misión y de los objetivos de Mundukide, apoyándose en su propia experiencia, con una participación activa, basada en los principios y valores de Mundukide.

Existen voluntarios permanentes que tienen una dedicación periódica y constante en la Fundación, que participan de forma activa en las actividades, reuniones y encuentros. A su vez, los voluntarios esporádicos, tienen una dedicación puntual pero mantienen el contacto y participan con cierta periodicidad en las actividades, reuniones y

encuentros de la Fundación.

Mundukide busca con la participación del voluntariado implicar al mundo del trabajo cooperativo en la cooperación al desarrollo; compartir vivencias, experiencia y conocimiento del mundo del trabajo, sobre todo cooperativo y aplicarlos en los proyectos y en la fundación. Además, a través del voluntariado se

refuerza la motivación, la ilusión y las creencias que impulsan y apoyan la misión de la fundación. Por su parte, los voluntarios comparten relaciones, contactos y referencias sociales.

A través de cuatro voluntarios hemos captado sus motivos, impresiones y además lo que participar en esta Fundación les aporta personalmente. □

Alberto Trojaola | Jubilado de Copreci

“ Colaboro en distintas tareas de apoyo, ayudando a cubrir necesidades puntuales que van surgiendo en el día a día”

Cuando me propusieron participar en uno de los proyectos de Mundukide estaba recién jubilado y me hice dos preguntas: si lo que se me proponía encajaba conmigo, si sintonizaba con mi manera de ser, y en segundo lugar, si estaba dispuesto a dedicar a ello una parte de mi vida. Tras meditarlo, la respuesta a estas dos cuestiones fue afirmativa. Me pareció interesante, me motivó y me animé a aceptar la propuesta.

En un principio empecé a colaborar en la puesta en marcha de un proyecto de cooperación en África, y una vez finalizado el proyecto continué colaborando en distintas tareas de apoyo, ayudando a cubrir necesidades puntuales que van surgiendo en el día a día.

Llevo en Mundukide casi 8 años. Al principio la

dedicación fue muy intensa, prácticamente de jornada completa. Actualmente mi dedicación es de unas 10 horas a la semana. Uno de los retos que tiene Mundukide con los voluntarios es el de identificar tareas o funciones para ellos, que den sentido al hecho de ser voluntario, posibilitando mantener una vinculación estrecha entre ambos.

Personalmente, me aporta satisfacción emocional, llevar una vida activa, contactos vitalizantes con gente muy diversa, conocimiento de otras realidades muy diferentes a las nuestras... En definitiva, un enriquecimiento importante en esta etapa de mi vida.

Sin ninguna duda merece la pena, sobre todo si se tiene la oportunidad de participar activa y regularmente.



Mundukide busca con la participación del voluntariado implicar al mundo del trabajo cooperativo en la cooperación al desarrollo; compartir vivencias, experiencia y conocimiento del mundo del trabajo, sobre todo cooperativo y aplicarlos en los proyectos y en la fundación.

Elena Arenaza | Socia de Fagor Electrodomésticos

“ Mi labor en Mundukide se centra en tareas relacionadas con la contabilidad ”

En mi caso la decisión de participar en Mundukide se debió a la necesidad de aprovechar mi tiempo participando en un proyecto que me agradase, además de poner en práctica conocimientos adquiridos con anterioridad. Gracias a una amiga que conocía gente de Mundukide, tuve la oportunidad de empezar a colaborar con la Fundación.

Mi labor en Mundukide se centra en tareas relacionadas con la contabilidad. Creo que aproximadamente llevo tres

años colaborando y le dedico entre 9 y 12 horas semanales.

Esta experiencia me aporta mucho, tanto a nivel personal como profesional. Son muchos los aspectos que he conocido de cerca y me gustaría destacar: la práctica del trabajo, conocer el trabajo y las condiciones de los cooperantes, tener el conocimiento de que se ayuda a la gente a mejorar su vida, el conocer todo lo que engloba a las Fundaciones y ONGs (financiación...).



José Ramón Elorza | Jubilado de Ikerlan

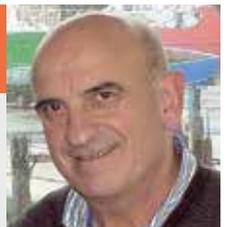
“ Acompaño a los responsables en los procesos de selección de personas ”

Empecé a colaborar en Mundukide como voluntario, porque opino que esta Fundación necesita de la colaboración de todos. Tengo dos razones para colaborar: su cercanía y porque me siento parte del proyecto.

En mi caso, acompaño a los responsables en los procesos de selección de personas. Creo que aunando el potencial de las cooperativas, Mundukide es capaz de conseguir mayores resultados.

Han pasado tres años desde que empecé, pero mi dedicación es pequeña, simbólica; solo unos días seguidos cuando hace falta.

