

# TULANKIDE

522

Iglesia de la Resurrección, al lado del canal Griboedov (San Petersburgo).

MCC ANALIZA CON INTERÉS LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO RUSO Y LO INCLUYE ENTRE SUS ÁREAS PRIORITARIAS PARA LA EXPANSIÓN DE SUS NEGOCIOS.

## MCC MIRA A RUSIA

apirila 2007



**MONDRAGÓN LINGUA LIDERA EL PROYECTO EUROPEO "TAXI DRIVERS".**



**EKISUN REALIZA UNA INSTALACIÓN FOTOVOLTAICA EN ALMANSA (ALBACETE).**



**FAGOR ETXETRESNA ELEKTRIKOAK "EKINTZAILEAREN EGUNA" OSPATU ZUEN.**



**TRABAJO Y UNIÓN**  
**(T. U. LANKIDE),**  
**Aita José M<sup>o</sup>**  
**Arizmendiarrietak**  
**1960ko irailean**  
**sortutako aldizkaria.**

- 3 EDITORIAL  
**Rusia, otra oportunidad**
- 4 KOOPERATIBETAKO BERRIAK
- 5 **MCC HIRUGARREN ADINEKOEN SEKTOREAN SARTU DA** .....  
LKS Ingeniariarekin batera pertsona adinduentzako egoitza eraikiko du Aretxabaletan (Gipuzkoa).
- 13 **I JORNADA DE DESARROLLO DIRECTIVO DE MCC**  
La cita es en el Kursaal para reflexionar sobre el liderazgo de la cultura empresarial cooperativa.
- 15 **"ANAITASUN ENEA", KUNSHAN INDUSTRIALDEAREN BIHOTZEAN**  
Kunshan Industrialdean baserri eder bat dago, bertan finkatu diren kooperatiben bilgunea izan nahi duena.
- 22 EN PORTADA .....  
**MCC mira a Rusia**
- 32 BEGI BELARRI  
**Cantidad de vida, el elefante y la pulga**
- 32 AULA COOPERATIVA  
**Principio de subsidiariedad**
- 34 REPORTAJE  
**Grupo Eroski ganó 190 millones en 2006** .....
- 36 DESARROLLO DIRECTIVO  
**Sobre el poder jerárquico**
- 38 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL  
**Siniestralidad Laboral 2006**
- 40 COMISIÓN PERMANENTE MCC  
**Temas tratados en abril**
- 42 TERCERA EDAD  
**El mejor amigo**
- 44 HIRUGARREN MUNDUA  
**Truke programa 2007**
- 46 COOPMCKOOP  
**Hertell**
- 48 EUSKAL KULTURA  
**CRISTINA GARMENDIA, BIÓLOGA** .....  
Esta bióloga y empresaria participa en el proyecto Biobide, un centro de biotecnología impulsado por Genetrix y MCC.
- 50 ANTZINAKOAK  
**Fabricantes de txistus (y IV)**
- 52 MITOS Y LEYENDAS  
**Brujas, volando al akelarre**
- 53 LIBROS Y WEB
- 54 PERSONAJE  
**Emma Kieran, Mondragon Lingua**



## ARGITARATZAILEA

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

## ZUZENDARIA

Javier Marcos  
(jmarcos@otalora.mcc.es)

## ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:  
Juan M<sup>o</sup> Otaegi.

Kideak:  
José Antonio Ajuria.  
Espe Arregi.  
Juan Cid.  
Mikel Garcia.  
Jesús Ginto.  
José M<sup>o</sup> Larramendi.  
José M<sup>o</sup> Larrañaga.  
Carlos Sarabia.  
Carmelo Urdangarín.  
Ane Zabalegi.  
Mikel Zabala.

## DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josán Martínez Esquíroz.

## IMPRIMATZAILEA

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

## ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



**CAJA LABORAL**  
**EUSKADIKO KUTXA**

ELISKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO  
OSAZARTE EKONOMIA SAILA DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA SOCIAL



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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimatzen da.

# RUSIA, OTRA OPORTUNIDAD

**E**

l mundo continúa haciéndose más abierto y accesible, y en consecuencia, nuestras cooperativas se van proyectando en los nuevos espacios. De hecho, ya se han situado con un peso relativamente importante en mercados como Brasil, México, China, Polonia o Francia. Este número de T.U. Lankide presta especial atención a Rusia, que se justifica por el creciente interés que viene suscitando este país. En efecto, en diversas publicaciones y foros económicos se señala el destacado rol que los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) van a tener en el desarrollo económico del mundo y en la aparición de nuevas oportunidades.

Sin embargo, cada uno de estos países tiene un perfil radicalmente diferente. En lo único que se pueden asemejar es en su relativamente gran tamaño, en términos de habitantes; y en algunos casos, en sus recursos naturales, así como que son áreas que se han ido incorporando a las reglas comerciales más ortodoxas durante la última década y media y, por tanto, se encuentran en intensos procesos de transformación y apertura de sus economías.

Rusia es el mayor país del mundo en extensión y su población se acerca a los 150 millones de habitantes, aunque su área de influencia se extiende a los países de la antigua URSS, es decir, a unos 250 millones de habitantes. Posee enormes riquezas de materias primas, especialmente petróleo, gas natural, madera y minerales, cuya exportación permite tener niveles de consumo crecientes y provenientes de los países industrializados. Tiene una clase media que va en aumento y unas previsiones de crecimiento del PIB para los próximos años muy interesantes.

Sin embargo, desde el punto de vista industrial su nivel de desarrollo es todavía bastante discreto. Las fábricas rusas con equipamientos anticuados y el producto fabricado en Rusia no resiste la comparación con cualquiera fabricado en los países industrializados.

Las empresas europeas, norteamericanas y japonesas cada vez venden más en Rusia, y ya han empezado a instalar sus fábricas allí para atender al consumo creciente. Sin embargo hay otros países que han preferido realizar operaciones menos arriesgadas, invirtiendo en redes comerciales y logísticas como paso previo a un hipotético posterior desembarco fabril.

Las áreas de inversión de mayor interés para los próximos años son las de maquinaria-herramienta, industria alimentaria, transporte e infraestructuras, educación y construcción. También esperan un importante desarrollo de la fabricación de automóviles y los fabricantes de electrodomésticos occidentales están empezando a implantarse.

Las empresas de MCC llevan ya algunos años mirando a Rusia; de hecho, ya hay algunas que han colocado sus productos en aquel mercado. El nivel de presencia allí es todavía incipiente, pero es claro que Rusia se ha convertido en uno de los mercados prioritarios de la Corporación, una vez que ya se ha logrado un nivel de desarrollo importante en otros mercados mundiales.

**EL NIVEL DE PRESENCIA ALLÍ ES TODAVÍA INCIPIENTE, PERO ES CLARO QUE RUSIA SE HA CONVERTIDO EN UNO DE LOS MERCADOS PRIORITARIOS DE LA CORPORACIÓN.**

## LOS RECUERDOS DE ABRIL

Abril ha tenido históricamente resonancias muy especiales para MCC, sus cooperativas y sus cooperativistas. Fue precisamente durante ese mes cuando en 1915 nació José María Arizmendiarieta, el alma mater de la Experiencia Cooperativa. Por tanto, se cumplen ahora 92 años del nacimiento de la figura más destacada del cooperativismo de Mondragón, un hombre irreplicable que supo canalizar sus propuestas utópicas para "cambiar las estructuras" y abrir nuevos horizontes de progreso para nuestro país. Es por eso que el recuerdo y el mensaje de Arizmendiarieta, fundador también de esta revista, laten permanentemente en el devenir de la Experiencia.

También en el mes de abril, el día 14, pero en este caso ya en 1956, fue cuando el propio Arizmendiarieta, que entonces tenía 41 esplendorosos años, bendijo la primera piedra de Ulgor, la primera cooperativa industrial del MCC.

Son dos hitos memorables que forman parte de la historia de nuestra Experiencia.

## MCC promoverá y gestionará Residencias para la Tercera Edad a través de LKS Ingeniería

**SE TRATA DE UN NUEVO PROYECTO EMPRESARIAL Y ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE LOS SERVICIOS SOCIALES: LA PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE RESIDENCIAS PARA LA TERCERA EDAD, CON UNA OFERTA INTEGRAL DE SERVICIOS EMPRESARIALES. EL PRIMER CENTRO SE CONSTRUIRÁ EN ARETXABAETA (GIPUZKOA).**

En la puesta en marcha de esta apuesta estratégica, que encaja muy bien con la filosofía cooperativa, juega un papel clave y de referencia, la nueva Residencia para personas mayores dependientes que se va a construir en Aretxabaeta, fruto del Convenio de Colaboración firmado por la Diputación Foral de Gipuzkoa y MCC/LKS Ingeniería Soc. Coop., y que fue presentado en rueda de prensa el pasado 28 de marzo en San Sebastián.

La creación de la Residencia para personas mayores dependientes, en el municipio guipuzcoano de Aretxabaeta, va a

ser posible gracias a la política social de la Diputación, que apoya financieramente el proyecto y garantiza con carácter permanente el 50% de las plazas; al Ayuntamiento de Aretxabaeta, que

facilita la ubicación en el municipio; a la experiencia empresarial de MCC/LKS Ingeniería y el saber hacer de GSR.

### 10 MILLONES DE INVERSIÓN

La Sociedad Promotora del Centro es "RS Debagoiena Egoitza S.A." que, a su vez, ha constituido la correspondiente Sociedad Patrimonial, con un capital de 1,65 millones de euros, participando en un 60% por MCC (MCC Desarrollo 30% y MCC Promo-



ción 30%) y en el 40% restante por LKS Ingeniería. La inversión estimada para la construcción y equipamiento de la Residencia asciende a 10 millones de euros, de los que 1 millón será aportado por el Departamento de Política Social de la Diputación guipuzcoana.

El plazo de ejecución es de 20 meses, previéndose la inauguración del Centro para enero de 2009, con 170 plazas residenciales y 110 personas en plantilla. Los ingresos anuales se elevarán a 5 millones de euros, cuando la Residencia se halle a pleno funcionamiento y GSR se encargará de la gestión acorde con el modelo cooperativo.

### → 110 EMPLEGU KOOPERATIBO BERRI

Proiektuan ageri diren 170 lekuetatik 30ek izaera soziosanitarioa izatea nahi da, hau da, aldi baterako plazak izango dira, gehienez ere urtebete bat iraungo dutenak; 70 leku Foru Aldundiarekin hitzartuko dira, eta iraunkorrak izango dira, hau da, leku finkoak izango dira, eta erreserbarako eskubidea izango dute okupatuta ez badaude; 20 plaza aldi baterako egonaldiak egiteko erabiliko dira, gehienez ere hiru hilabete urtean, eta gainerako 50 lekuak pribatuak izango dira. Aretxabaletako Egoitzako lan taldea 110 pertsona inguruk osatuko dute, eta funtsean bazkide kooperatibistak izango dira.

Egoitza hau MCCren enpresa proiektu berrirako erdua eta erreferentzia izango da, izan ere, Hirugarren Adinekoentzako Zentroen sare bat eratu nahi da, eredu kooperatiboaren arabera kudeatuta, Euskadi barruan zein Estatuko beste leku batzuetan.

Apustu estrategiko honen arrakastaren oinarrian MCCren babes instituzional eta finantzarioa, LKS Ingeniaritzaren gaitasun operatiboa eta GSRek azken urteetan gartu duen know-howa daude. Egindako azterketen arabera, 10 urteko epean Hirugarren Adinekoentzako 10 egoitza berri egon daitezke MCC/LKS Ingeniaritzak sustatu eta kudeatuta.





## ALBERTO GORROÑO GOITIA DIRECTOR GERENTE DE LKS INGENIERÍA

### “LA IDEA ES CREAR UNA RED DE CENTROS PARA LA TERCERA EDAD”

#### ¿Cuáles son las principales señas de identidad de este proyecto de residencia en Aretxabaleta?

En primer lugar, su carácter integral, ya que incluye la labor de promoción de las residencias, el diseño del proyecto, la construcción del edificio, la selección del personal y la gestión del centro. En segundo lugar, su esquema claramente participativo en base al modelo cooperativo, que nos va a ayudar a contar con personas implicadas en su puesto de trabajo, que sepan proporcionar una atención próxima y de calidad a nuestros mayores. Y por último, su espíritu de colaboración, agrupando a diversas entidades (Ayuntamiento de Aretxabaleta, Diputación de Gipuzkoa, MCC, LKS Ingeniería y GSR) para hacer posible el proyecto.

#### La plantilla del centro de Aretxabaleta estará integrada por socios cooperativistas. ¿No es así?

En efecto, estará integrada básicamente por socios cooperativistas, lo que entendemos va a marcar una importante diferen-

cia cualitativa respecto a otras residencias de tercera edad. El carácter cooperativista evitará la conflictividad y excesiva rotación de personal que suele darse en otras residencias para mayores y propiciará la máxima profesionalidad de la gestión, que tendrá un marcado carácter participativo, típico del sistema cooperativo. Asimismo, entendemos que también posibilitará una mayor integración del personal en la marcha de la residencia y una positiva implicación en el proyecto.

#### ¿Para cuándo estará en marcha la residencia de Aretxabaleta?

El plazo de ejecución es de 20 meses, y la inauguración del centro se prevé para enero de 2009, con 170 plazas residenciales y 110 personas en plantilla. Los ingresos anuales se elevarán a 5 millones de euros, cuando la residencia se halle a pleno funcionamiento y GSR se encargará de su gestión.

#### ¿Nos recuerdas qué es GSR?

Es una cooperativa joven cuya actividad se centra en la gestión de servicios sociosanitarios para personas mayores. La experiencia acumulada por GSR (Gestión de Servicios Residenciales) en sus cinco años de andadura, ha sido un elemento definitivo a la hora de embarcarnos en este nuevo proyecto empresarial. GSR prevé para este ejercicio unos ingresos de 5,6 millones de euros, con una plantilla de 150 personas.

Su experiencia se extiende no sólo a residencias para la tercera edad, sino también a otros formatos de atención a ancianos y personas imposibilitadas, que se han ido desarrollando en los últimos años. Concretamente gestiona cinco residencias para la tercera edad, tres centros de día, realiza diversos servicios de ayuda a domicilio y gestiona varias viviendas tuteladas.

