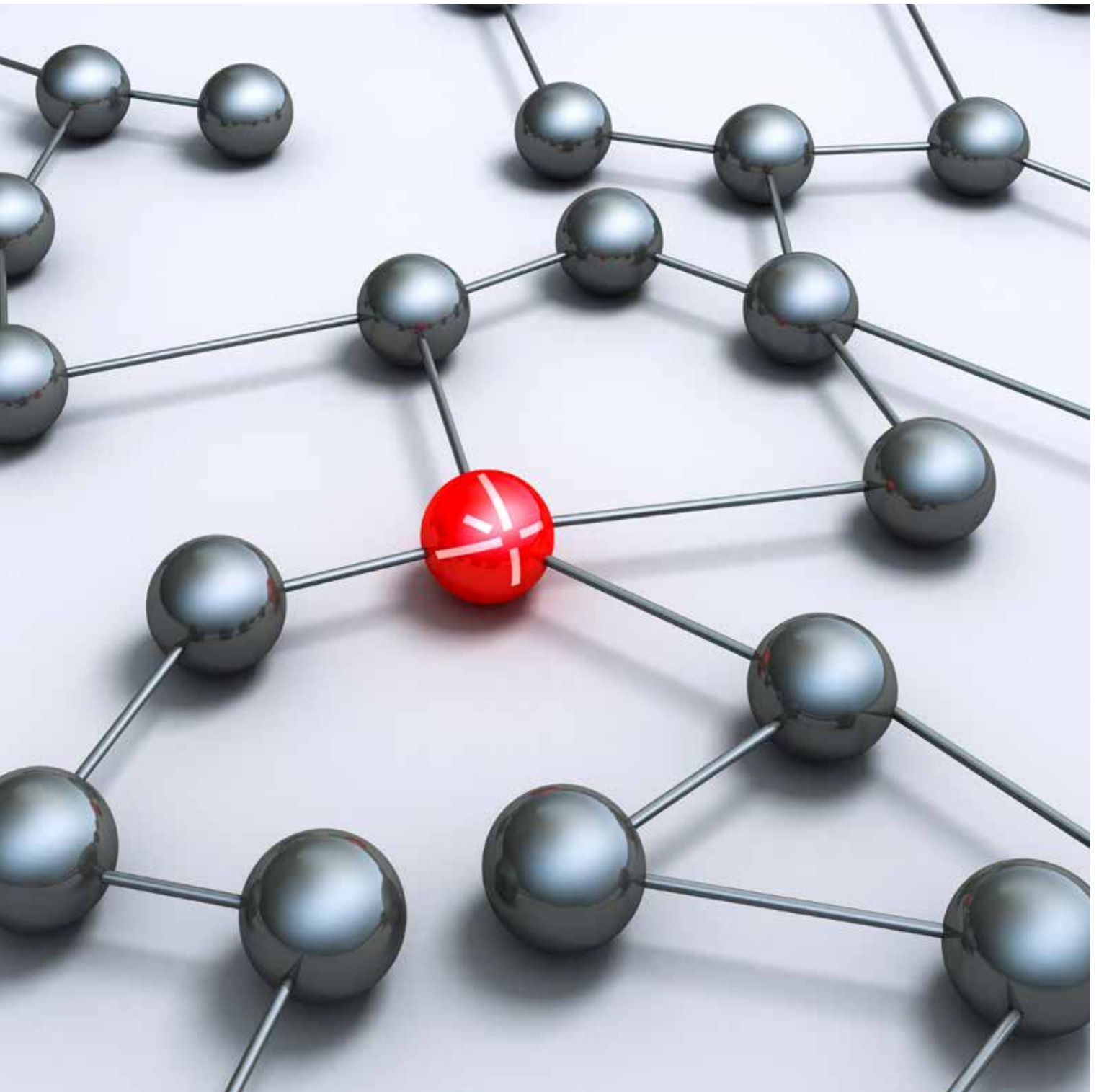


EJEMPLO DE INTERCOOPERACION

ATEGI INTEGRA EN LA ACTUALIDAD A 300 EMPRESAS, SUPERARÁ LOS 180 MILLONES DE EUROS INTERMEDIADOS EN 2018 Y ASPIRA A CONVERTIRSE EN UNA REFERENCIA DE SU SECTOR EN EL ESTADO

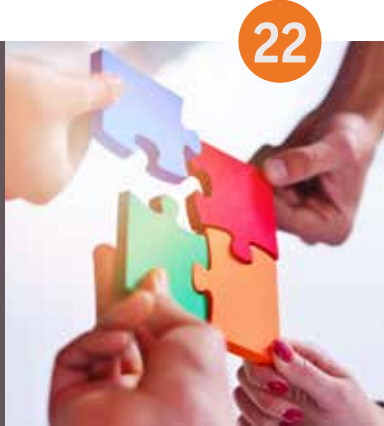
607

KONGRESUA 2018 "Emaitzen banaketa baliabide propioak indartzeko" ponentzia onartuta. **HUMANITY AT MUSIC-SINFONIA KOOPERATIBOA** Se presenta el libro, la música y la web del proyecto. **LABORAL KUTXA-EUSKADI FUNDAZIOA** Harrobiko txirrindularitza sustatzeko akordioa. **WORLD COOPERATIVE MONITOR 2018** MONDRAGON lidera la clasificación mundial de cooperativas industriales. **INNENARITY** "Somos sociedades distraídas con el presente". **ANÁLISIS LANKI** Retos del territorio y aportación cooperativa.



ATEGI: INTERKOOPERAZIO ARIKETA BAT

300 enpresa dauzka, aurten 180 milioi euroko bitartekotutako baliabideak gaudituko ditu eta erreferentia bilakatu nahi da bere sektorean estatu mailan. Elkarren arteko lankidetzaren erreferentia bada, dagoeneko.



22

LANA SIGUE CRECIENDO 8

Prevé invertir 11 millones de euros en 2019 en sus dos plantas, Chequia y Oñati, para mejorar su capacidad de producción.



VICENTE ATXA, BESTE 4 URTERAKO ERREKTOREA 10

Kontseilu Errektoreak Vicente Atxa izendatu du berriro unibertsitateko errektore, aho batez, beste lau urterako.



EMPRESA E INVERSIÓN EN I+D 36

Continúa disminuyendo, por quinto año consecutivo, la inversión en I+D de las empresas vascas. ¿Cómo corregir este declive?

SINFONIA KOOPERATIBOA! 38

Se presenta en Arrasate y Durango el libro, la música y la web de este proyecto artístico de intercooperación.



REFERENTES EN FORMACIÓN DUAL 40

MONDRAGON Unibertsitatea participa en un proyecto de formación dual en Europa junto a otras ocho universidades de países como Bélgica, Alemania, Reino Unido o Portugal.



EUSKAL KULTURA KIKE AMONARRIZ 46

“Euskaraldiak ohitura aldaketak umore onez bideratu nahi izan ditu”

36 COLABORACIONES

El declive de la inversión en I+D en las empresas vascas.

38 HUMANITY AT MUSIC

SINFONIA KOOPERATIBOA MONDRAGON pone letra y música a su Experiencia.

39 MONDRAGON PEOPLE

MONDRAGON Dual

40 COLABORACIONES

Referentes en formación dual también en Europa.

42 TRABAJAR EN EL EXTRANJERO

Mikel Mendibe, Copreci China.

43 COLABORACIONES

Nuevas competencias y profesiones para un mundo en transformación (digital).

44 LANKI IKERTEGIA

Retos del territorio y aportación cooperativa.

46 EUSKAL KULTURA

Kike Amonarriz Soziolinguista eta telebista aurkezlea.

48 ERREPORTAJEA

LANA

50 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Sílice cristalina respirable, como agente cancerígeno.

52 EUSKARALAN

Fagor Taldearen esperientzia.

53 VASCOS UNIVERSALES

Pío Baroja, un escritor prolífico e incómodo.

54 ELKARRIZKETA

Julian Artola | Marcelino Vergara, Hertelleko gerenteak.

55 ENTREVISTA

Juan Ayesta, autor de LKS Fhormak.

56 ARIZMENDI IKASTOLA

Eraldaketa soziala.

57 MUNDUKIDE

MUNDUKIDEk pertsonak behar ditu Brasilgo proiektua kudeatzeko.

58 TUITERÍAS

59 RECETA SALUDABLE

Calabaza rellena.

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos (jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO KONTSEILUA

Javier Goienetxea.
Carlos Sarabia.
José Antonio Ajuria.
Joxean Alustiza.
Ander Toña.
Miren Gotzone Santamaria.
Susana Azpilikueta.
Iñigo Iñurrategi.
Maitane Puebla.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

ERREDAKZIOA

Arteman Komunikazioa
(Gorka Etxabe, Gorka Zubizarreta, Rosa Mondragon).

INPRIMATZAILEA

Mccgraphics 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 aldizkarian adierazitako esanen eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.



Trabajo y Unión (T. U. Lankide),
Aita José M^a Arizmendiarrietak 1960ko irailean sortutako aldizkaria.

Intercooperación en la práctica

Uno de los retos del plan estratégico 2017/2020 de MONDRAGON es impulsar de forma significativa la colaboración entre sus empresas. El grupo se ha puesto en modo “intercooperación” y son muchas las iniciativas llevadas a cabo. Desde la puesta en marcha de proyectos empresariales conjuntos, la integración de divisiones industriales, la creación de nuevos instrumentos financieros, la reorientación conjunta de actividades de transformación social, la reactivación de foros corporativos para compartir experiencias, y el estímulo de comunidades de práctica, más operativas, que abordan de forma colaborativa diversos temas de gestión. Todos ellos ejercicios que corroboran el valor de la intercooperación en la práctica.

La propia Experiencia Cooperativa es en sí misma un ejercicio de intercooperación. Una suma que multiplica nuestras capacidades y que conviene seguir practicando en el futuro, por solidaridad —apoyo mutuo— e incluso por interés —porque juntos nos fortalecemos individualmente—. Confiemos que seamos capaces de seguir generando dinámicas de cooperación, si cabe todavía más intensas, que contribuyan a fortalecer nuestros negocios y reforzar la convicción de que la intercooperación es un valor a potenciar, porque solo si somos capaces de intercooperar lograremos metas colectivas más ambiciosas.

Ategi, que analizamos en este número, es otro ejemplo de colaboración en la práctica, un ejercicio de intercooperación cuya actividad permite a sus clientes generar sustanciales ahorros -del 18% en 2017- en compras, y así contribuir a mejorar sus márgenes de rentabilidad y competitividad. **TU**

Este proyecto, que ya ha cumplido 18 años, integra en la actualidad a 300 empresas, superará los 180 millones de euros intermediados en 2018 y aspira a convertirse en una referencia de su sector en el Estado.

ARIZMENDIARRIETA GOGOAN

Dagoeneko 42 urte pasatu dira Esperientzia Kooperatiboaren inspiratzailea hil zela, 1976ko azaroaren 29an bete zen urteurrena. Arizmendiarrietak berak ere jakin izan zuen elkarren arteko lankidetzaz sortzen eta aintzindaria izan zen, oso garai zailetan, enpresa eta gizarte eredu berri baterako abiapuntuak jartzen.

Bestalde, gure aldizkariaren sortzailea izan zen eta horregatik gutxiagatik urteko sasoi honetan beti gogoan izaten dugu.

INFORME WORLD COOPERATIVE MONITOR 2018

PUBLICADO POR LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL Y EURICSE, HACE UNA FOTO DE LA SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL A NIVEL MUNDIAL. MONDRAGON LIDERA LA CLASIFICACIÓN MUNDIAL DE COOPERATIVAS INDUSTRIALES.



¿Sabes qué empresas integran el top 5 de la Economía Social mundial?

Por este orden (según facturación), son las siguientes: Groupe Crédit Agricole (Francia), Groupe BPCE (Francia), BVR (Alemania), Zenkyoren (Japón) y REWE Group (Alemania).

¿Qué lugar ocupa MONDRAGON en este informe?

En la sección referida a *Industria y servicios públicos* MONDRAGON lidera este ranking con una facturación de 13,32 millones de dólares. En la clasificación general, establecida en función de la cifra de facturación, la Corporación ocupa el puesto 37, habiendo progresado dos puestos en relación con la edición anterior.



La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y el Instituto Europeo de Investigación sobre Empresas Cooperativas y Sociales (Euricse) presentan el séptimo informe anual World Cooperative Monitor, una publicación que informa sobre las organizaciones cooperativas y mutualistas más grandes del mundo. El análisis de esta edición se fundamenta en los datos de 2016 y presenta las clasificaciones de las 300 organizaciones principales, así como datos concretos del sector. Se presentan dos clasificaciones principales: una basada en el volumen de negocio y la otra, en el volumen de negocio por PIB per cápita.

Asimismo, esta edición del informe presenta un nuevo elemento adicional,

que es la contribución de las cooperativas al logro de los 16 Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) de la ONU. “Estamos orgullosos de encontrar multitud de ejemplos de empresas cooperativas y mutualidades que desarrollan proyectos e iniciativas con el fin de garantizar el trabajo justo, proteger el medio ambiente y muchas acciones más enfocadas al cumplimiento de los ODS” señala Bruno Roelants, director de la ACI, en el prólogo del informe. ▶

Si quieres acceder al informe completo, lo puedes descargar en pdf desde este enlace: <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2018es>



CONGRESO DE MONDRAGON 2018

SE APRUEBA LA PONENCIA SOBRE *DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS PARA EL REFORZAMIENTO DE RECURSOS PROPIOS* DE LAS COOPERATIVAS.



El 14 de noviembre se celebró en Donostia el Congreso 2018 de Corporación MONDRAGON. En la edición de este año se procedió, entre otras cosas, a presentar la gestión realizada por los órganos corporativos, tanto por la Comisión Permanente –en un documento remitido previamente a todos los congresistas– como por parte del Consejo General. En este Congreso se presentó, debatió y finalmente aprobó la ponencia sobre *Distribución de Resultados para el Reforzamiento de Recursos Propios* cuyo objetivo principal es el de fortalecer la situación financiera de las cooperativas y la sostenibilidad de sus negocios. En este foro el presidente del Consejo General, Iñigo Ucin, se refirió en su mensaje a la necesidad de adaptación permanente de las cooperativas al contexto de transformación mundial, “inmerso en un cambio acelerado que incide de forma determinante sobre los negocios de la Corporación”.

Ucin, puso el foco en los aspectos que serán claves para enfrentar esa adaptación, subrayando la aportación

kongresua 2018

de las personas, “personas cooperativistas en el centro, trabajando en equipo, con una cultura compartida, siendo capaces de atraer y desarrollar talento para nuestras organizaciones”. También se refirió a la necesidad de impulsar más decididamente la intercooperación, “tanto en la solidaridad como en aspectos relacionados con los negocios, dentro y fuera de la casa”.

Asimismo, destacó el papel relevante de la innovación, “pero no solo tecnológica, sino la que tiene que ver con el desarrollo del mercado y la actitud de los equipos para enfrentar los retos más complejos”. En su alocución también destacó otros aspectos como la necesidad de potenciar la presencia global, la solidez financiera de los negocios y el desafío de la digitalización.

Respecto a la evolución de MONDRAGON a lo largo del año 2018, señaló que está siendo positiva con

unas ventas acumuladas que superan las del año pasado y unas cifras de creación de empleo al alza que confirman la tendencia de los últimos años,

especialmente en el área industrial, “donde en los últimos cinco años se han creado más de 8.000 nuevos puestos de trabajo”.

PONENCIA SOBRE RECURSOS PROPIOS

El objetivo que persigue la ponencia aprobada es avanzar hacia un mayor fortalecimiento de los recursos propios permanentes (reservas) de las cooperativas. Dicha ponencia se alinea con el reto marcado en la Política Socioempresarial 2017/2020 de posibilitar la sostenibilidad de los negocios a futuro, siendo para ello imprescindible que las cooperativas cuenten con estructuras financieras y patrimoniales sólidas y equilibradas. La ponencia propone tener en cuenta como referencia las siguientes ratios: Tasa de Rentabilidad Empresarial (> 9%); la Deuda financiera neta/Ebitda (< 2,5) y el Ratio de Independencia (>1). En caso de que la cooperativa cumpla con esas ratios, se mantienen las actuales reglas de distribución de resultados. Por contra, en caso de que la cooperativa no alcance estas ratios de referencia, se modifican los criterios de distribución de resultados, de modo que se limita más el devengo de los intereses de las aportaciones a capital y los retornos cooperativos de los socios, y así se incrementa la dotación a las reservas.

NUEVA SESIÓN DE H3 MONDRAGON, EMPRENDER EN COLABORACIÓN

EN ESTA OCASIÓN SE CELEBRÓ EN MARKINA-XEMEIN, CON EL OBJETIVO DE ACERCAR DIFERENTES EXPERIENCIAS DE INTRAEMPRESIMIENTO, NUEVOS NEGOCIOS Y COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS A LAS COOPERATIVAS DE LA COMARCA.

En el marco de la estrategia corporativa de innovación y promoción empresarial, MONDRAGON Centro de Promoción pretende impulsar y dinamizar un ecosistema emprendedor e intercooperador, y potenciar la capacitación y habilidades emprendedoras, integrando esta actividad en la gestión de las cooperativas, divisiones y entidades de conocimiento.

Una veintena de personas de diferentes cooperativas, divisiones y agentes del territorio participaron en la cita, en la cual mostraron diferentes experiencias de intraemprendimiento, promoción de nuevos negocios y colaboración entre empresas.

En esta ocasión, en colaboración con Azaro Fundazioa, agente para la creación de nuevas empresas y mejora de la competitividad en la comarca de Lea Artibai, MONDRAGON Centro de Promoción organizó una nueva sesión de *H3 MONDRAGON, Emprender en colaboración*.

Los encargados de abrir la jornada fueron: Ainhoa Arrizubieta, directora de Azaro Fundazioa, Joseba Sagastigordia, director de Promoción Empresarial en MONDRAGON Centro de Promoción; y, Olatz Goitia, directora de Transformación Empresarial en BEAZ Bizkaia.

A continuación, José Javier Armendariz, consejero delegado de Clave Mayor, conversó, desde la visión de un Fondo de Inversión, sobre temas como las



diferentes estrategias de emprendimiento e intraemprendimiento, o el apoyo a nuevos proyectos empresariales y diferentes claves a tener en cuenta.

Posteriormente, se presentaron experiencias de colaboración entre empresa tractora y empresa de nueva creación, así como relaciones entre empresas y entidades de inversión y proyectos

de intraemprendimiento, de la mano de: Jokin Lopetegi, responsable de Nuevos negocios y Desarrollo corporativo en CAF; Jon Salvidea, Co-fundador de SAVVY DATA SYSTEMS y responsable del área de negocio; y, J. Alberto Campo, responsable de la Unidad de Negocio de gestión de redes de alumbrado público en la empresa TECUNI. ▶

LAGUNARO, EPSV EN SEDE PARLAMENTARIA

LAGUNARO, EPSV COMPARECIÓ EN MADRID ANTE LA SUBCOMISIÓN PARLAMENTARIA DE ESTUDIO DE REFORMA DE RÉGIMEN ESPECIAL DE AUTÓNOMOS.

Una delegación de LagunAro, EPSV encabezada por Luis Mari Ugarte, director general de la entidad, compareció en octubre ante la subcomisión parlamentaria que está analizando una posible reforma del régimen de autónomos de la Seguridad Social. El objetivo de la presentación realizada por Ugarte fue detallar las características del sistema específico de previsión y de cotización al sistema público,

de cara a que sea tenido en cuenta en una futura reforma del régimen de autónomos.

En la sesión, a la que acudieron representantes de todos los grupos parlamentarios, además de la exposición por parte de Luis Mari Ugarte, se abrió un turno de preguntas posterior que sirvió para aclarar algunas dudas respecto a la Entidad de Previsión.

Esta comparecencia se enmarca en el proceso de información, difusión y



sensibilización a los distintos agentes de las peculiaridades de LagunAro, EPSV y su toma en consideración

ante eventuales reformas o adecuaciones de la regulación que puedan resultar de aplicación. ▶

REENCUENTRO 50 AÑOS DESPUÉS

- ALUMNOS DE OFICIALÍA DE LA ESCUELA POLITÉCNICA HAN PROTAGONIZADO RECIENTEMENTE UN BONITO Y EMOTIVO ENCUENTRO EN EL CAMPUS DE ITURRIPE DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA. EL REENCUENTRO, 50 AÑOS DESPUÉS, HA SERVIDO PARA RECORDAR SU PASO POR *ESKOLA* Y REMEMORAR VIEJAS ANÉCDOTAS.

El Día de Oficialía Mecánica de Eskola promovida por la promoción del 1966-67 ha reunido en el Campus de Iturripe de Mondragon Unibertsitatea a más de medio centenar de ex-

alumnos provenientes de prácticamente todos los pueblos de la comarca. El acto comenzó con la lectura del programa del día y con el saludo de bienvenida del director de la Escuela Politécnica Superior, Carlos

García, quien les agradeció su presencia y ha aplaudido la iniciativa promovida por los propios alumnos.

Tras el saludo y las palabras de agradecimiento, todos los presentes realizaron la fotografía oficial en el

exterior del taller donde ellos cursaron sus estudios de oficialía. Un taller, como recordaban, inaugurado en 1963, y que prácticamente lo estrenaron los de la promoción de 67/68. ▶



MONDRAGON EN EL PARLAMENTO EUROPEO DE EMPRESAS 2018

Una delegación de MONDRAGON estuvo presente a mediados de octubre en el Parlamento Europeo de Empresas (PEE), un evento organizado bienalmente por la Asociación Europea de Cámaras de Comercio e Industria (Eurochambres) en colaboración con el Parlamento Europeo, la Cámara de Comercio de España y las Cámaras nacionales de Comercio europeas.

El PEE, cuya primera edición tuvo lugar en 2008, es una jornada que sirve para trasladar las inquietudes de las empresas a los legisladores europeos. Asimismo, pretende facilitar una mayor familiarización de las empresas con el papel y el funcionamiento de la Unión Europea, así como sobre la importancia que tienen las decisiones de las instituciones en sus actividades y resultados. ▶



NUEVAS JORNADAS SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN MONDRAGON UNIBERTSITATEA

DESDE LA FACULTAD DE EMPRESARIALES DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA SIGUEN APOSTANDO POR APORTAR VALOR DESDE LA GESTIÓN DEL TALENTO. PARA ELLO HAN ORGANIZADO NUEVAS JORNADAS SOBRE EL TALENTO, DE LA MANO DE PEOPLEMATTERS.

EMPLOYER BRANDING: TALENTO DIVERSO Y PERSONALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

Día 25 enero 2019

Horario de 9.00 a 11.00

Lugar Facultad Empresariales - Oñati

Ponente Miriam Aguado, PeopleMatters

DESCUBRIENDO EL TALENTO: CÓMO HACER AFLORAR EL TALENTO EN TODA LA ORGANIZACIÓN

Día 29 de marzo 2019

Horario de 9.00 a 11.00

Lugar BBF - Bilbao

Ponente Camilla Hillier-Fry, PeopleMatters

ARIZMENDI IKASTOLA, GIZARTE-EKINTZAIETZAN ERREFERENTE DEN ASHOKA FUNDAZIOKO KIDE DA

ASHOKA, IRABAZI ASMORIK GABEKO FUNDAZIOA DA, INDEPENDENTEA ETA EZ-KONFESIONALA. ERA BEREAN, EZ DU INONGO ORGANO PUBLIKO ZEIN PRIBATUREN MENPE LAN EGITEN. 1981EAN SORTU ZEN AMERIKETAKO ESTATU BATUETAN ETA 2005 URTEAZ GEROZTIK ESTATUAN ERE ARI DA LANEAN. GAUR EGUN 3.400 GIZARTE-EKINTZAILEKO SARE ERRALDOIA OSATZEN DU ETA 300 IKASTETXE *CHANGEMAKERS* DITU MUNDUAN ZEHAR.

Ashokak 40 urteko ibilbidea dauka gizarte-ekintzaietzan eta berrikuntzan eta 3.500 ekintzaileko sarea osatzen du, 300 changemakers ikastetxe dituelarik 93 herrialdetan. Besteak beste, eragin handiko proiektuak sustatzen dituzten pertsonen lana hedatzen saiatzen da eta erakunde ezberdinek berrikuntza eta eraldaketa sozialaren arloan egiten duten lanaren berri ematen du erakundeak. Gaur egun enpresa eta ekimen potenteen babesa ere badu, besteak beste; Boehringer

Ingelheim, Coca-Cola, Danone, Puig eta Vía Célera.

Ashokako kide

Ashokak hezkuntza arloan jarri du fokoa azken aldian. Hala, XXI. mendearen eskakizunei egokitutako hezkuntza sistema dinamikoa eta eskola biziak sustatu nahi ditu, Changemakers Eskolak deritzonak. Proiektu integralak dira, non neska-mutikoei bere ingurunearekin pertsona enpatikoak izaten ikasten duten.