Esta experiencia me ha dado la posibilidad de conocer a personas muy interesantes, tanto cooperantes de diferentes proyectos como trabajadores de la propia Fundación. Creo que componen un grupo de trabajo excelente.



José Antonio Mendikute | Jubilado de HUHEZI, Mondragón Unibertsitatea

“ Mundukide me ha dado la oportunidad de continuar en contacto con el ámbito formativo ”

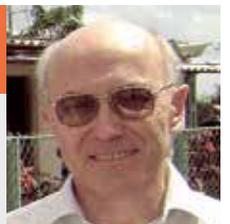
Tras muchos años de dedicación a la enseñanza empresarial y a la gestión de entidades educativas, me parecía que podía aportar la experiencia adquirida a los grupos desfavorecidos de países subdesarrollados, que no han tenido oportunidad de acceder a estudios profesionales o universitarios.

Participo en los programas de Paraná (Brasil) y el Oriente de Cuba. En ambos casos imparto cursos de formación en gestión empresarial cooperativa, específicamente en el área económico-financiera, apoyando también la organización de las pequeñas empresas nacientes y preparando a grupos de personas de los propios países para que sean los formadores

e impulsores de nuevas actividades en el futuro.

Mundukide me ha dado la oportunidad de continuar en contacto con el ámbito formativo, como voluntario, y también de seguir ejerciendo de cooperativista.

Entré en Mundukide al jubilarme, en 2006. Hago unas cuatro estancias de quince días en los países de los proyectos y algunas reuniones de coordinación en la sede de Mundukide. Preparo los materiales didácticos de mi área para los cursos y mantengo conexión por correo electrónico con los compañeros de los proyectos para atender las solicitudes de ayuda que ellos plantean.



El sueño de un día de verano

En estos días de intensa lluvia y frío, se recuerda con nostalgia los cálidos y largos días de verano y el bienestar que suelen ofrecernos. Al pensar en esos días, he recordado el *Encuentro de Técnicos del Servicio de Prevención Mancomunado Osarten* del pasado mes de julio en donde 65 profesionales construimos un sueño de futuro lleno de seguridad, salud y bienestar en nuestro entorno laboral.

Aquella mañana, los que participamos en la sesión, dibujamos el escenario futuro, compartimos las principales ideas y las clasificamos relacionándolas con las condiciones de trabajo, con los comportamientos preventivos de toda la organización, con las prácticas en comunicación, capacitación y participación. El resultado del gran trabajo del equipo nos presentó una empresa que nos hizo sonreír a todos.

En nuestra empresa soñada primaba el blanco o incluso los alegres colores ya que el orden y limpieza así lo hacían posible. El ambiente era cálido y limpio, con inexistencia de contaminantes y malos olores, y el silencio hasta podía escucharse. Los puestos de trabajo, estaban totalmente adaptados a las personas de forma que se evitaban cualquier esfuerzo físico. Los riesgos eran tan inexistentes y estaban tan controlados que hacía tiempo que era una realidad tener *zero* accidentes y enfermedades profesionales.

A las personas se les veía alegres y satisfechas, tan implicados con la prevención que ni tenían que pensar en ella, ya que la aplicaban de manera instintiva. Curiosamente los equipos de protección individual ya no eran necesarios, los riesgos se eliminaban o se prevenían en su origen gracias a la gran labor coordinada de los departamentos de Ingeniería, Compras, Mantenimiento, Producción y Prevención, y es que nadie ya en la empresa aceptaba comportamientos y condiciones inseguras. Todas las personas desde Dirección, mandos hasta trabajadores mostraban su compromiso de forma visible y cada cual asumía su papel, participando y trabajando juntos en mantener su objetivo principal, la seguridad, salud y el bienestar de todos.

Quien lea estas palabras, quizás clasifique nuestro sueño como imposible de cumplir y seguramente así será si



como otros sueños, no lo acompañamos de ilusión, de valentía, de esfuerzo para hacer que se cumpla. Particularmente a los profesionales de la prevención que lo creamos, pensar en esta empresa, nos aportó a cada uno nuevas fuerzas e ideas y sobre todo, nos hizo ver que al tener todos un objetivo común, el primer paso para lograrlo ya estaba dado.

Para poner en marcha los siguientes, los Técnicos de Prevención sabemos que en las empresas tenemos muchos lastres que hoy impiden llevar a cabo determinadas actuaciones preventivas, las prisas, el exceso de confianza, la falta de responsabilidad preventiva, y en general una visión de que la prevención es cosa de otros, normalmente del Servicio de Prevención. Pero también sabemos que tenemos muchas fortalezas que nos han dado todos años de trabajo común en prevención, la experiencia, la constancia, el trabajo en equipo del servicio de prevención, la formación continua en prevención, la apuesta de nuestras organizaciones por asumir con sus propios recursos la actividad

preventiva, los resultados que abalan la buena labor realizada durante todos estos años y... ahora también, compartimos un escenario futuro común.