#### ¿Se prevén nuevos proyectos similares a este?

Nos gustaría que esta residencia nos sirviera de modelo y referencia para el nuevo proyecto empresarial, por el que pretendemos crear una red de centros para la tercera edad, gestionados bajo nuestro modelo cooperativo, tanto en el ámbito de la Comunidad Autónoma como en el resto del Estado. Pensamos que es un buen momento para entrar en este negocio, teniendo en cuenta la evolución demográfica de la población. De hecho, estamos ya en contacto con instituciones y gobiernos, analizando la promoción de otros posibles centros, sobre todo en las comunidades más próximas. En cada uno de estos nuevos centros se constituirá la correspondiente sociedad promotora, articulándose la gestión a través de GSR.

De acuerdo con nuestros estudios, en un plazo de 10 años podríamos contar con 10 nuevas residencias de la tercera edad, promovidas y gestionadas por nosotros.

## CAJA VITAL KUTXA

Continúa la retahíla de visitas institucionales desencadenada tras el nombramiento del futuro presidente del Consejo General de MCC. En este caso, el turno ha correspondido a una delegación de la Caja Vital Kutxa encabezada por su presidente, Gregorio Rojo, y su director general, Josefa Barrena.

Por parte de MCC, acudieron a la cita Jesús Catania y José María Aldekoa; y Miguel Angel Laspiur y Belén Kortabarria.



## Mondragón Lingua lidera el proyecto europeo "Taxi Drivers"

**EL OBJETIVO DE ESTE PROYECTO EUROPEO ES LA ENSEÑANZA DE INGLÉS A CONDUCTORES DE TAXIS Y AUTOBUSES, A TRAVÉS DE PDAS O TELÉFONOS MÓVILES.**

MONDRAGON LINGUA lidera el Proyecto Taxi Drivers, dirigido específicamente a todos aquellos trabajadores profesionales que desarrollan su actividad de forma privada o pública como taxistas, conductores de autobuses, limusinas, etc. Taxi Drivers pretende poner a disposición de los citados profesionales unos contenidos formativos para la enseñanza del inglés, que además de estar ajustados a sus necesidades, sean accesibles en cualquier momento desde el propio vehículo, a través de las diferentes terminales existentes hoy en día (PDAs, teléfonos móviles, pocket PC, ...).

El proyecto Taxi Drivers forma parte del programa Leonardo da Vinci, creado por la Unión Europea para promover un espacio europeo en materia de educación y formación profesional. Junto a MONDRAGON LINGUA participan en este novedoso proyecto siete organizaciones de la Unión Europea pertenecientes a diferentes sectores de actividad, desde administraciones públicas hasta centros de formación, centros de investigaciones, etc.

Mondragon Lingua cuenta con un presupuesto de 350.000 euros para poner en marcha el proyecto. Del total de 200 proyectos presentados a subvención, el proyecto Leonardo da Vinci sólo aprobó 18, que obtuvieron la puntuación máxima, y entre ellos el tercer proyecto con mayor subvención ha resultado ser Taxi Drivers.

### TURISMO

Se calcula que en la Unión Europea son centenares de miles las personas que trabajan como taxistas, conductores de autobuses, etc. Sin ir más lejos, en Francia el número de taxistas se aproxima a los 45.000 profesionales y sólo en Madrid se cal-



cula que hay alrededor de 15.000 taxistas y 5.000 conductores de autobuses, en la Comunidad Autónoma Vasca hay alrededor de 2.500 taxis. Estos profesionales se enfrentan diario a la necesidad de comunicarse con sus clientes en un idioma que no es el suyo y que casi siempre es el inglés.

La implantación del proyecto Taxi Driver contribuirá sensiblemente a mejorar la comunicación multilingüe, multicultural y turística, y en definitiva a mejorar las capacidades personales y profesionales del colectivo de taxistas y conductores de autobuses.

**MONDRAGON LINGUA CUENTA CON UN PRESUPUESTO DE 350.000 EUROS PARA PONER EN MARCHA EL PROYECTO.**

### → EUSKARA IKASTEN BIDEKONFERENTZIA ERABILITA

**Azaroa ezker, hamabostean behin Asier Irizar euskara irakasleak hitzordua izaten du Ainhoa Azarloza eta Amaia Belokirekin, teknikariak biak Euskadiren Ordezkaritzan, Bruselan. Eskola presentzialak bideokonferentzia bidez egiten dituzte, Asier Eskoriatzan dagoela, HUHEZI fakultatean, eta beste biak Bruselan.**

**Ainhoa eta Amaia laugarren hizkuntza eskakizuna ikasten ari dira, eta IVAPekin egindako hitzarmen bati esker, HUHEZIREkin egiten ari dira ikasketa horiek. Fakultatearen on-line plataforma erabiltzen dute materialak eta moduluak eskuratzeko, eta bideokonferentzia irakaslearekin hitz egiteko.**

**Bideokonferentzia egiteko gauza gutxi erabiltzen dute: Skype programa, horri esker doan hitz egin eta artxiboak trukatzan dituzte momentuan bertan; webcam bat, aurikularrak eta mikrofono bat.**

**Espereintzia hau aurten hasi da, eta bai irakasleak zein ikasleak oso pozik daude emaitzekin.**



## IKERLAN-IK4 se sitúa entre las entidades de investigación con mayor presencia en el Programa Cenit

**PARTICIPA EN OCHO PROYECTOS LIDERADOS POR IMPORTANTES CONSORCIOS EMPRESARIALES.**

IKERLAN-IK4 participa en ocho de los 31 proyectos que recibirán subvención del programa CENIT, lo que sitúa a este Centro Tecnológico guipuzcoano entre las entidades investigadoras con mayor presencia en esta iniciativa. CENIT está impulsado por el Gobierno español para potenciar la colaboración público-privada en I+D+i, con el fin de desarrollar proyectos muy innovadores que representen rupturas tecnológicas.

IKERLAN-IK4 colaborará con empresas como CAF, Cega-sa, Copreci, Ecotènia, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Electrodomésticos, Onapres, Tifell, Ulma, Unión Fenosa... en proyectos relacionados con el desarrollo de conocimiento

en diferentes campos de aplicación. Algunos de ellos son el ferrocarril, la eólica, la máquina herramienta, los biocombustibles, la seguridad, las pilas de combustible y la distribución eléctrica y los invernaderos.

**EL PROGRAMA CENIT CONTEMPLA LA FINANCIACIÓN DE GRANDES PROYECTOS INTEGRADOS DE INVESTIGACIÓN INDUSTRIAL DE CARÁCTER ESTRATÉGICO Y SUS INICIATIVAS ESTÁN ORIENTADAS A UNA INVESTIGACIÓN PLANIFICADA EN ÁREAS TECNOLÓGICAS DE FUTURO Y CON POTENCIAL PROYECCIÓN INTERNACIONAL.**

das es PilBE, sobre obtención y utilización de biodiesel como energía renovable.

IKERLAN-IK4 también participará en Windlider 2015, cuyo

### LOS PROYECTOS CENIT

Uno de los proyectos en los que trabajará es el AVI-2015, que persigue desarrollar un nuevo modelo de tren de alta velocidad. Otra de las iniciativas subvencionadas



objetivo es desarrollar el primer modelo de simulación de un gran aerogenerador y su entorno; y en eEe, proyecto sobre tecnologías avanzadas en ecología y tecnologías de la información y comunicaciones para máquina herramienta.

Los sistemas avanzados para el control de acceso a lugares públicos serán el motivo de investigación de un quinto proyecto, al que se une una iniciativa para desarrollar pilas de combustible. La gestión activa de la demanda eléctrica y el diseño de invernaderos avanzados completan la participación de IKERLAN-IK4 en el CENIT.

## → ENTREGA DE DIPLOMAS DEL MÁSTER EN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN FUNDICIÓN

A finales de marzo, se celebró en el Palacio Otalora de Aretxabaleta el acto de entrega de diplomas a los alumnos que han cursado el máster en innovación tecnológica en fundición de Mondragon Unibertsitatea.

En el acto presidido por el rector de Mondragon Unibertsitatea Iosu Zabala, los protagonistas fueron los 17 alumnos que el pasado año cursaron el máster y que recibieron su diploma de postgrado.

Además, tomaron parte el director de tecnología del Gobierno Vasco, Joseba Jauregizar; el director general de la Federación Española de Asociaciones de Fundidores, Ignacio Sáez de Gorbea; Ángel Akizu, gerente de Edertek; y Aingeru Aizpuru, directora general de TS Fundiciones, que analizaron los retos y necesidades del sector a medio plazo.



## AGENDA FORMATIVA

## CULMINAN LAS JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS

## EN MAYO FINALIZARÁN LAS VISITAS A LAS TRES FACULTADES.

Según el calendario previsto, en mayo finalizarán las jornadas de puertas abiertas en las tres facultades de Mondragon Unibertsitatea, mientras que en junio se realizará la de Biteri Ikastetxe Nagusia.

**Escuela Politécnica Superior (Arrasate)**

- 24 de mayo, 17.30 (2º ciclo)
- 31 de mayo, 17.30
- 9 de junio, 11.00 (Biteri Ikastetxe Nagusia)

**Facultad de Ciencias Empresariales (Oñati)**

- 24 de mayo, 18.00

**Facultad de Ciencias Empresariales (Bidasoa)**

- 10 de mayo, 18.00 (2º ciclo)
- 17 de mayo, 18.00

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (Eskoriatza)**

- 31 de mayo, 18.00

Para reservar fecha, será preciso llamar por teléfono con antelación a cada facultad: 943-712192 (Mondragón), 943-718009 (Oñati), 943-639129 (Irún), 943-714157 (Eskoriatza).

**CICLOS FORMATIVOS DE GRADO SUPERIOR**

Por su parte, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, ofrecerá durante el curso 2007-2008 los siguientes títulos correspondientes a los Ciclos Formativos de Grado Superior:

- Sistemas de Regulación y Control Automáticos.
- Sistemas de Telecomunicación e Informáticos.
- Administración de Sistemas Informáticos.
- Desarrollo de Aplicaciones Informáticas.
- Desarrollo de proyectos Mecánicos.
- Producción por Mecanizado.
- Mantenimiento de Equipo Industrial.

Por ello, el día 17 de mayo a las 18:00 se realizará la jornada de puertas abiertas en el aula 5001. Para más información consultar en [www.eps.mondragon.edu](http://www.eps.mondragon.edu)

Por su parte, la Facultad de Ciencias Empresariales celebrará una jornada de puertas abiertas el próximo 16 de mayo, a las 6 de la tarde, cuyo objetivo será dar a conocer la gama de ciclos formativos de grado superior que se impartirán durante el próximo curso académico en la facultad de Oñati.

LITERATURA ASTEA  
HUHEZI FAKULTATEANEKITALDI UGARI IZANGO DIRA  
ESKORIATZAKO FAKULTATEAN.

Eskoriatzako Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean literatura astea burutuko da maitzaren hasieran. Hori dela eta, hauxe da ekitaldi programa:

- Maitzaren 8an: "Bertsoak itzul daitezke?". Xabier Payak saio esperimental bat aurkeztuko du: Bertsoak itzul daitezke? Andoni Egaña eta Onintza Enbeitarekin, bertso-itzulpena egingo dute, jolasean.
- Maitzaren 9an: "Itzulpenaren erotika" Patxi Zubizarreta idazle eta itzultzaileak aurkeztuko du "Itzulpenaren erotika: ispilua eta larrua", hitzaldi antzeztu bat, ikasleen laguntzarekin.
- Maitzaren 10ean: Artea (antzezlan). Txalo konpainiak aurkeztuko du "Artea" izeneko antzezlan. Antzezleak: Ramon Agirre, Joseba Apaolaza eta Asier Hormaza.
- Maitzaren 11an: Ikasleen eguna. Beñat Zamalloak aurkeztuko du: "Ai, Humbert, Humbert!". Asier Arriagak, berriz, poesia emanaldia eskainiko du.

Ekitaldi hauetaz informazio gehiago: <http://www.mondragon.edu/huhezi/agenda>.



## PRÓXIMOS CURSOS DE FORMACIÓN CONTINÚA DE GOI ESCOLA POLITEKNIKOA

### COMENZARÁN DURANTE EL MES DE MAYO.

Mondragon Unibertsitatea ofertará a través de Goi Eskola Politeknikoa, los siguientes cursos de formación continuada, que comenzarán en mayo:

- **Tecnologías WAN.** Dirigido a técnicos del sector de las telecomunicaciones que deseen actualizar sus conocimientos en el campo de la interconexión de redes, y a profesionales de otros sectores que deseen redirigir su futuro profesional hacia el sector de la informática y las telecomunicaciones.
- **Programación de PLC's OMRON.** Objetivos: proporcionar los conocimientos prácticos y eficaces para interpretar y modificar programas de autómatas OMRON (CQM1), y adquirir conocimientos sobre módulos de entradas/salidas especiales, comunicaciones industriales y terminales programables.
- **Tolerancias I.S.O. y su aplicación en el diseño mecánico.** El objetivo de este curso será conocer las últimas teorías y técnicas que permitan seleccionar las tolerancias más adecuadas en los diseños propios y la comprensión de lo definido en los diseños externos. Comenzará el 7 de mayo.
- **Aceros para utillajes y moldes.** Dirigido a: responsables y técnicos de oficina técnica, responsables de compras y responsables de mantenimiento.
- **Mapeado del flujo de valor (value stream mapping).** Dará comienzo el 8 de mayo, constará de 12 horas y está dirigido a responsables de Producción y Logística.
- **Calidad en el proceso de fabricación.** Este curso persigue el objetivo de desarrollar los elementos del sistema de Calidad en el Proceso de Fabricación, y estudiar y aplicar las técnicas Preventivas, Sistemas de Control y herramientas que permitan el Aseguramiento de la Calidad del Producto.
- **Hidráulica.** Válvulas proporcionales y lógicas. Comenzará el 14 de mayo y estará dirigido a profesionales del área de montaje, mantenimiento, construcción y proyección de máquinas o sistemas automáticos hidráulicos.
- **Gestión Económico-Financiera de los Proyectos.** El programa consta de estos temas: introducción a la Contabilidad y las Finanzas; evaluación y selección de proyectos de inversión.
- **Técnicas de comunicación interpersonal.** Este curso está concebido para directivos y empleados que deseen desarrollar técnicas de comunicación verbal, más claras, efectivas.
- **Programación de la producción mediante TOC.** Dirigido a: directores industriales y de producción, jefes de planta, jefes de compras, planificación, logística y organización.
- **Seguridad Física de los Sistemas de Información.** Dirigido a: administradores de redes y sistemas, y responsables de seguridad Informática.
- **Aceros: Conceptos generales y tratamientos térmicos.** Objetivos: analizar la influencia de la composición de los aceros en sus fases y propiedades mecánicas, y conocer los sistemas de designación de los aceros.
- **Técnicas de negociación.** Este curso, mediante los módulos de comprensión, planificación y ejecución, proporciona al negociador los conceptos y técnicas necesarias para llevar la negociación a buen término.
- **Gestión de personas.** Está dirigido a profesionales con responsabilidad en gestión de proyectos que requieran de una formación integral, tanto en aspectos directamente relacionados con la gestión de proyectos.