Sormena, kolaboraziorako gaitasuna, lidertza eta proiektuak abian jartzeko gaitasuna bezalako balioak garatzen dituzte. Ingurunearen eraldaketan fokoa jartzen duten pertsonak hazi

eta hezi nahi dituzte Changemakers eskolek eta dagoeneko Arizmendi Ikastola sare horretako kide da, eta Espainiar Estatuan zortzi besterik ez daude, horietako bi Euskal Herrian. ▶

LANA INVERTIRÁ 11 MILLONES DE EUROS EN CHEQUIA Y OÑATI

EL OBJETIVO ES INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN AMBAS PLANTAS, RESPONDER A LA DEMANDA DE SUS CLIENTES ACTUALES Y ANALIZAR NUEVOS MERCADOS.

Durante este año 2018, LANA ha aprobado una inversión de 11 millones de euros que se materializará a partir del próximo año en las plantas de Oñati y Chequia.

En este sentido, tal y como comenta el director general de LANA, Kepa Bastida, realizarán una inversión de 11 millones de euros, en las plantas de Chequia y Oñati, con el objetivo de incrementar la capacidad de producción. "Terminaremos el año con una facturación superior a los 60 millones de euros y, tras la inversión prevista, en un plazo de dos o tres años esperamos

una facturación de 85 millones de euros". Asimismo, gracias a esta inversión LANA espera atender la demanda de los actuales clientes y, además, de cara a próximos años, esperan introducir su producto en nuevos mercados.

Es referente a nivel europeo y ofrece sus productos y soluciones innovadoras para el sector de la construcción, en especial para el encofrado.

Sobre LANA

Nació en 1962 bajo el nombre de Leintz Aramaio Elkartea. Durante su trayectoria ha tenido altibajos en cuanto



a producto, mercado y ventas. Actualmente, cuenta con dos plantas, en Oñati y Chequia, y centra su actividad en la segunda transformación de la madera.

A lo largo de su historia, ha sufrido varias crisis pero actualmente vive una

situación saneada, con importantes proyectos de futuro. Con una plantilla de 210 trabajadores, espera una facturación cercana a los 60 millones de euros, de los cuales el 33% procede de las ventas nacionales y el resto del mercado europeo. ▶

MODELA: GAZTELANIA-EUSKARA ITZULTZAILE AUTOMATIKO IRAULTZAILEA

- ERAGILE EZBERDINEK HARTU DUTE PARTE PROIEKTUAN. ISEA ETA MONDRAGON LINGUAK ELKARLANEAN BALIOZTATU ETA MERKATURATU DUTE PROIEKTUA. ESKURA DAGO MODELA IZENAREKIN.

Dagoeneko, euskararen eta gaztelaniaren arteko itzulpen automatikoko sistemarik berriena denon eskura dago: MODELA (www.modela.eus). Azken boladan dagoen adimen artifizialeko teknikarik berritzaileenean oinarrituta garatu dute: Sare Neuraletako Itzulpen Automatikoa (NMT, Neural Machine Translation). "Orain arte hizkuntza nagusien arteko itzulpen-sistemetan erabili den teknika aurreratu hori euskarazko testuekin ere aplikatzeko modua aurkitu dugu", adierazi dute Itziar Cortesek eta Igor Ellakuriak, Elhuyarrek

eta MondragonLinguako Itzulpengintzarako Teknologien eta MODELAREN arduradunek.

Lau euskal zentro teknologikoren, Euskal Herriko Unibertsitatearen eta itzulpen enpresa baten arteko elkarlanaren emaitza da MODELA.

Itzulpen automatikoan aurrerapen garrantzitsuak egiten ari dira munduan, baina erronka teknologiko handia da oraindik ere. Bide horretan, euskarak lortu du mundu eleaniztunean tokia egitea, eta jauzi kualitatibo handia ekarri du MODELAK. Izan ere, orain arteko itzulpen automatikoko



sistemetan, emaitzen kalitatea mugatzen zuten euskararen morfologia aberatsak eta bestelako ezaugarriek; aldiz, sare

neuraletan oinarritutako sistemetan, gainditu egin da muga hori, eta euskararen hizkuntza-teknologiak beste hizkuntzen pare jarri dira. ▶

ESCÁPATE
GRACIAS
A VIAJES
EROSKI
IHES EGIN
EROSKI
BIDAIAKERI
ESKER

¡PARTICIPA EN EL SORTEO!
PARTE HARTU ZOZKETAN!

tulankide.com

Fecha límite para participar
Parte hartzeko azken eguna:
Otsailak 15 Febrero



Gozatu MONDRAGON eta EROSKI BIDAIAKekin
Disfruta con MONDRAGON y VIAJES EROSKI

EROSKI bidaiak
Anetsetan? Egizu Logan!

tulankide.com

CUARTA EDICIÓN DEL FORO FINANZAS

CON EL ESLOGAN “GESTIÓN FINANCIERA EN UN ENTORNO DE CAMBIO” SE CELEBRÓ A FINALES DE OCTUBRE UNA JORNADA CONJUNTA PARA REFLEXIONAR SOBRE LOS RETOS, LAS INQUIETUDES Y LAS EXIGENCIAS DE ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS TIEMPOS.

La cuarta edición de este foro tuvo lugar en Gandiaga Topagunea (Arantzazu, Gipuzkoa). En ella se dieron cita cerca de 100 personas ligadas al ámbito financiero para compartir inquietudes de su ámbito de negocio. El hilo conductor de esta edición fue *Gestión Financiera en un entorno de cambio*.

Belen Kortabarria, directora del departamento de Gestión Financiera de MONDRAGON, inició el foro recordando las principales líneas de la estrategia de financiación corporativa, cuyo mantra principal es el “desarrollo de negocios competitivos y sostenibles”. Se refirió al incremento de

los recursos propios, a la diversificación financiera, a la gestión global de riesgos financieros y a la nueva estructuración de fondos e instrumentos de intercooperación.

A continuación, Ramón Forcada, director de Análisis de Bankinter, hizo una exposición sobre las perspectivas macroeconómicas, apuntando que a corto plazo no vislumbra “una recesión económica a nivel europeo”. Por su parte, Miguel Briones, socio de Consultoría de Deloitte, puso el acento sobre “el futuro de la función financiera”, muy afectada por aspectos como la digitalización o la captación de talento. ▶



VICENTE ATXA MONDRAGON UNIBERTSITATEKO ERREKTORE HAUTATU DUTE BESTE LAU URTERAKO

Mondragon Unibertsitateko Kontseilu Errektoreak Vicente Atxa izendatu du berriro unibertsitateko errektore, aho batez, beste lau urterako. Bigarren agintaldiari ekingo dio, beraz, Atxak, 2015eko urtarrilean hautatu baitzuten lehenengoz kargu horretarako. Berrautapen-prozesuan parte hartu dute fakultateetako zuzendaritza-batzordeetako lehendakari eta ordezkariak, bai eta unibertsitatean parte hartzen duten enpresa eta erakundeetako ordezkariak ere.

Atxak 52 urte ditu eta lau urte eman ditu Mondragon Unibertsitatea zuzentzen. Aurretiaz, eta zortzi urtez, Goi Eskola Politeknikoko zuzendaria eta Mondragon Unibertsitateko Zuzendaritza Kontseiluko kidea izan zen. Vicente Atxak elektronikako goi-mailako ingeniari-tzikiak burutu zituen Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoan, eta elektronikako eta komunikazioko doktorea da Erresuma Batuko Staffordshire Universityn. ▶



ACUERDO DE COLABORACIÓN ENTRE ABANTAIL Y CAF MIIRA

- EL ACUERDO DE COLABORACIÓN ENTRE AMBAS COMPAÑÍAS PERMITIRÁ LA IMPLANTACIÓN DEL CONFIGURADOR TÉCNICO CODI DE ABANTAIL.

CAF MiiRA, referente en el sector ferroviario, ofrece a sus clientes la más amplia y flexible gama del mercado en soluciones integrales para la rodadura y conexiones del tren, además de mantenimiento, rehabilitación y otros servicios, siempre orientados a extender la vida útil de los productos.

CAF MiiRA ofrece respuestas ágiles y avanzadas desarrolladas ad-hoc para cada cliente y para cada proyecto. Productos de alta

tecnología y servicios de ingeniería de alta calidad que observan y gestionan los procesos de diseño, fabricación, ensayo, mantenimiento y gestión *State of the art*.

Confianza en Abantail

Ante el reto de automatizar esta capacidad de adaptación, CAF MiiRA ha depositado su confianza en Abantail, empresa de dilatada experiencia en proyectos de



automatización de ingeniería bajo pedido, perteneciente a la Corporación MONDRAGON. El reto que ambas empresas afrontan con este proyecto es la racionalización de

producto/proceso para su implementación en el configurador técnico CODI de Abantail. Con este acuerdo, Abantail y CAF MiiRA firman un compromiso de futuro. ▶

MUEBLES ENEA EN LO MÁS ALTO DE LOS PIRINEOS FRANCESES

EL RESTAURANTE DEL MONTE PIC DU MIDI, SITUADO EN LOS PIRINEOS FRANCESES, LUCE TABURETES Y SILLAS *LOTTUS WOOD* EN SU EQUIPAMIENTO MOBILIARIO.

El entorno natural de la zona hace perfecta la utilización de estos productos de la gama *Lottus Wood* de Enea.

En este caso, las estructuras de las sillas *Lottus Wood* han sido elegidas con una carcasa de polipropileno blanco que acompaña los colores de las

paredes del establecimiento y de la cima nevada de los Pirineos. En cuanto a sus patas de madera tanto oscura como clara, la intercalación de las mismas aporta un gran dinamismo al lugar. Con esta colección, se logra combinar minimalismo y estilo con utilitarismo y un carácter acogedor.



También se pueden observar mesas altas *Punto*, junto a la barra, y de altura media en el restaurante, así como sillas *Lottus Spin* de color blanco. ▶

Forma parte del voluntariado de microFLL MONDRAGON-INNOBASQUE

Se celebrará el próximo 19 de enero. Participarán 20 grupos de alumnos de colegios e institutos vascos. Las personas voluntarias tendrán un rol clave para garantizar los principales valores del torneo: la creatividad, la colaboración, el respeto a los demás y la diversión.

First Lego League es un programa educativo internacional que aglutina alrededor de 500 mil jóvenes repartidos entre 90 países. Con este evento, que tendrá lugar en el Campus de la

Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea (campus de Iturripe) buscamos inspirar vocaciones, habilidades científicas y tecnológicas y valores positivos entre los escolares del País Vasco.



Anímate!

GERTUAGO MÁS CERCA CLOSER



tulankide.com

MONDRAGON KORPORAZIOAREN INFORMAZIO EGUNERATUA EUSKARAZ, INGELESEZ ETA GAZTELANIAZ.
INFORMACIÓN DIARIA Y ACTUALIZADA DE LA CORPORACIÓN MONDRAGON EN EUSKERA, CASTELLANO E INGLÉS.

NEWSLETTER

ALBISTE
GARRANTZITSUENEN
HILEROKO ERREPASUA
REPASO MENSUAL DE LAS
PRINCIPALES NOTICIAS



FLICKR

AKTUALITATEAREN
ARGAZKIAK
TODAS LAS FOTOS DE
LA CORPORACIÓN



YOUTUBE

TALDEAREN BIDEORIK
ESANGURATSUENAK
TODOS LOS VÍDEOS
DEL DÍA A DÍA DE
NUESTRO GRUPO



TWITTER

@euTulankide
@esTulankide
@enTulankide



+ JARRAI GAITZAZU GURE RSS KANALEAN SUSCRÍBETE A NUESTRO CANAL RSS

Gure kooperatiben zerbitzura
Al servicio de nuestras cooperativas
Harremanetarako Contacto: tulankide.com/contact-info

tulankide.com



PERTSONEN FOROAREN EDIZIO BERRIA EGIN DA

- MONDRAGONEKO KOOPERATIBETAN GESTIO SOZIALAREN ARLOAN DIHARDUTEN 135 LAGUN ELKARTU ZIREN KURSAAL JAUREGIAN AZAROAREN 9AN. BESTEAK BESTE, PERTSONEN GESTIOAN IZANGO DIREN ETORKIZUNENKAK ERROKAK IZAN ZITUZTEN HIZPIDE.

Iragan azaroaren 9an, egin zen MONDRAGONen "Pertsonen Foroa"-ren hamaikagarren edizioa. Jardunaldi berezia izaten da Gestio Sozialean diharduten profesionalentzat. Pertsonen gestioaren arloan dauden errokkak konpartitzeko urteroko hitzordua izaten da eta aurten ere halaxe izan da.

Gure organizazioak berriro asmatu behar ditugu?

Galdera horri erantzun asmotan zenbait komentario eta hausnarketa egin zituzten bertaratutakoek; antolakuntzaren gaineko eredu berriak, etorkizuna, aldaketa, talentoaren gestioa...

Ekitaldiari hasiera emateko, Iñigo Ucin, MONDRAGONEko presidentek hartu zuen hitza: "gure eredu kooperatiboa hobeto saltzen jakin behar dugu. Beste organizazio batzuek erantzukizun sozialaz hitz egiten dute,



jasangarritasunaz, pertsonak erdian jartzen dituztela diote, parte-hartzeaz, balioez... eta guk ez dugu ezer kontatzen eta askotan askoz gehiago egiten dugu", azaldu zuen Ucin.

Zigor Ezpeletak, MONDRAGONEko Gestio Sozialeko zuzendariak DNA kooperatiboan jarri zuen fokoa, eta gerturatutako guztiei etorkizuneko gako batzuk azaldu zizkien, "energia kolektiboa, liderren benetako konpromisoa, ukitu daitezkeen lorpenak, gure

indarguneetan palanka egin beharra, begiratzeko modua, eta ekintzara pasatzeko sistema..." zerrendatu zituen Ezpeletak.

Leihakortasuna eta antolakuntza ereduak

Mahai inguru ezberdinak egin ziren oso bestelako gaiak aztertzeke. Eguneko lehenengoan Ana Camacho, Jon Fernández, Luis Mari Imaz eta Rafa Idigoras izan genituen. Batz, Orbea,

Mondragon Assembly eta Soraluze kooperatibetako gerenteak hurrenez hurren. Norantz goaz? Galdera horri erantzun nahian, zenbait ideia partekatu zituzten bertaratutakoekin. "Gure dna-n egon behar dira aldaketak", "energia positiboa sortzen saiatu behar gara pertsonak proiektuan inplikatzuz", "gerenteok lana samurtu behar dugu, eta porrotari beldurra kentzeko esan behar diegu gure pertsoneri"... ▶

ULMA TALDEAK LANKIDETZA AKORDIO BAT IZENPETU DU TECNUNENKIN

ULMA Taldeak akordio bat izenpetu du Nafarroako Unibertsitateko Ingeniaritza Eskolarekin ikasleen prestakuntzan lankidetzan aritzeko, enpresaren leihakortasuna bultzatu eta ikasleak lan mundura hurbiltzen lagunduko duten ekintzen bitartez.

ULMA Taldeko zuzendari nagusi Iñaki Gabilondok eta Tecnuneko zuzendari Raul Antonek izenpetu dute hitzarmena. Hitzarmenaren helburua da ikasleen garapen pertsonalean eta profesionalean laguntzeko esparru bat ezartzea eta ikasle horien trebakuntzan laguntzea, praktikak, Gradu Amaierako Lanak eta Master Amaierako Lanak egitea ahalbidetuta. ▶

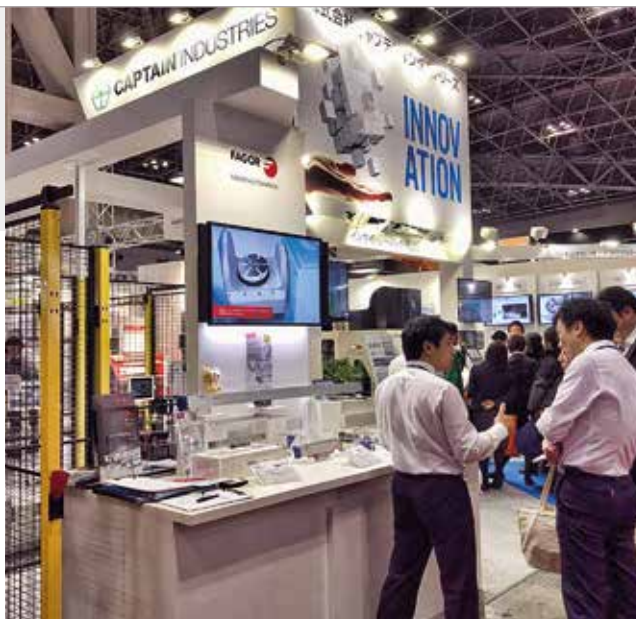


FAGOR AUTOMATION EN LA FERIA JIMTOF, EN JAPÓN

A PRINCIPIOS DE NOVIEMBRE HA TOMADO PARTE EN ESTA FERIA INTERNACIONAL, Y HA APROVECHADO LA OCASIÓN PARA PRESENTAR SU PÁGINA WEB EN JAPONÉS.

Fagor Automation ha presentado su *Angular encoder H2*, uno de los mejores sistemas de captación del mercado actual, cuya alta precisión y resolución ofrece soluciones personalizadas y adaptables a cualquier proceso industrial. También

ha mostrado la gama de *encoders sin contacto*. Y el *encoder D87* y la nueva línea de *encoders Serie 3*, dos de los productos más innovadores en sistemas de captación, ofreciendo nuevos atributos a los *encoders lineales y angulares*. ▶



CITA CON LA INNOVACIÓN EN AERODINÁMICA ACTIVA

LA JORNADA *BATZ AUTOMOTIVE ACTIVE AERODYNAMIC INNOVATION SUMMIT* REÚNE A CERCA DE UN CENTENAR DE PROFESIONALES DE LA INDUSTRIA DE LA AUTOMOCIÓN.

El pasado 25 de octubre el AIC-Automotive Intelligence Center acogió la tercera jornada de innovación en automoción que organiza BATZ anualmente. Estos encuentros tienen como objetivo identificar los retos y oportunidades que se presentan en este sector así como favorecer la reflexión y el intercambio de ideas de la mano de actores clave en automoción.

En esta ocasión, la jornada abordó el papel tan importante que juega la aerodinámica en el vehículo, factor que contribuye a la reducción del consumo y al incremento de su autonomía, tanto en motorizaciones híbridas como eléctricas.

El evento contó con fabricantes de la talla de Jaguar Land Rover, Toyota y Hyundai, quienes compartieron con los asistentes la estrategia de sus compañías en torno a la



aerodinámica activa a través de casos reales, así como con la participación de Formula Student Bizkaia, explicando cómo afrontan el reto de mejora del comportamiento de un monoplaza de competición a través de este concepto. Por su parte, BATZ presentó los

últimos avances realizados para el incremento de la eficiencia de los vehículos mediante el desarrollo de sistemas de aerodinámica activa que permiten la reducción de la resistencia al aire y por tanto, un menor consumo. Como en ediciones

anteriores, MONDRAGON y ACICAE fueron los encargados de contextualizar el sector de la automoción en Euskadi, animando a la industria a buscar sinergias que favorezcan el crecimiento de un ecosistema vasco de automoción. ▶

1.500 ESCOLARES EN LA DÉCIMA EDICIÓN DE LA FIRST LEGO LEAGUE

Pertenecientes a 44 colegios de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa, los equipos ganadores del First Lego League Euskadi competirán con los mejores de los 31 torneos que se celebran en el Estado para optar a la final internacional de estudiantes de 98 países en Detroit. La final vasca tendrá lugar el 16 de febrero en el Palacio Europa de Vitoria-Gasteiz. Un mes antes, 20 equipos podrán entrenar en la micro First Lego League organizada entre MONDRAGON e Innobasque en el campus de Arrasate de Mondragon Unibertsitatea. En la foto, el acto de presentación de la décima edición de FLL. ▶



500 PROFESIONALES SE HAN FORMADO EN EL MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

EN ENERO ESTE MÁSTER PONDRÁ EN MARCHA SU 27ª EDICIÓN. SE TRATA DE UNO DE LOS POSTGRADOS MÁS LONGEVOS DE LA UNIVERSIDAD, CUYA PRIMERA EDICIÓN SE REMONTA A 1991.

El Máster en Dirección de Producción es un programa orientado a profesionales en activo que quieran desarrollar su carrera profesional en el ámbito de la gestión de la producción, preferentemente en entornos industriales, mejorando sus capacidades y habilidades en dicho ámbito.

El objetivo es que el alumno pueda promocionar a puestos de mayor responsabilidad dentro de sus organizaciones una vez finalizado.

El Máster incide en la Estrategia de Gestión de las Empresas Industriales proponiendo un modelo de referencia de Excelencia en la Gestión de la Producción,

centrado en las personas y basado en los procesos.

Se trata de un postgrado presencial que se impartirá en Arrasate en castellano, de 508 horas, y de un año de duración, cuyo programa y contenidos están en continuo cambio, alineándose en cada momento a las necesidades de las empresas. ▶



ORBEA MONEGROS 2019: LA LLAMADA DEL DESIERTO

ORBEA HA PRESENTADO SU DECIMONOVENA EDICIÓN DE LA ORBEA MONEGROS QUE SERÁ EL 27 DE ABRIL DE 2019 TANTO PARA LA MARATÓN DE 117 KILÓMETROS, COMO PARA LA MEDIA MARATÓN DE 81 KILÓMETROS.

Ya hay fecha para la decimonovena edición de la Orbea Monegros y será el 27 de abril de 2019 tanto para la maratón de 117 kilómetros, como para la media maratón de 81 kilómetros. Además, con el fin de acercar la prueba a todos los participantes, en esta edición se estrena nuevo proceso de inscripción. Como viene siendo habitual en ediciones anteriores, habrá 6.000 plazas para la maratón y 2.000 plazas para la media maratón. ▶



COPRECI FINALISTA EN LOS PREMIOS DE INNOVACIÓN DEL GRUPO ELECTROLUX

A MEDIADOS DE OCTUBRE SE CELEBRÓ EN LA SEDE CENTRAL DEL GRUPO ELECTROLUX EN ESTOCOLMO LA 6ª EDICIÓN DE LOS PREMIOS DE INNOVACIÓN A SUS MEJORES PROVEEDORES A NIVEL MUNDIAL.



El Grupo cuenta con más de 3.000 proveedores y fueron elegidos para el evento una treintena de ellos en categorías diferentes. En la categoría de Innovación, Copreci resultó

finalista junto con otros dos, lo que supone un gran reconocimiento a la labor desarrollada por la cooperativa en este área en los últimos meses.

Al evento asistió la más alta representación, contando con la presencia de Jonas Samuelson, presidente y CEO del Grupo Electrolux. ▶

EL PRESIDENTE DE MONDRAGON EN LA VISITA DE XI JINPING A ESPAÑA

LA VISITA DEL PRESIDENTE CHINO A FINALES DEL MES DE NOVIEMBRE MOVILIZÓ A MUCHAS EMPRESAS QUE TIENEN INTERESES EN EL PAÍS ASIÁTICO.



El Consejo Asesor Empresarial Hispano Chino organizó una reunión en el Ministerio de Industria a la que asistieron varias entidades, entre las que se encontraba MONDRAGON, representada por el presidente del Consejo General, Iñigo Ucin.

La foto está tomada en el palacio real de El Pardo, y además de los presidentes

de ambos países y sus delegaciones, también acudieron a esta cita, además de MONDRAGON, representantes de firmas como Santander, BBVA, Alsa, Iberia, Gestamp, Antolin, Telefónica, Indra, Repsol, Osborne, El Corte Inglés y la Liga de Fútbol, además de delegados de la Cámara de Comercio y de la Patronal CEOE.

Respecto a la presencia de MONDRAGON en China, cabe reseñar que actualmente tiene 22 plantas productivas, 24 oficinas comerciales, supera los 300 millones de euros en ventas y emplea a cerca de 1.800 personas. ▶

DANIEL INNENARITY "SOMOS SOCIEDADES DISTRAÍDAS CON EL PRESENTE"

- EL CATEDRÁTICO DE FILOSOFÍA POLÍTICA, INVESTIGADOR DE IKERBASQUE EN LA UPV/EHU (INSTITUTO DE GOBERNANZA DEMOCRÁTICA) Y PROFESOR EN EL INSTITUTO EUROPEO DE FLORENCIA OFRECIÓ UNA CONFERENCIA EN LA QUE SE REFIRIÓ "AL FUTURO COMO CATEGORÍA REFLEXIVA".



Sociedades ocupadas en el presente

Innenarity comenzó su presentación citando a Don José María Arizmendiarieta, "ha sido un descubrimiento leer a Arizmendiarieta mientras preparaba la conferencia. Don José María se anticipó al futuro, y precisamente en la charla de hoy mi me gustaría hablar del futuro como categoría reflexiva".