Sabemos que es poco frecuente que, cuando las empresas dibujan su escenario futuro, incluyan aspectos de prevención de riesgos laborales, mas con las incertidumbres actuales. Tal vez por ello, las planificaciones preventivas que se programan cada año suelen ser continuistas, centradas más en controlar los riesgos existentes que en tratar de eliminarlos o minimizarlos y en resolver los problemas de seguridad y salud más que en anticiparnos a los mismos. Quizás si cada una de nuestras organizaciones definiera su propio horizonte en prevención, su propio sueño, la seguridad, salud y bienestar en el trabajo pudieran recibir un impulso extraordinario que lograra un gran avance de la gestión preventiva y que, en unos años, este sueño que nació un caluroso día de verano se haga realidad.

Y tú, ¿te atreves también a soñar?

Cooperativismo y Salud Pública

Evidencias a favor de un modelo cooperativo (y II)

La concentración de las cooperativas mejora la salud de los habitantes de la región.

Saioa Arando | Coordinadora Científica e Investigadora de MIK

Aunque parezca mentira, tal y como comentamos en el artículo anterior, existen razones fundadas para pensar que en aquellas regiones donde existe una concentración de cooperativas la población goza de mejor salud. No es una relación directa, pero se puede argumentar de diferentes perspectivas. Desde el ámbito de la salud está más que demostrado que la menor desigualdad económica mejora la salud pública y las cooperativas fomentan mayor equidad que otras formas organizativas. La confianza mutua mejora la salud pública y la desigualdad económica genera desconfianza, por lo que en las regiones cooperativas por excelencia se espera una mayor confianza. Por último, la desigualdad genera estrés y el estrés incide positivamente en muchas enfermedades, principalmente las cardiovasculares. Ahí tres argumentos distintos para creer que el cooperativismo puede influir favorablemente en la salud pública.

Empleo y salud

En el estudio que hemos realizado desde MIK junto con investigadores del Departamento de Sanidad del Gobierno Vasco hemos concluido que, efectivamente, la concentración de las cooperativas mejora la salud de los habitantes de la región. Por ejemplo, la tasa de mortalidad general que incluye las principales tasas de defunción es inferior tanto en el caso de los hombres como en el de las mujeres en las zonas con elevada concentración cooperativa. Se obtienen resultados similares para el caso de la cardiopatía isquémica. Es decir, una persona, es igual que sea hombre o mujer, que vive en una zona cooperativa tiene



menos probabilidades de morir por un ataque al corazón. ¿Cómo puede ser todo esto?

Vuelvo a recalcar: la relación no es tan directa. Nuestros resultados sugieren que es el menor grado de desempleo que caracteriza a las zonas cooperativas lo que verdaderamente explica la mejor salud de los habitantes de esta zona. Volvemos a la primera argumentación, las desigualdades sociales influyen en la salud de la ciudadanía. El cooperativismo ha contribuido y está contribuyendo a la

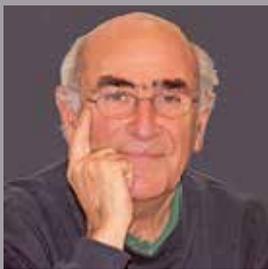
creación y mantenimiento del empleo, lo que se traduce en una menor tasa de desempleo en las zonas donde se sitúan las empresas cooperativas, y por consecuencia, menores desigualdades económico-sociales. Es eso lo que explica la mejor salud pública de las regiones cooperativas.

No obstante, no siempre se cumple esta relación positiva entre el cooperativismo y la salud pública. En el caso de los suicidios, principalmente femeninos, la relación es opuesta: en regiones cooperativistas la probabilidad de morir por suicidio es superior. ¿Por qué? Es una pregunta cuya respuesta, por el momento, se nos ha quedado en el tintero. □

Nuestros resultados sugieren que es el menor grado de desempleo que caracteriza a las zonas cooperativas lo que verdaderamente explica la mejor salud de los habitantes de esta zona.



<http://www.mik.es>



Rafael Cristóbal | Consultor de Arizmendi Ikastola

La transmisión del saber es un hecho necesario perteneciente al Homo Sapiens. Al no estar guiado su hacer por el instinto como en los animales subhumanos, tiene que aprender de otros los saberes. La escuela que hemos conocido y en la que fuimos instruidos y, en parte, educados, estaba configurada por las necesidades de un determinado modo de producción: el modo de producción industrial.

¿Crisis de la Escuela o la Escuela en crisis?

En anteriores artículos he ido vertiendo ideas que a algunos les han podido tal vez chocar o sorprender. Todas ellas se podían resumir en dos postulados: el primero, que la transmisión del saber es un hecho necesario perteneciente al Homo Sapiens. Al no estar guiado su hacer por el instinto como en los animales subhumanos, tiene que aprender de otros los saberes, para ahorrarse el trabajo de tener que inventar el mundo en cada generación. Las golondrinas saben elegir los materiales apropiados para construir su nido y las hembras de todas las especies saben atender a sus crías con exquisito cuidado. Pero gracias a la acumulación del saber, creado y transmitido de generación en generación, tenemos los cubos de Moneo o el Guggenheim en vez del nido desestructurado de nuestros antepasados los primates.