Las personas interesadas en conocer de cerca los objetivos, contenidos, precios, etc, deberán dirigirse a <http://www.mondragon.edu/iraunkor>.

## BITERI IKASTETXE NAGUSIKO AGENDA MAIATZERAKO

### TERTULIAK ETA IKASTAROAK ESKAINTZEN DIRA.

Biteri Ikastetxe Nagusiak honako ekintza hauek prestatu ditu maiatzerako:

#### IKASTAROAK

Bi ikastaro eskainiko dira apirilean:

- “Kotxe baten motorra aztertzen”. Jende asko ibiltzen gara gidatzeko baimena lortu eta egunero errepidean bolantea eskuartean dugula. Baina gehienak mekanikari buruz ez dugu tutik ere ulertzen. Beraz, ikastaro honetan kotxearen mekanikaren inguruan zenbait argibide emango dira.

#### TERTULIAK:

- Maiatzaren 7an: “marketing”. Gai honetan hausnartuko da: gaur egungo merkatuaren egoerak bultzatuta enpresa askok inbertsio ikaragarriak egiten dituzte marketing inguruan bizirik irauteko.
- Maiatzaren 8an: “Chiapas-eko egoera”. Braulio Martínez arituko da eta herri honek bizi izan duen ibilbidea eta gaur egungo egoera azalduko du.
- Maiatzaren 16an: “gazteak eta droga”. AGIPADeko aditua batek gidatuta gazteek drogekiko duten harremana ausnartuko dugu tertulia honetan.
- Eguna zehaztu gabe izan arren, honako beste tertulia hau programatu dute: “esnea eta euskal kultura”. Mendikoi erakundeko aditu batek hitz egingo du eta arantzazun dauden instalazio batzuk bertatik bertara ezagutzeko aukera izango da.

Horretaz gain, maiatzean Gasteizko Eusko Legebiltzarreko lehendariak gonbidatuta, bertara bisita egiteko aukera izango dute MGEPEko langile, irakasle eta ikasleak.

Ekintza hauetaz informazio gehiago lortzeko: [mgaramburu@eps.mondragon.edu](mailto:mgaramburu@eps.mondragon.edu) edo telefono honetan: 943 739688 (Mikel Aranburu).



## OFERTA FORMATIVA CORPORATIVA



### PROGRAMA DE CURSOS PROGRAMADOS PARA MAYO

#### SE LLEVARÁN A CABO EN OTALORA.

El Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de MCC, Oñate, ha preparado el siguiente programa que se desarrollará durante el mes de mayo:

- **Competencias Personales Genéricas.** El objetivo de este curso será incorporar efectivamente las competencias conversacionales a la conducta de las personas y del equipo, para incrementar su conectividad y su rendimiento.
- **Presentaciones Eficaces.** Entre los contenidos de programa, destacan: fundamentos de comunicación eficaz, lenguaje no verbal, el miedo y los nervios, los pilares de una presentación efectiva, la ponencia, instrumentos para comunicar y conseguir objetivos.
- **Redacción de Informes.** Persigue los siguientes objetivos: perfeccionar la expresión escrita y la correcta redacción de todo tipo de textos; practicar y reflexionar sobre el acto y efecto de la escritura, para llegar a elaborar textos expresivos y correctos; y facilitar la transmisión de información a través de un lenguaje claro, preciso adecuado.
- **Evaluación de Competencias Personales.** Según el programa, contará con los siguientes contenidos: el sentido de la evaluación, el escuchar: el lado oculto del lenguaje, la base de la retroalimentación, la emocionalidad en la evaluación, el arte de la retroalimentación.
- **Negociación Situacional.** El objetivo principal será identificar las situaciones de influencia y negociación de las que depende la eficacia en la gestión diaria del puesto y entrenarse en modelos que les permita incrementar la eficacia de su actuación.
- **Dirección de Reuniones.** Se practicarán las habilidades necesarias para la coordinación de reuniones y participación en reuniones, y se analizará cómo catalizar un cambio cultural respecto a la asistencia y gestión de reuniones. Asimismo, se entrenarán técnicas para la moderación y la animación de reuniones, animación, involucración, enfoque, etc.

Para conocer las características de cada curso o para realizar la inscripción los interesados deberán dirigirse a: Marian Uribarren muribarren@otalora.mcc.es, teléfono: 943 - 71 23 30



## I Jornada de Desarrollo Directivo de MCC en el Kursaal

SE REFLEXIONARÁ SOBRE EL LIDERAZGO DE LA CULTURA EMPRESARIAL COOPERATIVA Y CONTARÁ CON LA PARTICIPACIÓN ESTELAR DE FRED KOFMAN.



El próximo 1 de junio se celebrará en el Palacio Kursaal de Donostia la primera edición de este encuentro de directivos de MCC sobre "Liderazgo de la cultura empresarial cooperativa". El objetivo de esta jornada, organizada por Oñate, Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de MCC, consiste en reflexionar sobre la responsabilidad de los directivos en el liderazgo de la cultura empresarial cooperativa. Para ello se profundizará en el concepto de la cultura como motor de cambio y en los aspectos metodológicos principales para la gestión de la transformación cultural.

**EL OBJETIVO DE ESTA JORNADA, ORGANIZADA POR OTALORA CONSISTE EN REFLEXIONAR SOBRE LA RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTIVOS EN EL LIDERAZGO DE LA CULTURA EMPRESARIAL COOPERATIVA.**

Para la primera edición de este encuentro se contará con la participación estelar de Fred Kofman, profesor de MIT y reconocido consultor internacional en materia de liderazgo y desarrollo organizacional, discípulo aventajado de Peter Senge. Asimismo, participará Carolyn Taylor, experta internacional en

prácticas de transformación cultural; y completará el trío de ponentes Ricardo Gil, experto internacional en el desarrollo organizacional y dinamización de grupos.

Para más información e inscripciones os podéis poner en contacto con Oñate en el número de teléfono 943-712336 o enviar un correo electrónico a gletona@otalora.mcc.es.

→ **LANDER DOMÍNGUEZ Y NEREA ROZAS,  
GANADORES DE LA PRIMERA EDICIÓN DEL CONCURSO EKITEN**

Dos estudiantes de Ingeniería Informática de la Escuela Politécnica de Mondragón Unibertsitatea son los ganadores de la primera edición del concurso Ekiten. Se trata de Lander Domínguez y Nerea Rozas.

Este concurso, organizado por Mondragón Unibertsitatea, ha nacido con un doble objetivo. Por una parte, hacer surgir el instinto o la habilidad emprendedora entre los estudiantes y, por otra, promocionar el autoempleo. Ha estado dirigido a todos los estudiantes de MU, y ha pretendido promocionar grupos de trabajo multidisciplinares. En esta primera edición, el proyecto presentado por Lander y Nerea, "Configurador de Procesos", ha sido el ganador, gracias a lo cual, aparte del premio económico de 1.000 euros, tendrán acceso a una beca de un año para poder desarrollar su proyecto.

**ZORIONAK!**



→ **MONDRAGON UNIBERTSITATEA ENTREGA LOS DIPLOMAS A 269 ALUMNOS  
TITULADOS EN DISTINTAS ESPECIALIDADES DE INGENIERÍA TÉCNICA**

El teatro Amaia de Mondragón fue el escenario elegido para la entrega de diplomas a 269 alumnos que han logrado culminar sus estudios en distintas especialidades de ingeniería técnica.

Se trata de las promociones 2005/2006 en 5 especialidades de Ingeniería Técnica: Mecánica, Electrónica, Informática de Sistemas, Diseño Industrial y Telecomunicaciones.

El grado de inserción laboral de los titulados en Ingeniería es de un 99% en un periodo inferior a tres meses.

El director de la Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea, Vicente Atxa, inauguró el acto académico, cuya clausura correspondió al rector de Mondragón Unibertsitatea, Iosu Zabala.

En dicho acto de entrega se impartió la conferencia 'Anbizioaren neurriak', que corrió a cargo del bertsolari Andoni Egaña.

**ZORIONAK DIPLOMATU GUZTIO!**



→ **ENTREGA DE DIPLOMAS DEL MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN**

Un total de 18 alumnos que han culminado el Máster en Dirección de Producción recogieron a finales de marzo su diploma en un acto que contó con la presencia de: Iosu Zabala, rector de MU y José Luis Jiménez Brea, director general de Electrotécnica Artech y presidente del Cluster del Conocimiento

La ponencia estuvo dirigida por José Luis Jiménez, quien versó sobre "La persona y el conocimiento como recursos contra la deslocalización".



## Mondragon Unibertsitatea analiza el Espacio Europeo y su relación con su Proyecto Mendeberrri

**ESTA ADAPTACIÓN SUPONDRÁ LA INCLUSIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA.**

Mondragon Unibertsitatea celebró en marzo una jornada para analizar los retos de la adaptación al Espacio Europeo y la relación que existe entre ese nuevo espacio y el Proyecto educativo Mendeberrri puesto en marcha por esta universidad hace siete años.

La jornada, celebrada en la Facultad de Ciencias Empresariales de Oñati, sirvió para analizar el papel y la importancia de las competencias transversales en la enseñanza universitaria y en el mundo laboral. El trabajo en equipo, la toma de decisiones, la comunicación, el liderazgo o la resolución de problemas son algunas de las competencias transversales básicas en el mundo laboral que se analizaron en esta jornada.



### ADAPTACIÓN AL ESPACIO EUROPEO

Entre las intervenciones destacadas, el director de relaciones externas y corporativas de Universidad Autónoma de Madrid, Luciano Galán, analizó el espacio europeo y sus retos en la conferencia "La construcción de espacio europeo de Educación Superior y el proceso de Bolonia".

Posteriormente, el Vicerrector de la universidad, Joxe Mari Aizega, fue el encargado de explicar el Proyecto Mendeberrri de la universidad, con el que Mondragon Unibertsitatea da respuesta a las necesidades y transformaciones que se están produciendo en empresas y organizaciones y que hacen imprescin-

**LA JORNADA SIRVIÓ PARA ANALIZAR EL PAPEL Y LA IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA Y EN EL MUNDO LABORAL.**

dible un cambio radical en el concepto educativo.

Por su parte, el director de recursos humanos de Ulma Construcción, Pedro Telleria analizó el papel y la importancia de las competencias transversales en el mundo laboral y las necesidades reales que tiene el mercado laboral en esta materia.

### → MONDRAGON UNIBERTSITATEAK HAINBAT AZOKETAN AURKEZTU DU BERE FORMAZIO PROGRAMA

**Martxoan eta apirilean Mondragon Unibertsitateak azoka desberdinetan hartu du parte, bere eskaintza formatiboa erakusteko asmoz. Bertan eman dira zita eskola eta unibertsitate desberdinak eta beraien katalogoak eskaintzeaz gain, aurrez aurreko informazioa eman die interesatuei.**

**Donostiako Kursaal-ean izan zen EDUKA ferian stand berezia izan zuen Mondragon Unibertsitateak; 29an, Bilboko Hotel Erailan gradu ondoko kurtsoen inguruko ferian ere hartu zuen parte. Apirilean zehar, berriz, Irunen ospatuko zen AUKERA ferian izan zen eta baita Iruñan izandako "I. Salón navarro del estudiante" azokan ere.**



La Federación de Cooperativas de Consumo de la provincia italiana de Trentino realizó una visita para conocer la Experiencia y en especial la Cooperativa Eroski (su evolución, configuración societaria, sus proyectos innovadores y la diversidad de sus negocios). Les llamó la atención la configuración societaria de Eroski, con socios consumidores y socios trabajadores, más moderna y eficiente que la clásica cooperativa de consumo, integrada exclusivamente por socios consumidores.

En los debates que realizaron a lo largo de la visita, subrayaron la idea de que los trabajadores son los que generan el mayor valor añadido y quienes mejor conocen la gestión del negocio de la distribución, por lo que consideraban como una necesidad ineludible su participación (en la gestión, en la propiedad y en los beneficios) en las cooperativas de consumo de su provincia.



## “Anaitasun enea”, la casa de la armonía Kunshan (China)

EN PLENO CENTRO DEL POLÍGONO INDUSTRIAL DE MCC EN CHINA SE LEVANTA UN CASERÍO QUE PRETENDE SER UN PUNTO DE ENCUENTRO.

Así han bautizado al caserío construido en pleno polígono industrial de Kunshan, un área de 300.000 metros cuadrados en la provincia de Jiangsu, una de las más prósperas de China, situada al Este del país, a 50 kilómetros de Shangai, y con una población de 70 millones de habitantes. Este polígono alberga las filiales chinas de las cooperativas Orbea, Wingroup-Dikar, Orkli y Oiarso. Además, allí mismo se están construyendo ya las instalaciones de Fagor Arrasate, Fagor Industrial y Batz.

### PUNTO DE ENCUENTRO

Y en medio de todas esas fábricas se ha levantado un espléndido caserío de tres plantas (400 metros cuadrados en cada una, más un porche de 150 metros cuadrados) cuyo objetivo ha sido habilitar un espacio de encuentro y convivencia para todas las personas desplazadas a aquellas filiales. *Anaitasun enea*, está equipado con varias salas para reuniones, habitaciones, una cocina Fagor, y un comedor muy acogedor. A la hora de pensar en la decoración interior del edificio, se decidió hacer una combinación de arte vasco (con obras de artistas vascos como Zumeta, Goenaga o Koldobika Jáuregi) y oriental (con pinturas y esculturas de artistas chinos). Esta mezcla de culturas también

se percibe en el mobiliario, con preciosas piezas antiguas vascas y chinas.

Asimismo, el caserío ya luce en una de sus salas su primera exposición de fotografías, una colección de 1936 que recoge instantáneas de cestapuntistas vascos disputando partidos en los frontones de Tianjin y Shangai.