Afirmó que "somos sociedades distraídas en el presente" y en la que se produce un efecto de desconexión entre los ciclos económicos y los políticos y en las que se ha probado la escasez de capacidad estratégica para abordar los retos de gran dimensión (económicos, sociales, ecológicos, etc.). "El futuro se está construyendo de manera insostenible. El

futuro es el basurero del presente. Somos sociedades distraídas y ocupadas en el tiempo presente, y tenemos un sistema político con un pensamiento miope, centrado en el día a día e incapaz de mirar a las nuevas generaciones".

Criticó la forma de hacer política de los actuales dirigentes asegurando que vivimos constantemente en tiempos basura, "entre consultas y elecciones que impiden abordar asuntos de largo alcance". "Si reintegrásemos el concepto futuro en nuestra vida, daríamos un cambio de actitud que mejoraría nuestras organizaciones" afirmó Innenarity.

Para Innenarity asistimos a una época con multitud de riesgos de desequilibrio de todo tipo, y esos riesgos solo se pueden abordar con

agendas a largo plazo. Habló de ciclos políticos y puso como ejemplo el G-20. "Hoy un ciclo político dura tres años y siete meses. Es decir, un líder en el G-20 está tres años y siete meses de media en el poder mientras el ciclo económico es de cinco a seis años".

Tras exponer las claves del presente reivindicó que el futuro no se debe analizar como un problema sino como una solución, "y parte de esa visión se basa en el conocimiento de éste". Por último, habló sobre la gobernanza anticipativa, y citó una frase de Arizmendiarieta, "el buen pilotaje de una nave a través de un océano requiere pericia, implica previsión, puede exigir audacia y sentido de riesgo y por tanto una autoridad serena". ▶

El 29 de noviembre se cumplieron 42 años del fallecimiento de Arizmendiarieta, y con tal motivo, la Asociación Arizmendiarietaren Lagunen Elkartea organizó una charla del filósofo Daniel Innenarity titulada "Gobernanza sostenible: dirigir y gobernar anticipando el futuro". El acto congregó a muchísimas personas que llenaron el aula magna del campus de Iturripe de Mondragon Unibertsitatea. Básicamente, su reflexión principal es que nuestra sociedad está muy centrada en el día a día y muy poco en el futuro, en proyectos de gran dimensión y de largo alcance.

RECONOCIMIENTO AL TALENTO EN LOS PREMIOS ORONA GET UP

LOS PREMIOS ORONA GET UP HAN RECONOCIDO, EN ESTA EDICIÓN, EL TALENTO DE EDURNE PALACIO, LEIRE MIRANDA, AITOR ABARRATEGUI Y AITOR VILLENA. CON ESTA IX EDICIÓN DEL CERTAMEN, ORONA REAFIRMA SU COMPROMISO CON LA FORMACIÓN Y EL TALENTO DE LOS ESTUDIANTES DE INGENIERÍA.

Orona ha celebrado en su sede corporativa Orona Ideo, ubicada en Hernani, la IX edición de los premios *Orona Get Up*. La compañía reafirma su compromiso con el talento de los estudiantes de ingeniería a través de la convocatoria de los galardones por noveno año consecutivo y la activación de iniciativas que permiten que, anualmente, un número significativo de jóvenes puedan elaborar sus proyectos de fin de Grado

o Máster en la empresa.

En esta edición de los premios, que ha contado con la participación de catorce propuestas, los proyectos presentados debían cumplir con dos requisitos fundamentales: incorporar novedades en el ámbito del transporte vertical, movilidad urbana y gestión energética de edificios, y aportar innovaciones en el campo de la investigación.

Tras analizar detenidamente los trabajos y



comprobar que cumplían con los requisitos establecidos, el jurado ha seleccionado para el primer puesto el proyecto

de Edurne Palacio, que ha contado con una dotación de 1.500€. ▶

LA VICEPRESIDENTA DE ECUADOR VISITA LA EXPERIENCIA

LA JORNADA INFLUYÓ UNA REUNIÓN DE TRABAJO CON VARIAS COOPERATIVAS Y SENDAS VISITAS A COPRECI Y MONDRAGON UNIBERTSITATEA.

María Alejandra Vicuña ha visitado MONDRAGON, encabezando una delegación del gobierno de la República de Ecuador. La visita se enmarca en el contexto del impulso que desde el gobierno ecuatoriano se pretende dar a la "economía popular y solidaria", motivo por el que la propia vicepresidenta está explorando contactos con organizaciones con experiencia en este campo.

Y MONDRAGON era una parada obligatoria en su indagación sobre este tipo de experiencias. Oscar Goitia, presidente de MONDRAGON Internacional, e Iñigo Albizuri, director de Relaciones Institucionales, hicieron de anfitriones de la visita.

Visita a Copreci

Durante la jornada, se realizó una reunión de trabajo en la que la vicepresidenta desglosó los objetivos del proyecto de economía popular



y solidaria de Ecuador. Asimismo, se presentaron proyectos de varias cooperativas, como LKS, Alecop, Mondragon Unibertsitatea y el centro corporativo. Además, se realizaron visitas in situ a Copreci (Aretxabaleta) y Mondragon Unibertsitatea (Arrasate).

La presidenta valoró muy positivamente la visita, y se mostró convencida de que se abrirán "nuevas vías de colaboración, de cooperación, y de negocios que redunden en beneficio de ambas comunidades". ▶

FAGOR EDERLAN TALDEA CELEBRA SU 7º FORO DE LIDERAZGO

- A MEDIADOS DE NOVIEMBRE HA CELEBRADO EN ARANTZAZU LA 7ª EDICIÓN DEL FORO DE LIDERAZGO, REUNIENDO A MÁS DE 350 LÍDERES DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO: FAGOR EDERLAN, FAGOR EDERLAN TAFALLA Y EDERTEK.

Enmarcado en un ambicioso plan de transformación cultural, valores y competencias, Fagor Ederlan Taldea sigue llevando a cabo acciones orientadas al desarrollo del más importante pilar de su Proyecto Socioempresarial: *Las personas*.

Dentro del Programa de Desarrollo de Liderazgo, que lo vienen desarrollando desde el año 2011, los pasados días 13 y 14 de noviembre han celebrado en Arantzazu la 7ª edición del Foro de Liderazgo, reuniendo en este entorno a más de 350 líderes de las empresas del Grupo: Fagor Ederlan, Fagor Ederlan Tafalla y Edertek.

Las jornadas han servido para hacer repaso de las



acciones formativas llevadas a cabo en el último año, y también para dar a conocer las que prevén realizar los dos próximos años.

Al igual que el año anterior, en este foro, han incorporado testimonios de varios líderes, que han

compartido sus experiencias durante el proceso de desarrollo, aportando el aspecto más humano del propio programa.

También en estas jornadas, a través de dinámicas en grupo, ha habido un espacio para la reflexión sobre un

aspecto clave del Programa de Liderazgo: la planificación personalizada del desarrollo de cada líder. Se ha debatido sobre los aspectos a tener en cuenta en esas planificaciones, sin olvidar el acompañamiento que debe recibir cada líder. ▶

MUNDUKIDE Y LABORAL KUTXA IMPULSAN UNA CAMPAÑA DE APOYO A LOS AGRICULTORES DEL PROYECTO DE MOZAMBIQUE

SE TRATA DE LA CAMPAÑA NAVIDEÑA ANUAL MEDIANTE LA CUAL LA ENTIDAD FINANCIERA COLABORA CON MUNDUKIDE Y EL PROYECTO DEL NORTE DE MOZAMBIQUE.

De esta manera, desde Laboral Kutxa quieren apoyar la cooperación cooperativa que realiza Mundukide en el norte de Mozambique. Mundukide ofrece una alternativa real de desarrollo en África, empoderando a los agricultores y agricultoras locales a través de la formación técnica y un asesoramiento en producción y comercialización de cultivos para poder mejorar sus vidas a través de la optimización de su trabajo. Realizando una aportación de 25€, 50€, 100€ u otra cantidad Mundukide pueda seguir colaborando con familias que viven con una media de 150€ durante todo el año. ▶



Participa

Envíanos un justificante de tu transferencia, DNI y dirección a través del correo electrónico: mundukide@mundukide.org o del teléfono 943 772 010 para que podamos enviarte el Certificado de Mundukide para la Declaración de la Renta.

LABORAL KUTXAK ETA EUSKADI FUNDAZIOAK HITZARMENA SINATU DUTE OINARRIKO TXIRRINDULARITZA SUSTATZEKO

EUSKADI FUNDAZIOAREN INGURUKO HARROBIKO TXIRRINDULARITZA BABESTERA MUGATUKO DA LANKIDETZA: KADETEAK, GAZTEAK ETA 23 URTEZ AZPIKOEN ELITE MAILAKO TALDEAK, EMAKUMEZKO ZEIN GIZONEZKOETAN.

Laboral Kutxa euskal kreditu-kooperatibak eta Euskadi Txirrindularitza Fundazioak lankidetzaren hitzarmena sinatu dute, Fundazioak esparru profesionaletik kanpo bultzatzen duen oinarriko txirrindularitza babesteko.

Laboral Kutxak gazteei euren gaitasunak eta prestakuntza ahalik eta duintasunik handienarekin garatzen lagunduko dieten oinarriko proiektuetara bideratzen ditu, nagusiki, kirol-babesak, eta emakumeak eta gizonak berdintzat hartzen dituen alderdi inklusiboak ere funtsezkoak dira bere filosofian.

Ildo horretan, epe luzerako lankidetzaren esparrua aurreikusten du hitzarmenak, oinarriko edo harrobiko txirrindularitzara mugatua, eta Fundazioaren inguruan sortzen diren emakumeen zein gizonen talde guztiak hartzen ditu barne: kadeteak, gazteak eta 23 urtez azpiko elite taldeak.

Hitzarmena sinatzeko ekitaldi formala Laboral Kutxaren Arrasateko egoitzan egin dute Xabier Egibar



Laboral Kutxako Negozio Garapenaren Areako zuzendariak eta Mikel Landa Euskadi Txirrindularitza Fundazioako lehendakariak.

Protokolozko sinaduraren ostean, pozik azaldu da Mikel Landa: «Garrantzi handikoa da guretzat Laboral Kutxaren babesa izatea, datozen urteetan gure eginkizuna aurrera eramateko». Txirrindulari arabarrak gogorarazi duenez, Fundazioaren erronka nagusia da belaunaldi gazteei erraztasunak ematea txirrindularitzan jarduteko: «Gure ametsa da nahi duten Euskadiko neska-mutilei txirrindularitzan al bait

baldintzarik onenetan jarduteko aukera ematea».

Bestalde, Xabier Egibarren hitzetan: «% 100ean gatoz bat Fundazioaren helburuekin. Bi erakundeok oso sakon ditugu sustraiak lurraldean eta ahaleginaren, hobekuntzaren eta elkarlanaren baliuetan oinarritzen gara gure jardura gauzatzeko». Gaineratu duenez, «gazteen artean txirrindularitza bultzatzea bide ezin hobea da bizimodu osasungarria sustatzeko eta ingurunea hobeto zainduko duen etorkizuna eraikitzeko». ▶

EROSKI-K ELKARTASUN KANPAINA BAT ABIATU DU UNICEF-EKIN HAURRAK BABESTEKO

DAGOENENKO SALGAI DAUDE ELKARTASUN IZARRAK; DATORREN URTARRILAREN 9RA BITARTEAN BI EUROTAKO PREZIO SINBOLIKOAN SALDUKO DIRA.

EROSKI martxan jarri du laugarren urtez Elkartasun Izarraren kanpaina EROSKI Fundazioaren kolaborazioarekin eta UNICEFen Espainiako Batzordearekin (NBEk haurrentzat duen Agentzia da UNICEF). Ekimen hori indarrean egongo da gaurtik urtarrilaren 9ra arte, eta kontsumitzaileek bi eurotan eskuratu ahaliko dute EROSKI Eguberrietarako ateratzen duen Elkartasun Izar apaingarria; supermerkatu eta hipermerkatu sare osoko ordainleketuetan egongo da, baita on line supermerkatuan ere.

EROSKIren Bezero Bazkideek erabakia dute zein izango den Eguberrietako elkartasun kanpainaren onuraduna, botoa on line emanda www.eroski.es webgunean. Hurrei laguntzea hautatu dute, eta laguntza hori UNICEFen Espainiako Batzordeak bideratuko du. EROSKI Fundazioak ere bildu denaren zati bat hartuko du kausa horri laguntzeko. 314.000 euro bildu dira aurreko urteetan Elkartasun Izarraren kanpaina, sorburuan, EROSKIko langile baten tradizioz dator: hark ohitura izaten zuten Eguberrietako apaingarrietan



urteko bizipenik onenak idazteko. Aurreko bi aldietan, kooperatibak eta bezeroek 314.000 euro baino gehiago bildu zituzten Eguberrietako elkartasun apaingari horiek salduta eta EROSKIren dohaintza gehigarria batuta. ▶

ORIOI CASALS DEL RESTAURANTE TEÒRIC DE BARCELONA, GANADOR DEL VII PREMIO BCC EROSKI SARIA

EL GALARDÓN PROMOCIONA LA SOSTENIBILIDAD Y LA SALUD; Y PREMIA A CHEFS QUE PONEN EN VALOR EL PRODUCTO LOCAL, APOSTANDO POR EL USO DE VARIEDADES Y ESPECIES AUTÓCTONAS.

Basque Culinary Center y EROSKI han fallado el Premio BCC-Eroski Saria, un concurso que busca promocionar el producto local, la sostenibilidad y la salud a través de la labor de cocineros y cocineras egresados de Basque Culinary Center, cuyas recetas apuesten por el uso de variedades y especies autóctonas de los diferentes territorios de España y destaquen especialmente.

El Premio BCC-EROSKI Saria busca propuestas saludables, sostenibles e innovadoras y sitúa en el centro a los alimentos producidos en el entorno más cercano de los participantes.

El galardón visibiliza de esta manera el doble compromiso de los finalistas. Por una parte, el compromiso con los productos tradicionales y sus productores y con la preservación de la biodiversidad de especies, variedades y sabores. Por otra, su implicación con la alimentación saludable y equilibrada a partir de productos locales como clave para mejorar la salud.

Los finalistas de esta edición han sido Oriol Casals del restaurante Teòric de Barcelona y Xabier Blanco del restaurante Summum de Las Palmas de Gran Canaria, ambos graduados en Gastronomía y Artes



Culinarias; y Carolina Sánchez e Iñaki Murua del restaurante Ikaro de Logroño, graduados de Máster en

Cocina, Técnica, Producto y Creatividad, que acaban de obtener su primera estrella Michelin. ▶

EROSKIK ZAZPIGARREN URTEZ JASO DU BEZEROARI ARRETA ZERBITZU ONENAREN SARIA

KOOPERATIBAK AURTENGO BEZEROEI ARRETA ESKAINTZEKO ZERBITZU ONENAREN SARIA FIDELIZAZIO KLUBEN KATEGORIAN JASO DU. KONTSUMITZAILEEK BEREK HARTZEN DUTE PARTE, SEKTOREKA, BEZEROARI ARRETA ESKAINTZEN DIOTENEN ARTEAN KALITATERIK ONENEN ERAKUNDEAK AUKERATZEN.

Bezeroari Erantzuteko Zerbitzuaren urteko saria —prestigioduna Europa mailan— Frantzia jaio zen orain dela hamabi urte, eta aurten zortzigarrenez ospatu dute Espainian. Saritutako konpainiak aukeratzeko, zorrotasunez erabiltzen dituzte Mystery Shopper teknika eta gogobetetasun inkestak. Erosketa simulatua ere esaten diote teknika horri, eta honetan datza: adituek sei-zortzi astez bezeroak edo erabiltzaileak balira bezala jokatzeko dute, eta enpresen eta bezeroen arteko harremana zenbait

alderditatik eta egoera jakinetan ebaluatzen dute.

Bezeroaren arreta pertsonalizatua da EROSKIren eraldaketaren indarguneetako bat, kooperatiba bere sare komertzialean hedatzen ari den Zurekin eredu komertziala.

Espainian antolatu den zortzigarren ekitaldi honetan, ebaluazio zorrotza jasan dute enpresa parte-hartzaileak: Mystery Shopperren 180 test egin dizkiete, bezeroarekin dituzten harreman kanaletan (telefonoa, posta



elektronikoa/formularioa, webgunea eta komunikabide sozialak); horretaz gainera, inkesta bat egin diete Espainiako 2.000 herritar esanguratsuri. Saridunak aukeratzeko

kalitate irizpideak Europako UNE-EN 15838 arauan oinarritzen dira; arau horrek ezartzen du bezeroarekin harremana dagoen puntuetan zer betebeharrak dituzten zerbitzu emaileak. ▶

ategi

Cooperación entre empresas

“SI QUIERES LLEGAR RÁPIDO, CAMINA SOLO. SI QUIERES LLEGAR LEJOS, CAMINA EN GRUPO”. UN ANTIGUO PROVERBIO QUE, SIN DUDA, SIGUE SIENDO MUY ACTUAL.

GLOBALIZACIÓN, CAMBIO TECNOLÓGICO, INDUSTRIA 4.0, PERSONALIZACIÓN, CICLOS DE VIDA MÁS CORTOS, CAMBIOS EN LAS REGULACIONES... ANTE TANTOS RETOS Y EN ENTORNOS TAN COMPETITIVOS COMO EL ACTUAL, LA COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS PUEDE CONVERTIRSE EN UNA VENTAJA COMPETITIVA. LA COOPERACIÓN PERMITE QUE CADA EMPRESA DISPONGA DE UNOS RECURSOS SUPERIORES A LOS QUE DE FORMA INDIVIDUAL PUEDE ACCEDER, PRESERVANDO SU INDEPENDENCIA Y PERMITIÉNDOLE ASPIRAR A NUEVOS RETOS ESTRATÉGICOS.



A

TEGI es un ejemplo exitoso de cooperación entre empresas. Se define a sí misma como una empresa especialista en el proceso de compra que busca el progreso de sus clientes. Su fuerza es la cooperación. Su especialidad, la gestión del proceso de compra.

ATEGI hoy está formada por más de 300 empresas y agrupaciones empresariales que han decidido centralizar la gestión de sus compras para reducir sus costes e incrementar su eficacia y rentabilidad empresarial. Y esto, además, ha sido y es una vía eficaz para contribuir a generar progreso sostenible (ético, social, laboral y medioambiental) en nuestra sociedad.

Nace en 2001 dentro de la Corporación MONDRAGON como una iniciativa para articular la

intercooperación en compras de las cooperativas. Tras esa fase inicial, se abrió una etapa estratégica de crecimiento, en la que se amplió el campo de actividad y la aportación de valor a empresas y agrupaciones empresariales que no formaban parte de la Corporación MONDRAGON.

Actualmente cuenta con un equipo internacional de más de 35 especialistas a lo largo del mundo y con oficinas en España, USA, México, China, Vietnam, Taiwán e India. Están especializados, fundamentalmente, en las categorías de Energía, Transporte, TIC, Suministros y en las Compras internacionales. Sus soluciones son personalizadas y cubren los 3 ejes principales del proceso de las compras: asesoría, central de compras y servicios de compras. **TU**

LA INTERCOOPERACIÓN, PALANCA PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO

ATEGI CUENTA CON UN MODELO PROPIO DE INTERCOOPERACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS COMPRAS (MIC) DISEÑADO A PARTIR DE LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA DESARROLLADA JUNTAMENTE CON VARIAS DE LAS COOPERATIVAS. SU PARTICIPACIÓN, DESDE EL INICIO, EN ESTE PROCESO ASEGURA QUE EL FOCO PRINCIPAL ESTÉ PUESTO EN LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS. ESTE MODELO DETERMINA UN PROCESO CONTINUO DE COOPERACIÓN, INNOVACIÓN Y MEJORA EN EL ÁMBITO DE LAS COMPRAS. **TXEMA GISASOLA** DIRECTOR GENERAL DE ATEGI

ATEGI reinvierte el 70% de sus beneficios en intercooperación

La intercooperación es un elemento esencial en el desarrollo de las empresas, de su competitividad y de su internacionalización. Provoca intercambio de conocimiento, tiene capacidad transformadora, genera entornos de confianza para abordar proyectos comunes y desarrolla la innovación.

En la práctica, el impulso de la intercooperación viene también determinado por las decisiones económicas y por los recursos destinados a tal fin. Y, en este aspecto, el papel de ATEGI es esencial, ya que, por ejemplo, en 2017, se ha destinado el 70% de los beneficios repartibles a proyectos de intercooperación; línea que continuaremos a lo largo de 2018.

Cómo funciona y quién lo gestiona

Los posibles proyectos de intercooperación se detectan en el seno del Foro de Compras Corporativo, entre las distintas Divisiones o en dos o más empresas clientes, y una vez seleccionados, ATEGI se responsabiliza de la gestión, el impulso, la coordinación, el seguimiento, la comunicación y la financiación de los proyectos.

Además, se asigna un equipo específico formado por especialistas de ATEGI y profesionales de las empresas participantes, y se establecen las prioridades, se asignan los recursos, se diseña el plan de trabajo y su seguimiento.

Estas actividades van concretándose en proyectos



PARA QUÉ SIRVE EL MODELO DE INTERCOOPERACIÓN DE COMPRAS

El objetivo del modelo es incrementar la competitividad de las empresas de ATEGI al:

- Mejorar la gestión global de las compras en las empresas (procesos, equipos, sistemas...).
- Optimizar la gestión de la información de compras de las mismas.
- Ahorrar costes a través de la **compra conjunta** (2 o más empresas) de un número creciente de categorías y familias de compra y ampliando el ámbito de gestión al área internacional.

innovadores en el ámbito de las compras y prioritarios para las empresas pertenecientes a ATEGI. Así, en este momento, se están traccionando, entre otros, el Proyecto de *Facility Management*, el Proyecto de Intercooperación en compras en Kunshan (China), el Proyecto de Riesgo de Proveedores o el Proyecto de compra de Moldes y Troqueles entre otros, y, al mismo tiempo, se están enfocando o diseñando nuevos proyectos como, por ejemplo, el Proyecto de Diseño de alternativas logísticas en China o el Proyecto UBIKA.

Cómo se financia Este es un elemento clave. En general, estos proyectos innovadores en el ámbito de las compras resultan muy costosos y los recursos individuales de las empresas para acometerlos no serían suficientes. Sin embargo, a través de ATEGI estos proyectos pueden llevarse a cabo.

ATEGI destina el 70% de sus beneficios repartibles a la financiación de los proyectos de intercooperación. Por ello, la asignación de recursos de

ATEGIK BERE IRABAZIEN %70 INTERKOOPERAZIO PROIEKTUAK FINANTZIATZERA BIDERATZEN DU. PROIEKTU HAUEK KOOPERATIBEKIN BATERA ADOSTEN DIRA, HAUEK DITUZTEN BEHARRAK ASETZERA ZUZENDUTA.

ATEGI es clave para que el Modelo de Intercooperación de Compras funcione de forma ágil, dinámica y fundamentada; para impulsar proyectos innovadores y prioritarios para las empresas en el ámbito de las compras y para asegurar una gestión eficaz y colaborativa. **TU**



ATEGI KATEGORIAK

ATEGIk bost arlotako erosketak kudeatzen ditu beraien bezeroentzat. Hauek dira orokorrean hartuta bost arloen ezaugarriak, egungo egoera eta etorkizunerako erronkak.

ENERGIA

JOSÉ MANUEL PAMPÍN
ENERGIA ARLOKO ARDURADUNA



“HELBURUA ENPRESEN ENERGIA GASTUA MURRIZTEA DA”

Energia funtsezkoa da produkzioeko sektore guztien garapenean; energiaren erabilera modu eraginkorrean, ingurunean eragin txikia eraginez eta ahalik eta kostu txikienean egin beharko litzateke.

Helburua enpresen energia gastua murriztea da, arriskuak gutxitu eta behar bakoitzera egokitzeko. Horretarako, beharrezkoa da merkatuaren egoera momentu oro ezagutzea, faktore ezberdinen bitartez jasotzen duguna. Halaber, legediaren aldaketak etengabeak dira eta horren eragina neurtzea ere beharrezkoa da. Argindarraren erosketak parametro ezberdinen arabera neurtzen dugu: merkatuaren eboluzioa, komertzialen egoera eta aldaera ekonomiko, politikoak. Horien guztien arabera finkatzen dugu erosketak estrategia onena eta bezeroari eskaintzen diogu momentu bakoitzeko baldintza onenak. Dena ondo badao, negozioa egin eta baldintzak adostu ondoren, kontratuaren kudeaketa egiten dugu.

Eta modu berean funtzionatzen dugu gasarekin ere. Arriskuak kontrolatu, aurrekontua zehaztu eta indikadore garrantzitsuenak kontsultatu ondoren, onura gehien dituen eskaintza aurkezten diogu bezeroari. Modu berean, negoziatzen dugu hartzen diren konpromisoak, ordainketa moduak, eta abar. Kontratua gauzatu ondoren, parametro ezberdinak neurtu eta etorkizunerako hobekuntzak identifikatzen dira.