Pero si la transmisión del saber es una condición inherente al Homo Sapiens, el modo de la transmisión varía de una cultura a otra y se encuentra configurada por mil presiones dependientes de las circunstancias históricas. La transmisión del saber es sustancial; la escuela es accidental.

La escuela

El segundo postulado expuesto ha sido que la escuela que hemos conocido y en la que fuimos instruidos y, en parte, educados, estaba configurada por las necesidades de un determinado modo de producción: el modo de producción industrial cuyo exponente más acabado fue el sistema taylorista. La máquina de vapor empezó a hacer innecesaria la energía muscular que había determinado el esclavismo, y los inventos tecnológicos crearon máquinas que desplazaron el trabajo artesanal.

La producción requería inventores, ingenieros, empresarios administrativos y obreros, siendo éstos últimos la mayor

parte de la población. El sistema educativo tenía que crear máquinas humanas que supiesen manejar las máquinas: seres que aprendiesen bien lo que tenían que aprender, sin salirse de la ruta marcada por el profesor, con una disciplina sin fisuras de obediencia a los dictados de sus jefes. Pero cuando en su mayor apogeo se encontraba la escuela taylorista con su sistema de pupitres, filas y formaciones cual escuadrón de infantería, he aquí que aparece en los años 60 la revolución informática y robótica.

El ser humano es un militar torpe e indisciplinado al lado de un robot dirigido por un ordenador. Del ser humano, lo que ahora necesita la nueva producción es la curiosidad para aprender los nuevos saberes, la imaginación para encontrar nuevas soluciones a los retos, la iniciativa para emprender nuevas actividades y el gusto por el trabajo en equipo amistoso. Ah! pero todo esto no viene porque sí. Demanda una educación que fomente la confianza en los propios recursos creadores, y confianza en los demás para recurrir a ellos ante las dificultades. El escenario ha cambiado completamente. Los seres troquelados según los paradigmas de la escuela taylorista han quedado obsoletos y pertenecen ya a la arqueología industrial.

¿Qué acontece, entonces, con los países o lugares aferrados al anterior

sistema educativo? Ocurre que están en la más plena desorientación. Lo dice el Ministro de Educación Francés, Vincent Peillon en un libro severamente crítico con su sistema educativo; su título: *Refondons l'École* que traducido sería *Reinventemos la Escuela*. Entresaco algunas de sus afirmaciones.

“Es en la escuela primaria donde todo se juega. Es necesario concentrar nuestros esfuerzos en los inicios de la escolaridad para prevenir las dificultades. Es justamente lo contrario de lo que hemos hecho hasta ahora.

La formación de profesor es el primer determinante de los saberes del alumno. El segundo, es el interés de los alumnos. Nuestra jornada escolar es la más cargada en Europa. Si nuestros niños están cansados, aprenderán peor. Al final de la jornada su atención está desvaída. Hemos de revisar con honestidad nuestras prácticas pedagógicas”.

Son posibles cambios que permitan construir una escuela de la confianza, de la estima de sí mismo y –atrevámonos a decir- de la benevolencia. La refundación de nuestra escuela debe concernir a las estructuras, pero también a los espíritus y las pedagogías”.

Es esto lo que dice el Ministro de Educación del País vecino ante la desorientación y fracaso de la Escuela. □

Son posibles cambios que permitan construir una escuela de la confianza, de la estima de sí mismo y –atrevámonos a decir- de la benevolencia. La refundación de nuestra escuela debe concernir a las estructuras, pero también a los espíritus y las pedagogías.

Máster de diseño estratégico de Mondragon Unibertsitatea: semillero de ideas para las empresas

El objetivo del Máster Universitario en Diseño Estratégico de productos y servicios asociados, que organiza Goi Eskola Politeknikoa, es formar profesionales capaces de promover y generar la innovación de productos, servicios y procesos tecnológicos a través del diseño estratégico. **Dani Justel** | Departamento de Innovación en Diseño Industrial de Goi Eskola Politeknikoa

Para capacitar al alumnado, a lo largo de los semestres académicos del máster se realizan proyectos reales con empresas trabajando las especializaciones del máster: el diseño de servicios sostenibles o el diseño de experiencias o la generación de nuevas oportunidades de negocio.

La colaboración activa de las empresas implicadas en los proyectos, aportando su experiencia y su Know How han sido claves para que nuestro alumnado logre unos resultados satisfactorios en el proyecto de semestre.

En este curso se ha colaborado con Fagor Ederlan Taldea –diseñando servicios innovadores enfocados en los productos maduros–, con Abantail –generando nuevas ideas que permitan a la empresa abrirse a nuevos mercados–, y actualmente con el living Lab H-enea de ACEDE –diseñando la experiencia que vivirán los usuarios en el testeo de los productos y/o servicios en sus instalaciones–.