### → DINASTIA VIVANCO DONA DOS LIBROS PARA “ANAITASUN ENEA”

A todo este patrimonio cultural se unen ahora dos nuevas obras de arte cedidas en este caso por la bodega y museo Dinastía Vivanco de La Rioja. Se trata del previsiblemente primer diccionario chino-inglés, una auténtica joya realizada en 1912 por el jesuita Herber A. Giles, en colaboración con dos profesores de chino de la universidad de Cambridge; y la “Vida y milagros de San Francisco Javier”, una obra publicada en 1672 (120 años después de la muerte del santo navarro) escrita por el Padre Francisco García y que relata el viaje y la estancia en las indias de Javier. La ceremonia de entrega de estos dos ejemplares, que se ubicarán en *Anaitasun enea*, se celebró el pasado 18 de abril en MCC. En la foto Pedro Vivanco y su hijo Santi (tercero y quinto por la izquierda) hacen entrega de ambos libros a Iñaki Otaño, Jesús Catania y José Mari Aldekoa (primero, segundo y cuarto).



## MU desarrolla proyectos de e-democracia junto con el Parlamento Vasco

MU PREPARA SOBRE ESTE TEMA UN CURSO DE VERANO DE LA EHU-UPV DURANTE LOS DÍAS 4, 5 Y 6 DE JULIO DE 2007.



Mondragón Unibertsitatea desarrolla proyectos de formación e investigación para el Parlamento Vasco. El objetivo es investigar la e-democracia, es decir, la aplicación de las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) para fomentar la transparencia de sus actividades y favorecer la implicación de la ciudadanía en los procesos de decisión de las instituciones de ámbito local y regional. En definitiva, se trata de avanzar en la mejora de la democracia en general mediante la utilización de tecnologías como la web, el correo electrónico, la telefonía fija y móvil, la radio y la televisión digital, etc.

### PROYECTOS EN MARCHA

Este acuerdo se remonta a 2004, cuando se firmó el primer convenio de colaboración entre ambas entidades. Este convenio cuenta ya con sus primeras aplicaciones prácticas, ya que ambas entidades están trabajando en proyectos concretos.

Entre éstos, cabe mencionar el IT4ALL-Regions, un proyecto mundial de desarrollo de la sociedad de la información que desarrolla áreas de conocimientos, entre ellos, la e-democracia.

Por su parte, el curso de verano sobre este tema, que se celebrará durante los días 4, 5 y 6 de julio permitirá definir, analizar y conocer interesantes experiencias de e-democracia de ámbito mundial.

**EL OBJETIVO ES INVESTIGAR LA APLICACIÓN DE LAS TICs PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA DE SUS ACTIVIDADES Y FAVORECER LA IMPLICACIÓN DE LA CIUDADANÍA EN LOS PROCESOS DE DECISIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE ÁMBITO LOCAL Y REGIONAL.**

### PROGRAMA CURSO DE VERANO: E-DEMOCRACIA (S)

#### 4 DE JULIO

9:00–9:15	Entrega de documentación e inauguración.
10:00–10:30	Presentación del Programa del Seminario "e-Democracia": Osane Lizarralde Urrutia.
10:30–11:15	"Definición y delimitación del concepto e-Democracia": Osane Lizarralde Urrutia.
11:45–12:30	"Revisión de la literatura sobre e-Democracia": Goiuria Sagardui Mendieta, Profesora de Mondragón Unibertsitatea.
12:30–13:30	"Evolución de la e-democracia: desde los orígenes hasta la actualidad": D. Theodore L. Becker, Profesor de Ciencias Políticas por la Auburn University, USA; Autor de "The Future of Teledemocracy"; Coordinador de Teledemocracy Action News + Network (TAN+N); Editor jefe de "The Journal of Public Deliberation (JPD)".
13:30–13:45	Síntesis.

#### 5 DE JULIO

9:00–9:45	"Modelo teórico de e-Democracia de los Parlamentos Europeos": Jon Gomez Goikolea, Jefe de Gabinete de Parlamento Vasco.
9:45–10:30	"La Agenda Digital Local (ADL), estrategias locales y regionales para la Sociedad de la Información": Ramón Peñaricano Garmendia, Director de NABE, Observatorio Internacional para la Innovación Estratégica y Secretario general de la Red IT4ALL-REGIONS.
10:30–11:15	"Retos jurídicos para la implementación de la e-Democracia": D. Thomas Buchsbaum, Director del M <sup>o</sup> de Asuntos Exteriores de Austria y miembro del Grupo Multidisciplinar sobre voto electrónico del Consejo de Europa.
11:45–12:30	"Retos jurídicos": Iñaki Lasagaster Herrarte, Catedrático de Derecho Administrativo y Profesor de Derecho Constitucional de la UPV/EHU.
12:30–13:30	"Retos de transformación organizacional": D. Eduard Aibar Puentes, Vicerrector de investigación de la UOC y director del Internet Interdisciplinary Institute (IN3). Director del proyecto de investigación sobre eGovernance del Proyecto Internet-Catalunya y profesor de Ciencia, Tecnología y Sociedad.
13:30–13:45	Síntesis.
16:30	Mesa Redonda: "Perspectivas de futuro de la e-Democracia": Iñaki Goizelaia Ordorika (Catedrático de Ingeniería Telemática y Vicerrector del Campus de Bizkaia de la EHU-UPV); Luxio Ugarte Elortza (Director de I+D de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragón Unibertsitatea); D. Theodore L. Becker; Ramón Peñaricano Garmendia; D. Thomas Buchsbaum; Iñaki Lasagaster Herrarte; D. Eduard Aibar Puentes.

#### 6 DE JULIO

9:00–9:45	"e-Petición: posibilitando una mayor participación ciudadana": Dra Ann Macintosh, Profesora de la Napier University en Edimburgo, Escocia y Directora de la International Teledemocracy Centre Napier University.
9:45–10:30	"e-Petition" en el Parlamento escocés: D. Richard Hough, Responsable del Comité público de Petitions en el Parlamento escocés.
10:30–11:15	"Experiencia práctica en voto electrónico: sistema vasco de voto electrónico y aplicación en la UPV": Iñaki Goizelaia Ordorika.
11:45–12:30	"Proyectos de implantación de e-democracia en el ámbito local": D. Xavier Ossandon, Presidente de ELA-NET, Red Europea para la Sociedad de la Información y perteneciente a la CEMR – Consejo de Municipios y Regiones Europeas.
12:30–13:15	"Proyectos implantados en el Parlamento Vasco: "Zabalik", "Parte hartu", Parlamauto": Andonoi Iturbe Mach, Director de estudios del Parlamento Vasco.
13:15–13:30	Observación del Sistema Vasco de Voto Electrónico Demotek©.
13:30–13:45.	Cierre del Seminario de e-Democracia. Visita al PARLAMAUTO, el autobús con un moderno equipamiento tecnológico que el Parlamento Vasco ha creado para acercar los servicios Zabalik y Parte hartu a la ciudadanía, estacionado en los jardines del Palacio de Miramar.

Más información en: <http://www.emagister.com/b5-e-democracia-e-democracy-cursos-2455786.htm>



## OSANE LIZARRALDE e-DEMOCRACIA PROIEKTUAREN ZUZENDARIA

### “HERRITARREN PARTE-HARTZE AKTIBOA BULTZATZEA DA HELBURUA”.

#### Zer da e-demokrazia, oro har?

Kontzeptua berez oso zabala da, eta ize-nari aurretik jartzen zaion “e” horrek zera esan nahi du: demokrazia hobetu edo lortzeko teknologia desberdinak erabiltzea. Badakigu IKTak, hau da, Informazio eta Komunikazio Teknologia, tresnak direla, eta beraien erabilerak “e-” horren atzetik datorren funtsezko kontzeptua hobetzeko aukera berriak sor ditzake. Testuinguru horretan, demokrazia hitzari lotuta dago, eta demokrazia hobetze horrek kasu honetan herritarren parte-hartze aktiboa bultzatzea du helburutzat. Hori lortzeko pauso desberdinak eman behar direnez, guztietan teknologian oinarritutako kanal ugari edo zerbitzu desberdinak erabiltzeko aukerak aztertzen dira.

Erronka honetan eragile desberdinek hartzen dute parte. Erakundeek eta erakundeak osatzen dituzten pertsonak herritarrek zerbitzatzeko duten konpromiso maila areagotu egiten da, eta gerta daiteke aldaketa sakonak exijitzea. Teknologia erabiliko dute (telefono finkoa, mugikorra, posta elektronikoa, internet, telebista digitala eta abar) herritarrengana zuzentzeko, informazio zuzena izan dezan, informazio personalizatua nahi bada, eta, era berean, herritarren interesa pizteko, modu indibiduallean edo taldeka. Pausoz pauso joanda, lehendabizi erakundeak irekitzea egongo litzateke, behar besteko informazioa eskainiz. Bigarrenik, erakundeek leiho ireki batzuk sortu beharko dituzte herritarrek aukera izan dezaten kezka argitu eta iradokizunak uzteko (beraien artean, politikoei zuzenduta...). Ondoren, eztabaida guzuek bideratu. Prozesua bere osotasunean gauzatzeko, kontuan izan behar dugu teknologia gaur egun hainbat aukera eskaintzen dituela, eta modu birtualean ere garatzeko aukera eman dezakeela.

Eta azkenik, erabaki prozesua: bozketak egingo litzateke eta, zentzu horretan, aztertu beharko da bozketak elektronikoki ematen dituen aukerak. Izan ere, maizago erabil daiteke gai desberdinen inguruan herritarren iritzia jasotzeko. Adibidez, gaur egun telebistako hainbat programatan bozketak egiten dira, abeslari hau edo bestea aukeratzeko, baina zergatik ez da erabiltzen herritarren iritzia jasotzeko gure herriko gaien inguruan? Edo eta zenbaitean azken erabakia hartu baino lehen?

#### Zer dela eta sortu zen hitzarmen hau Eusko Legebiltzarrekin?

2003an, Eusko Legebiltzara partaide den CALRE erakundeak (Europako batzar Legegile Erregionalen Konferentzia), e-demokrazia aztertze beharra sumatu zuen, batik bat eskualdeetako legebiltzarretan aukera paregabea eskaini zezakeelako, Europako legebiltzarri begira ate zuzena izateko.

Momentuko diagnostikoa eta azterketa egiteko ardurua Eusko Legebiltzarrak hartu zuen eta, gurekin harremanetan jarri ondoren, elkarrekin heldu genion gaiari. Horretarako, Mondragon Unibertsitateko hiru fakultateetako ordezkariekin taldea sortu genuen eta e-demokrazia diagnostiko tresna burutzen hasi ginen lehendabizi, eta gomendio batzuk batzen.

#### Baina tartean beste proiektu bat sortu zen: IT4ALL-Regions deritzona, ezta?

Bai, 2005ean beste bat sortu zen, IT4ALL-Regions deritzona, mundu mailakoa, aspektu hauek ikertzeko: e-business, e-inkluisioa, e-gobernua... eta baita e-demokrazia ere. Europa mailan, Eusko Legebiltzarrak eta CALRE erakundeak hartu zuten lidergoa eta, ondorioz, Mondragon Unibertsitatea ere proiektu horren barruan aurkitzen da.

Gaur egun, lehendabiziko diagnostiko tresna garatu ondoren, Europako praktika onak batzen ari gara, izan ere kontuan izan behar dugu CALRE 74 eskualdetako legebiltzarrek osatzen dutela.

#### Gainera, testuinguru honetan Udako Ikastaro bat ere antolatu duzue.

Eusko Legebiltzarrak eta Mondragon Unibertsitateak ikasturte bakoitzean eguneratzen dute aipatutako hitzarmena, eta bertan urteko helburuak zehazten. Aurten, praktika onak biltzeaz gain, formazioa ere bultzatu nahi izan da, eta hori dela eta prestatu dugu prestakuntzarako materiala eta Udako Ikastaroa. Udako Ikastaroan Eusko Legebiltzarreko barne sailak ere parte hartzen du. Hala eta ere, zabalkunde hasieratik landu izan dugu, artikulua idazten eta hainbat kongresutan parte hartzen.

#### Zein dira Udako Ikastaroaren ezaugarri orokorrak?

Kurtsoaren helburuak dira: azaldu e-demokrazia zer den, bere perspektiba guztietatik; erakutsi Europako modelo; eta esperientziak ezagutzera eman. Hiru egunetan zehar hartuko dute hitza: politologoek, aholkulari juridikoek, soziologoek eta baita teknologoek ere.

Lehen egunean, esate baterako, kontzeptuak azaldu, gaiaren dimentsio desberdinak kokatu eta demokrazia irekian esperientzia handia duen aditu batek historia eta literaturaren azterketa egingo digu. Bigarren egunean, e-demokrazia ezartzeko eredu bat ikusiko dugu eta erronka berriez arituko gara, eta arratsaldean dugun mahai-inguruak ekarpen ugari emango digu, seguruenik. Eta, azkenik, hirugarren egunean, Europako kasu praktikoa eta errealak ezagutuko ditugu: Eskoziakoak, eta nola garatzen ari diren proiektu berbera Alemanian eta Frantzian, Euskal Herrikoak, eta Italiakoak, baita Europako zenbait hiritakoak ere.

Nobedade bezala, aipagarria da kurtsoa irauten duen egunetan Parlamautoa bertan izango dugula: Eusko Legebiltzarrak duen autobusa da, herriz herri dabilena eta teknologikoki ekipatua, bere “Zabalik” eta “Parte hartu” proiektuen berri emateko. Hori aprobetxatuz, Demotek© euskal bozketak elektronikoki sistema erabiliz esperientzia praktikoa bat ere garatu nahi dugu, bai ikasleekin bai kalean pasatzen diren herritarrekin, gai konkretu baten inguruan.

## Arizmendi Pizza

**LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN SUSCITA UN ENORME INTERÉS A LO LARGO Y ANCHO DEL MUNDO. PRUEBA DE ELLO SON, ENTRE OTRAS COSAS, LAS MÁS DE 5.000 PERSONAS QUE TODOS LOS AÑOS SE ACERCAN HASTA NOSOTROS PARA CONOCER IN SITU LAS CLAVES DE NUESTRO PROYECTO SOCIO EMPRESARIAL.**

En torno a la idea que encierra la Experiencia, ya teníamos noticia de la puesta en marcha de algunas iniciativas cuanto menos curiosas. Una de ellas es "Mondragón Bookstore", una librería y cafetería vegetariana situada en el distrito comercial del centro de Winnipeg (Canadá); o el Instituto Arizmendiarieta, para la promoción del trabajo en cooperación en Tehuacán (México).

### ARIZMENDI BAKERIES

Y ahora hemos conocido una más. Hace algún tiempo llegó a nuestras manos esta caja, envoltorio habitual de las pizzas elaboradas en la cadena Arizmendi Bakeries, un grupo integrado por tres establecimientos (San Francisco, Emeryville y Oakland, en el estado de California, EEUU) y cuyo nombre original es un tributo al fundador de la Experiencia Cooperativa.