TIC

RAÚL TOSTÓN
IKT ARLOKO ARDURADUNA



“NAZIOARTEKO LEHEN MAILAKO ERAGILEEKIN NEGOZIATZEN DUGU”

Informazio eta Komunikazio Teknologia ezinbesteko tresnak dira enpresen lehiakortasuna ziurtatzeko. Lana egiteko eta baliabideak kudeatzeko daukagun modua eraldatu dute. Funtsezko elementuak dira gure lana produktiboagoa izan dadin: komunikazioak bizkortzen dituzte, taldeko lana sustatu, izakinak kudeatu, finantza azterketak egin, gure produktuak sustatzen dituzte merkatuan, etab.

Gure bezeroen beharrak eta erosketak bolumenak taldekatzen ditugu eta nazioarteko lehen mailako eragileekin negoziatzen ditugu esparru-akordio estrategikoetan. Horri esker, gure bezeroentzako kostuak aurrezten ditugu, zerbitzuen estaldura-bermeak hobekuntzak izaten ditu eta eragiketa eta finantza arloko arriskuak txikitu egiten dira.

Erosketak maila honetan bi arlo jorratzen ditugu: informatika (hardware eta software) eta komunikazioak (aholkularitza eta kosteak jaisteko estrategiak eskaintzen ditugu, arlo ezberdinetan, telefonia finkoa eta mugikorra, datu baseak).

GARRAIOA

Logistika tresna estrategikoa da eta lehiakortasuna hobetzeko balio du, enpresetako hornikuntza, ekoizpen eta banaketa prozesuetan eragina baitu.

Ondasun bat ekoiztea eta kostu lehiakorak izatea garrantzitsua den arren, logistikaren bidez bezeroak eskatzen dituen produktuak edo zerbitzuak eskura jartzea ere oso garrantzitsua da, une eta toki egokienean, baldintza ezin hobean eta kostu optimoetan, ahalik eta modurik eraginkorrenean bete ahal izateko hornikuntza-kateko eskakizunak.

Ategin, garraio beharretarako irtenbideak diseinatzen eta ezartzen ditugu gure bezeroentzako, sektore eta tamaina desberdinetakoak izanik eta beraien beharrak bai lurreko, itsasoko eta airezko garraio mota bakoitzean zerbitzu gama desberdinetan batuz.

Gure aholkularitzarekin bezeroei balioa ematen diegu, bai izaera ekonomikoan zein kudeaketa optimizatuan, besteak beste hornitzaile taldea edota zerbitzu sorta arrazionalizatuz.

Gure baitan aztertzen ditu garraio bide ezberdinak: lurreko garraioa, aireko garraioa eta itsasoko garraioa.

Nolanahi ere, gure bezero asko Industria 4.0 ezartzeko bidean daude eta ibilbide horretan beharrezkoa da garraioarekiko ikuspegi orokorra eskaintzea eta, berarekin lotuta, zerbitzu logistiko adimentsuak.

NAZIOARTEKO EROSKETAK

Enpresak inguru globalean arrakastaz integratzeko, nazioartekotze estrategietan beharrezkoa da erosketen kudeaketa negoziaren ikuspegi integralarekin egitea beharrezkoa da ere, ekipo anitzekin eta kultura anitzetako langileekin lana egin ahal izatea eta nazioarteko hornitzaileen eta kanpoko merkatuen egituraren eta kulturaren ezagutza sakona izatea.

Nazioartean erosketak prozesuekin hasten, garatzen eta kudeatzen laguntzen dizugu, zure enpresaren errentagarritasuna eta lehiakortasuna hobetzen jarraitzeko.

Diziplina anitzeko taldea dugu, esperientzia handikoa eta 35 aditu baino gehiago daude bertan. Taldea Europar Batasunean egoteaz gain, munduko kokapen estrategikoetan ere badago: Txina, India, Vietnam, USA eta Mexiko.

Gaur egun duten bolumena kontuan hartuta, hiru arlo hauetan garatzen dugu estrategia: molde eta trokelgintza; osagarri industrial ezberdinak; eta kontsumo eta banaketa ondasunak.

DIZIPLINA ANITZEKO TALDEA DUGU, ESPERIENTZIA HANDIKOA ETA 35 ADITU BAINO GEHIAGO DAUDE BERTAN. TALDEA EUROPAR BATASUNEAN EGOTEAZ GAIN, MUNDUKO KOKAPEN ESTRATEGIKOETAN ERE BADAGO: TXINA, INDIA, VIETNAM, USA ETA MEXIKO.



HORNIDURAK

Horniduran enpresentzako beharrezko hainbat produktu eta zerbitzu daude. Zerbitzu edo produktu hauek banaka hartuz gero, ez dira agertzen erosketen kudeaketan lehentasuna dutenen artean, bolumenik handiena ez dutelako; baina totalen hartuz gero, gastuaren ehuneko esanguratsua osatzen dute eta optimizatzeo aukera nabarmenak dituzte.

Erosketaren kudeaketaren ziklo osoari begiratzen diogu, gure bezeroen beharren azterketarekin hasi, kontratuen negoziazioa eta esleipen proposamenak egin eta esleitutako akordioaren ezarpen eta jarraipenera arte.

Hainbat horniduren erosketak kudeatzen ditugu eta gure bezeroen erosketa-bolumenak batzen ditugu, kontratu komunak negoziatzeko eta erosketa-baldintzak hobetzeko, zerbitzuaren baldintzetan arreta berezia jarritz.

Bezeroaren beharren arabera proiektuak ere garatzen ditugu, eskariaren berezitasunek hala eskatzen dutenean.

Gure kudeaketaren xedea, gure bezeroen hornikuntzaren kostu osoaren optimizazioa lortzea da, ez soilik tarifako salneurriak hobetzea. Gure balio ekarpena hazi egiten

da Kanban kudeaketa bezalako zerbitzuekin, makina banatzaileen zerbitzu eta ordezkapenekin, entrega pertsonalizatuarekin edo artikuluen kodifikazioarekin, besteak beste; zerbitzu horiek guztiak hornitzaileekin ditugun akordioetan garatzen ditugu, bezeroetan erosketa hauen kudeaketa hobetzeko.

Hornitzaileek izan ditzaketen gorabehera finantzarioak kontuan hartu eta arriskuak murrizteko mekanismoa jartzen dugu martxan, eta horrela amaitzen dugu erosketaren kudeaketari dagokion ziklo osoa.

Juan Andrés Joaristi

PRESIDENTE DEL CONSEJO RECTOR DE ATEGI

ATEGI NACIÓ EN 2001 EN EL SENO DE CORPORACIÓN MONDRAGON CON EL OBJETIVO DE ARTICULAR LA INTERCOOPERACIÓN EN LAS COMPRAS DE LAS COOPERATIVAS. LOS PRIMEROS AÑOS NO FUERON SENCILLOS DADA LA VARIEDAD DE REFERENCIAS EXISTENTES, SIN UN TRABAJO PREVIO DE ESTANDARIZACIÓN NI FOCO EN TRABAJAR CONJUNTAMENTE DETERMINADAS FAMILIAS. CON EL TIEMPO, HA AVANZADO EN LA INCORPORACIÓN DE NUEVAS FAMILIAS DE PRODUCTO, CLIENTES Y EN LA APORTACIÓN DE VALOR A LA EMPRESA. HOY EN DÍA, ESTÁN INMERSOS EN EL PERIODO ESTRATÉGICO 2017-2020.



“Ayudamos a nuestros clientes a ser más rentables y competitivos a través de la intercooperación”



Qué características definen ATEGI?

Nos definimos como una empresa especialista en el proceso de compra que tiene como objetivo clave ayudar a nuestros clientes a ser más rentables y competitivos a través de la intercooperación entre empresas. Aglutinamos ya 300 empresas y agrupaciones empresariales que operan en sectores muy diversos, con problemáticas y estrategias muy diferentes pero que, sin embargo, han decidido centralizar en ATEGI la gestión de familias de sus compras para reducir sus costes e incrementar su eficacia y rentabilidad empresarial.

¿Qué volumen de compras gestiona ATEGI?

Este ejercicio 2018, ATEGI va a intermediar un volumen de 182 millones de euros, esto supone un crecimiento superior al 10%; crecimiento que se está produciendo los últimos años de forma interanual.

Este dato constata el compromiso por la intercooperación de sus clientes y la aportación de valor de ATEGI, que se ha convertido en un centro de encuentro para la gestión de los procesos de compra.

Ha ayudado a este crecimiento trabajar con un modelo híbrido, que da un servicio a las cooperativas de MONDRAGON, nuestros socios, y, por otra parte, también aporta valor a empresas de fuera de MONDRAGON a través, entre otros, de acuerdos con ERKIDE,

Fundación San Prudencio, ASLE, el Cluster de Automoción de Navarra o empresas clientes de Laboral Kutxa.

En cuanto al Plan Estratégico 2017- 2020, ¿cuáles son los principales retos que tiene ATEGI de cara al futuro?

Se podrían aunar en cuatro líneas principales.

Seguimos apostando por el crecimiento por la incidencia que tiene en la obtención de ahorros para nuestros clientes. Por ello, establecemos un objetivo de incremento del 10% interanual. De esa forma, además, reforzaremos el liderazgo en Euskadi y nuestra posición como empresa de referencia en el proceso de compra en el Estado.

Otra línea estratégica es una mayor orientación al Cliente. Venimos de ser una organización más centrada en el

HAZKUNDEAREN ALDEKO APOSTUA EGITEN DUGU ETA 2020 URTERAKO 550 MILIOI EUROTAKO EROSKETA BOLUMENA LORTZEA ESPERO DUGU, INTERKOOPERAZIOARI ESKER. HORRELA, ESTATU MAILAN DUGUN ERREFERENTE POSTUA INDARTUKO DUGU.

producto y esta nueva evolución estratégica está generando cambios positivos.

Una tercera línea estratégica tiene que ver con enriquecer la propuesta de valor de ATEGI, añadiendo Proyectos a medida de sus clientes y mejorando su eficacia en la gestión a través de servicios adicionales.

Esto va concretándose en diferentes ámbitos de la gestión de compras a través de los que denominamos Proyectos de Intercooperación.

Y, finalmente, apoyándonos en la integración del equipo internacional de compras, nos proponemos profundizar y desarrollar los servicios internacionales para nuestros clientes. Es por ello que nos marcamos un ambicioso incremento en las compras internacionales durante el período 2017- 2020.

En definitiva, afrontamos un proceso de transformación del modelo de negocio actual a otro de futuro con el objeto de enriquecer la propuesta de valor de ATEGI a sus clientes.

Se hace mucho énfasis en la intercooperación ¿cómo se articula?

A través de nuestro Modelo de Intercooperación de Compras que impulsa la colaboración y cooperación entre las empresas pertenecientes a ATEGI en las siguientes actividades:

1. Formación para los equipos de compras.
2. Asesoramiento en gestión avanzada de compras y gestión de compras en empresas internacionalizadas.
3. Implantación de herramientas de información y gestión.

4. Identificación de proyectos de compra conjunta.

Estas actividades van tomando forma en proyectos innovadores en el ámbito de las compras y prioritarios para las empresas pertenecientes a ATEGI, denominados como hemos dicho anteriormente *Proyectos de Intercooperación*.

Cabe destacar el Foro de Compras Corporativo en el que participan responsables de compras de todas las Divisiones, así como el apoyo dado desde ATEGI a las Divisiones que apuestan por la intercooperación en compras entre sus cooperativas, así como en proyectos interdivisionales

Y todo ello, ¿cómo se traduce en resultados?

Si en 2010 el volumen intermediado era de 67Mill, cerramos 2017 con un volumen de 165M. En concreto, en 2017 conseguimos un crecimiento del 18% sobre el año anterior, siendo destacable que el crecimiento se ha producido en todas las categorías que gestionamos.

Además de la gestión directa que hacemos, hay que tener también en cuenta los Proyectos de Gestión conjunta entre Divisiones-Coop. que monitorizamos, y que en 2017 ascendió a 153M.

En su conjunto, para el ejercicio 2020 esperamos alcanzar los 550 Millones de volumen de compras en Intercooperación.

Y es muy reseñable también que esto ha permitido en 2017 obtener para nuestros clientes unos ahorros en relación con el mercado del 18%. **TU**

INTERKOOPERAZIO PROIEKTUAK

Proiektuak era askotarikoak dira baina beti bezeroen lehiakortasuna bermatzea dute helburu. Hauek dira gaur egun martxan dauden proiektu batzuk:

- **Dibisio barruko kooperazio proiektuak.** Dibisio berdinean dauden kooperatiben artean, erosketa arloan egon daitezkeen indarguneak definitu eta indartzeko. Egund, industria alorreko 8 dibisioetan garatu dira horrelako proiektuak.
- **Hornitzaileen arrisku proiektua.** Hornitzaileen finantza arriskuaren indizearen jarraipena egitea da helburua, erakundearentzat kritiko edota estrategikoak direnekin. Horrela alerta eta prebentzio ekintzak aurreikusten dira eta hornidura ziurtatzen da.
- **UBIKA proiektua:** noiz behinkako hornitzaileak eta ATEGIko enpresak konektatzea du helburu. Balio erantsiko zerbitzuak emateko eta garraio zerbitzuari buruzko prozesuaren ikuspegi orokorra izateko.
- **Lehen Gaien Arriskuaren Kudeaketa.** Aholkularitza zerbitzua ematea du helburu, besteak beste honako materialak oinarri hartuta: altzairua, aluminioa, kobrea, nikela eta plastikoa. Enpresei benetako informazioa eskaintzeko eta lehen gaien erosketa bideratzeko kudeaketa zerbitzua ezartzeko (2019ko bigarren seihilekoan jarriko da martxan).

Proiektu berriak

Halaber, modu naturalean proiektu batzuk amaitu eta beste berri batzuk sortzen dira. Oraintsu, honako hauek bultzatzeko erabakia hartu da:

- **Kunshan proiektua.** Txinako industria parke honetan, kategoria ezberdinetan egin daitezkeen hobekuntza akzioak aztertzeko.
- **Txinan alternatiba logistikoak diseinatzen proiektua.** Txinatik inportatzen duten enpresen garraio beharrak aztertzeko eta ondoren beste alternatiba batzuk ezartzeko, egungo kostuak murrizteko.
- **Energiaren erosketa modeloa berdefinitu.** Ingurugiroarekin konpromisoa berretsi eta Ategiko bezeroak energia berdearen kontsumora bideratzeko. Horretarako, beharrezkoa da prezio lehiakorrek finkatzea epe luzera, Espainiako argindar merkatuaren gorabeherak ekiditeko eta industriaren lehiakortasuna bermatzeko.

El riesgo financiero de los proveedores

LA INTERRUPCIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO CAUSADA POR LA INESTABILIDAD FINANCIERA ES EL PRINCIPAL RIESGO REPORTADO POR EMPRESAS COMPRADORAS CON INGRESOS MAYORES A UN MILLÓN DE EUROS Y EL SEGUNDO PARA LAS INFERIORES A ESA CIFRA. SIN EMBARGO, ÚNICAMENTE UN 20% DE LAS EMPRESAS CUENTAN CON UN PROCESO SUFICIENTEMENTE ROBUSTO PARA ANTICIPAR LOS PROBLEMAS FINANCIEROS DE SUS PROVEEDORES

OIER LARRAÑAGA COORDINADOR DEL PROYECTO



Como consecuencia de esa necesidad surge el proyecto de intercooperación *Riesgo financiero de proveedores* que ha venido desarrollando ATEGI durante el 2017 juntamente con la División de Componentes de Corporación MONDRAGON. Este proyecto innovador pretende valorar el riesgo financiero como un componente básico en la evaluación y seguimiento de los proveedores estratégicos y/o críticos, desde su homologación, para, en su caso, establecer acciones de prevención antes posibles fallos de suministro.

“VALORAR EL RIESGO FINANCIERO DE LOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS AYUDA A PREVENIR POSIBLES PROBLEMAS DE SUMINISTRO”

4 elementos clave

1. Enfocar nuestros esfuerzos de prevención del riesgo financiero únicamente en los proveedores donde se realiza el mayor gasto puede no ser suficiente.

Por ejemplo, un proveedor en el que no gastamos cantidades significativas, pero que suministra material o un componente crítico para nuestro proceso puede requerir tanta o mayor atención que un proveedor en el que gastamos más pero que puede ser fácilmente sustituible o que solo impacta en una pequeña porción de las operaciones.

2. Habitualmente se analizan y aprueban a los nuevos proveedores solo cuando se les da de alta. Sin embargo, el riesgo es algo dinámico, que aparece en cualquier momento y puede poner en peligro la continuidad del suministro. Las decisiones financieras, laborales, etc pueden cambiar radicalmente el nivel de riesgo de un proveedor.

3. Es erróneo confiar en que el proveedor notificará oportunamente cuando se encuentre en una situación crítica. Es probable, que importantes miembros de la organización del proveedor ni siquiera estén enterados de algunos riesgos que están ocurriendo o a punto de ocurrir dentro de su empresa. Es también probable que el proveedor considere que puede resolver los riesgos antes de que se vuelvan críticos y, al final, descubra que están fuera de su control. Es, por ello, necesario evaluar regularmente el riesgo asociado a cada proveedor.

4. Es también habitual, pero erróneo, suponer que un proveedor que nunca ha fallado es seguro. El riesgo aparece en cualquier momento por cambios en el entorno. Un buen desempeño pasado no asegura necesariamente una buena salud financiera futura.

PROYECTO
RIESGO FINANCIERO
DE PROVEEDORES

ATEGI ha desarrollado, en colaboración con las empresas de la División de Componentes, un proyecto piloto para estructurar un proceso robusto y sostenible de prevención del riesgo financiero con los cerca de 100 proveedores más importantes de las mismas.

Las principales fases que se han acometido en colaboración con expertos financieros y consultores especializados han sido:

1. Diseñar un *score* de riesgo financiero de proveedores. Esta valoración considera los siguientes factores y determina qué parámetros concretos son los más adecuados y objetivos: factores cualitativos internos, cualitativos externos, económicos, financieros, y generación de caja.
2. Obtención de datos objetivos, consistentes en el tiempo, fiables y actualizados que permitan cumplimentar adecuadamente el o cuadro diseñado.
3. Interpretación de los datos obtenidos, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo que permita clasificar y evaluar el riesgo financiero de cada proveedor
4. Diseñar la estrategia de contención del riesgo financiero de proveedores de la empresa y las acciones concretas recomendadas con cada uno de los proveedores para anticipar, prevenir y gestionar dicho riesgo.

Esta fase piloto ha permitido contrastar el valor añadido, la precisión y la eficacia del proceso y su metodología. Constituye, por tanto, un excelente punto de partida para fomentar la cultura de prevención de riesgo de los proveedores, objetivar la salud financiera de los proveedores de una empresa y gestionar con seguridad en un contexto de creciente diversidad de proveedores en la cadena de suministro global. **TU**

Diseño de alternativas logísticas en China

ATEGI LANZA EL PROYECTO CON CUATRO EMPRESAS IMPLICADAS EN LA FASE INICIAL Y OTRAS EMPRESAS INTERESADAS QUE PUEDEN INCORPORARSE EN UN FUTURO PRÓXIMO.

MIREIA SAGARDIA
COORDINADORA DEL PROYECTO



El tráfico de contenedores marítimos procede de las plantas productivas que las empresas poseen en China, por ejemplo, en el parque industrial de Kunshan, y de empresas proveedoras ubicadas en este país que suministran productos, artículos, piezas, componentes, etc, de forma habitual a las empresas clientes de ATEGI.

En los diferentes Foros de transporte que ATEGI ha venido celebrando recientemente, varias empresas han planteado una misma inquietud: ¿Cómo podríamos optimizar la carga de mercancías en origen?, ¿Podríamos reducir costes de stock y almacenaje mejorando la gestión logística en origen?

Por otra parte, si bien ATEGI viene negociando y optimizando los precios con los transitarios para el transporte de contenedores desde China, también ambiciona ofrecer aún un mayor valor añadido a sus clientes. Por ello, se entiende que un análisis global de la cadena de suministros de las diferentes empresas implicadas puede, potencialmente, generar soluciones logísticas alternativas a las actuales y que, en definitiva, supongan una mejora en los costes globales de este proceso.

Este es el contexto que ha dado origen al proyecto de intercooperación de

ATEGI denominado *Diseño de Alternativas Logísticas para el Transporte de Contenedores desde China*, que se lanza con cuatro empresas implicadas en la puesta en marcha de este proyecto, pero también se considera a otras empresas clientes de ATEGI puede interesar a más en un futuro próximo.

Actualmente el proyecto se encuentra en la fase de *Caracterización del Contexto*

“CHINA ES EL PRINCIPAL PAÍS DE ORIGEN DE UN IMPORTANTE TRÁFICO DE CONTENEDORES MARÍTIMOS PARA MUCHAS DE LAS EMPRESAS CLIENTES DE ATEGI”

en el que se desarrolla el transporte en origen, para ello se identifican, evalúan y cuantifican las informaciones claves y relevantes asociadas al desarrollo de la actividad; este análisis permitirá, posteriormente, identificar los puntos débiles y las oportunidades del proceso logístico actual. **TU**

Gestión de Riesgo de Materias Primas: Servicio de Asesoramiento

ATEGI HACE UNA APUESTA POR DESARROLLAR UN PROYECTO AMBICIOSO E INNOVADOR EN LA GESTIÓN DE RIESGOS Y COMPRA DE MATERIA PRIMA, DONDE HA IDENTIFICADO UNA NECESIDAD LATENTE QUE NO TIENE RESPUESTA AL MENOS EN EL ESTADO. EN LA MEDIDA EN LA QUE EL PROYECTO VAYA TOMANDO FORMA, COMENZARÁN LAS COLABORACIONES CON LOS PRINCIPALES INTERESADOS.

JOSU LUENGO COORDINADOR DEL PROYECTO



¿Es viable gestionar el riesgo de compra en las MMPP?

Hace unas semanas leyendo las páginas económicas observamos las variaciones anuales en materias primas: el Brent, un 13,5%, el cobre (New York), un 17,34%, el plomo (Londres) un -18,16%, el aluminio (Londres) un 14,57%.

El precio de ciertas materias primas puede fluctuar entre el

La cuestión clave es el tiempo, ya que la forma en que las expectativas de precios se adaptan, determina las fluctuaciones de precios y volúmenes. La realidad es que muchas empresas se ven avocadas a fabricar productos o prestar servicios que utilizan materias primas con precios muy inestables.

En este contexto, ATEGI ha puesto en marcha el proyecto de intercooperación de Materias

2. Diseñar un **cuadro de mando** con las claves para una mejor toma de decisiones en la compra de MMPP. Para crear una herramienta que permita el abastecimiento, tratamiento y adaptación de los datos existentes sobre los mercados identificados, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones en función de la estrategia de compras y las necesidades concretas de cada empresa.

3. Analizar **nuevas estrategias** que permitan reducir el riesgo en la compra de MMPP. Esta gestión del riesgo debe ser personalizada para cada caso, dado que la realidad de cada una es diferenciada. La herramienta evaluará el riesgo asumido al cerrar o no una posición determinada en un día concreto, teniendo en cuenta diversos factores como las comisiones financieras, los tipos de interés, los tipos de cambio... **TU**

“OFRECEMOS A NUESTRAS EMPRESAS UN SERVICIO DE ASESORAMIENTO PARA LA COMPRA DE MATERIAS PRIMAS”

30 y el 50 %, y su volatilidad puede suponer un riesgo equivalente entre el 30 al 60 % de los ingresos de explotación. Influyen causas complejas: los picos productivos de los principales clientes mundiales (fundamentalmente China), la cotización del dólar (al cotizarse muchas MMPP en esa moneda), la política económica (fundamentalmente las decisiones sobre los tipos de interés), la especulación en los mercados financieros sobre los futuros de estos productos, etc.

Primas. A través de este proyecto se pretende desarrollar un servicio de asesoramiento para la Compra de Materias Primas, con los siguientes objetivos:

1. Obtener **información predictiva** fiable sobre la evolución de precios de materias primas. Para aportar a nuestros clientes información relevante relativa a los mercados de aquellas MMPP que sean de su interés para tener visión y criterio a la hora de tomar decisiones de compra.

Kunshan proiektua: internazionalizazio lehiakorragoa

ATEGI, 2017-2020 EPEALDIKO PLAN ESTRATEGIKOAREN BAITAN FUNTSEZKO ARDATZ GISA DEFINITU DU INTERNAZIONALIZAZIOA, ETA TESTUINGURU HONETAN MARTXAN JARRI DU KUNSHAN INTERKOOPERAZIO PROIEKTUA.

OIER LARRAÑAGA PROIEKTUAREN KUDEATZAILEA



Helburua, Txinako Kunshan parkean ezarrita dauden ATEGIko enpresei beraien lehiakortasuna bultzatzeko sinergiak identifikatu eta sustatzea da, hala nola, aurrezteko moduak aztertuz eta hornitzaileen kudeaketa hobetuz. Horrela, lerro estrategikoak definitu dira eta horien arabera egingo dira lehen aktuazioak.