Fases

El proyecto se divide en diferentes fases donde los grupos van proponiendo sus ideas:

- El primer hito consiste en la definición de la línea de trabajo. En este periodo el alumnado realiza un análisis en profundidad de la empresa (visitando sus instalaciones para conocer su estrategia, sus productos, las tecnologías que domina, su cadena de valor, etc.), de los clientes de la misma (identificando qué es lo que verdaderamente les puede aportar valor) y de las tendencias y los casos análogos que les pudieran dar diferentes pistas, logrando así una línea de trabajo sobre la que después diseñar los conceptos de servicios.
- En el segundo hito el objetivo es el de desarrollar tres conceptos acordes



con la línea de trabajo definida y con un componente que aporte valor diferenciador a la empresa. La empresa selecciona el concepto a desarrollar.

- En el tercer y último hito cada grupo presenta el concepto desarrollado donde se explica el funcionamiento del mismo, los touchpoints o puntos de interacción con el usuario, para quién estaba dirigido el mismo y el valor que aportaba a los diferentes agentes involucrados, etc.

En el caso **Fagor Ederlan Taldea** los conceptos propuestos han sido muy interesantes, y prueba de ello, ha sido que se decidió realizar otra presentación el 22 de febrero en su centro tecnológico Edertek. A la misma por parte de Fagor Ederlan Taldea asistieron: Juan Mari Palencia (gerente), Javier Egurcegi (director comercial), Angel Lequerica (de nuevos negocios), Javier De Ribas (Departamento de calidad), JesusFernández (promoción e innovación) y Miguel Mateo (director

comercial- Range Extender Business Unit), y por parte de Edertek: Martin Marañón (gerente), Ricardo Labrador (director de desarrollo de productos).

En cuanto a **Abantail**, decir que el resultado ha sido satisfactorio ya que ha identificado nuevas oportunidades de negocio en cuatro sectores potencialmente interesantes, como por ejemplo: la educación y la automoción. Por ello, la gerente, Sonia Ortubai y el director de proyectos, Xabier Gabilondo decidieron dar continuidad a los trabajos al incorporar alumnado del máster para la realización del Trabajo Fin de máster.

Por último, agradecer a las empresas su colaboración en el proyecto y la ayuda prestada a los diferentes grupos. Su experiencia y Know How han sido claves para que nuestro alumnado logre un resultado satisfactorio en el proyecto de semestre, además, nos han mostrado su realidad empresarial a lo largo de las diferentes sesiones de trabajo y presentaciones realizadas. □

“Y subió Moisés de la llanura de Moab a la montaña de Nebó, en la cumbre del Pisgá, situado frente a Jericó; y Yahvé le mostró toda la Tierra Prometida....” (Dt. 34, 1) Eukeni Olabarrieta

Monte Nebo, la tumba de Moisés

Moisés ha cumplido ya la difícil misión de llevar a su pueblo a la Tierra Prometida después de una larga y dolorosa travesía, pero no le será dado pisarla con sus pies, solo podrá contemplarla desde lejos, desde la cima del Monte Nebo.

Con esta visión de Palestina murió Moisés y aquí fue enterrado según la tradición bíblica. La visita al Monte Nebo es una agradable excursión desde Madaba, la ciudad de los mosaicos, que está a quince minutos en coche. Aquí se construyó la iglesia en conmemoración de Moisés, aunque los estudiosos no se ponen de acuerdo sobre la localización exacta de la tumba.

Una monja romana, Etheria, fue la primera en informar sobre su existencia en el año 393 d.C. ,después se convirtió en un gran monasterio bizantino. Hacia 1930 los franciscanos, custodios de Tierra Santa, compraron el lugar y se iniciaron las excavaciones y la restauración.

El principal edificio abierto al público es la basílica construida en la segunda mitad del siglo VI. Y lo más notable es el gran mosaico del pavimento, de 9x3 metros, una obra de arte que se conserva en bastante buen estado y que representa escenas de caza, elaboración de vino, y animales. Hay más mosaicos colgados de las paredes del nuevo edificio construido para proteger el santuario antiguo. Hay un nuevo y pequeño santuario que alberga a la comunidad franciscana y a un equipo de arqueólogos.

En el complejo hay poco más que ver, el antiguo santuario, en ruinas, se conserva bastante mal. Pero lo más impresionante es el espectáculo que se puede contemplar y disfrutar desde el mirador situado en frente del monasterio, y desde donde según la Biblia, Moisés contempló la Tierra Prometida.