Como se aprecia en la foto, Arizmendiarieta se dispone a hornear una pizza al tiempo que pregunta en inglés "Who am I? Read the side panel?" (¿Quién soy yo? Lee el lateral de la caja) e invita al cliente a leer los párrafos situados en los laterales de la caja en los que se ofrece información tanto sobre la Experiencia Cooperativa como de la cadena de panaderías.

Sin duda, una iniciativa muy curiosa que habla por sí misma del carácter universal de la Experiencia y del eco que



suscita más allá de nuestras fronteras.

El lateral del envoltorio dice así: "Esta pizza ha sido elaborada por una cooperativa gestionada por sus trabajadores e integrada en la Asociación de Cooperativas Arizmendi (AAC). La AAC desarrolla panaderías en las cuales los trabajadores son dueños de su propio destino, tomando decisiones empresariales democráticamente".

Más información: [www.arizmendibakery.org](http://www.arizmendibakery.org).

## → ENTREGA DE PREMIOS DEL SEGUNDO CONCURSO DE DISEÑO MAIER

El pasado mes de marzo se realizó la ceremonia de entrega de premios de la segunda edición del Concurso de Diseño organizado por la cooperativa vizcaína Maier. El ganador del primer premio, dotado con 6.000 euros, fue Gaizka Laka, por su propuesta "Amplificador de voz", un mecanismo para evitar la distracción del piloto cuando charla con el resto de ocupantes, especialmente con los de las plazas posteriores. El segundo clasificado fue Peter Reach, por su proyecto de almacenamiento de "Mini MPV".

De izquierda a derecha: Juan Luis Irazabal, director general del Grupo MAIER; José María Sánchez Antón, diseñador del centro de diseño SEAT; Gaizka Laka, ganador del primer premio; Ricardo Barainka, Diputado foral de Innovación y Promoción Económica; Peter Reach, segundo premio; Jose Mari Aldekoa, Vicepresidente de MCC; y Francis Holleville, miembro de la dirección de ingeniería de RENAULT.





## Ekisun realiza una instalación fotovoltaica de 100 kW conectada a red en Almansa (Albacete)

**FAGOR FOTOVOLTAICA (EKISUN, S.A.) ES UNA EMPRESA DEL GRUPO FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS DEDICADA A LA REALIZACIÓN "LLAVE EN MANO" DE INSTALACIONES FOTOVOLTAICAS PARA LA CONEXIÓN A RED.**



En esta ocasión la instalación se ubicó en la cubierta de una nave industrial en Almansa (Albacete). La instalación consta de 560 módulos fotovoltaicos policristalinos de 210 Wp cada uno, que generan una energía anual total de 170.000 kWh. La ener-

**FAGOR FOTOVOLTAICA PROPORCIONA EL EQUIPO "LLAVE EN MANO", INCLUYENDO LOS MATERIALES Y SU INSTALACIÓN ASÍ COMO LOS TRÁMITES PARA LA CONEXIÓN A LA RED DE DISTRIBUCIÓN Y LA VENTA DE LA ENERGÍA A LA COMPAÑÍA ELÉCTRICA.**

gía producida por los módulos fotovoltaicos se transforma a corriente alterna en baja tensión por medio de 20 inversores de 5 kW cada uno.

El cliente obtiene unos ingresos anuales por la venta de la energía generada de unos 75.000 euros, es decir superiores al 10% del coste total de la instalación.

Fagor Fotovoltaica proporciona la instalación "llave en mano", incluyendo los materiales, la instalación de los mismos y todos los trámites administrativos necesarios para la conexión a la red de distribución y la venta de la energía a la compañía eléctrica. También ofrece equipos de seguridad y de seguimiento remoto, así como el servicio de mantenimiento de la instalación.

## IRIZAR i4: el nuevo modelo de autocar de Irizar

**LAS PRIMERAS UNIDADES ESTARÁN LISTAS PARA ENTREGAR EN LOS PRIMEROS MESES DE VERANO.**



La cooperativa guipuzcoana Irizar presentará en los próximos meses su nuevo modelo de autocar de cercanías, vehículo que ha bautizado con el nombre IRIZAR i4.

Este modelo, en el que se han invertido 12 millones de euros, está diseñado y desarrollado para atender al segmento de transporte de pasajeros de corta y media distancia.

Según, Jon Andoni Etxebarrieta, coordinador general del proyecto Irizar, "la seguridad de los pasajeros y la rentabilidad de los operadores han sido las premisas más importantes

que Irizar ha considerado en este proyecto". Asimismo, la funcionalidad, la fiabilidad del producto y servicio, así como la imagen se mantienen como valores diferenciales de la marca.

El nuevo vehículo se posiciona en el segmento de transporte de pasajeros en concentraciones urbanas importantes, con servicios de distancia media-corta, tanto en el apartado discrecional como el regular, ampliando y complementando su gama

de productos con el fin de dar respuesta a todas las necesidades del mercado.

**ESTE MODELO, EN EL QUE SE HAN INVERTIDO 12 MILLONES DE EUROS, ESTÁ DISEÑADO Y DESARROLLADO PARA ATENDER AL SEGMENTO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE CORTA Y MEDIA DISTANCIA.**

## FAGOR Arrasate irrumpe con éxito en el mercado ruso

**EL PEDIDO, INSTALADO CON ÉXITO EN LA FÁBRICA DEL CLIENTE, SE LOGRÓ EN DURA COMPETENCIA CON FABRICANTES ALEMANES Y JAPONESES.**

En los últimos meses Fagor Arrasate ha logrado ya pedidos por valor de unos 30 millones de euros en aquel país. Esta cifra le convierte en el primer exportador español de máquina herramienta a Rusia, distinción que también ha logrado en otros mercados.

Además, Fagor Arrasate ha sido elegida para suministrar líneas de corte muy avanzadas que suponen un nuevo salto de calidad y rendimiento dentro del sector siderúrgico ruso.

### INSTALACIONES ADJUDICADAS

Fagor suministrará dos grandes instalaciones de procesamiento de bobinas a OMK, un importante productor de acero que cuenta con varias plantas. Se trata de una línea de corte longitudinal para seccionar acero de alta resistencia de hasta 13 mm de espesor; y de una línea de corte transversal para materiales de similares características. Ambas instalaciones son sistemas productivos de alta capacidad que podrán tratar alrededor de medio millón de toneladas por año cada una, lo que da idea de su envergadura. Las bobinas serán de hasta 36 toneladas y el ancho de la banda podrá llegar hasta 1800 mm.

**LOS PEDIDOS SE HAN LOGRADO EN DURA COMPETENCIA CON PROVEEDORES ALEMANES, JAPONESES, ITALIANOS Y ESTADOUNIDENSES.**

Asimismo, Fagor suministrará una línea de corte a un importante centro de servicio del norte de Rusia. Se trata de una línea de corte transversal con cizalla rotativa capaz de cortar casi 200 formatos por minuto en acero de alta resistencia. Va a ser una de las líneas más rápidas del país que podrá cortar acero de hasta 4 mm

de espesor. En otro proyecto, Fagor instalará una línea de corte longitudinal para bobinas de 20 toneladas y, también, de 4 mm de espesor.

A estos pedidos hay que añadir otro para un centro siderúrgico situado a unos 1500 kilómetros de Moscú, en el que la cooperativa instalará dos nuevas líneas con cizalla roto-oscilante que pueden producir no sólo rectángulos sino trapecios, triángulos, formatos de lados curvos, formatos acostillados, chevron, etc.

Finalmente, la firma automovilística AUTOVAZ recibirá una prensa de 1600 toneladas de capacidad y carrera de 500 mm.

En palabras de Roberto Fernández, responsable de Fagor para el mercado ruso y artífice en gran parte del éxito cosechado, "el sector siderúrgico de Rusia está en plena efervescencia, con un ritmo de crecimiento sumamente importante y planes tecnológicos de largo alcance".



### → FAGOR ARRASATE INSTALA UNA AVANZADA LÍNEA DE PRENSAS EN VAUXHALL

Fagor Arrasate ha instalado recientemente una modernísima línea de prensas robotizadas en el Reino Unido, en concreto, en la planta que Vauxhall-General Motors tiene en Ellesmere Port, ciudad próxima a Liverpool. Se trata de una línea integrada por cinco prensas: la de cabecera, con una capacidad de 22.500 KN, y las cuatro restantes de 10.000 KN.

Todas las máquinas disponen de los sistemas más avanzados para el cambio rápido de troqueles, control de seguridad, automatización, anti sobrecargas y microinch. También incorporan amarres rápidos automáticos, sistemas de evacuación de chatarras y cojines en los carros.

Toda la línea está automatizada mediante robots de transferencia de piezas de alta velocidad. El control es muy potente basado en varios PLCs interconectados que garantizan la monitorización integral, la seguridad CE, el autodiagnóstico, el telediagnóstico y el control de producción.



## FAGOR Electrodomésticos celebra el "Día del Emprendedor"

**COMO COLOFÓN AL PROYECTO DE "INTRAEMPREDIZAJE" INICIADO A MEDIADOS DE 2006. LA COOPERATIVA HA RECABADO MEDIO CENTENAR DE IDEAS SUSCEPTIBLES DE TRANSFORMARSE EN UNA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.**

El pasado 2 de abril se celebró en Fagor Electrodomésticos el "Día del emprendedor", como día de encuentro de todos los que han participado en la Iniciativa de Intraemprendizaje puesta en marcha en Fagor Electrodomésticos en la segunda mitad del año 2006.

Esta iniciativa consiste en la participación de los socios y trabajadores en general, de la propia cooperativa, en la promoción de nuevas iniciativas empresariales, aportando para ello ideas, que pudieran en algunos casos tener un desarrollo posterior y convertirse a corto-medio plazo en una nueva actividad empresarial.

La iniciativa, propiciada por Fagor Electrodomésticos y Saiolan, ha tenido una favorable acogida, habiéndose recogido hasta el momento un total de 54 ideas, de "emprendedores" de todas las Áreas y Negocios de Fagor. Precisamente, en el acto del 2 de abril, celebrado en el salón de reuniones de Fagor-Hometek, estuvieron presentes la mayor parte de estos "emprendedores" que han aportado sus ideas.

### INTERVENCIONES

Txabi Gorritxategi (Director de Fagor-Hometek) abrió la sesión dando la bienvenida a los asistentes.

A continuación Felipe Uribechevarría (Director de Nuevas Actividades de Fagor) presentó un resumen de los aspectos más destacables de la experiencia vivida, explicó el proceso de análisis y clasificación de las Ideas recibidas, y la intención de poner en marcha a corto plazo una serie de proyectos de desarrollo de nuevos productos o nuevas actividades derivadas de las propuestas recibidas. Planteó asimismo, la intención de dar continuidad a la Iniciativa, junto con una serie de mejoras a introducir en la gestión de la misma.

Txema Gisasola (director general del Grupo Fagor Electrodomésticos) se dirigió también a los presentes para agradecerles su participación en la Iniciativa, animarles a continuar aportando ideas innovadoras, y para expresar el compromiso de la



dirección de Fagor de seguir apostando por la Innovación y el futuro.

Por su parte, Armin Isasti (Director de Saiolan) destacó la importancia que este tipo de iniciativas pueden tener de cara al futuro, y animó a todos a seguir manteniendo vivo el espíritu emprendedor del que Fagor ha sido pionero durante décadas, y que ha posibilitado la creación progresiva de numerosas empresas que hoy junto con el propio Fagor Electrodomésticos, son la base del entramado económico y empresarial de la comarca.

Estuvieron también presentes en el acto, el nuevo presidente del Consejo Rector de Fagor Electrodomésticos Fernando Gomez Acedo, acompañado de Javier Gantxegi, y de Fernando Ipiña (presidente del Consejo Rector de Fagor-Hometek).

En el coloquio posterior a las intervenciones mencionadas, destacó el interés unánime en continuar potenciando y dando cuerpo a esta primera experiencia de INTRAEMPREDIZAJE.

**LA INICIATIVA DE INTRAEMPREDIZAJE, PROPICIADA POR FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS Y SAIOLAN, HA TENIDO UNA FAVORABLE ACOGIDA ENTRE LOS TRABAJADORES Y SOCIOS DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS.**

## FE DE ERRATAS

**El mes pasado publicábamos una noticia relacionada con el nacimiento de la nueva cooperativa MCC Telecom. Entre otras cosas, la información apuntaba que su plantilla estaba compuesta por 34 trabajadores repartidos en tres oficinas: Zamudio, Bizkaia; Maliaño, Cantabria; y Aretxabaleta (Gipuzkoa).**

**En realidad, y este es el error que queremos subsanar en esta "Fe de erratas", es que la oficina de Cantabria se ubica en El Astillero, y no en Maliaño.**

## → LKS DISEÑO E INNOVACIÓN, EN UN "CAMPAMENTO DE INNOVACIÓN" EN DINAMARCA

LKS Diseño e Innovación ha participado mediante invitación en un "Campamento de Innovación" en Dinamarca, junto con un reducido grupo de Responsables de Innovación de Sony, Philips, Siemens, Lego, Procter & Gamble, DHL,...

El encuentro, organizado por Ole Vestergaard Poulsen, ex-vicepresidente de Lego y actual Director del centro de innovación MADhouse tuvo lugar los días 14 y 15 de marzo y supone un reconocimiento a LKS D&I como agente de innovación en el ámbito internacional.

El objetivo del evento fue configurar un equipo de expertos para la generación de nuevas oportunidades de negocio y de producto en claves de innovación, mediante el intercambio de distintas experiencias y utilizando distintas técnicas y herramientas como el modelo "Doblin piano".

La experiencia ha permitido a LKS D&I integrarse en una "red de innovadores" a nivel europeo, donde la "visión práctica" aportada por LKS D&I para la gestión del diseño e innovación de producto-servicio en las empresas ha sido acogida con bastante interés suscitando buenas expectativas de cara a futuras colaboraciones.



ÁREA FINANCIERA / FINANTZA ARLOA

## Caja Laboral ya tiene más de 100.000 clientes activos en Internet

MÁS DEL 50% DE LAS TRANSACCIONES QUE SE REALIZAN EN CAJA LABORAL SE HACEN A TRAVÉS DE INTERNET.

La utilización cada vez mayor de las nuevas tecnologías en la sociedad está permitiendo nuevos comportamientos en los usuarios financieros llegando a cifras cada vez más llamativas en la relación entidad financiera-cliente. Concretamente en Caja Laboral son 104.000 los clientes que operan de manera regular por el Canal Internet para sus operaciones financieras. El incremento en el último año ha experimentado un crecimiento del 19% con una proyección de crecimiento al alza al ser este un hábito en auge.