Badira 14 urte, MONDRAGON Korporazioak Kunshan parke

“Taldean joanda, errazagoa da hango buruzagiekin lursailen erosketari negoziatzea, eta baita eskulana kontratatzea ere” dio Otaño, garai hartako lehendakariak.

Gaur egun, Txina MONDRAGON Taldearentzat merkatu garrantzitsua da, Europa eta USAREN ondoren. Hango negozioak 260 milioi eurotik gora suposatzen du, 19 produkzio planta ditu eta 1500 langile baino gehiago.

Interkooperazio proiektua

2017an ekin zitzaion interkooperazio proiektuari eta fase ezberdinetan gauzatu da. Lehendabizi enpresa bakoitzaren beharrak neurtu ziren eta horien arabera helburuak finkatu ziren. Bigarren fase batean, bost kategoria ezberdinen arabera erosketen azterketa egin da: tokiko garraioa (lurrekoa eta airekoa), packaging (kartoia, plastikoa eta egurra), telekomunikazioak (telefonía eta informazio zerbitzuak), hornidurak (industrialak, bulegoak) eta berziklapena eta hondakinen errekuerazioa (Txinan ezarri diren arauak eragin zuzena izan dute honetan).

Gaur egun, hirugarren fasean dago proiektua eta ATEGIk Txinan duen lantaldearen esperientzia eta ezagutzari esker gauzatzen da. Hala nola, bertan dauden enpresei aholkularitza eskaintzen zaie, kategoria ezberdinetako erosketen inguruan, hornitzaile potentzialak buruz eta aurrezteko kudeaketa eta koantifikazioari buruz. **TU**

“TXINAN DAUDEN ENPRESEI ARLO EZBERDINETAKO AHOLKULARITZA ESKAINTZEN DIO ATEGIK GAUR EGUN”

industrialak eratu zuela, Euskaditik kanpo ezarri zen lehendabizikoa. Honen helburua, munduan populazio gehien duen herrialdean ezarri eta bere bitartez hain konplexua den herrialde batean arrastarako oinarriak finkatzea.

Nolabait esateko, Kunshan parke industrialak da, gaur egun, nazioarteko garapenean funtsezko ardatza, eta bertan kokatzen dira zazpi kooperatiba: Batz, Cikautxo, Copreci, Fagor Arrasate, Fagor Ederlan, Kide, Orkli.

Proyecto de Moldes y Troqueles

EN ATEGI, LOS MOLDES Y LOS TROQUELES, DADO EL PERFIL DE NUESTRAS EMPRESAS, SON CONSIDERADOS COMPRAS ESTRATÉGICAS. ES POR ELLO QUE HEMOS DISEÑADO UN SERVICIO QUE PERMITE ANALIZAR, DE FORMA PERSONALIZADA, LA SITUACIÓN DE CADA EMPRESA Y DISEÑAR UN PLAN DE ACCIÓN QUE LE PERMITA OBTENER AHORROS SUSTANCIALES Y MEJORAS EN LA CALIDAD Y LOS SERVICIOS DE SUS PROVEEDORES.

JON ANDER GARIN COORDINADOR DEL PROYECTO



Las empresas deben concienciarse de que es un momento muy adecuado para replantear su estrategia de compra. De hecho, las compras en España de moldes y troqueles han crecido un 31% en el último año y se están registrando cifras de importación record. Y el origen China es clave.

¿Por qué es un buen momento?

Porque la Federación Española de Asociaciones Empresariales de Moldistas y Matriceros FEAMM señala que las cifras oficiales de las transacciones confirman la recuperación sectorial y consolida su crecimiento. Además, el

“MOLDES Y TROQUELES SON PRODUCTOS CONSIDERADOS COMO ESTRATÉGICOS: LA PRODUCCIÓN MUNDIAL ALCANZA LOS 50.000 MILLONES DE EUROS”

consumo ha duplicado sus cifras en los últimos seis años, principalmente gracias al aumento de las importaciones, que por primera vez superan a las exportaciones y registran el valor más alto de la historia. Y, las estimaciones del 2017 van en línea con el 2016, lo que nos indica que el crecimiento seguirá en aumento.

Y ¿por qué China?

La producción mundial alcanza los 50.000 millones de euros: de ellos, un 50% corresponde a moldes para plástico, 45% a matrices y un 5% a moldes para aluminio. La deslocalización de empresas de sectores clientes y la aparición de nuevos países productores han introducido cambios significativos en el sector de moldes y matrices.

Estos cambios empezaron a notarse alrededor del año 2000 y se acentuaron a partir del 2003/2004, y actualmente las tres áreas geográficas más significativas actualmente son: NAFTA, la Unión Europea 27 y la formada por Japón, China y Corea del Sur.

China, como líder mundial de este sector, se prepara

economía baja en carbono se ha convertido en un tema candente. El concepto de baja emisión de carbono y protección del medio ambiente es popular. Y, en este sentido, la industria de moldes de China avanza hacia una era de bajas emisiones de carbono.

Al mismo tiempo, se han impulsado varias industrias nuevas con alta velocidad de desarrollo, como los trenes de alta velocidad, el transporte ferroviario y demás, y estas industrias también presentan nuevos requisitos para la industria de moldes y matrices.

En **España**, las importaciones crecen en todo tipo de moldes y matrices, destacando China como principal proveedor de moldes y superado solo por Corea del Sur y Alemania en matrices. “2016 fue el primer año en el que la balanza comercial se ha invertido, pasando a ser las importaciones superiores a las exportaciones. Esto es debido a que los fabricantes de componentes también están creciendo, incrementando tanto la demanda interna como la externa. Creemos que la tendencia será que las importaciones seguirán una senda alcista moderada.” **TU**

para nuevos retos. El ahorro de energía, la reducción del consumo, la reducción de emisiones y la economía baja en carbono se han convertido en la tendencia de desarrollo a largo plazo.

Desde la conferencia de **Copenhague**, la ola global de bajas emisiones de carbono ha llegado rápidamente, y la

Ubika, no hay Industria 4.0 sin logística 4.0

ATEGI ACTIVÓ EL PASADO AÑO EL PROYECTO DE INTERCOOPERACIÓN UBIKA, UNA PLATAFORMA INNOVADORA ORIENTADA A FACILITAR A LAS EMPRESAS SU TRANSFORMACIÓN HACIA LA LOGÍSTICA 4.0.

MIREIA SAGARDIA COORDINADORA DEL PROYECTO



La logística es un elemento clave, fundamental y necesario en la transformación de las empresas hacia la Industria 4.0. Esta supera la barrera que separaba lo digital de lo físico. La Industria 4.0 habla de personalización, de acortar procesos, de monitorizar y controlar en tiempo real para actuar, de obtener información continua del entorno, de hiperconectividad y de la toma de decisiones a través de la gestión del Big Data.

Así, empresas, máquinas y servicios están digitalmente conectados e intercambian información para mejorar su eficacia. Obviamente, en este contexto, también la logística debe desarrollarse, mejorar e innovar.

Logística 4.0

La Logística 4.0 habla de la gestión de la trazabilidad, de modelos logísticos inteligentes, de mejora en la gestión de inventarios, de anticipar las necesidades del cliente, de optimizar los tiempos, de gestionar tamaños de serie más pequeños, de adaptarse a la omnicanalidad, de detectar problemas en la carga antes de llegar a su destino, etc.

los indicadores de control del servicio, optimizar la gestión del proceso logístico, avanzar en la intercooperación y mejorar la productividad.

Permitirá además diseñar servicios orientados a: optimizar los procesos administrativos relacionados con Tenders; armonizar y centralizar las fuentes de datos, actualmente muy heterogéneas; validar automáticamente las facturas; y establecer un cuadro de mando

“LA LOGÍSTICA ES CLAVE EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS HACIA LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL”

En este marco se sitúa el proyecto UBIKA. Se pretende generar desde ATEGI una plataforma de servicios de valor que comenzando por la digitalización de los procesos de Transporte y Logística gestionados por ATEGI llegue a poner, en un futuro, a disposición de las empresas la integración de los sistemas y datos de los proveedores de transporte (transitarios). De esta forma, a través de esta plataforma UBIKA se podrá: monitorizar de forma continua

con indicadores de calidad contrastados (nivel de servicio, satisfacción del cliente...); gestionar y anticipar las incidencias.

En el equipo de proyecto que está desarrollando esta plataforma se integra un partner tecnológico especializado y se cuenta también con la participación de varias empresas clientes. A través de Canal ATEGI se irán comunicando y concretando los avances relevantes que se generen en este proyecto. **TU**

Marta Pardo

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES

EN ATEGI, HISTÓRICAMENTE, LA FUERZA MOTORA HA SIDO EL PRODUCTO, SI BIEN EN EL ACTUAL PERÍODO ESTRATÉGICO 2017- 2020 SE HAN MARCADO COMO RETO PRIORITARIO QUE LA FUERZA CONDUCTORA SEA EL CLIENTE. ESTO SUPONE UN CAMBIO DE PARADIGMA.



“Queremos ser una empresa de referencia en nuestro sector”



Cuál es la clave, el motor que mueve ATEGI?

En ATEGI, históricamente la fuerza motora ha sido el producto. Ya en el actual período estratégico 2017-2020 nos marcamos como reto prioritario que la fuerza conductora sea el Cliente. Esto supone un cambio de paradigma y tiene implicaciones en las formas de trabajo, en la organización de ATEGI, en las relaciones con sus clientes, en el compromiso e implicación con los mismos.

Hablamos de generar una cultura cliente céntrica en ATEGI, centrada y focalizada en el cliente. Y hablamos, por tanto, de fidelización de nuestros clientes.

¿Qué valora el cliente en ATEGI?

Nuestra ambición es ser una empresa de referencia en las compras en el Estado, y, actualmente, estamos en el

primer paso: serlo en Euskadi, donde se sitúa un porcentaje sustancial de nuestras empresas cliente. Ser referente significa ser conocido y estar en el *top of mind* de los clientes, estar entre las cinco primeras opciones cuando una empresa quiera delegar sus compras en el ámbito de energía, transporte y logística, suministros o TIC. Para lograrlo, es importante ofrecer una presencia internacional y una cartera de servicios que dé respuesta a las empresas clientes de ATEGI que estén fuertemente internacionalizadas. De ahí que se haya integrado en ATEGI un experimentado equipo internacional y que se haya generado una categoría y unos servicios especializados en las compras internacionales.

A la hora de objetivar los resultados, ¿cómo se mide la orientación al cliente?

En primer lugar, asegurando que los parámetros claves

en las compras (coste y ahorros, calidad en las entregas, tiempos y plazos) evolucionen positivamente, tanto globalmente como para cada empresa.

Pero, además, es muy importante medir y objetivar la percepción que las empresas cliente tienen de ATEGI y la valoración que realizan de la misma. Y aquí, como señalábamos anteriormente, valores como la cercanía y la relación y la comunicación entre personas cobra importancia.

La nueva web y el canal ATEGI facilitan esa comunicación con el cliente, ¿verdad?

Así es. Además de presentar qué es ATEGI hoy, pretende, fundamentalmente, ser una herramienta útil para las empresas. Un entorno dinámico donde se pueda encontrar información práctica, relevante y actual relacionada con el proceso de compra. Es una web

ZEINTZUK DIRA ATEGIREN BALOREAK? ZER ESKAINTZEN DIOZUE BEZEROARI?

- L**au arlotan batzen ditugu baloreak:
- **Kooperazioa.** 300 enpresa baino gehiagok aukeratu du ATEGI, bere bitartez erosketen kudeaketa egiteko, eta horrela kosteak murriztu eta errentagarritasuna areagotzeko.
 - **Aurrerapena.** Balore honek mugitzen gaitu, motibatzen gaitu, izan ere gure bezeroei abantailak eskaintzea aberasgarria da guretzat eta baita gure inguruarentzat. Hobekuntza jasangarriaren bitartez (etikoa, soziala, laborala eta ingurugirokoa) lortuko baitugu enpresa indartsu eta sendoa gure gizartean.
 - **Hurbiltasuna.** Gure bezeroekiko dugun etengabeko komunikazioa iturri garrantzitsua da hobetzen joateko. Jakin badakigu, konfidantza dela gakoa eta horregatik partekatzen dugu beraiekin gure lana egiteko modua, gure metodologia; gardentasun osoz.
 - **Espezializazioa.** Bere baitan dago *Know how*-a, profesionaltasuna, zorrotztasuna, lantaldea, eskarmendua eta etengabeko hobekuntza. Erosketa kategoria bakoitzean kudeaketa pertsonalizatua egiten dugu, bezeroaren beharretara egokitzeko eta zerbitzu integrala eskaintzeko.

Eta hauek guztiak, praktikan nola gauzatzen dira?

Gure erosketa kategoriak bost arlotan definitzen ditugu: Energia, Garraioa, IKT, Hornikuntzak eta Nazioarteko erosketak.

Eta irtenbide bakoitza pertsonala da, bezeroaren arabera. Horrela, hiru ardatz hartzen ditugu kontuan prozesuan: Aholkularitza, erosketa prozesuaren pertsonalizazioa eta erosketa zerbitzua. Esan bezala, neurritz eginiko soluzioak dira, bezero bakoitzari ahalik eta baldintza onenak eskainiz.

Horrez gain, gure erosketa metodologia hamar printzipio hauetan oinarritzen da: aholkularitza eskaini, prozesu bakoitza hobetzeko eta erosketa estrategia hobeak diseinatzeko; produktuaren ezaugarriak definitu, prezioak eta denborak zehazteko; nazioarteko merkatuaren araketa; hornitzaileen azterketa, gaitasuna zehazteko eta onena aukeratzeko; negoziazioa, hautatu diren hornitzaileekin; **esleipena** negoziatu eta egin; **kontratuak** kudeatu; ondorengo prozesuaren jarraipena; helburuen ebaluazioa; eta azkenik, hobekuntza arloak identifikatzen ditugu.

VAMOS A REALIZAR UN TRACKING ANUAL DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON ATEGI. ADEMÁS DE PLANTEARNOS OBJETIVOS DE MEJORA ANUALES Y PLANES ESPECÍFICOS POR CLIENTE, EN EL FUTURO TAMBIÉN AMBICIONAMOS QUE SEA UNA VÍA EFICAZ PARA IDENTIFICAR NUEVAS NECESIDADES, SERVICIOS, ASESORAMIENTO, INFORMACIÓN, CONTENIDOS, EVENTOS, ETC QUE LAS EMPRESAS PUEDAN DEMANDARNOS.

en euskera, español e inglés. Y cuenta con un área específica para los clientes de ATEGI donde pueden interactuar con algunos de los servicios y herramientas que ponemos a su disposición.

Y el Canal ATEGI, es un espacio activo, amigable, visual, hay muchos vídeos, donde se incluyen noticias, artículos, eventos, editoriales o informes de actualidad relacionados con el proceso de compra. Está organizado por temas para facilitar su búsqueda. Es un espacio multidisciplinar y multilingüe (incluye las publicaciones en su idioma original) que integra colaboraciones externas que complementan las generadas por el propio equipo de ATEGI. El objetivo es aportar información valiosa, útil para el desarrollo de los equipos de compra de las empresas. Y, a través del canal, informamos acerca de los eventos que organizamos o en los que participamos; generamos contenidos, habitualmente vídeos, donde los profesionales que han intervenido en el evento nos sintetizan las ideas e información clave que han transmitido. **TU**

El declive de la inversión en I+D en las empresas vascas

NUMEROSOS MEDIOS SE HAN HECHO ECO DE LA CAÍDA CONTINUADA DE LA INVERSIÓN EN I+D POR PARTE DE LAS EMPRESAS VASCAS EN UN DINÁMICA QUE YA DURA CINCO AÑOS. CONFORME A LAS INFORMACIONES APORTADAS POR EUSTAT, EN EL AÑO 2016, EL GASTO EN I+D DE EUSKADI SE SITUABA EN EL 1,82% DEL PIB, MUY ALEJADO DE LA META DEL 3% ESTABLECIDA COMO OBJETIVO EN LA ESTRATEGIA DE LISBOA DE LA UNIÓN EUROPEA.

Mikel Orobengoa ISEA S.Coop.



Estas crónicas aportan una visión limitada de una problemática más compleja al considerar la evolución de la inversión en I+D como una dimensión aislada. Desde mi perspectiva, no es posible interpretar correctamente este fenómeno si no tenemos presente el alcance integral de un problema que afecta al conjunto de la gestión empresarial y que conjuga debilidades crónicas con el impacto de la crisis económica.

Normalmente se enfatiza la importancia de ciertos factores en la competitividad, por ejemplo, el desarrollo tecnológico, la innovación... pero rara vez se menciona la trascendencia de las prácticas de gestión empresarial. Por ello adquiere relevancia una investigación llevada a cabo por investigadores de la Universidad de Stanford, el Instituto Tecnológico de Massachusetts y la Oficina del Censo de los Estados Unidos sobre una muestra de 32.000 empresas de manufactura

americanas. El estudio refiere que los sistemas de gestión explicarían hasta el 18% de las diferencias de productividad existentes entre las empresas, mientras que la inversión en I+D explicaría hasta el 17% de las diferencias de productividad, las competencias profesionales el 11% y, finalmente, la inversión en TICs sería responsable del 8% de dicho diferencial de productividad.

Por eso cobra especial relevancia las debilidades en la gestión de las empresas vascas, evidenciadas por la posición

El investigador canadiense William Lazonick afirma que la búsqueda del rendimiento a corto plazo estaría erosionando la competitividad de las empresas y su capacidad de supervivencia a largo plazo.

que ocupa Euskadi entre las regiones europeas en el Panel de Indicadores de Innovación Regional RIS 2017: Posición 167 en el indicador relativo a pymes innovadores en marketing u organización, puesto 144 en el indicador relativo a pymes innovando en capacidades internas y posición 118 en el empleo de servicios intensivos en conocimiento.

Proceso de adaptación de las empresas vascas

A estas alturas, parece claro que las empresas vascas han sufrido un proceso de adaptación competitiva ante la crisis que, además de considerar los factores asociados a los costes, por ejemplo mediante la devaluación de los salarios y de las condiciones laborales de contratación, ha ocasionado la degradación de otros factores como el desarrollo tecnológico, el intraemprendimiento, la implantación de las TICs, etc.

Esta observación concuerda con los resultados de una reciente investigación desarrollada por un equipo de la Sloan School of Management y de la Universidad de Cornell, que ha evidenciado que, en el curso de las sucesivas crisis económicas, los directivos desarrollan un estilo conservador orientado a la reducción de los costes en detrimento de la inversión en la

I+D, las inversiones de capital... que a posteriori redundan en tasas de crecimiento más pobres.

Como consecuencia, en el curso de los últimos años las empresas se han instalado en una lógica del rendimiento a corto plazo: según una encuesta elaborada por la consultora McKinsey, el 63% de los directivos encuestados declaró que la presión para obtener resultados a corto plazo se ha incrementado en los últimos cinco años. De hecho, el 79% afirma estar especialmente presionado para generar una elevada rentabilidad en un período inferior a los dos ejercicios.

Ante estas evidencias, el investigador canadiense William Lazonick señala que las empresas se han deslizado desde un modelo de *creación de valor* hacia otro basado en la *extracción de valor*, por el cual la obsesión por los resultados a corto plazo conduce hacia la destrucción de valor a largo plazo. En síntesis, Lazonick afirma que la búsqueda del rendimiento a corto plazo estaría erosionando la competitividad de las empresas y su capacidad de supervivencia a largo plazo.

La conclusión más preocupante que resulta de la investigación del MIT Sloan School of Management y la Universidad de Cornell

anteriormente citada es que el estilo conservador adquirido por los directivos en el curso de las crisis económicas presenta una tendencia a perpetuarse, incluso una vez que desaparece la causa que la originara.

Tomando en consideración este conjunto de observaciones, es lógico preguntarse... ¿Cómo será posible afrontar los grandes retos que aguardan a las empresas vascas tomando como base de partida una gestión contingente y un estilo de dirección orientado a la eficiencia a corto plazo? Por ejemplo... ¿Cómo abordar bajo estas condiciones el reto de la transformación digital?

Por ello, en lugar de enfatizar exclusivamente sobre el declive de la inversión en I+D, es necesario ahondar en un diagnóstico más profundo del impacto de la crisis en la gestión empresarial, integrando el conjunto de factores de la competitividad empresarial.

Como consecuencia, considero urgente articular una colaboración público-privada para diseñar e implantar un plan de acción que genere un salto competencial en nuestras empresas para que puedan abordar adecuadamente las grandes transformaciones del futuro. **TU**

Considero urgente articular una colaboración público-privada para diseñar e implantar un plan de acción que genere un salto competencial en nuestras empresas para que puedan abordar adecuadamente las grandes transformaciones del futuro.



SE TRATA DE UNA INICIATIVA QUE SURGE PARA ATRAER TALENTO CUALIFICADO A LAS COOPERATIVAS DE MONDRAGON PROMOVRIENDO Y MEJORANDO UNA FORMA DE HACER QUE ESTÁ EN NUESTRO ADN COOPERATIVO.

MONDRAGON Dual

Ahora lo llamamos formación dual, pero la alternancia estudio y trabajo ha dado grandes resultados durante más de 70 años. Hoy la demografía a la baja y la alta demanda de perfiles técnicos hace que acercarse a los estudiantes solo en su etapa final de prácticas ya no sea suficiente. Menos del 5% de los estudiantes universitarios o de formación profesional están disponibles en las bolsas de empleo. El pasado 22 de noviembre, se presentó la iniciativa dentro de la 4ª Jornada Abierta de la CdP Talento en la que además de un intenso debate entre los más de 60 asistentes, Ikerlan, ULMA Handling y Fagor Ederlan taldea compartieron sus experiencias en la gestión dual. MONDRAGON Dual busca hacer más visible y reforzar el modelo dual y, como primer paso en 2019, persigue dos objetivos:

- El primero es atraer a 100 nuevos graduados en ingeniería a estudiar un master dual de MU en alguna de las cooperativas de MONDRAGON.
- El segundo es conseguir que al menos 20 cooperativas incluyan la formación dual como parte de su propuesta de valor para atraer talento y participen activamente en la captación de estudiantes.

Para apoyar esta iniciativa, la web MONDRAGON People cambiará en 2019. Vamos a mantener el área *Trabaja*

con *Nosotros* para ofertas de empleo y crearemos una nueva sección *Estudia con Nosotros* en la que cada cooperativa de a conocer su oferta dual. Además,

desarrollaremos una campaña en las redes sociales para atraer a estudiantes y dar visibilidad a las cooperativas que participan en el programa. **TU**



Lourdes García IK4 - IDEKO

“Los procesos de selección son más ágiles y mejoran la experiencia del candidato”

La web de empleo MONDRAGON People incluye una parte menos visible que la web pública. Se trata de *Talent Clue*, un sistema de gestión y seguimiento de candidatos que da soporte a las profesionales de la atracción y selección de talento. Hablamos con Lourdes García, responsable de Talento en IK4-Ideko que lleva ya 10 meses utilizando *Talent Clue*.

¿Qué te aporta la herramienta a la hora de publicar vuestras ofertas de empleo?

En mi caso, he llegado a gestionar más de treinta procesos de selección de manera simultánea con el añadido de otros proyectos y el día a día en el área de Gestión y Desarrollo de Personas. Cada proceso de selección conlleva su fase de reclutamiento pasivo, es decir, publicar la oferta de empleo en diferentes canales, con la burocracia que supone. Sin

ninguna duda, la opción de Multiposting que ofrece esta herramienta te permite ahorrar un tiempo considerable en esta primera fase, ya que puedes crear la oferta y publicarla en varios portales al mismo tiempo sin apenas esfuerzo. Lo mismo ocurre a la hora de gestionar las candidaturas de las personas inscritas, en esta fase te permite gestionar todos los procesos de selección y estado de las mismas desde una única plataforma y de una manera más visual y estructurada.

¿Cuál es vuestra experiencia en el uso de fotos y videos en las ofertas de empleo?

El uso de fotos y videos de los entornos de trabajo es una excelente oportunidad para mostrarnos y contarles quienes somos. Trabajar esta estrategia, en mi opinión, es clave para diferenciarnos y atraer a las personas hacia nuestro proyecto.

¿Qué beneficios te aporta *Talent Clue*?

El principal beneficio de esta herramienta reside en su metodología LEAN, ofrece agilidad a la empresa y al candidato en todas las fases del proceso, contribuye a una mayor cercanía entre ambas partes. Además del ahorro en tiempo que he mencionado antes también se puede considerar el ahorro en presupuesto, ya que puedes utilizar y conocer los diferentes canales gratuitos que ofrece antes de invertir en otros. Los procesos de selección son más ágiles y mejora la experiencia del candidato. Inscribirse en una oferta les resulta sencillo y lo pueden hacer a través del móvil. Además, con las respuestas personalizadas que hemos generado mantenemos al candidato informado en todas las etapas por las que pasa su candidatura, algo que agradecen.