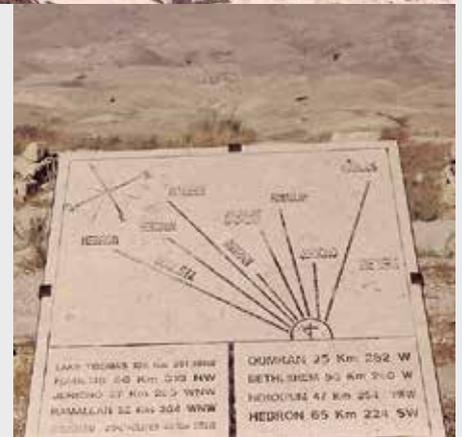
Panorama único, paisaje bíblico por excelencia

Bajo el cielo azul, sin nubes, se extiende ante los maravillados ojos del observador un panorama único. Como un lago de plata líquida brilla el Mar Muerto, el lago salado, y hacia el oeste la cadena de montañas calcáreas de color blanco pardusco de las



tierras de Judá, donde sobresalen, y si el día es limpio se pueden ver bien, las cumbres de los montes de Jerusalén y Belén. Hacia el norte, en la lejanía la meseta de Samaria y Galilea, y las cumbres del Hermón, cubiertas de nieve según la época. A los pies del Monte Nebo estrechas cañadas que se prolongan por la depresión del Jordán, y en su lado occidental una pequeña mancha verde, es el oasis de Jericó. Es el paisaje bíblico por excelencia, y con esta visión de Palestina acabó Moisés su vida.

En las proximidades del mirador hay un memorial de bronce que representa la muerte y el sufrimiento de Jesús en la cruz. Una serpiente se enroscó a su alrededor y simboliza la serpiente levantada por Moisés en el desierto. Dijo Jesús: “Y como Moisés levantó la



serpiente en el desierto así tiene que ser levantado el Hijo del hombre, para todo el que crea tenga por él vida eterna” (Juan, 3:14-15). □

más cerca
gertuago
closer

TUlankide

El pulso a la actualidad
con un punto de vista
más reflexivo y con
mayor profundidad



tulankide.com

Información diaria y actualizada
de la Corporación MONDRAGON en
euskera, castellano e inglés

Responsive
Web Design



- > **Flickr** kanalean aktualitatearen argazkiak / En **flickr** todas las fotos de la actualidad de la Corporación
- > **Youtuben** Taldearen irudirik ikusgarrienak / En **youtube** todas las imágenes del día a día de nuestro Grupo
- > Egin gure jarraitzaile **Twitter**-en / **Síguenos en Twitter**
- > Jarrai gaitzazu gure **RSS** kanalean / **Suscríbete a nuestro canal RSS**

 twitter.com/tulankide

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

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

Gure kooperatiben zerbitzura
Al servicio de nuestras cooperativas

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



La Corporación MONDRAGON, premio *Boldness in Business* de Financial Times

En la categoría *Impulsores del cambio*. Competía a nivel mundial con otras seis empresas designadas por el jurado del prestigioso premio organizado por Financial Times y Arcelor Mittal.



La Corporación MONDRAGON ha resultado ganadora del premio *Boldness in Business* (Audacia en los Negocios) en la categoría *Drivers of change* (impulsores del cambio) que anualmente organizan el diario londinense Financial Times (FT) y la Corporación india Arcelor Mittal (AM). La ceremonia de entrega de estos reconocimientos al mundo empresarial se celebró el 20 de marzo en el exclusivo edificio RIBA del Instituto de Arquitectos Británicos, en Londres. En el evento participaron representantes de empresas a nivel mundial, los directores generales de FT y AM, Lionel Barber y Lakshmi Mittal, respectivamente, y el alcalde de Londres, Boris Johnson.

El encargado de recoger el premio por parte de la Corporación fue Josu Ugarte, director de Operaciones Internacionales, quien señaló que este reconocimiento "nos permite seguir proyectando nuestra Corporación de forma global y lanzar nuestra propuesta para construir una sociedad más justa, solidaria y equitativa; en definitiva, un mundo mejor".

Cabe recordar que a este premio internacional optaban un total de 260 empresas a nivel mundial que habían

sido designadas por el jurado del premio, organizado conjuntamente por Financial Times (FT) y Arcelor Mittal (AM). Las empresas finalistas a este premio fueron la petrolera americana Continental Resources, la corporación china de maquinaria industrial Sany Heavy Industry, el grupo indio multisectorial Tata Group, el holding japonés del entretenimiento Square, la editora alemana Axel Springer, y la Corporación MONDRAGON.

La corporación MONDRAGON fue la vencedora de este premio "por lo que representa en términos de una nueva propuesta real de modelo de negocio, *Humanity at work*, basada en la cooperación, en el trabajo colectivo, en la solidaridad, y en la implicación de las personas en el ámbito laboral".

Para tener una idea más certera de la dimensión de estos premios, cabe subrayar que los ganadores de esta categoría en las tres ediciones anteriores fueron Fiat, en 2009, Apple, en 2010, y Amazon, en 2011 y entre las finalistas figuraron empresas de la talla de Al Jazeera, Amazon, Google o Master Card.