Dentro del uso de este Canal, las transacciones crecieron un 24% en 2006 alcanzando los 27,8 millones de operaciones.

De estos 27,8 millones de transacciones 9,5 corresponden a operativa y consultas de empresas, mientras que el resto de 18,3 millones se producen por operaciones de particulares.

A destacar que, en

la actualidad, más del 50% de las transacciones que se realizan en Caja Laboral se hacen a través de Internet.

### TRANSACCIONES SEGURAS

A esto ha contribuido de forma importante la apuesta por la seguridad que Caja Laboral ha materializado a lo largo del pasado año en el cambio en los sistemas de firma electrónica con la emisión y reparto entre sus clientes de la nueva tarjeta de Claves Net, la posibilidad de recibir la solicitud de firma en el móvil y la creación de un nuevo sistema de alertas mediante el envío de mensajes SMS gratuitos a los clientes dados de alta en este sistema.

Por último, cabe señalar que más de 30.000 han prescindido de la correspondencia bancaria en papel y la reciben a través del correo electrónico, al estar suscritos al servicio postmail, contribuyendo de esta forma a la racionalización de los consumos innecesarios de papel y la defensa de la naturaleza.

**EL INCREMENTO DE LOS CLIENTES DEL CANAL INTERNET EN EL ÚLTIMO AÑO HA EXPERIMENTADO UN CRECIMIENTO DEL 19% .**



## Viajes Eroski consolida su crecimiento con la apertura de 16 oficinas

**DURANTE 2007 HA PUESTO EN MARCHA LA LÍNEA DE FRANQUICIAS PARA FORTALECER SU DESARROLLO.**

Durante el año 2006, la agencia de Eroski/viajes ha abierto 16 oficinas de viajes vacacionales, manteniendo su apuesta por la estrategia del crecimiento. Para dar un impulso a su desarrollo sostenido, se ha definido la oferta empresarial del modelo franquicias de Eroski/viajes, preparando la extensión del mismo para el presente ejercicio 2007.

La agencia ha crecido de forma agregada en sus negocios, con un 8% al cierre de su ejercicio 2006, facturando en su conjunto 286.859.792 euros.

La actividad de la agencia minorista en el área vacacional ha tenido dos comportamientos distintos, un primer semestre de crecimientos moderados que durante la segunda parte del ejercicio se han incrementado en mayor medida.

Por su parte, el área de empresas (viajes corporativos), incentivos y eventos ha mantenido durante todo el ejercicio un fuerte crecimiento. Por último, el área mayorista de estancias en costa también se ha comportado positivamente y mejor que el ejercicio precedente.

En Eroski/Viajes trabajan 837 personas (752 jornadas completas) de las cuales el 86% son mujeres.

A fin de su ejercicio 2006, y en el marco de Fitur 2007, Eroski/viajes recibió el reconocimiento como agencia española



de viajes con Calidad Turística en su servicio al cliente viajero.

Eroski/viajes cuenta con una red comercial de 256 oficinas repartidas por toda la geografía española, y dispone de 27 centros Travel Air, división dedicada a los viajes de empresas.

## Fundación Eroski adjudica sus tres becas anuales

**A LAS UNIVERSIDADES DE NAVARRA Y GRANADA Y AL CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS DE BARCELONA. LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN SE CENTRAN EN EL MEDIO AMBIENTE, LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA NUTRICIÓN.**

La Fundación Eroski ha entregado sus tres becas anuales de investigación a proyectos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas de Barcelona, la Universidad Pública de Navarra y la Universidad de Granada. Los proyectos elegidos en esta edición se centran en el desarrollo de nuevas tecnologías para el control de residuos de antibióticos en alimentos; la determinación, valoración y reducción del contenido de acrilamida en patatas fritas, y la gestión de rutas de transporte con minimización del impacto medio ambiental de operadores logísticos.

Mediante estas becas, cuya cuantía asciende a 12.000 euros y que se conceden a titulados superiores universitarios pertenecientes a centros educativos españoles, se fomenta la investigación científica y educativa en materia de nutrición, seguridad alimentaria y medio ambiente.

### CSIC DE BARCELONA

Bajo la denominación 'Desarrollo de inmunosensores para el análisis de antibióticos en alimentos' se pondrá en marcha un proyecto de investigación que persigue desarrollar nuevas tecnologías de control de residuos de antibióticos en alimentos. Dado que la seguridad alimentaria es una de las cuestiones que más preocupa en la sociedad actual, con este trabajo se estudiarán herramientas analíticas que complementen a las ya existentes, por lo que se prestará especial atención al aumento de la eficiencia en el procesado de muestras y en la automatización.

### UNIVERSIDAD DE GRANADA

'Determinación, valoración y reducción del contenido de acrilamida en patatas fritas' es el título del proyecto que plantea continuar el estudio de posibles tratamientos para reducir el contenido en precursores (remojo en agua fría o caliente y adición de soluciones ácidas y bisulfito al agua de remojo), el control de la temperatura y tiempo de fritura para reducir el contenido de acrilamida en las patatas, manteniendo la calidad organoléptica del producto.

### UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA (UPNA).

El área de Medio Ambiente y Sostenibilidad la UPNA desarrollará el proyecto de 'Gestión de rutas de transporte con minimización del impacto medio ambiental en operadores logísticos', que pretende continuar con los procedimientos de planificación y obtención de rutas gracias a la gran potencia de los ordenadores personales (PCs) y las herramientas informáticas disponibles en la actualidad.

**DENTRO DE SUS OBJETIVOS DE FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y EDUCATIVA, FUNDACIÓN EROSKI CONCEDE BECAS PARA PROYECTOS EN LAS DIFERENTES CATEGORÍAS. LOS PROYECTOS BECADOS RECIBEN 12.000 EUROS Y LA DURACIÓN DE LAS BECAS ES DE UN AÑO.**

JESÚS M<sup>º</sup> HERRASTI, PRESIDENTE DEL COMITÉ EMPRESARIAL BILATERAL HISPANO-RUSO, ANALIZA EN ESTE ARTÍCULO EL MERCADO RUSO, UNA DE LAS ÁREAS PRIORITARIAS DE LA EXPANSIÓN DE NEGOCIOS DE MCC.

JESÚS M<sup>º</sup> HERRASTI PRESIDENTE DE MONDRAGÓN INTERNACIONAL

# MCC MIRA A RUSIA

Cuando se visita un país, una de las cosas más curiosas es cómo se presentan en sus mapas. Rusia es uno de los casos más sorprendentes. Estamos acostumbrados a ver el habitual mapa de Europa con una Rusia de extensión relativamente grande, que ocupa el lado Este y que llega hasta los Urales. En Rusia, en sus mapas, lo primero que se ve es un amplísimo terreno, Liberia, que se extiende por toda Asia y la Rusia europea se sitúa en el lado Oeste, ocupando un pequeño lugar tras los montes Urales. Y es que este país ocupa once husos horarios (11 horas de diferencia de tiempo de un extremo a otro), es decir, casi la mitad de la Tierra, y sus fronteras se cuentan por decenas de miles de kilómetros.





## ¿SABIAS QUE...

- La población rusa se concentra en ciudades importantes, con Moscú en primer lugar con sus 14 millones de habitantes, San Petersburgo con 5 millones y más de una decena de ciudades que superan el millón.
- El 60% del comercio y una parte importante de la riqueza se concentra en Moscú. El 1% de la población se situaría entre los llamados super ricos, el 20% con una media de ingresos confortable, y un 15% en un nivel de pobreza.
- Durante los últimos años se ha producido la entrada de grandes distribuidores, como el grupo Anchan de Francia, Rewe de Alemania y Miglos de Turquía.
- Entre el aeropuerto de Moscú y el centro de la ciudad se pueden ir viendo superficies comerciales como IKEA, Anchan y otras firmas rusas.
- Las calles comerciales de Moscú están abarrotadas de las grandes marcas internacionales. Zara dispone de espectaculares tiendas. Mango ocupa el lugar de un viejo café y aparecen franquicias como Adidas, Benetton, Diesel...
- Los coches extranjeros ocupan el 50% del mercado, con 400.000 vehículos. El fabricante principal, Autovaz, concentra el 80% de la fabricación con su conocida marca LADA.
- Las empresas españolas tienen una escasa presencia. La más destacada es la de Campofrio. También se encuentran Chupa-Chups, Gallina-Blanca o Uralita, con plantas in situ, y otras empresas con sus agencias y delegaciones.

Sus 144 millones de habitantes se concentran principalmente en la parte europea y abarcan todo un conglomerado de étnias, idiomas y religiones como consecuencia de la extensión del imperio ruso, desde los tiempos de Juan el Temible que comenzó extendiéndolo, atravesando el límite natural del río Volga.

Durante casi todo el siglo XX fue un país que tuvo un impacto enorme en Europa y en el mundo. Fue el impulsor de la revolución comunista y tuvo un papel importante en la segunda guerra mundial y en la llamada guerra fría que motivó la división de Europa con el llamado telón de acero que duró hasta su desmoronamiento en la época de la perestroika con el Sr. Gorbachov. Después, tras un corto golpe de Estado se estableció Yeltsin, (fallecido este pasado 24 de abril), atravesó por una crisis económica a finales de los 90 (junto con Brasil, Argentina y el Sureste Asiático), para superarla posteriormente coincidiendo esta circunstancia con la entrada en la Jefatura de Estado de Vladimir Putin.

### LA NUEVA RUSIA

A partir del año 2000, Rusia está teniendo un desarrollo continuado y dinámico. Su crecimiento en el PIB viene siendo del 7% anual y su consumo privado crece también con ritmo superior, llegando al 8%. Su Renta per Cápita supera los 6.500 €/año.

Es cierto que esta positiva evolución, se ha visto favorecida por la creciente demanda de energía y materias primas, cuya aceleración ha sido particularmente intensa en los últimos años. Probablemente, esta tendencia se mantendrá durante las próximas décadas

**A PARTIR DEL AÑO 2000, RUSIA ESTÁ TENIENDO UN DESARROLLO CONTINUADO Y DINÁMICO. SU CRECIMIENTO EN EL PIB VIENE SIENDO DEL 7% ANUAL Y SU CONSUMO PRIVADO CRECE TAMBIÉN CON RITMO SUPERIOR, LLEGANDO AL 8%.**



por la importante demanda de nuevos países como China o India, lo que hace pronosticar que el crecimiento de Rusia tenderá a comportarse de forma positiva en el futuro.

Las empresas rusas, sus magnates y nuevos ricos, controlan una parte importante de las materias primas. Rusia dispone de cerca del 30% de las reservas de gas natural del mundo. Es el suministrador de los países situados en el Centro y Este de Europa. Empresas como Rusal ([www.sual.com/](http://www.sual.com/)) que controla el aluminio, están realizando inversiones fuera de Rusia y la empresa Evraz (<http://www.evraz.com>) principal fabricante de acero, adquirió la empresa "Oregon Steel Mills" en Estados Unidos de America. El propietario de esta última empresa es Roman Abramovich, conocido también por ser el dueño del equipo de fútbol inglés, Chelsea. También Norilks (<http://www.nornik.ru/en/>) empresa productiva de níquel compró otra empresa en Cleveland (USA), confirmando la fuerza de las sociedades rusas que manejan las materias primas. Hoy tiene esta gran ventaja, aunque a largo plazo, tienen el riesgo de un relativo monocultivo, y la potencial dificultad de la ampliación de las franjas de población más rica y más pobre. Es decir, extender sus beneficios al conjunto de la población tratando de evitar el riesgo de una polarización de la sociedad.

La positiva evolución de Rusia ha motivado la atracción de 110.000 millones de Euros de inversión extranjera multiplicando por siete el nivel del año 2000.

La positiva evolución de Rusia ha motivado la atracción de 110.000 millones de Euros de inversión extranjera multiplicando por siete el nivel del año 2000.

**LA POSITIVA EVOLUCIÓN DE RUSIA HA MOTIVADO LA ATRACCIÓN DE 110.000 MILLONES DE EUROS DE INVERSIÓN EXTRANJERA MULTIPLICANDO POR SIETE EL NIVEL DEL AÑO 2000.**





## BALANZA COMERCIAL

Durante el año 2005 Rusia exportó 241.219 millones de dólares e importaron 98.577 millones de dólares. El 60% de las exportaciones es en petróleo y gas. Su principal destino es Europa, destacando Alemania, Italia y Holanda.

El 50% de las importaciones proceden de Europa, siendo el principal suministrador Alemania seguido de Italia. Las marcas de fabricantes de electrodomésticos y automoción que vienen de estos dos últimos países ocupan los primeros lugares del mercado ruso.

El total de las exportaciones el año 2005 llegó a superar los 1.000 millones de Euros, siendo el apartado mas importante el de máquinas y aparatos mecánicos, seguido de vehículos automóviles.

Si la actividad comercial e inversora tiene perspectivas interesantes, todavía existe otro campo de exploración. Rusia dispone de importantes conocimientos científicos. Sus investigadores: matemáticos, físicos, ingenieros, informáticos han venido trabajando en sectores como el aeroespacial, de microelectrónica, materiales, etc. Poseen conocimiento y buscan plataformas científicas, universidades que les permitan desarrollar sus habilidades. Numerosas universidades están ofreciendo estas posibilidades. Cada día las oportunidades se van reduciendo, pero todavía se pueden encontrar buenas opciones. **TU**



## MCC Y RUSIA

MCC viene intensificando su actividad en Rusia. No obstante, las cifras no reflejan todavía la importancia que nuestras empresas le conceden a este país. Durante el año pasado, se habrán superado los 15 millones de euros de exportación, correspondiendo cerca del 50% a los productos electrodomésticos. En el total de las exportaciones tiene también una participación significativa el sector de máquina-herramienta.

A nivel corporativo, se dispone de una Delegación que durante el año 2007 va a ampliar notablemente su capacidad de atención, dotándose de

un equipo humano que puede llegar hasta las 27 personas para atender diversas funciones, desde la búsqueda de agentes, vendedores especializados, hasta la venta y distribución de productos cubriendo productos de consumo, componentes y bienes de inversión. Junto a la exploración de oportunidades de venta ya se están estudiando oportunidades de inversión, y va a ser una de las áreas prioritarias de la expansión de negocios de MCC.

En definitiva, vemos a Rusia como una país inmenso con aún inmensas oportunidades.