Referentes en formación dual también en Europa

MONDRAGON UNIBERTSITATEA HA SIDO INVITADA A PARTICIPAR EN EL PROYECTO APPRENTICESHIPQ (TÉRMINO EN INGLÉS PARA REFERIRSE AL APRENDIZ) COFINANCIADO POR EL PROGRAMA ERASMUS + DE LA COMUNIDAD EUROPEA Y QUE PRETENDE DESARROLLAR UN ESPACIO DE COLABORACIÓN ENTRE UNIVERSIDADES Y EMPRESAS DE DIFERENTES PAÍSES EUROPEOS EN EL ÁMBITO DE LA FORMACIÓN DUAL. CHARLAMOS SOBRE ELLO CON LOS PROFESORES DE MU JOSU GALARZA Y AINHOA ULLIBARRIARANA. **TU Lankide**



Estudiantes, empresas y universidad han creado un ecosistema único en torno a Mondragon Unibertsitatea. Una realidad que supera con creces el ámbito vasco y que tiene su reconocimiento también en Europa. Josu Galarza, coordinador de Formación Dual de la Escuela Politécnica Superior valora positivamente la invitación recibida por la universidad para participar en el proyecto europeo ApprenticeshipQ. “Queremos compartir buenas prácticas en el ámbito de la formación dual universitaria, mejorando las experiencias y los resultados

de aprendizaje de los alumnos que participan en la formación dual universitaria. Y quisiera destacar la buena experiencia que estamos teniendo en el proyecto”.

Mondragon Unibertsitatea, líder en el Estado en formación dual, participa junto a otras ocho universidades con modelos y formas de hacer muy diferentes en el citado proyecto. Las instituciones que participan en ApprenticeshipQ son las siguientes: DHBW de Alemania, coordinador del proyecto, Association of Colleges de UK, EURASHE

2020 en el horizonte

El proyecto se desarrollará hasta 2020 y para los responsables de Mondragon Unibertsitatea que están participando en el mismo, “la aportación más importante de nuestra universidad será la experiencia de más de 50 años ofreciendo formación dual, con una red de más de 500 empresas, muchas de ellas de Corporación MONDRAGON. Con una oferta muy variada con ciclos formativos, grados universitarios, másters y doctorados”. Una oferta diseñada para los tres principales pilares de la formación dual: estudiantes, empresas e instituciones.

Para Ainhoa Ullibarriarana, profesora e investigadora en Enpresagintza, la formación dual, aprendizaje en la universidad junto a periodos en las empresas, constituye desde los orígenes de Mondragon Unibertsitatea uno de sus pilares fundamentales. Una especie “de ADN de nuestra universidad”.

En la actualidad, el 68% de los alumnos de Mondragon Unibertsitatea participa en alguna de las modalidades que se ofertan en formación dual.

Asociación de instituciones de Educación Europea de Bélgica, FH Joanneum de Austria, Porto Polytecnic de Portugal, Knowledge Innovation Center de Malta, Association Slovene Higher Vocational Colleges de Slovenia y la propia Mondragon Unibertsitatea.

Armonización de la terminología

Las actividades desarrolladas en el ámbito del proyecto europeo han estado dirigidas hasta la fecha a la armonización de la terminología entre los socios del proyecto. “Estamos en la fase de definición de un conjunto de características. Nosotros a la formación dual le hemos llamado lan-ikaste prozesua, en Alemania es formación dual y en Gran Bretaña tiene que ver con el término aprendiz. Nosotros, en Euskadi, la terminología que hemos adoptado es la alemana”. Respecto a las características de la formación dual, cada país también tiene su propio libro de instrucciones. “Son diferentes en duración, en créditos, en cuanto a las instituciones que participan en el proceso...”. Para Josu Galarza y Ainhoa Ullibarriarana la experiencia de cada país está muy ligada a su propia historia. “No es lo mismo la cultura que tenemos

en Euskadi o la que tienen en Alemania o Portugal. Nuestra valoración es que nuestro histórico nos da una posición muy buena para desarrollar este tipo de actividad”.

El Proyecto ApprenticeshipQ pretende establecer una serie de sistemas de calidad, armonizado entre los diferentes actores y que permita evaluar cualquier modelo de formación dual en cualquier país o en cualquier universidad. Es, en definitiva, una iniciativa para compartir experiencias y buenas prácticas. “Queremos mejorar la experiencia de nuestros estudiantes y de las empresas que participan en la formación dual”, aseguran Josu y Ainhoa.

En la actualidad, el 68% de los alumnos de Mondragon Unibertsitatea participa en alguna de las modalidades que se ofertan en formación dual.

“Con la experiencia que tenemos estamos en posiciones muy cercanas a Alemania y Austria”. ApprenticeshipQ incorporará prácticas y mecanismos en los sistemas de Mondragon Unibertsitatea que ayuden a mejorar la calidad en general.

Beneficio para todos

Mondragon Unibertsitatea es consciente de que compartir toda la información con

los principales referentes europeos en el ámbito es beneficioso para todos los actores que componen la formación dual. Sobre todo para las empresas que participan en los diferentes programas de formación dual. “Somos la universidad que más títulos ofrecemos con el sello dual. Nos hemos adaptado al protocolo en muy poco tiempo, y estar en MONDRAGON y cerca de la red de empresas cooperativas es un plus muy grande que nos posiciona de manera muy positiva”.

Más allá de MONDRAGON existen otro tipo de realidades y proyectos empresariales que también pueden beneficiarse del saber hacer de Mondragon Unibertsitatea. “Históricamente la formación dual se ha desarrollado en el ámbito industrial, pero desde Enpresagintza y HUBEZI también contamos con una red cada vez más amplia y llegamos a sectores muy diferentes”. En este sentido, asegura Ainhoa Ullibarriarana que la formación dual debe ser adaptable a cada uno de los sectores. “El abanico es muy extenso. Existen muchísimas variantes y tipologías que ayudan a llegar a mayor número de sectores y empresas”. **TU**

“Somos la universidad que más títulos ofrecemos con el sello dual. Nos hemos adaptado al protocolo en muy poco tiempo, y estar en MONDRAGON y cerca de la red de empresas cooperativas es un plus muy grande que nos posiciona de manera muy positiva”.



Mikel Mendibe
COPRECI CHINA



importantes son asiáticos o europeos con empresa en China. Por ejemplo, BSH y Sakura. En los negocios Tubular y BBQ los clientes son de otra tipología. El cliente final es norteamericano, pero sus ensambladores son empresas chinas.

lo somos en los mercados europeo y americano. Y también tenemos el reto de la innovación y automatización de procesos, ya que el coste de la mano de obra está teniendo cada vez más peso en la rentabilidad de nuestros productos.

“La diversidad cultural enriquece”

Mikel es natural de Iurreta (Bizkaia), tiene 47 años y trabaja en Copreci desde febrero de 2015. Se incorporó a Copreci para encargarse de la dirección de la planta de China, después de un periodo de formación en Aretxabaleta.

¿Cuál ha sido tu trayectoria hasta llegar a Copreci?

Estudí ingeniería técnica de organización en Mondragon Unibertsitatea. En 2000, tras varias experiencias laborales, empecé a trabajar en BATZ S. Coop. y, posteriormente,

Copreci cierra sus acuerdos comerciales con el cliente final y envía las piezas a los ensambladores chinos quienes montan nuestras piezas en la BBQ y las envían a los puntos de destino especificados. Aquí nuestros principales clientes son Weber y Char Broil.

2017 fue un año muy bueno para Copreci China, consiguiendo nuestro récord de ventas cercano a los 20M de euros. En 2018, la situación está siendo más compleja, influenciada por el pulso entre China y EEUU que afecta al mercado del negocio de BBQ. Las tasas aduaneras (que llegan a ser de hasta el 25%) que el gobierno estadounidense ha comenzado a aplicar a los productos chinos, repercute directamente en nuestras ventas del negocio de barbacoas. Nuestros clientes finales están adoptando medidas para paliar el efecto de las tasas y eso hace que Copreci tenga que adaptarse a esos cambios que se están dando de manera muy acelerada.

Volver a casa y estar con mi cuadrilla y mi familia es la satisfacción más grande que hay.

me desplacé a China para comenzar allí con la dirección de producción de una nueva implantación; allí estuve otros 6 años. Después, estuve un año de excedencia y en 2015 me incorporé a Copreci y ese mismo año vine a Copreci China.

¿Cuál es la situación de Copreci China?

Copreci China está dividido en 4 negocios: Lavado, BBQ (Barbacoas), Negocio tubular y Cocción Gas Asia. En los negocios de Lavado y Cocción gas Asia, los clientes más

¿Retos de futuro?

Los retos de futuro son básicamente adaptarnos a las nuevas circunstancias del mercado de barbacoas. Nos planteamos crecer en el negocio de Cocción gas Asia y ser un referente, como

¿Te has adaptado a China?

Han pasado 10 años... Culturalmente, somos muy diferentes.

El cambio más notable fue pasar de vivir en mi caserío a vivir rodeado de enormes rascacielos.

El día se va entre el trabajo y los desplazamientos. Cada vez hay más tráfico. Los fines de semana los aprovecho para estar con mi mujer, a quien conocí hace ocho años en Shanghai.

¿Cada cuánto tiempo vienes a casa?

Siempre que puedo. Tengo la suerte de poder ir a casa cada dos o tres meses y ¡ese es el secreto de que haya podido estar estos 10 años aquí!

¿Planes de futuro?

Me quedan unos años de estancia en China. Volver a Euskadi siempre está presente en mi mente. Todavía hay retos importantes que tenemos que afrontar en China. **TU**



Nuevas competencias y profesiones para un mundo en transformación (digital)

ESTAMOS ASISTIENDO A UNA ERA DE ENORMES TRANSFORMACIONES EN TODO LO QUE NOS RODEA. GENERADAS E IMPULSADAS POR LA INCORPORACIÓN DE FORMA MASIVA DE *LO DIGITAL*, TANTO EN LOS PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO COMO PRÁCTICAMENTE EN TODOS LOS ÓRDENES DE NUESTRA VIDA, TODOS LOS ACTOS HUMANOS ESTÁN SIENDO RECONSIDERADOS Y REDISEÑADOS PARA PODER INCORPORAR SU CAPA DIGITAL; DESDE LOS DE CARÁCTER EMINENTEMENTE ECONÓMICO, COMO VENDER, COMPRAR, PRODUCIR, TRABAJAR, INVERTIR, INNOVAR, ANALIZAR, INVESTIGAR, COORDINAR, LIDERAR... COMO AQUELLOS ACTOS QUE VAN MÁS ALLÁ COMO RELACIONARSE, COMUNICARSE, REFLEXIONAR, APRENDER, SOÑAR, DIVERTIRSE, RELAJARSE...

Lander Beloki Decano en Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea

En algunos casos desaparecerán profesiones y surgirán nuevas; pero, sobre todo, las máquinas asumirán la realización de muchas de las tareas que hoy en día abordamos los humanos y las personas nos centraremos en aquellas en las que la participación humana es, hoy por hoy, indispensable e insustituible.

Joseph E. Aoun, presidente de Northeastern University de Boston (EE.UU.), habla de la educación *robot-proof*. (...) Una educación "a prueba de robots", que no sature las mentes de los estudiantes con contenidos de valor relativo sino que ayude a desarrollar mentalidad creativa para inventar, crear, descubrir algo de valor para la sociedad y preparar a los estudiantes para un mercado laboral en el que las máquinas inteligentes trabajan junto con profesionales humanos.

Para ello los estudiantes van a requerir desarrollar conocimientos de datos (para poder explotar las posibilidades generadas por el flujo de *big data*), conocimientos tecnológicos (para entender y construir máquinas inteligentes) y conocimientos conocidos como *soft-skills* (comunicación, trabajo en equipo, diseño, liderazgo, visión global...). Todo ello con un enfoque de aprendizaje permanente que les facilite su adaptación al cambio.

El papel de la universidad

(...) Por todo ello, en la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea estamos dando pasos decisivos en esta dirección a través de cuatro ejes:

1. Estamos diseñando **nuevos programas** que capaciten para las nuevas profesiones que están surgiendo impulsados por la transformación digital. El Grado en *Business Data Analytics* se impartirá en Bilbao a partir de septiembre de 2019. Todos los análisis de prospectiva sobre los perfiles de trabajo más demandados a futuro constatan la importante necesidad de profesionales con conocimientos en datos aplicados al mundo de la gestión de empresas.
2. Seguimos construyendo **nuevos formatos educativos en red**. La red de laboratorios de emprendimiento Mondragon Team Academy está siendo desarrollada en colaboración entre distintos agentes (universidades, emprendedores, centros educativos...), en estos momentos con ocho laboratorios en tres continentes. Tiene como núcleo de su propuesta el Grado LEINN, donde se aprende a emprender en equipo emprendiendo.
3. Estos laboratorios propician **ecosistemas**



de emprendimiento e innovación en su entorno.

Es el caso de Bilbao Berrikuntza Faktoria-BBF, Factoría de Innovación y Emprendimiento donde se aprende, se trabaja, se crean empresas, y, sobre todo, se comparte (...). Siguiendo la referencia de BBF, desde MU estamos impulsando junto con otros agentes y también en Bilbao, la puesta en marcha de otra Factoría de Innovación y Emprendimiento, ASFabrik. Concebido e impulsado desde el ámbito de Investigación y Transferencia de Conocimiento de la Facultad, ASFabrik va a ser un elemento impulsor de la transformación digital de la industria.

4. Y el cuarto eje trata sobre la **transformación**

metodológica de programas formativos

cuyo objetivo principal es la generación de talento para la gestión. Es el caso del Grado de Administración y Dirección de Empresas myGADE, a través de su itinerario dual. O el caso de los programas de Másteres de especialización y profesionales, basados en retos reales de empresas o comunidades de aprendizaje. En definitiva, seguimos dando pasos para que nuestra propuesta sea *robot-proof education*, como diría Joseph E. Aoun. Creo que como universidad es uno de los retos más apasionantes y, a la vez, necesarios, que podemos proponernos. **TU**

Artículo publicado en el nº 40 de MUniversitas

Retos del territorio y aportación cooperativa



SI NOS ATENEMOS A LOS DIFERENTES ESTUDIOS, LA SOCIEDAD VASCA DEBE ESTAR ATENTA A UN DOBLE MOVIMIENTO DERIVADO DEL NUEVO ESCENARIO GLOBAL. POR UN LADO, LA ECLOSIÓN DE LOS GIGANTES ASIÁTICOS, CON CAPACIDAD DE COMPETIR NO SOLO EN COSTES SINO ADEMÁS HACERLO CON NIVELES DE CALIDAD SIMILARES AL ESTÁNDAR MEDIO EUROPEO, PONE EN CUESTIÓN LA POSICIÓN DE MUCHAS DE LAS INDUSTRIAS TRADICIONALES CON DESARROLLOS TECNOLÓGICOS MEDIOS Y BAJOS. POR OTRO, LAS ECONOMÍAS AVANZADAS ESTÁN REORIENTANDO SUS POLÍTICAS INDUSTRIALES DE CARA A IMPULSAR LA MANUFACTURA DE ALTA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS REGIONALES DE INNOVACIÓN. LA ECONOMÍA VASCA, SEGÚN LAS CONCLUSIONES QUE SE EXTRÁEN DE DIFERENTES ANÁLISIS, PARECE ENCONTRARSE ANTE UNA ENCRUCIJADA: PRESIONADA POR LAS EMPRESAS DE LOS PAÍSES EMERGENTES, Y CON DIFICULTADES DE MANTENER EL RITMO DE LAS REGIONES MÁS DINÁMICAS DE EUROPA.

Igor Ortega Mondragon Unibertsitateko Lanki Ikertegia

En este contexto, desde el Instituto Lanki, nos hemos propuesto indagar acerca de la aportación de las cooperativas en relación a los retos que enfrenta el país. El análisis comparado de las cooperativas con el resto de modelos de empresa refleja la contribución específica que realizan las cooperativas.

La mayor resiliencia de las cooperativas

En la etapa analizada, la crisis del 2008-2014, las cooperativas han demostrado una mayor capacidad para mantener la actividad y el empleo. En este tiempo desaparecieron el 13,7% de las empresas de la CAV, el 9% de las Sociedades Limitadas y el 28% de las Sociedades Anónimas. Los establecimientos cooperativos, en cambio, se incrementaron en casi un 18%.

Similares tendencias se observan en la evolución del

empleo. Si bien el empleo cooperativo se reduce el 6% en el periodo estudiado, el comportamiento comparado es mejor: el empleo en el conjunto de la CAV se redujo en torno al 9,5% y, en el caso de las S.A desapareció el 20,5% del empleo.

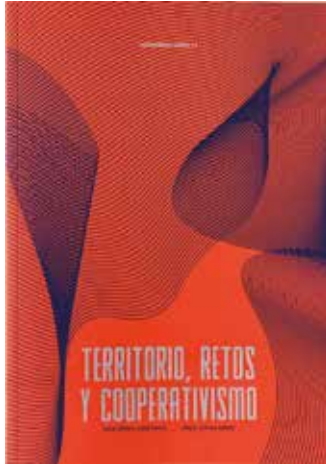
La contribución cooperativa es más significativa en los segmentos estratégicos de la economía

Sin obviar la importante presencia cooperativa en los sectores de la distribución y la

LA CONTRIBUCIÓN COOPERATIVA A LOS RETOS DE LA ECONOMÍA VASCA

En líneas generales, las cooperativas demuestran un mayor dinamismo en la adaptación a las condiciones complejas del entorno. No solo aportan una mayor resiliencia sino que además dotan de capacidad innovadora al sistema local de innovación vasco. La realidad es que las cooperativas han realizado ese esfuerzo en innovación aún en contextos de recesión, de reducción de beneficios y sacrificios asumidos por sus colectivos. Ello sugiere que existen una serie de valores o factores del modelo cooperativo que inciden en su orientación innata hacia la innovación. Pensamos que ello guarda una estrecha relación con la vocación social de las cooperativas: la capacidad de generar mayor valor añadido se entiende que es la única forma de garantizar el volumen y la cualidad de los empleos, y poder legar unos proyectos cooperativos sostenibles a las futuras generaciones. De lo que no hay duda es del rol estratégico que asumen las cooperativas en este contexto de encrucijada en el que se encuentran la sociedad y la economía vasca. Las cooperativas por su peso en los segmentos estratégicos de la economía, por su capacidad económica y empresarial, y por sus rasgos innatos para la generación de un modelo de desarrollo distribuido, les corresponde de nuevo asumir un rol destacado en el proceso de transición de la economía vasca hacia un modelo de desarrollo sostenible e inclusivo, sobre la base de un tejido industrial tecnológicamente avanzado.

Los datos evidencian que la contribución del cooperativismo a la economía del país se acentúa a medida que el foco se centra en el sector industrial.



banca, el cooperativismo vasco se caracteriza por su fuerte implantación en la industria. Los datos evidencian que la contribución del cooperativismo a la economía del país se acentúa a medida que el foco se centra en el sector industrial. Así, si el peso específico de las cooperativas en el conjunto del tejido empresarial en el 2014 apenas supera el 1%, el empleo cooperativo llega a suponer el 5,3% del empleo de la CAV, alcanzando la cifra del 10,8% en cuanto al empleo industrial. Pero es en el ámbito de las industrias tractoras del territorio donde la contribución de las cooperativas resulta más significativa: casi un tercio del conjunto de las empresas de la industria manufacturera mayores de 500 trabajadores de la CAV son cooperativas.

La mayor orientación innovadora de las cooperativas

Según se refleja en las estadísticas de la Economía Social que publica el departamento de Empleo, en el periodo 2012-2014 el 25,8% de las cooperativas realizaron actividades vinculadas con la innovación, porcentaje

superior al del conjunto de las empresas de la CAV (17%). La mayor orientación innovadora de las cooperativas respecto al resto de empresas también se confirma en los Informes de Competitividad de Orkestra. Según datos del 2013, las cooperativas además de presentar un mayor porcentaje de empresas innovadoras, hacen un mayor esfuerzo en gasto en innovación, generan mayores capacidades internas, muestran un mayor grado de cooperación en actividades de innovación entre empresas y, en líneas generales presentan mejores ratios en los indicadores de innovación tecnológica y no tecnológica.

También en cuanto a la actividad en I+D

En el aún inédito estudio que acabamos de realizar sobre la base de datos del Eustat respecto a la actividad de I+D de las empresas vascas, se confirma el mayor esfuerzo comparativo de las cooperativas. Los datos son significativos: si bien las cooperativas no alcanzan más que el 1% del tejido empresarial de la CAV, suponen el 9% del total de empresas que realizan actividades de I+D, y el 20% entre las empresas mayores de 100 trabajadores. De cada 100 son diez las cooperativas que realizan actividades de I+D, un ratio superior al que presentan las S.A (8,56) o las S.L (2,02).

Este mayor esfuerzo se percibe también en el gasto, donde el 13,1% del gasto total fue realizado por las cooperativas. Así, las cooperativas que realizan actividades de I+D realizaron un gasto medio de 828 mil euros, superior al de las S.A (634 mil euros) y las S.L (284 mil euros). **TU**



Kike Amonarriz

Soziolinguista eta telebista aurkezlea

EUSKARALDIAK IZENDATU DITUEN ENBAXADOREEN ARTEAN, KIKE AMONARRIZ SOZIOLOGIA ETA TELEBISTA AURKEZLEA DA ESANGURATSUENETAKO BAT. TU LANKIDEK, EUSKARALDIAREN OLATUAREN PEAN, BETE-BETEAN, KIKEREKIN HITZ EGITEKO AUKERA IZAN DU. EUSKARA, EUSKARALDIA ETA KOOPERATIBAK. ASKOTARIKO GALDEREI ERANTZUTEN JAKIN DU KIKEK.

“Euskaraldiak ohitura aldaketak umore onez bideratu nahi izan ditu”

Indarguneak mehatxuak baino gehiago direla esango zenuke?

Euskaraldiaren kasuan, zalantzarik gabe. Eta euskarari dagokionez esango nuke, indarguneak eta mehatxuak beti izango ditugunez, gure lana, eta hurrengo belaunaldiena, izango dela indar-gunez baliatzea mehatxuei aurre egiteko.

Zer eskaini dakioke Euskaraldiak euskarari?

Euskaraldiak hizkuntza komunitatea trinkotu egin du, aktibazio soziala eragin du talde berri ugari sortuz, elkarlan guneak indartu ditu eta erabilera agenda soziopolitikoaren erdigunera ekarri du. Eta hori guztia adostasun zabal batekin eta ia aurkako erreakziorik gabe.

Zer eskaini die euskaldun komunitateko kide sentitzen ez diren pertsoneri?

Hausnartzeko aukera eman die, eta euskararen normalizazio prozesuari sendotasuna eman dio. Euskara zenbat eta gehiago erabili eta hizkuntza komunitatea zenbat eta gehiago trinkotu, orduan eta erakargarriagoa izango zaie ez dakitenei. Nolanahi ere, Euskaraldia, gutxienez ulertzen duten pertsonentzat pentsatuta dago, eta uste dut, erdaldunei begira, bestelako ekinbideak antolatu behar ditugula, oso garrantzitsua baita kolektibo hori ere ongi informatuta edukitzea eta ahalik eta gehien motibatzea. Korrikak eskaini diezaguke horretarako abagune egokia.

Txapa jartzea posturoa dela diotenei zer esango zenieke?

Euskaraldiak eta aurretik egin diren antzeko esperientzia guztiek (hainbat herritako ekimenak, Kuadrillategi edo Osakidetza-identifikazio-sinboloa, esate baterako) garbi frogatu dute oso elementu eta metodologia eraginkorrak direla erabilera sustatzeko, batez ere modu masiboan egiten badira. Garbi dago, txapa jartzen duten guzti-guztiek, ez dutela beti eta nonahi beteko bere rola, baina askok eta askotan bete dutela ere garbi dago. Koherentzia erabatekorik ez dago inon eta ezertan.

EUSKARALDIA 140 KARAKTERETAN

Hizkuntza ohitura pertsonalak aldatzeko Euskal Herri osoan eta elkarlanean bideratu den ezagutzaren arabera mailakatutako ariketa sozial bat.

Hamaika egunez euskaraz egiteko saiakera kolektiboari zer gertatu zaio hamabigarren egunean?

Neurri handi batean hizkuntza ohituretan eragindako aldaketek jarraitu egingo dute. Erabileran zentratu den ikuspegi honek, gainera, bere bidea egingo du eta fruitu berriak ekarriko ditu etorkizun hurbilean. Baita Euskaraldian sakondutako elkarlanaren bideak. Hurrengo Euskaraldira iristerako aldaketa eta lorpen gehiago izango ditugu. Esango nuke, euskalgintzan, atea zabaldu diogula paradigma-aldaketa bati. Gure esku dago eta egongo da ate hori ez ixtea eta ahalik eta gehien zabaltzea.

Zure ikuspegitik, umore puntuaz, nola baloratzen duzu ekimena?