Respecto al resto de categorías, las empresas ganadoras de la edición de este año han sido las siguientes: en el

¿Qué son los premios *Boldness in business*?

Se trata de la quinta edición de unos premios anuales que constituyen todo un reconocimiento internacional al premiar a las empresas que impulsan el cambio e inspiran la innovación en sus sectores.

Lo organizan Financial Times y Arcelor Mittal y conceden galardones a diferentes categorías: Responsabilidad Corporativa, Emprendizaje, Mercados emergentes, Pequeña empresa y Persona del año.

apartado de *Tecnología* la vencedora fue la americana 3D Systems Corporation; en *Responsabilidad Corporativa*, la india Narayana Hrudayalaya Hospitals; en la categoría *Pequeña empresa* la americana Gopro; en *Mercados emergentes*, la multinacional india Mahindra & Mahindra; y en *Emprendizaje* la japonesa Softbank. Respecto al *empresario* del año, el ganador de este año fue Ivan Glasenberg, presidente ejecutivo de Glencore International. □



Josu Ugarte

Director de Operaciones Internacionales de MONDRAGON

“Este premio es el Óscar de los negocios”

Corporación a nivel internacional. ¿Sabes quiénes fueron los anteriores ganadores de esta categoría? Fiat en 2009, Apple en 2010 y Amazon en 2011. Y ahora, MONDRAGON.

¿Podrías hacer una primera valoración del premio *Boldness in Business*?

El simple hecho de haber sido designado por Financial Times (FT) como una de las 260 empresas a nivel mundial preseleccionadas por ellos mismos para competir por el premio es ya en sí mismo todo un reconocimiento. Que pases la preselección y te incluyan entre los finalistas junto a empresas multinacionales de otras cinco países es impresionante, todo un logro. Y ganar el premio es el sumun, ya que es el mayor reconocimiento que ha obtenido la

¿Por qué es un premio tan importante?

Primero, por que te lo concede el diario económico más prestigioso del mundo: el Financial Times. Segundo, por su alcance. Se trata de premios que reconocen tus méritos entre una selección de empresas a nivel mundial. Tercero, porque su proyección internacional es muy importante, no en vano estos premios son como los Óscar a nivel empresarial. Y para nosotros es también importante porque ayudan a posicionar el modelo cooperativo de MONDRAGON en el panorama internacional, lo cual es muy positivo para todas nuestras cooperativas.

Se agradecerá un premio de estas características en un contexto empresarial tan difícil, ¿no es así?

Pues sí, sinceramente. En primer lugar, creo que es un motivo de orgullo para todos aquellos que han hecho y hacen posible el proyecto MONDRAGON, para todas las personas que directa o indirectamente nos ayudan a desarrollar la Experiencia. Una pequeña inyección de moral en estos tiempos difíciles. En definitiva, una noticia de perfil positivo para nuestro país, un reconocimiento externo que nos haga creer más en nuestras capacidades y nos ayude a sortear la crisis con confianza y convencidos de que la cooperación, la solidaridad y el trabajo colectivo son las palancas clave de futuro.

Palabras de Josu Ugarte al recibir el premio

En primer lugar, quisiera agradecer este premio en nombre de la Corporación MONDRAGON a quien tengo el honor de representar en este acto. Estamos realmente satisfechos porque para nosotros estos premios son como los *óscar* de los negocios. Sinceramente, gracias. Y hablando en clave cinematográfica, MONDRAGON es una historia real de superación colectiva y transformación de la sociedad a través del trabajo en cooperación. Cine de autor en estado puro, que huye de las fórmulas al uso y apuesta por una visión muy particular de hacer negocios, centrada en algunos aspectos claves, como:

- Huir de los protagonismos personales. No hay actores ni actrices estelares.
- Centrado en las personas, que participan en la propiedad, la gestión y los resultados.
- Donde los beneficios (o las pérdidas) se reparten entre todos.
- Con un profundo sentido de la responsabilidad hacia el entorno donde se ubica.
- Con unos lazos muy fuertes de cooperación y solidaridad entre sus entidades.
- Capaz de competir en el mercado global a base de innovación e internacionalización.

Una película que empezó hace 56 años, cuyo guión lo empezó a escribir un sacerdote visionario que decía que “siempre hay un paso más que dar”, que se titula *Humanity at work* y que, gracias a reconocimientos como éste, nos permite seguir proyectándola en diferentes “salas de cine” mundiales y lanzar nuestra propuesta para construir una sociedad más justa, solidaria y equitativa. En definitiva, un mundo mejor.



FT ArcelorMittal
Boldness in Business
Awards 2013

Empezó a trabajar para Maier el año 2008, como diseñador, y con anterioridad trabajó en otras empresas del sector de automoción. Vive en París, si bien se traslada a Gernika todos los meses. Compagina su profesión con su gran afición: la pintura.



Me gusta improvisar"

¿Cuál es tu trabajo en MTC?