# LUIS DEL CASTILLO

DELEGADO DE MCC EN RUSIA

DAGOENeko HIRU URTE EGIN DITU LUIS DEL CASTILLOK MCC MOSKUN DUEN DELEGAZIOAREN ARDURADUN MODUAN. ARRASATERA BISITAN ETORRI DEN BATEAN HARRAPATU DUGU ERRUSIAKO MERKATUAZ HITZ EGITEKO. BERTAN INBERTITZEKO ARRISKUAK EZIN DIRA ALDE BATERA UTZI, BAINA AUKERAK ERE BIKAINAK DIRA.



JAVIER MARCOS

## “Rusia es un mercado difícil, pero si entras es casi imposible salir”

**S**u abuelo era madrileño y tuvo que emigrar a Rusia durante la Guerra Civil. Luis ya nació en Moscú, igual que su padre. Lleva algo más de tres años al frente de la Delegación rusa y vive a caballo entre Moscú (donde reside), Madrid (donde tiene a su familia) y Mondragón (sede central de MCC).

**Primero fue China, después India. Y ahora se habla mucho de Rusia como un país interesante donde invertir. ¿Por qué?**

En primer lugar, por su estabilidad política. Y en segundo lugar por el auge económico derivado del alto precio de la materia prima. Asimismo, el desarrollo de la industria asociada a recursos naturales como el gas o el petróleo han propiciado el surgimiento de capitales para el desarrollo de otros negocios.

Rusia tiene 140 millones de habitantes, de los que casi 30 millones se concentran en Moscú, San Petersburgo y las ciudades colindantes. El nivel de vida en esta área alcanza en la actualidad los 1.000 dólares al mes, y consecuentemente, el consumo también avanza, sobre todo en bienes de consumo (electrodomésticos, material deportivo, etc). El sector servicios también ha experimentado un ligero crecimiento y en el área industrial, se está empezando a invertir en el sector de segunda transformación de materia prima (corte de chapa).

**¿Es éste el momento de apostar por Rusia?**

Pienso que vamos con un poco de retraso, pero no es tarde todavía. Es un mercado en constante crecimiento, que ofrece y ofrecerá grandes oportunidades.

### LOS RIESGOS DE RUSIA

**¿Y qué riesgos presenta una inversión en Rusia?**

A día de hoy, creo que los riesgos son mayores en las inversiones que se realizan en la implantación de filiales productivas; y menos elevados en oficinas comerciales que faciliten la comercialización de un producto determinado. Sin duda, es más recomendable invertir en crear una potente red comercial que permita colocar los productos en el mercado ruso.

**¿Existen empresas de la competencia con filiales productivas?**

Hay algunas, pero se dedican al montaje del producto final. Y es que a nivel institucional todavía existen muchas dificultades para las implantaciones productivas. Además, hay que tener en cuenta que la mano de obra no es tan barata como en otros países “de bajo coste”, que la infraestructura de comunicaciones por carretera en este país de dimensión gigantesca es todavía incipiente, y, todo hay que decirlo, la climatología tampoco es un factor que ayude mucho.

LOS RIESGOS SON MAYORES EN LAS INVERSIONES QUE SE REALIZAN EN LA IMPLANTACIÓN DE FILIALES PRODUCTIVAS; Y MENOS ELEVADOS EN OFICINAS COMERCIALES QUE FACILITEN LA COMERCIALIZACIÓN DE UN PRODUCTO DETERMINADO.

### ¿Cómo definirías al trabajador ruso?

El trabajador ruso es poco constante, de manera que hoy puede trabajar 20 horas y mañana ninguna. No es regular y su rendimiento depende, en gran parte, del estado anímico del trabajador. Por eso, es difícil predecir la producción.

Por otra parte, la gestión no está exenta de dificultades debido a todos los años vividos bajo el sistema comunista, puesto que, en cierta manera, ha hecho que desaparezcan la capacidad de creatividad, la iniciativa y responsabilidad de la gente. En cualquier caso, son dificultades que se irán superando, ya que Rusia es un país estable, que avanza, y en el que sus ciudadanos, especialmente los jóvenes, quieren mejorar su calidad de vida.

### MCC EN RUSIA

#### ¿Se conoce MCC en Rusia?

No, prácticamente no se conoce. Hoy en día, ninguna marca de las cooperativas de MCC es conocida en Rusia. Es un mercado difícil, pero si se consigue entrar y empezar a trabajar, puede resultar imposible salir. Los negocios se basan en el trato personal, en el conocimiento de la persona con la que entabla un acuerdo. Puede resultar complicado empezar a vender y conseguir un cliente, pero una vez conseguido, es seguro que te seguirá comprando y te será fiel por mucho tiempo.

#### Háblame de la delegación de MCC.

Está ubicada en el centro de Moscú, tiene 180 metros cuadrados de superficie y contamos con un almacén de otros 500, y está creciendo de forma progresiva (en la actualidad somos 16 personas) gracias a la demanda que existe por parte de las cooperativas. Por lo tanto, se puede decir que ya estamos haciendo negocios en Rusia. La delegación cuenta con contratos con determinados clientes de la Corporación. Por ejemplo, con Fagor Minidomésticos empezamos en marzo de 2005 y en 2007 esperamos llegar a comprar, a través de la delegación, un millón de euros. Para ello, hemos creado un sistema de distribución propio con 100 puntos de venta. Por su parte, recientemente hemos empezado a trabajar con Fagor Confort y habrá una persona dedicada a su desarrollo. Tenemos creada una estructura comercial y realizamos la adaptación del producto para la venta en Rusia tal como homologaciones, certificaciones, servicio técnico, etc, que facilitan la inserción de Fagor en el mercado ruso. Además debemos tener en cuenta que se trata de una estructura creada en la delegación para facilitar las sinergias entre todas las cooperativas, y para dar una imagen unificada de Grupo de cara a los clientes. Otras cooperativas, como Orkli, Ulma Packaging y Orona están ya vendiendo sus productos en Rusia y están instaladas con sus comerciales en nuestra delegación. También hemos abierto el mercado para la cooperativa Orbea que cuenta con tres distribuidores importantes del sector en Rusia. **TU**

## “LAS MUJERES SON MÁS IMPRESCINDIBLES QUE LOS HOMBRES”

### ¿Qué nos dices del papel de la mujer en Rusia?

Juega un papel importantísimo en la vida laboral, prácticamente todo el management medio y los trabajos administrativos e incluso en las fabricas son llevados por las mujeres en Rusia, que además mantienen a la familia y a sus maridos que ejercen labores y trabajos con bajos salarios como chóferes, personal de almacén, ejército y policía, u otras actividades de poca productividad. Esto es porque la mujer Rusa es más fiable para el empresario ruso y extranjero, son más puntuales y más responsables en el trabajo y tienen más iniciativa y constancia.

Aunque parezca contradictorio, las mujeres en Rusia son más imprescindibles que los hombres, que generalmente ocupan un papel de pensadores y filósofos sin un protagonismo relevante en la sociedad en la vida real. Sin embargo, Rusia es una sociedad machista a caballo entre Asia y Europa y el alto management y los puestos de funcionarios y de la administración pública están ocupados generalmente por los hombres.

### ¿Cómo es Moscú?

Es una ciudad muy grande, con forma de anillo circular, muy diferente a cualquier ciudad occidental, con enormes avenidas a cada lado dispuestas como rayos de sol. En la parte central está el Kremlin, es bastante antiguo, y a su alrededor están los enormes edificios de la época dictatorial.

Podemos decir que Rusia está dividida en tres áreas: la zona de San Petersburgo y Volgogrado, donde se concentran las ciudades más europeizadas; la zona de la capital y sus pueblos colindantes; y la zona de Siberia.

En cuanto al clima de Moscú, es continental y contamos con casi siete meses de invierno, de los que durante tres las temperaturas oscilan permanentemente entre los 10-20 grados bajo cero. Este invierno ha sido más cálido, pero el año pasado llegamos a los 32 grados bajo cero durante tres semanas. Pero la sensación térmica es de menos frío, porque es un frío seco.

# ROBERTO FERNÁNDEZ

DIRECTOR COMERCIAL DE FAGOR ARRASATE EN RUSIA

FAGOR ARRASATE LLEVA TRABAJANDO EL MERCADO RUSO DESDE LOS AÑOS '80. LOS ÚLTIMOS MESES HAN SIDO ESPECIALMENTE FRUCTÍFEROS, YA QUE SE HAN CAPTADO PEDIDOS POR VALOR DE 30 MILLONES DE EUROS. ROBERTO LLEVA AÑO Y MEDIO PATEANDO EL MERCADO RUSO.



T.U. LANKIDE

## “Rusia es un mercado prioritario y de futuro para Fagor Arrasate”

### ¿Qué tal ha ido la experiencia?

Exigente, muy exigente, pero es un reto bonito. Requiere un conocimiento y dedicación especiales. Es un mercado particularmente complicado porque nos tenemos que ajustar a las muchas exigencias y particularidades en lo referente a normas, tipos de maquinaria que requieren, formas de hacer negocio, de trato, de socialización, etc. Rusia y España se autodesconocen en términos culturales y sociales y esto tiene su reflejo claro, también, en los negocios y en la tecnología. Hasta el idioma y su escritura nos lo pone muy difícil. Y qué decir de las distancias. Son enormes y esto hace que sea muy complicado optimizar el tiempo.

### ¿Es Rusia un mercado de futuro?

Siendo Rusia actualmente el cuarto productor de acero a nivel mundial con casi un 10% de crecimiento en producción respecto al año anterior, es claro que se trata de un mercado prioritario y de futuro para Fagor Arrasate. Estos son factores que nuestros competidores directos también tienen muy presente.

### Fagor Arrasate en Rusia: ¿cuál es la situación actual?

La experiencia y resultados han sido muy buenos para Fagor Arrasate ya que los esfuerzos comerciales desarrollados durante todo este tiempo han dado sus frutos en forma de pedidos cuantiosos con clientes muy relevantes tanto en el sector siderúrgico como en el del automóvil.

La situación actual de Fagor Arrasate en el mercado Ruso es privilegiada. Estamos siendo elegidos como proveedores de líneas de corte de alta tecnología y gran producción compitiendo con grandes proveedores alemanes, italianos y japoneses, históricos en este mercado como proveedores de esta tecnología. Sin duda nos estamos situando entre los líderes en el mercado ruso. Esto, por un lado, es gratificante para mí personalmente y para todos los que colaboran para abrirnos paso en Rusia. Pero, por otro, nos carga con una gran responsabilidad puesto que debemos responder con la mejor tecnología y el mejor servicio.

Porque estos clientes que cito, además, nos están seleccionando para suministrar instalaciones de muy alto nivel, de mucha pro-

ductividad y con un nivel técnico en la frontera de la técnica de hoy en día. Es decir, Fagor Arrasate está actuando, por así decirlo, como el vector que introduce la tecnología avanzada occidental en el procesado de chapa en aquel país.

Es bien sabido que Rusia es uno de los mayores fabricantes de acero del mundo con empresas que, actualmente, están creciendo muy rápidamente. Pero sus medios de producción necesitan cierta modernización y precisan ser ampliados para dar respuesta al incremento de producción existente. Y Fagor Arrasate está resultando el partner ideal.

### Por tanto, las perspectivas de futuro serán halagüeñas.

Son muy prometedoras ya que existen incrementos anuales del 10% en la producción de acero; las grandes empresas rusas siderúrgicas están inmersas en la vorágine de las fusiones; empieza a crearse –y lo hará explosivamente– una red de centros de servicio y, en el mundo del automóvil, el incremento de renta per cápita va a incrementar fuertemente la demanda. Pero, aún así, se requiere seguir haciendo esfuerzos comerciales y tecnológicos en este mercado tan rentable como difícil. De cara al futuro, no podemos dar por asegurado que se mantendrán sine die todos los estupendos resultados y rentabilidades logrados hasta el momento. La competencia en Rusia es feroz y requiere un esfuerzo y dedicación constantes. Cada vez, los clientes van a requerir más tecnología y a menor coste. Y con todas las máquinas que estamos vendiendo, es evidente que vamos a necesitar pronto una red de servicio post venta más desarrollada en Rusia.

Por otro lado, no podemos olvidar que alrededor de Rusia tenemos otros países como Bielorrusia, Ucrania o Kazajistán que están experimentando, también, un amplio crecimiento en el sector del acero.

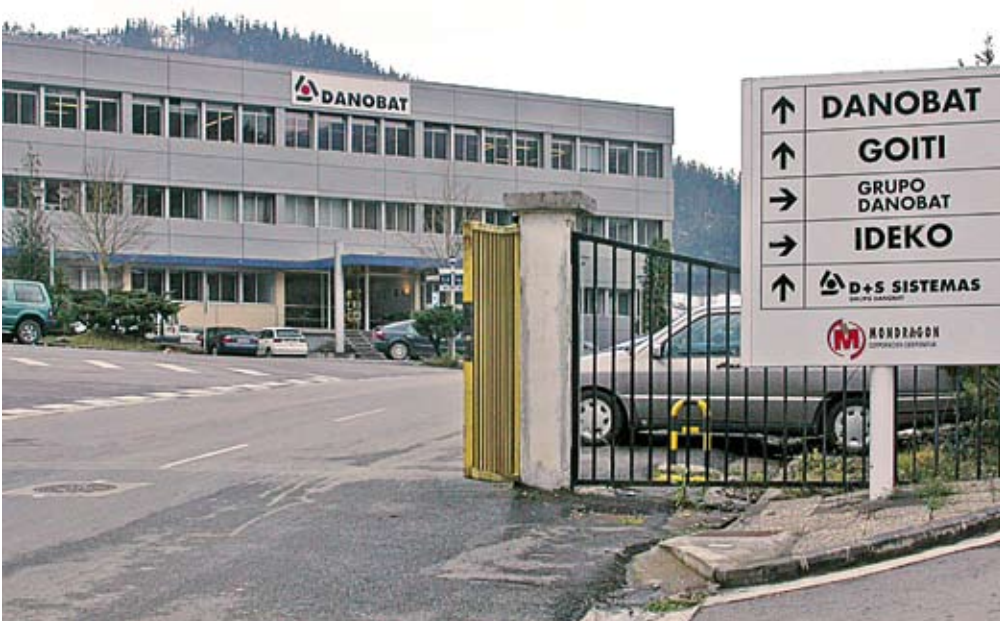
### ¿Algo más?

Insistir en que se trata de un mercado de mucha importancia y que con una dedicación y un cariño especial se puede convertir en un mercado estrella para Fagor Arrasate y para nuestra Corporación. **TU**

EL GRUPO DANOBAT HA ESTADO PRESENTE HISTÓRICAMENTE EN EL MERCADO RUSO. DESDE LOS TIEMPOS ANTERIORES A LA PERESTROIKA FUIMOS ASIDUOS PARTICIPANTES EN LA FERIA METALOBROBOTKA, ASÍ COMO ACTIVOS Y ASIDUOS VISITANTES A LA CENTRAL DE COMPRAS STANKOIMPORT.