Ekimen irribarretsua izan da, ohitura aldaketak umore onez bideratu nahi izan dituenak. Ikusi besterik ez dago hantzen hementika zabaldu den umorezko esketx mordo. Uste dut, horrek ere, asko lagundu duela egitasmoaren arrakastan.

Ahobiziok 365 egunez egin beharko genuke euskaraldia, eta belarriprest direnek...?

Baita ere. Baina gehiegi estutu gabe. Bateren bati, momenturen batean, oso neketsua egiten bazaio, har dezala arnas eta indarra, berriro ekin ahal izateko. Helburua, abiatutako bide hau ez uztea baita.

Hedabideetan eduki ugari, publizitatea nonahi... balorazioak handik eta hemendik, merezi du egiten ari garenak?

Bai, noski. Batez ere, alternatiba ez egitea denean. Egin den eta lortu den guztiak erakutsi digu merezi izan duela. Gainera ezin dugu ahaztu lehen aldiz egin dugula. Orain ondorioak ateratzeko unea da, eta hobetu beharrekoen eta egokitu beharrekoen zerrenda egitekoa, baina, nik behintzat, eta nik bezala askok eta askok, Euskaraldiari ekin genionean ez genuen berehala pentsatuko lortu den guztia lortuko zenik. Ezta gutxiagorik ere!

Herriz herri nola eragin du -ikuspegi praktikoan- Euskaraldiaren olatuak?

Euskararen inguruan inoiz sortu den olaturik handienetako bat izan da Euskaraldia. Euskararen inguruko egiturarik ez zegoen herri askotan taldeak sortu dira. Iparraldean euskararen inguruan inoiz sortu den herri-talde gehien sortu da aurten, esate baterako. Eta egituraren bat zeukaten herrietan, asko indartu dira. Herri batean baino gehiagotan entzun dut, azken 40 urteotan ez dutela inoiz ikusi horrenbeste jende mugitzen herrietako euskara taldeen inguruan. Kuantitatiboki ez ezik, gainera, mugimenduak zabaltasunean ere irabazi du. Sortu den

indar hori egonkortu eta iraunaraztea izango da hurrengo hilabeteetako erronketako bat.

MONDRAGON korporazioaren errealitateari erreparatu gero, Euskaraldiarekin bat egin duten kooperatiba asko daude, euskaraz bizitzeko ahalegina egiten dutenak. Ezagutzen duzu errealitate hori?

Behin baino gehiagotan izan naiz kooperatibetan euskararen inguruko elkarriketak egiten edo hitzaldiak ematen. *Tribuaren berbak* programa bat, esate baterako, *Kooperatibak eta euskara* izan zen. Gehiago esango dizut; duela gutxi

Erabat harrিতa geratu nintzen hizkuntza normalizazioaren alorrean kooperatibak egiten ari diren ahaleginarekin, lortu dutenarekin eta inbertitzen ari diren baliabideekin. Uste dut ahalegin horiek gehiago ezagutarazi behar direla.

Fagor-eko 40 bat arduradunei hitzaldi bat eman nien, eta erabat harrিতa geratu nintzen hizkuntza normalizazioaren alorrean egiten ari diren ahaleginarekin, lortu dutenarekin eta inbertitzen ari diren baliabideekin. Uste dut ahalegin horiek gehiago ezagutarazi behar direla.

Bukatzeo, zer datorkizu burura...

Casablanca filmeko amaiera gogora ekarri, bizi izan dugun hau "adiskidetasun luze baten hasiera besterik ez izatea espero dut". **TU**

LANA

LANAK, BERE IBILBIDEAN GORABEHERA DEZENTE IZAN DITU ETA ALDAKETA ASKO PRODUKTUAN, MERKATUAN ETA BAITA SALMENTETAN ERE. GAUR EGUN, BI PRODUKZIO PLANTA DITU ETA BERE JARDUERA EGURRAREN ERALDAKETAREKIN LOTUTA DAGO, ERAIKUNTZA SEKTORERA BIDERATUTA. 210 LANGILEKO PLANTILLA DU ETA AURTEN 60 MILIOITIK GORAKO FAKTURAZIOA ESPERO DU.

PLANTAK

Oñati eta Txekia.

PRODUKTUAK

Hiru geruzako taulak eta habeak (eraikuntzara bideratuta).

LANGILEAK

210 langile guztira.

1962an sortu zen LANA, Leintz Aramaio Nekazari Elkarteak. 15 baseritarrek sortutako kooperatiba da, Arizmendiarieta lagun zutela, eta garai baten 500 bazkide izatera iritsi zen. Helburua, nekazaritza eta abeltzaintza produkzioa handitzeko beharrezko guztia lortu eta eskura jartzea zen. Ibilbide bera mantendu zuen 1990 arte, bi dibisio bereiztuta: basoak eta abereak. Eta bi bazkide mota: bazkide ekoizleak (baseritarrek) eta bazkide eraldatzaileak. Basoaren dibisioa 1964 urtean sortu zen Arrasaten eta ondoren Oñatira pasatu zen 1973an. Egurrarekin lotutako produktu desberdinak egiten zituzten, batik bat enbalaje, eraikuntza eta brikolajera bideratuta.

“Gure ibilbidearen une garrantzitsuenak gogora ekarriz, 1990-92an etapa berri bat hasi zen. Izan ere, LANAREN egoera nahiko txarra zen, galera handiekin eta bizirik irauteko zailtasunekin. Horregatik, Korporazioak lagunduta, inbertsio plana definitu eta, Europako joera jarraituta, hiru geruzako taulak egitera ekin genion. Horrez gain, bazkideak mota aldatu eta lan bazkideak soilik onartu ziren” dio Mirari Zilaurren, kooperatibaren lehendakariak.

Bideragarritasunari begira, beste mugari esanguratsu bat 1996-97 urtean eman zen. Zerrategia itxi egin zen eta LANA bigarren transformazioko enpresa bihurtu zen. Horrekin batera, merkatuan ikusgarritasuna handitu zuen eta bezero berriak bereganatu zituen. “1997an sartu nintzen hemen lanean eta gogoan dut orduan hasi ginela



komertzial sarea handitzen eta merkatu berrietara joaten” dio lehendakariak. Komertzial gestio propioa definitu zuten garai hartan eta oso emaitza onak lortu zituzten hurrengo urteetan.

Eraldatu, eraiki, balioan jarri

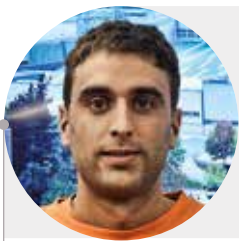
Eraldatu, eraiki, balioan jarri 2002an LANA proiektua diseinatu eta martxan jarri zen. 2.100 milioi pezeta inbertitu ziren, planta erabat berriztu zuten, 50 lanpostu berri sortu ziren eta gaur egun duten makineria guztia orduan ezarri zen. Produkzioa, hiru geruzako taulak ekoiztera bideratu zuten eta lehen aldiz internazionalizazioaren estrategia planteatu zuten. “Ez ginen lehiakorrak, izan ere, gure egurra Europatik ekartzen genuen eta transformatu ondoren, berriro European saltzen zen. Horregatik, 2005an erabaki zen Txekian planta bat irekitzea eta 2007ko maiatzean martxan jarri zen, gure merkatua han baitzegoen” gaineratu du Kepa Bastida, LANAKO zuzendari orokorrak.

Planta berriaren inaugurazioarekin batera,

krisialdia gogorra etorri zen, batik bat estatuan eta eraikuntzaren sektorean. “Horren eraginez, Oñatiko plantan larrialdi egoera bizi izan zen baina zorionez, finantza aldetik oso ondo geunden eta poliki-poliki aurre egin genion krisiari” dio Bastidak.

Gizarte erantzukizuna

Kooperatiba izaerarekin bat eginez, egitasmo ezberdinak laguntzen ditu LANAK, batik bat Oñati eta inguruko herrietan, besteak beste: bailarako kirol taldeak, eta beste kirol egitasmo batzuk. Eta zentzu berean ari dira Txekian ere, eta inguruko herrietan dauden kirol taldeak babesten dituzte. “Modu berean, ekintza ezberdinen bitartez, kooperatibaren zentzua eta gure oinarria erakutsi nahi diegu txekiarrei. Iaz hamar urte bete genituen eta festaren bitartez langileak eta beraien familiak inplikatzeari izan zen gure helburua”.



Gorka Elkoroiribe

PRODUKZIOA

EUROPAN ERREFERENTE GARA

0 rain dela hiru urte inguru sartu nintzen LANAn, beraz, ez dut ezagutu izan krisi garairik. Arrasaten ikasi nuen mekatronika eta ondoren praktikak egitera etorri nintzen LANara eta hementxe geratu naiz. Hasieran mantenuan egin nuen lana eta ondoren produkzioan hasi nintzen eta gaur ere bertan jarraitzen dut.

Egia esan, kooperatiba niretzat eredu berria izan da, etxean ez baitut erreferentziarik. Hementxe ikasi dut bazkide bakoitzak boto bat duela, jardunaren informazio eguneratua izaten... hitz batean, funtzionamendua.

Azken urteotan apustu indartsuak egin dira eta nahiz eta ez dakigun gure jardunaren etorkizuna nolakoa izango den, European erreferente gara eta uste dut etorkizuna ere positiboa izango dela.



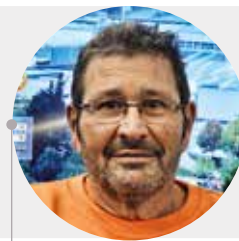
Maria Garcia

ADMINISTRAZIOA

GURE BALIO HANDIENA LAN TALDEA DA

2 004an hasi nintzen, prebentzio teknikari bezala. Zortzi urte beranduago, krisialdia etorri zen eta administrazioan hasi nintzen eta gaur egun hortxe jarraitzen dut. Bizi izan dudana esperientziagatik, lehen etapa oso ona izan zen eta kooperatibak oso urte oparoak bizi izan zituen. Ondoren, krisialdia etorri zen eta reubikazioak, aurre jubilazioak... izan ziren; egia esan, egoera nahiko latza bizi izan genuen.

Niretzat gure kooperatibaren balio handiena lan taldea izan da, ekipo izaera, eta uste dut horri esker egin dugula aurrera. Gaur egun, zorionez, plantilla hazten doa eta gero eta gehiago gara, eta horregatik hain zuzen, talde kohesio hori zaindu beharra daukagu. Horregatik, etorkizunerako erronka izan behar da balore sozialak eta talde notortasuna mantendu eta sendotzea.



Jerardo Agirre

PRODUKZIOA

ETORKIZUN ONA IZATEKO OINARRIAK FINKATUTA DITUGU

0 rain dela 42 urte, ikasketak bukatu aurretik hasi nintzen lanean eta ondoren ere aukera izan nuen jarraitzeko. LANA, Oñatin kokatu zenean hasi nintzen ni lanean, beraz, gaur egun ia beteranoena naiz. Nire ustez, historian eman den giltzarri nabarmenena sektore aldaketa izan da, izan ere hasieran lehen sektorera bideratzen zen negozioa (baserri mundura) eta ondoren bideragarritasuna aztertu eta aldaketa etorri zen; orduetik industrian ari gara eta gure produktua eraikuntzara bideratuta dago. Ibilbide honetan oso urte txarrak izan ditugu, porrotatik hurbil, baina erabaki estrategiko egokienak hartu ziren eta horri esker hemen gaude!

Nik izan dut aukera beste enpresa batera joateko baina beti izan dut esperantza aurrera egingo genuela eta nahiz eta diru ekarpena egin behar, hemen jarraitzeko hautua egin dut beti.

Gaur egun, belaualdi aldaketa bizi dugu, trantsizio garaia da, bat batean etorri zaiguna. Eta etorkizun ona izateko oinarriak finkatuta ditugula iruditzen zait. **TU**

EGUNGO EGOERA ETA ERRONKAK

Urte hauetan produkzio ahalmena handitu dute Txekia zein Oñatiko plantetan, merkatu berrietan sartu dira eta gainera, erreferenteak dira merkatuan: hiru geruzako tauletan bigarren ekoizleak Europa mailan. 2018an, negozioa dibertsifikatu eta pelletaren ekoizpenari ekin zioten eta aurten inbertsio berri bat egitea onartu dute. "Datorren urtean 11 milioi euro inbertitzeko asmoa dugu, bi plantetan, eta helburua produkzio ahalmena igotzea da, nolabait bezeroen beharretara egokitzeko".

Fakturazioari dagokionez, 2011an 18 milioiko fakturazioa lortu zuten bi plantetan eta urtero gora eginez, aurten

60 milioitik gora espero dute. Hauetatik, %33 estatuan saltzen da eta gainerakoa European. Bezeroak bi motakoak dira: eraikuntzako ekoizleak (ULMAko tableroak, adibidez) eta eraikuntzako materialaren banatzaileak. Merkatuari dagokionez, egungo eskaerak ondo erantzutea da lehendabiziko helburua eta, era berean, merkatu berriak aztertu eta horietan produktua saltzea.



Sílice cristalina respirable, como agente cancerígeno

CUANDO HABLAMOS DE LA SÍLICE CRISTALINA, TENEMOS QUE PARTIR DE QUE NOS ESTAMOS REFIRIENDO, NI MÁS NI MENOS, A LO QUE COMÚNMENTE CONOCEMOS COMO ARENA. SÍ, LA MISMA SOBRE LA QUE NOS TUMBAMOS EN LA PLAYA, O SOBRE LA QUE CAMINAMOS EN MUCHAS DE NUESTRAS SALIDAS MONTAÑERAS.

Julen Zuazabeitia Olabe Osarten

En fin, siendo el mineral más común en la corteza terrestre, el cuarzo es su variedad más conocida, y es difícil evitar su presencia en entornos naturales, urbanos o en muchos procesos laborales.

Centrándonos en escenarios laborales, desde hace mucho tiempo se conoce la elevada peligrosidad de la sílice cristalina, pues son incontestables las evidencias de los graves daños que puede ocasionar en la salud de los trabajadores que la inhalan en concentraciones altas de forma continuada. En los sectores de la minería y la construcción se conocen bien estos efectos.

En el sector industrial podemos encontrar exposición a la sílice. En nuestro entorno tenemos, por ejemplo, las fundiciones de hierro y acero, que en sus procesos de moldeo emplean toneladas de arena.

Pero también en el sector industrial podemos encontrar exposición a la sílice. En nuestro entorno tenemos, por ejemplo, las fundiciones de hierro y acero, que en sus procesos de moldeo emplean toneladas de arena.

Conscientes de la peligrosidad de la sílice cristalina, ya desde los inicios de nuestra actividad cooperativa, a través del departamento de medicina del trabajo, ésta ha sido uno de los contaminantes que ha venido siendo controlado en los puestos de trabajo. En 1974 el laboratorio de Lagun Aro, ahora Osarten, ya contaba con un espectrofotómetro de infrarrojos para cuantificar la sílice cristalina respirable. Asimismo, los trabajadores expuestos han venido siendo controlados con protocolos médicos específicos.

Resultados satisfactorios

Como resultado de este seguimiento, y tras unas décadas de actividad industrial con exposiciones a sílice, la valoración que puede hacerse es positiva, pues no hay casos de personas trabajadoras con patologías de silicosis, la enfermedad causada por el depósito de polvo de sílice en los pulmones.

Ahora bien, el escenario de la peligrosidad de la sílice cristalina respirable formalmente ha cambiado desde la publicación a finales del año pasado, de la Directiva (UE) 2017/2398, sobre protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes carcinógenos o mutágenos, que clasificó la sílice cristalina como un agente cancerígeno, otorgándole, por lo tanto, una categoría de peligro que antes no tenía.

Son estudios epidemiológicos las razones que han motivado una relación entre el cáncer pulmonar y la exposición a sílice cristalina respirable.

¿Cómo afecta que dicha Directiva conceptúe la sílice cristalina respirable como agente carcinógeno? En las empresas que se identifique una exposición por inhalación a sílice cristalina, sin esperar a su trasposición a la normativa estatal, se debe comenzar a gestionar el peligro de la sílice cristalina bajo la perspectiva que regula el RD 665/1997, sobre la protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes cancerígenos durante el trabajo.

Dado que este Real Decreto es general para cualquier sustancia cancerígena y mutágena, convendría hacer algunas matizaciones. No todos los agentes carcinógenos son de igual peligrosidad. No es comparable el poder genotóxico de muchas sustancias cancerígenas, que reacciona directamente con el ADN, con la sílice cristalina, al cual se le otorga un carácter de genotoxicidad débil. Por estas consideraciones a la sílice cristalina respirable se le puede asignar un umbral práctico como valor límite, y a otros no. Huelga decir que no es comparable el poder cancerígeno del humo del tabaco con el de la sílice cristalina respirable.

El umbral límite de referencia que actualmente tiene asignada la sílice cristalina respirable es 0,05 mg/m³, a propuesta del organismo SCOEL (*Scientific Committee on Occupational Exposure Limit*).

Hechas las anteriores consideraciones, es importante que en todas las empresas donde se identifique la presencia de sílice cristalina respirable se documenten las siguientes cuestiones:

1. Tratar de eliminar o sustituir la sílice cristalina respirable
2. Realizar un diagnóstico de cuáles son las exposiciones a sílice cristalina respirable.
3. Establecer en qué tareas, puestos o circunstancias se ha alcanzado el nivel de riesgo más bajo compatible con el proceso y tareas, y no quepan definir intervenciones de mejora.
4. Establecer las acciones que debe realizar la empresa, adaptadas a su régimen de funcionamiento, para integrar completamente la prevención frente a la sílice como agente cancerígeno: acciones informativas, formativas, consideración en fase de diseño de ingenierías, planes de limpieza y mantenimiento, coordinación de actividades empresariales, vigilancia de la salud.

Todas las anteriores acciones requieren de un cambio importante de mentalidad en directivos, ingenierías, mantenimiento y trabajadores, pues debemos gestionar la sílice cristalina respirable, no ya como un importante contaminante más, sino desde la perspectiva de un cancerígeno.

Otras matizaciones a tener en cuenta se refieren al significado de los términos de *cristalina* y *fracción respirable* que acompañan al vocablo *sílice cristalina*. Así, debe remarcar que no todas las partículas de arena son potencialmente cancerígenas, sino solo aquellas que tienen estructura cristalina, y que además puedan alcanzar los alveolos de los pulmones, para lo cual se requiere que su tamaño sea menor a 10 micras. **TU**

“Euskararen normalizazioan ondo egindako lanaren fruituak jasotzen ari gara”



Josean Alustiza
FAGOR TALDEKO
PRESIDENTEA

Fagor Koop. Elkarteak urrezko Bikain ziurtagiria eskuratu berri du. Hala, Taldea osatzen duten kooperatibetako lauk urrezko ziurtagiriak dituzte, eta zazpi zilarrezkoa. “Euskara osasuntsu dagoen seinale” Josean Alustiza Fagor Taldeko presidentearentzat.

Tafallatik Zamudiora, Markinatik Usurbilera, Debagoienetik barrena... Esan daitek Fagor Taldea erreferente bilakatu dela euskararen normalizazioaren eremuan? 20 urte daramatzagu lanean eta bilakaera bat egon dela ezin ukatu. Ondo egindako lanaren fruituak jasotzen ari gara. Euskara uztartu eta normalizatzeko hazia Euskalan taldeak jarri zuen.

Hazi hark lehenengo fruituak eman zituen kooperatibetan eta euskara batzordeak sortu ziren, boluntarioek osatuta. Ondoren kooperatiba bakoitzeko ordezkariak talde mailako euskara batzordea sortu zuten. Euskara planak ere sortzen hasi ziren eta kooperatiba bakoitzak euskara planak jarri zituen abian eta urrats garrantzitsuen eman genituen. Arlo instituzionaletik, kooperatiba bakoitzak bere egin zituen euskara normalizatzeko planak, eta prozesuetan txertatuta urrats handiak eman ditugu.

Non dago Fagor Taldea une honetan? Abiatu ginen orain 20 urte,

FAGOR TALDEA EUSKARA ERABILERAREN DATUAK

- **Fagor Taldea** 5.000 langile.
- **Inbertsioa urteko** Milioi bat euro.
- **Giza baliabideak** 18 hizkuntza aholkulari egunero lanean.
- **Egoera** Elebitasun tasa %79.
- **Ahozko erabilera** %49.
- **Ulermena** %84.
- **Euskara eskoletan ikasle kopurua** 211 ikasle 2017-2018

gaztelera hizkuntza nagusia zela gure kooperatibetan, eta une honetan aukera fasean gaude. Alegia, nahi duenak nahi duen hizkuntzan hitz eta lan egiteko aukera izatearen fasean.

Gaurko helburua zein da? Edonork euskaraz lan egiteko aukera izatea?

Kooperatibara datorrenak izan dezala aukera bere lana euskaraz garatzeko. Hori da gure helburua eta misioa, eta plan estrategiko berriak ere

asmo bera dauka. Euskararen arloan lau estrategia nagusi identifikatu ditugu helburua lortzeko: lehenik eta behin, euskarari funtzio propioak aitortu behar dizkiogu; kooperatiben erronkei erantzuteko profesional prestatuak behar ditugu arlo guztietan, baita euskararen arloan ere, ulermena ziurtatzeko; ezagutzaren bilakaerak, hainbat eremutan, euskaraz lan egiteko aukera ematen digu eta eremu horiek identifikatu eta bultzatu behar ditugu; eta bukatzeko, proiektua etengabe legitimatu eta komunikatu behar dugu, gure bazkideek jakin dezaten.

Lan asko badago ere oraindik egiteko. Esan daiteke gaur egungo argazkia oso ona dela, edo? Erabilera %49koa da. Arrasaten, herriko erabilera %45ekoa da, beraz ez gaude gaizki. Langile askok esaten digute euskaraz lantegian egiten dutela bereziki, euren etxe eta herrietan baino gehiago. Baikorrak izateko arrazoiak baditugu, jakinda lan handia dagoela egiteko, baina egoera oso ona da. **TU**

ULMAKO EUSKARA PLANEN VII. TOPAKETA

URRIAREN AMAIERAN EGIN ZEN ULMAKO EUSKARA PLANEN TOPAKETA, ZENTRO KORPORATIBOAN.

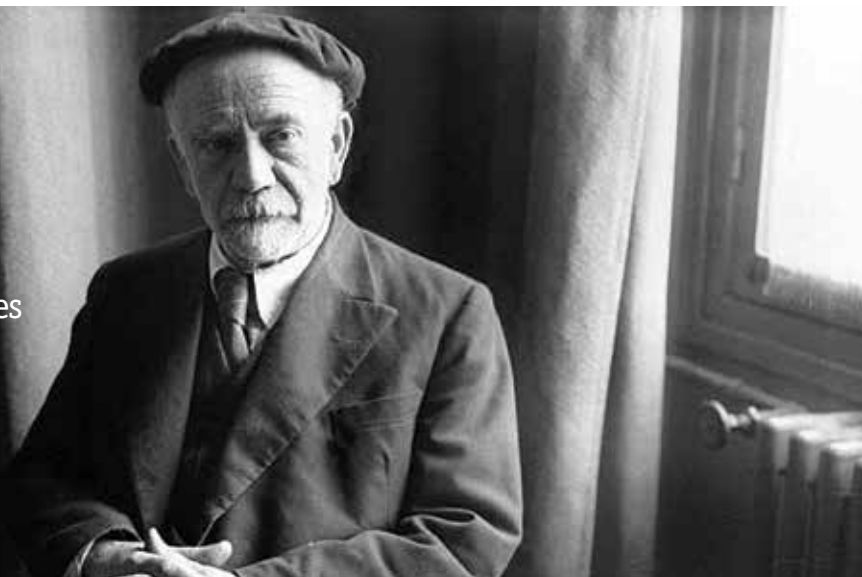
Idoia Torregararen saio dinamiko eta alaiak eman zion hasiera topaketari. Usurbildarrak barrez lehertzen jarri zuen auditorioa, umorezko bakarrizketarekin. ULMA eta euskara ederki josi zituen, betiere adarjotze tonua atzean utzi gabe. Ondoren, taldekako ariketa bat egin zuten. Ariketaren funtsa Euskaraldiaren inguruan hausnartzea izan zen; zehazki,

Euskaraldiaren ondoren datorrenaz. Batzuek Belarripresten rolean jarri behar izan zuten, besteek Ahobizi gisara jokatu, eta hirugarren batzuek Bihotz-goxo rola hartu zuten. Parte hartzaileek tokatutako rol horietan norbere burua kokatuz, Euskaraldia... eta gero zer? galderari erantzun behar izan zioten. Batetik, Euskaraldian zehar

bizitakoaz eta esperientzia horren bidez ikasitakoaz galdetzen zitzairen. Eta bestetik, ikasitako hori nola sendotu litekeen 2019. urtean ULMAREN baitan. Etorkizuna irudikatuz ariketa hori egin ostean, negozio ezberdinen esperientziak partekatu zituzten.

Vascos universales

Baroja escribió más de 60 novelas además de ensayos, cuentos, artículos periodísticos, y con un estilo inconfundible, con gran soltura para la creación de personajes que tienen un elemento común: su inadaptación, su inconformismo, su desesperanza, un poco cansados de vivir, y que son reflejo de la actitud personal del escritor.