Soy el responsable del servicio *Couleur Matière* del departamento de I+D. Trabajo conjuntamente con otros dos diseñadores y nuestro propósito es traducir las tendencias y gustos que los clientes plantean. Todo ello con el objetivo de adelantarnos a las propuestas del mercado y buscar nueva tecnología. En pocas palabras, intentamos aportar creatividad a la ingeniería.

Actualmente, ¿en qué estáis trabajando?

Muchos programas en los que trabajamos son confidenciales. Nuestra labor empieza mucho antes de que llegue el pedido, porque contactamos directamente con el cliente para intentar captar su idea previa y a partir de ella realizar el diseño preciso. Por ejemplo, hemos terminado de trabajar en el nuevo Picasso de Citroën, que se ha presentado recientemente en el Salón de Ginebra. Hemos aplicado una nueva tecnología con marcaje en láser. Además, trabajamos con nuevos programas en Nissan, Toyota, etc.

El diseño es tu trabajo pero está muy relacionado con tu afición, ¿verdad?

¡Es una mezcla! Si recuerdo mis inicios, debo decir que estudié la carrera de Bellas Artes porque tenía una habilidad para dibujar y el resto de las materias se me daba mal. Pero, la creatividad es algo que siempre ha ido conmigo, algo que he practicado allí donde he estado.

¿Cuál ha sido tu evolución como artista?

Me educé en la escuela clásica y empecé pintando al óleo y, después, también he trabajado otras técnicas. En mi etapa anterior, he realizado cuadros figurativos, aunque quería dar un salto cualitativo y realizar cuadros más abstractos. Aquí trabajaba con pinturas que reaccionaban ante los imanes y

a partir de esa premisa empecé a practicar y ensayar otras técnicas.

¿Cómo definirías tu arte?

Me gusta definirlo como visual y táctil. En mis exposiciones siempre pongo *se puede tocar*, porque hay un efecto de profundidad muy grande y se perciben diferentes materias al tacto. Además, me he dado cuenta de algo muy curioso: cuando trabajo con imanes y partículas de hierro recogen la influencia del campo magnético de donde se encuentra físicamente ese cuadro, y ese campo cambia de la mañana a la noche y de un día a otro, etc.

¿Qué tipo de materiales utilizas?

Resinas diferentes, pinturas de coche, arena, tela, etc. Pero siempre, tras terminar un cuadro rompo la matriz que he utilizado para ese cuadro, porque el objetivo es que sean únicos y originales. Y teniendo en cuenta el campo magnético nunca podrán realizarse dos cuadros idénticos, pueden ser parecidos pero nunca iguales.

¿Siempre introduces imanes?

Siempre. Y puesto que el tamaño de los cuadros es cada vez más grande, a veces tengo problemas para conseguir imanes de gran tamaño. El imán me da el dibujo principal que luego voy moldeando.

¿Cómo trabajas un cuadro?

Cuando empiezo a trabajar en un cuadro nuevo intento no tener influencias de los anteriores, me gusta improvisar, sin tener nada determinado, por eso no apunto nada. En un cuadro, coloco todos los materiales y con el tiempo se transforman, porque los cuadros viven y se mueven según los campos magnéticos.

¿Cuánto tiempo dedicas a tu afición?

Vivo en París, y en invierno dedico menos tiempo por la falta de luz. Pero en verano, cuando los días son más largos y luminosos, trabajo todos los días en alguna obra.

¿Cuántas horas o días necesitas para terminar una obra?

Depende. Tengo uno que empecé hace tres meses y no acabo de finalizarlo. Y, en cambio, otros cuadros puedo terminarlos en dos días.

¿Has realizado exposiciones?

Sí, tengo una galería en la Bretaña francesa que me ha cogido seis cuadros. He realizado tres exposiciones en la ciudad francesa de Cognac, y también he realizado algunas exposiciones privadas que me han encargado algunos diseñadores de grandes fabricantes del automóvil.

¿Te gusta visitar exposiciones?

Sí, y ¡lo hago siempre que puedo! Viviendo en París, tengo el privilegio de tener muchos museos y exposiciones a mano. Visito las exposiciones clásicas, pero ¡me encanta ver qué ideas y técnicas utilizan los más jóvenes!

Eres artista en varios sentidos, porque también eres músico.

Me gusta mucho la música. Toco *no demasiado bien* el piano, el bajo, la guitarra y el banjo.

¿Qué proyectos tienes para el futuro?

Estoy evolucionando mucho y espero seguir por ese camino. Mis últimos trabajos los he realizado para exponerse al aire libre, pero estoy investigando cómo ponerlos fuera, qué soporte utilizar. Además, dependiendo de la luz natural el cuadro se percibe diferente, por ejemplo, de noche no se perciben los colores y si hay luna, se perciben las partículas magnéticas.



www.tulankide.com



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantza
Industria
Banaketa
Ezagutza