Pío Baroja *Un escritor prolífico e incómodo*

Cautiva su estilo libre, suelto, espontáneo y sobre todo su enorme sinceridad, sin pelos en la lengua. Y es que, aunque no estemos de acuerdo con él en muchos aspectos de su vida y pensamiento, su lectura engancha, atrapa, y se lee con verdadero placer. Es de lectura imprescindible.

El escepticismo barojiano

Baroja tenía una idea schopenhaueriana de la vida, del mundo, un mundo carente de sentido y que no tiene solución, ni vital, ni religiosa, ni filosófica, conduciendo a un individualismo pesimista y un tanto anarquista. Para él el hombre es un ser egoísta, cruel, y brutal, y la vida crueldad, ingratitud y debilidad. Como dijo una vez: "El hombre, un milímetro por encima del mono cuando no un centímetro por debajo del cerdo".

El grupo de los tres

Como otros escritores de la generación del 98 su actitud política sufrió un viraje acusado desde posturas republicanas y hasta anarquistas a conservadoras radicales y totalitarias, periodos que quedan bien reflejados en su obra periodística. Pío Baroja, Azorín y Ramiro de Maeztu, el llamado *Grupo de los tres*, que algunos consideran

UN PÍO MUY POCO PÍO

Durante su vida mantuvo una actitud anticlerical, solía decir que "su ideal era fundar la república del Bidasoa con este lema: sin moscas, sin frailes y sin carabineros". En los últimos años repartía su estancia entre Madrid y Bera de Bidasoa, donde Baroja compró en 1912 un hermoso caserón, Itzea, situado

a las afueras de Bera. Afectado por una severa arteriosclerosis, murió en 1956. Este vasco universal, algo huraño, solitario, introvertido, murió sin descendencia, no se le conocieron amoríos ni aventuras sentimentales. Como ateo convencido había solicitado ser enterrado en el Cementerio Civil de

Madrid para escándalo de la España oficial que presionó a su sobrino Julio Caro Baroja para que esta voluntad no se cumpliera. Pero su sobrino respetó su voluntad y fue enterrado como ateo. A su sepelio asistieron entre otros Ernest Hemingway, Camilo José Cela, John Dos Pasos...

el germen de la generación del 98, publicaron en 1901 un manifiesto pidiendo la transformación de España para equipararla a los países europeos. A finales de 1903 el grupo se disolvió y cada miembro siguió su evolución personal por derroteros bien distintos a los que tenían de jóvenes. Ramiro de Maeztu pasó de ser socialista a convertirse en paladín de la hispanidad y de extrema derecha. Azorín, anarquista inicialmente pasó a formar parte en el gobierno conservador de Maura. Solo Baroja siguió en su línea inconformista e individualista. En política se quedó solo, no lo querían ni las derechas ni las izquierdas.

Un gran escritor, pero ¿un mal bicho?

Así lo definía el ensayo "¿Qué hacemos con Baroja?" de Victor Moreno. En un libro de Baroja, "Cesar o Nada", y en su obra más polémica, "Comunistas, judíos y demás ralea", una recopilación de artículos que escribió en varios periódicos, se ha visto una actitud antisemita, antirrepublicana y una ideología más que autoritaria, fascista, enemigo del sufragio universal, de la democracia y del pueblo. Odiaba la república, pero no escribió ni una letra contra el franquismo. Antinacionalista radical. Como solía decir, "el carlismo se cura leyendo y el nacionalismo viajando". **TU**



Julian Artola | Marcelino Vergara HERTELLEKO GERENTEAK

URTARRILAREN BUKAERAN JUBILATUKO DA JULIAN, HERTELL KOOPERATIBAN 46 URTEZ LAN EGIN ONDOREN. 65 URTEREKIN HARTUKO DU ERRETIROA, HARRO ETA POZIK, EGINIKO IBILBIDEAGATIK ETA KOOPERATIBARI ESKAINITAKOAGATIK. MARCELINO VERGARA IZANGO DA GERENTE BERRIA; AZKEN 24 URTE HAUETAN KOMERTZIAL ARLOAN LANEAN IBILI DENA.

Julian Artola GERENTEA, URTARRILAREN BUKAERAN JUBILATUKO DA

“Betidanik gustatu izan zait kooperatibaren filosofia”

Nolakoa izan da zure ibilbidea Hertell kooperatiban?

1973 urtean hasi nintzen Talleres Hertell izena zuen enpresan, Tolosan. 1976 urtean egoera nahiko txarra bizi genuen eta jabeak langileei proposatu zigun kooperatiba bihurtzea. Horrela, orduko Caja Laboralaren laguntzarekin eratu zen kooperatiba, 1978an.

Urtebete beranduago Ikaztegiatar erori ginen eta handik aurrera, mekanizatuari utzi eta gure produktua egiten hasi ginen: huts-bonba eta zisternentzako bestelako osagarriak. Eta produktu horiekin jarraitzen dugu gaur egun ere.

Lehendabiziko urteak nahiko zailak izan ziren eta

1991an talde sekorialetan sartu ginen, ekipamenduen taldean.

1992-93eko krisialdiaren ondorioz, reubikazio batzuk egin ziren eta horri esker, aukera ederra izan genuen aurrera egiteko. 2004an instalazioak berri genituen eta 2008 arte oso ondo ibili ginen. Azken krisialdia ere sufritu dugu baina guretzat apalagoa izan da, aurrekoarekin konparatuta.

Pertsonalki, hainbeste urte kooperatibari eskaini eta gero, zerekin geratzen zara? Zerk markatu zaitu?

Ibilbide luze honetan egin dudana oso gustura egin dut. 19 urte nituela hasi nintzen, maestria bukatuta, eta hainbat lanpostutan

ibili naiz: mekanizazioan, planoak marrazten, erosketa sailean... eta 1987 urtean gerente hautatu ninduten.

Ibilbide honetan bi lehendakari izan ditut, bat nire anaia Jose Antonio Artola (16 urtetan) eta bestea Carlos Artola (15 urtetan). Laguntza handia izan dut eta ekipo bezala lana egin dugu aurrera egiteko. Familia handi bat bezala funtzionatu izan dugu beti. Aipatuko nituzke bereziki urte hauetan gure baloreak izan direnak: inplikazioa, efikazia, konfiantza, pazientzia eta batik bat errespetua.

Betidanik gustatu izan zait kooperatibaren filosofia, talde lanean aberastasuna sortu eta modu ekitatiboan elkarbanatzeko sistema bezala.

Gure lana egiteko moduz, dibisioan egiten den lanaz eta Korporazioko kide izateaz harro gaude. Bezeroen aurrean, merkatu berrietan... kooperatiba txikia izanda, aberasgarria da guretzat babes hori, kanpora begira ikusgarritasuna emateko eta baita barrura begira ere.

Eta jubilatuta ondoren, zer?

Jubilatu ondoren ez dut plan berezirik, familiari denbora gehiago eskaini, bidaiatu, mendira buelta batzuk egin... nahiago dut hemengoan ondo bukatu eta aurrerago egingo ditut beste plan batzuk. Urte hauetan egin ditudan lagunak ere noizbehinka bisitatuko ditut, hori seguruki!

Marcelino Vergarcca GERENTE BERRIA

“Merkatu berrietan sartzea kostatzen zaigu baina behin sartuta, oso modu egokian erantzuten dugu”

Gaur egun, zer nolako egoera bizi duzue?

Gaur egun 16 langile gara eta 2,45 milioi eurotako fakturazioa aurrekusten dugu 2018an. Salmenta gehiena atzerrira bideratzen dugu (%65). Azken urteotako estrategia finkatu dugu, merkatu zehatz batzuk

kontuan hartu eta horiek ondo erantzunez. European saltzen dugu, batik bat Alemanian. Horrez gain, Egipto, Kuba, Kolonbia, Estatu Batuak... 26 nazio ezberdinetan saltzen dugu.

Merkatu berrietan sartzea kostatzen zaigu baina behin sartuta, oso modu egokian

erantzuten dugu eta gurekin jarraitzen dute, izan ere bezeroa ondo ezagutu eta beharrei erantzutea da helburua.

Aurrera begira zeintzuk dira erronkak?

Lehendabizi merkatua mantendu eta dugun

bezeroari zerbitzurik onena eskaini. Merkatu berriak ere aztertzen ari gara, adibidez Turkia. Baina ezin dugu ahaztu enpresa txikia garela eta hobeto dela estrategia hau finkatu eta daukaguna mantendu, modu egokian erantzun ahal izateko gaur egun ditugun bezeroei. **TU**

PROYECTO LKS FHORMAK

Juan Ayesta

Autor de la obra y ex-socio de LKS KREAN



CERTIFICADO WELL BUILDING

El certificado *WELL Building Standard* premia la inclusión de arte en los espacios de trabajo como elementos que fomentan “el bienestar de los trabajadores, su salud mental y la mejora en el humor en sus actividades”. LKS KREAN son pioneros en la presencia del arte en el trabajo. El arte fomenta la creatividad, la productividad y el trabajo bien hecho. Aitor Lejardegui, presidente de LKS KREAN, es claro al respecto: “LKS es sensible con la creación y, por supuesto, con el impulso del arte. Con esta obra hemos querido poner en marcha una iniciativa de vanguardia implementando obras de arte o creando arte en los espacios de trabajo. La creatividad de las personas se fomenta proponiendo espacios de creación. Este es un claro ejemplo de lo que somos como organización y de lo que son nuestras personas”.

EN MUCHOS MOMENTOS DE LA ENTREVISTA, EL ARTISTA HABLA EN TERCERA PERSONA, DICE QUE “SE SIENTE MÁS CÓMODO”. LA OBRA DE JUAN AYESTA, INSTALADA EN EL EDIFICIO LKS DE GARAIA, TIENE 18 METROS DE LARGO Y 2,5 DE ALTO Y SE INAUGURÓ EL PASADO 18 DE OCTUBRE.

“Hemos creado una obra muy viva, integrada en el espacio y que pone el foco en los valores y en las personas”

¿Cómo nace la idea de este proyecto?

Surge de la confluencia de intereses entre artista y promotores. Nace, a su vez, de la iniciativa del artista en un momento de transformación personal y profesional. Y de la aceptación de la comunidad que conforma el espacio.

Es una propuesta vanguardista.

Es una propuesta atrevida por parte del artista a la que la propiedad responde a su vez con otro reto: crear una obra en el ámbito exterior de la recepción que transmita los valores compartidos por todas las firmas con sede en el edificio.

Y así arranca el itinerario de la obra.

A finales de 2017, una vez aprobada la propuesta, comienza la primera fase de observación del espacio, de comprender la luz, de las variaciones climatológicas, del paso de las personas y de la *conversación* con el muro.

Y ¿cómo es la conceptualización de la obra?

Nace del conocimiento del lugar y de la identificación de los valores que la obra debe transmitir. Valores ligados a todos los moradores (empresas ubicadas en el edificio LKS de Garaia) y que tienen que ver con el dinamismo, la apertura, la colaboración y la vanguardia.

¿Cómo recuerdas esa fase?

El artista comienza a desarrollar, a pensar, a interpretar el espacio y comienza la fase de experimentación plástica y visual. Pienso en el dinamismo del muro. Un elemento que va tomando fuerza en la concepción estética. Pienso en no invadir el muro, en integrar la obra en el mismo, pero ligeramente separada.

Es un lugar de paso, donde el muro interactúa con el visitante...

El muro es bidireccional, dinámico, y ofrece diferentes visiones según miras de derecha o de izquierda y viceversa, incluso de arriba abajo cuando el sol asoma. Asimismo, es un muro que da la bienvenida al visitante y lo despide a su vez.

La composición es horizontal y la obra, a su vez, flotante.

Así es, es la combinación de masas y superficies y de elementos lineales. Es una composición horizontal y alargada, separada del hormigón, y que ofrece una imagen flotante, y que se transforma durante el día por la luz y el clima. Es un ejercicio de creatividad, donde algo que no está concretado se concreta y toma forma, se convierte en tangible y la gente lo puede ver y tocar.

La creatividad es clave hoy en el ámbito laboral y en las organizaciones actuales.

Hemos predicado con el ejemplo. La vanguardia y la creatividad en los espacios de trabajo se impulsan entre otras maneras creando arte en los mismos, y es lo que hemos hecho. Queremos hacer un llamamiento a la creatividad, para estimular la motivación y la creación.

Que los visitantes y moradores del espacio interpreten la obra.

Es una obra que está sujeta a la interpretación de cada mirada. Solo hay un elemento figurativo: las manos. **TU**

GARAI BATEKO KOOPERATIBA ESPERIENTZIAREN AITZINDARI GUTXI BATZUEN AHOTAN SOILIK HIZPIDE IZATETIK GERO ETA ZABALDUAGOA SUERTATZEN ARI DA ERALDAKETA. GAUZA BERA BEHA DAITEKE BERRIKUNTZA HITZAZ.

Iñaki Etxezarreta Arizmendi Ikastolako zuzendaria

Eraldaketa soziala

Kontzeptu ekonomiko gisa ezaguna zaigu, produktuen ekoizpenari atxikia, merkatuan lehiatzeko eta nagusitzeko estrategia moduan, garapen ekonomiko aurreratuenaren bila, hain zuzen ere. Baina, berrikuntza soziala bestelako kontzeptu mota da. Herritarren beharizan askotarikoei erantzun beharri lotua, gizartearen bizimodu hobetzeko ahalegin bezala, garabide humano eta soziala erdietsi guran.

Azaroaren 14an, MONDRAGON Kongresuan, kooperatiba mugimenduen buruzagi lanetan, Iñigo Ucinen egin zuen azalpenean, gure proiektu kooperatiboaren gakoak identifikatzean Berrikuntza, Digitalizazioa, Interkooperazioa, Presentzia globala, Sendotasun finantzarioa... seinalatu zituen, beste bi gako guztiz giltzarriekin batera: Pertsona kooperatiboak eta Konfiantza. Biziraupena baino haratago doan aurrerapen ekonomiko lehiakorraren erronkak adierazi zituen.

Azaroaren 20an, askoz maila apalagoko bileratxo batean eta Debagoieneko eskualde eremura mugatuta, zenbait eragilek, aldiz, XXI mendearen herenean garatzeko asmo bat abian jartzeko lanak amaitu eta exekuzio aurreko planifikazio ekimena hasteko gogoia adierazi zuten. Berrikuntza soziala behin eta berriro

Ez dira nahikoak *idea zoragarriak*, eltzea sutan frogatu behar da eta -arrakasta erdietsiz gero- onurak zabaltu eta partekatu behar dira, aplikazio eta inplementazio berrituak eta onura biderkatzaileak eraginez.

aldarri izanez, Debagoieneko gizarte eraldaketaren balizko eremuetatik jakin batzuk interesgune nagusitzat jo zituzten. Kooperatiba mugimenduko kideak eta bestelako eragile herritar eta instituzionalak, elkarlanean.

Bistan da, alabaina, MONDRAGON mailako gakoak eta DEBAGOIENA eremuko jardunak osagarri direla, ezinbesteko bihurtzeko bidean. Lehenak, ekonomiak berak dituen exijitzen duen ibilbide estrategiko inobatzailea eta arduratsua. Bigarrenak, aldiz, tokian tokiko gizarteak eskatzen dituen arreta komunitarioak. Eta segurua asko, biek ala biek elkarren berri elikatuagoa izaten duten heinean, interakzioan arituko direnak.

Izan ere, berrikuntza sozialaren ezaugarriak bostera ekar daitezke: soluzioak problemak bezala sozialak izan behar dira; soluzioen onurak



komunitatean banatu behar dira; soluzioak bertakoak, tokikoak eta hurbilak, izan behar dira; dinamikak eskuhartzaile, autogestionario eta kooperatiboak izan behar dira; eta emaitzak *neurgarriak* izan behar dira.

Lidergoari dagokionez, ekimen komunitario guztietan bezala, batek edo batzuek jokatu behar dute gainerakoek baino rol aktiboagoa eta bideratzaileagoa, baina ekimenaren eragile aniztasunak exijitzen du ondo baino hobeto zaindutako aitzindaritzak agertzea: hautetsi eta kudeatzaile politikoak bereiztea ekintzaile instituzionalen artean, batetik, eta gauza bera antzematea ekintzaile herritar eta bestelako ekintzaile sozial eta ekonomikoen artean.

Ildo horretan, berrikuntza sozialaz diharduten adituek kasu egingo bagenie, Debagoienan ireki nahi den prozesuari aplikatuta, hiru fase -gutxienez- korrituko beharko ditu: ideien inbenzio edo asmapen aldian; hastapeneko ideien garapen edota inplementazio aldian; eta sorturiko berrikuntza ororen zabaltzea eta partekatzea eremu askotarikoetan. Alegia, ez dira nahikoak *idea zoragarriak*, eltzea sutan frogatu behar da eta —arrakasta erdietsiz gero— onurak zabaltu eta partekatu behar dira, aplikazio eta inplementazio berrituak eta onura biderkatzaileak eraginez.

2019an martxan jartzeko asmoz, azaroaren 20ko bileran elkartu zirenek adostu zuten egitasmo berritzailea soziala da, eragile horiek gizarte eragileak direlako, eskualdeko eraldaketa sozialera bideraturiko ekintza multzoa balore sozialeraino oinarritzen delako eta atarramendu ekonomikoaren bila aritu ordez eskualdeko komunitatearen onura eta hobekuntza soziala bilatzen dutelako.

Orain, abarkak jantzi, eta goldan hasi behar. **TU**

MUNDUKIDEk pertsonak behar ditu Brasilgo proiektua kudeatzeko

LA FUNDACIÓN MUNDUKIDE ESTÁ INMERSA EN UN PROCESO DE CAPTACIÓN DE PERSONAS CAPACES DE GESTIONAR SU PROYECTO DE BRASIL. Y PARA ELLO, CUENTA CON EL APOYO Y EL TESTIMONIO DE MUCHOS DE LOS COOPERANTES COOPERATIVOS QUE HAN PARTICIPADO ANTERIORMENTE EN LOS DIFERENTES PROYECTOS DE BRASIL. SIRVA SU EXPERIENCIA DE ATRACCIÓN PARA LOS NUEVOS COOPERANTES.

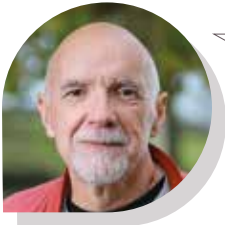


Andrés Bedia **LKSKO BAZKIDEA**

“A las personas interesadas en ir a Brasil les diría que merece la pena y que es una experiencia muy enriquecedora”.

Maitane Baskaran **EROSKIKO BAZKIDEA**

“Une kritiko batean erabaki nuen Brasilera joatea Mundukiderekin. Nire bizitzak aldaketa behar zuen eta bertako esperientziak izugarri lagundu zidan”.



Imanol Igeregi **IKASTOLEN ELKARTEKOA. ERRETIRATUA**

“Adina ezin da eragozpen bihurtu besteekiko edo besteenganako elkartasun bideak ez jorratzeko. Bizitzan zehar pilatutako esperientzia partekatu behar dugu”.

Asier Gastaminza **ORONAKO BAZKIDE OHIA**

“Me motiva la filosofía de Mundukide. Una organización que enseña a construir la caña para que la gente pueda pescar por sí sola”.



Fran Aller **EROSKIKO BAZKIDEA**

“Recuerdo los miedos previos que sentía, al trabajo que debía desarrollar y a la sociedad a la que debía enfrentarme, pero todo fue sobre ruedas”.

Bea Díez **EROSKIKO BAZKIDEA**

“Animaría a las mujeres cooperativistas a colaborar con Mundukide, porque se trata de una experiencia vital y laboral muy enriquecedora”.



Lucio Tirapu de las Heras **LABORAL KUTXAKO BAZKIDEA**

“Nire formazioarentzat oso esperientzia baliagarria izan zen eta nire lanean, Laboral Kutxan, garapen profesionalerako balio izan zidan”.

Mundukiderekin Brasilen lan egitea nahi izanez gero edo Mundukidek Brasilen duen proiektuaren gainean informazio gehiago jaso nahi izanez gero, gerturatu Mundukidera edo eskuratu informazioa www.mundukide.org webgunean.

Puede ser tu momento. Vive una experiencia única de la mano de Mundukide

Más información en www.mundukide.org





TUITERÍAS

Twitter espaziotik txioen aukeraketa bat, sare sozial honetan dauzkagun kontuetatik hartutakoak.

Una selección de algunos textos del universo twitter rescatados desde nuestras cuentas en esta red social.

El compositor Fernando Velázquez firma la banda sonora de la experiencia cooperativa del consorcio en un proyecto multimedia al que se han sumado escritores y bertsolaris.

EL CORREO

[@elcorreo_com](#)

Recién salida de imprenta una nueva publicación de los Cuadernos Lanki. Los retos de la economía vasca y la aportación de las cooperativas a análisis [@Lanki_MU](#) [@Huhezi](#) [@MUibertsitatea](#)

IGOR ORTEGA SUNSUNDEGI

[@i_ortega2](#)

MONDRAGON

[@esMONDRAGON](#)

Para Jesús Menéndez Pabón, "entrenador de habilidades" que ha estado esta semana en Bilbao con grandes directivos de las empresas vascas, José María Arizmendiarieta "le da mil vueltas a Steve Jobs". Vía [@elcorreo_com](#)

BERRIA.EUS

[@berria](#)

'Humanity at music' lana plazaratu du [@euMONDRAGON](#) taldeak, musika eta literatur obra ohiz kanpoko [@Xabier_Martin](#)

IKERLANen #elektromugikortasunaren alde egiten dugu apustua, energetikoki eraginkorragoak diren eta gure planetaren #iraunkortasuna hobetzen duten soluzioak garatzeko. Ezagutu itzazu la nntzen ditugun arloak sortu dugun gune berri honetan <https://www.ikerlan.es/eu/elektromugikortasuna...>

IK4-IKERLAN

[@IK4_IKERLAN](#)

De cada 100 euros que una persona se gasta en locomoción, 31 son en combustible ¿Y el resto?
 31€ Combustible
 19€ Compra vehículo nuevo
 18€ Talleres
 13€ Seguros
 7€ Compra vehículo usado
 6€ Transporte público
 6€ Otros gastos

SEGUROS LAGUN ARO

[@seguros lagunaro](#)

NUESTRAS CUENTAS

[@euTUlankide](#)

[@esTUlankide](#)

[@enTUlankide](#)



Cocina sana

INGREDIENTES

- » 10 calabazas pequeñas.
- » 1 kg carne vacuno-picada.
- » 2 kg de tomate de pera maduro.
- » 1 kg. cebolla mediana.
- » 250 g de parmesano rallado.
- » 10 hojas de albahaca.
- » Aceite de oliva virgen.
- » Sal.
- » Pimienta negra.

Para el gazpacho rojo

- » Cazo.
- » Bol.
- » Bandeja.
- » Pelador.
- » Sartén.

Calabaza rellena

La calabaza es un alimento rico en agua y en fibra, con bajo aporte calórico, ideal para personas de sobrepeso y problemas digestivos. La calabaza contiene betacaroteno, un componente antioxidante, responsable del color anaranjado, que ayuda a eliminar radicales libres previniendo el envejecimiento celular y que es un precursor de la vitamina A (también provitamina A). Sus propiedades nutricionales la hacen ideal dentro de una dieta equilibrada: es rica en

fibra (soluble, que produce un efecto saciante y laxante), hidratos de carbono y potasio. También contiene calcio, magnesio, vitamina A, C, E.

Ésta es una hortaliza disponible durante todo el año y por su precio resulta un alimento accesible para la mayoría de los bolsillos.

Según la Fundación Española de Nutrición, la calabaza “destaca por su carácter digerible, pues entre sus componentes predomina el agua y carece de grasas y glúcidos”. **TU**



PAUSOKA

- 1** Abrir las calabazas por el tallo y hornear a 180° durante 40 minutos
- 2** Sacar la carne de la calabaza con ayuda de una cuchara.
- 3** Sofreír la cebolla cortada muy pequeña con un chorrito de aceite.
- 4** Cuando la cebolla esté cocida, añadir la carne de vacuno y sofreír. Seguidamente añadir la carne de la calabaza y parte de la albahaca previamente picada.
- 5** Añadir el tomate rallado y dejar cocer durante 20 min. Poner a punto de sal y pimienta y reservar.
- 6** Rellenar la calabaza con el relleno. Disponer encima mozzarella y gratinar todas juntas en el horno.
- 7** Decorar con unas hojas de albahaca frescas.



TU LANKIDEN
ERREDAKZIO
KONTSEILUAK
EGUBERRI ON ETA
URTE BERRI ON
OPA DIZUE.

EL CONSEJO DE REDACCIÓN
DE TU LANKIDE
OS DESEA UNAS FELICES FIESTAS
Y UN PRÓSPERO AÑO NUEVO.



www.tulankide.com



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantza
Industria
Banaketa
Ezagitza