PEDRO CORRAL DIRECTOR DE EXPORTACIÓN DE LA DIVISIÓN DE MÁQUINAS-HERRAMIENTA DE MCC

# EL GRUPO DANOBAT UN CLÁSICO EN RUSIA



grado (¡Perdón! St. Petersburg). Pero ya no existía el monopolio de comercio que los Stakoimport, Autopromimport... etc. ejercieron en el negocio de la Máquina-Herramienta y, por tanto, ahora hay que desarrollar otro tipo de actividades que nos ha llevado a visitar a los usuarios allí donde están. Ciudades como Nigny – Tagil, cerrada para los propios rusos, Chelyabinski, Samara, Volgogrado (antigua Stalingrado), la lejana Novosibirsk. Ciudades duras, muy industriales, con importantísima industria metalúrgica (acero, titanio,...), de aluminio y derivados. Sectores muy avanzados como el aeronáutico (turbinas, aeronaves) y muy prometedores como el ferrocarril, equipos de extracción de materias primas...

Para pelear en ésta gran batalla, nos hemos aliado con una empresa de San Petersburgo. Gente joven, mentalidad abierta y trabajadores, muy trabajadores. Hemos montado nuestro Servicio Post Venta en St. Petersburgo con una antena en los Urales, las distancias son las distancias. Asistimos anualmente a la Feria Metallobrobotka: Mashinostryenie, que se alternan y hemos preparado varios simposios (Ferrocarril, Aeroespacial,...).

Los altos precios de las materias primas están convirtiendo a éste país en un importante importador de nuestros equipos. Allí estamos, como siempre compitiendo con alemanes, italianos,... y japoneses. **TU**

**T**uvimos algunos éxitos que se materializaron en la entrega de máquinas a la fábrica de helicópteros de Kazan, a la fábrica de máquinas herramientas Krasny Proletary de Gomel (hoy Bielorusia) y otros importantes clientes tales como Kamaz o Autovaz. También participamos en la venta vía terceros países, donde cabe destacar el suministro de rectificadoras CNC de DANOBAT vía Gildemeister Projekta (Alemania) para la fabricación de impresoras.

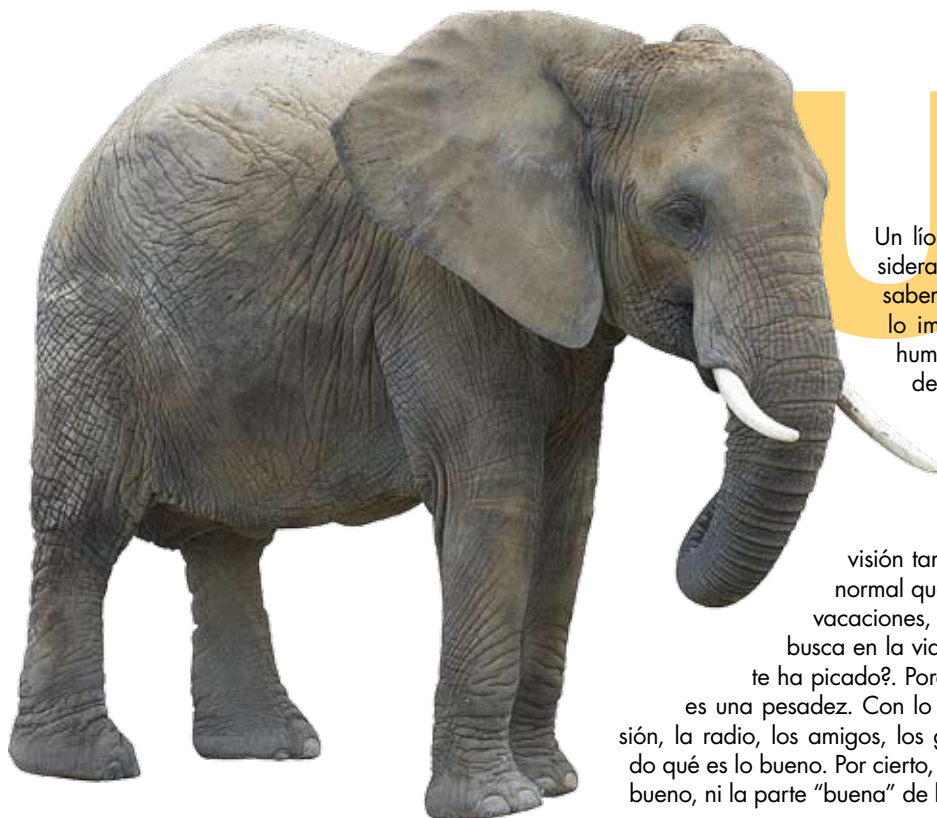
El cambio que se produjo en Rusia nos cogió, como a casi todo el mundo, despistados. Recuerdo una importante máquina que estábamos fabricando para la firma

Komunaras de Viilnius. De la noche a la mañana Lituania se convierte en país independiente, a pesar que nuestros sesudos políticos nos aseguraban que esas cosas no pasaban en Europa, tuvimos que dar cientos, miles de vueltas hasta solucionar el asunto.

## VUELTA A RUSIA

Después de un paréntesis de 7/9 años, volvimos a Rusia, en el entreacto la economía dicen, estuvo colapsada. El cambio aparente era brutal, el boom de los servicios, hoteles de superlujo, moda a la última,... los nuevísimos ricos de Europa. Todo ello concentrado en Moscú y Lenin-

# CANTIDAD DE VIDA, EL ELEFANTE Y LA PULGA



Un lío para algunos como yo, porque no consideramos eso como indicador de calidad. Ya sabemos que eso no está mal, vale, pero que lo importante es lo otro: lo que hacemos, el humor con el que hacemos todo, las ganas de vivir, los esfuerzos gratis, las ganas de aprender: la vida.

La vida, señor, la vida.

Ya, ya sabemos que lo que decimos en público no es precisamente esto. Claro, los anuncios de la televisión tampoco no van a decir eso. Y tampoco es normal que en plena conversación sobre las últimas vacaciones, alguien se pregunte si "eso" es lo que se busca en la vida. Le diríamos al amigo: ¿a ti qué mosca te ha picado?. Porque eso de pensar... Está muy bien, pero es una pesadez. Con lo cómodo que es que los demás, la televisión, la radio, los amigos, los gurús, las modas, etc., nos vayan diciendo qué es lo bueno. Por cierto, que nadie te cuenta la parte "mala" de lo bueno, ni la parte "buena" de lo malo.

## ELEFANTE VERSUS PULGA

En éstas reflexiones andaba yo, cuando alguien me preguntó sobre si la sensación de vivir será la misma para un elefante y para una pulga. O más exactamente, si, es un suponer, siendo una célula de un elefante, se siente lo mismo que si se es una célula de pulga. ¿Se vive igual, como célula digo, formando parte de un elefante o de una pulga? Supongo que las células de elefante y de pulga son muy parecidas, a los efectos de la pregunta, digo, porque las de un hombre y un mono lo son. Las diferencias son pequeñas.

He hablado poco con pulgas, alguna vez en la playa, porque abundan, y me acuerdo también de cuando era niño, el siglo pasado, y las condiciones de salubridad de las casas no garantizaban la ausencia de pulgas. Entonces sí que hablaba, no muchas veces, pero hablaba con las pulgas. Ahora basta con un pziiii de un aerosol, y a otra cosa con las pulgas. Antes no. Te visitaban y se "quedaban" contigo, porque los había hábiles en la caza, pero la mayoría fallábamos al quererlas atrapar. Y las pulgas saltaban y se iban a otra parte a buscarse la vida. Había excepciones, pulgas residentes, porque oía que había personas más gafadas que tenían "malas pulgas" y eran muy... Ni te digo. Ahora ya no se oye que haya personas así. Se les llama de otra manera. Bueno, pues si he hablado con pulgas, no he hablado jamás con elefantes. Los pocos que he visto, estaban en circos, o zoos, y el sitio no se prestaba a la conversación. El sitio condiciona mucho en la conversación. Supongo que, también es verdad, la corporalidad impresionante de un elefante, impone.

En mis conversaciones con las pulgas, salía muy a menudo el tema del sentido de lo que hacemos. Me intrigaba, por ejemplo, por qué las pulgas saltan tanto. Se lo preguntaba: y tú ¿por qué saltas? La primera respuesta era siempre la misma: porque me sale. Vale. Pero después, cuando teníamos más confianza me decía más. Me confirmaron que a las pulgas les iba la "marcha". O sea, moverse mucho, buscar nuevos sitios, probar el sabor de pieles y superficies diferentes. Lo intrigante, para mí, era que no busca-

TE DECÍA, HACE  
POCO, QUE PARA MÍ  
LO IMPORTANTE ES LA  
CANTIDAD DE VIDA.  
NO ENTENDIDA COMO  
TIEMPO DE DURACIÓN,  
SINO COMO INTENSIDAD.  
HOY, MUCHOS UTILIZAN  
CALIDAD DE VIDA  
COMO SINÓNIMO DE  
VIAJES, LIBERTAD SIN  
COMPROMISOS, COMIDAS  
Y CELEBRACIONES,  
DIVERSIONES...

JON ARGEDER

ban "la mejor piel", la más sabrosa, sino que lo que querían siempre era moverse, cambiar. A mí me decían en casa, y en la escuela, que lo que había que buscar era lo mejor, y luego no cambiar. Jamás cambiar por cambiar, porque todo puede ir a peor. Las pulgas, en cambio, lo tenían claro. Cuanto más cambio, mejor.

No sólo por el tamaño, los elefantes parecen diferentes. Más estáticos, más de buenas costumbres. Un elefante saltarín sería peligrosísimo. A poco que calculase mal, podría cargarse unas cuantas cosas alrededor. Está mejor como está. Parece que no puede salirse del guión establecido. La próxima vez que vea un elefante intentaré hablar con él. Es bueno oír al personaje antes de llegar a conclusiones definitivas. Se dice que tienen buena memoria, lo que me lleva a pensar que tienen fuertes emociones. Lo que mejor recordamos son los hechos que nos provocaron y tuvieron asociadas, fuertes emociones. O sea, que podemos pensar que los elefantes, ahí donde los vemos, tan pacharosos, pueden tener intensas emociones. Esto me es difícil de entender porque las emociones alteran el cuerpo. Cambias la expresión, la cara, la postura, los hombros. En cambio los elefantes no parecen inmutarse, por lo que podría pensarse que no tienen emociones, pero como las tienen, por lo de la memoria, digo, la cosa debe de ir de poca expresividad. Es como ese amigo que tengo que está impasible, pero... la procepción suele ir por dentro. Eso debe de pasar con los elefantes. Les miras con indiferencia, eso les produce una gran tristeza, como a cualquier hijo de vecino, y te recuerdan toda la vida. ¡Vaya!

### LAS EMOCIONES

Porque las emociones, los sentimientos, son muy importantes en la vida. Hay incluso, quien insiste en la inteligencia emocional. Cuantas más emociones sientas y reconozcas, en ti y en los demás, y mejor las trates, más inteligente eres emocionalmente hablando. Y sospecho que los emocionalmente más dotados viven más, más cantidad de vida quiero decir. No estoy hablando de tiempo sino de intensidad.

Volviendo a las pulgas y los elefantes. La pregunta era si las células de las pulgas vivían parecido a las de un elefante.

Una célula está dentro de un cuerpo. Bueno todas dentro, no, las de la piel son el límite que rodea el cuerpo y hace que el cuerpo sea cuerpo. Así que diremos más apropiadamente que las células forman parte del cuerpo. O que, entre todas, forman un cuerpo. La vida de una célula consiste en hacer lo que le ha tocado hacer. Y la emoción es el tipo de energía que te atraviesa. Que los sentidos detectan algo a temer..., pues el miedo atraviesa todas las células. Que se detecta la posibilidad de comer..., pues el placer circula. Que hemos perdido algo valioso (en el último salto la pulga ha aterrizado en el suelo, ¡con lo bien que se estaba en el hombro del tío ese!) pues la tristeza contagia a todas las células.

Hasta aquí parece que las células de las pulgas y las de los elefantes pueden sentir parecido. O sea, es otro suponer, que si te dan a elegir ser célula de elefante o de pulga, no sabes qué elegir, porque total...

Pues no. Creo que no es lo mismo. Ni mejor ni peor, pero no es lo mismo. La diferencia, digo yo, puede estar en la cantidad de situaciones que viven unas y otras. En una pulga estás en un ¡ay! permanente. Ahora estás aquí, y, en seguida, saltas allí. Y claro, puede haber muchas diferencias. La tira de cambios por minuto. Podías estar, como célula de pulga, conmigo ahora, y un segundo después con Ana o Juanito. Y no es lo mismo. Y constantemente así. Mucha vida.

En cambio, dentro del elefante las cosas serán más estables en el tiempo. No habrá tanto cambio. Lentiitud, pocos cambios, rutinas, seguridad de que no hay muchas cosas a las que temer. "Pacharoso" que hemos dicho. O sea que, como células, tendremos diferencias en cantidad de emociones y cambios.

Estés en un cuerpo elefante, o en un cuerpo pulga, lo que te deseo es que tengas mucha vida. Hasta luego. **TU**

LO IMPORTANTE ES LO QUE HACEMOS, EL HUMOR CON EL QUE HACEMOS TODO, LAS GANAS DE VIVIR, LOS ESFUERZOS GRATIS, LAS GANAS DE APRENDER: LA VIDA.

### EMPRESAS ELEFANTE Y EMPRESAS PULGA

**¿Y a qué viene toda esta digresión sobre las células y los animales? ¿Y qué nos importa a nosotros? Pues que a mí me parece que las personas, como las células, formamos entes mayores, las organizaciones. Formamos entre unos cuantos, muchos o pocos, empresas, organizaciones, equipos, etc. Y las empresas pueden ser como elefantes, las grandes, o como pulgas, las pequeñas. Incluso algunos que trabajan por libre pueden ser como pulgas también. Muy pequeñas, pero pulgas.**

**Todos los animales tienen sentido en la Naturaleza y todas las organizaciones también. La diferencia para las personas está en la cantidad de cambios, situaciones nuevas que se experimentan formando una empresa elefante, o una empresa pulga. Y tiene que haber de todo, como en botica. Muchas empresas pulgas y algunas elefantes. Todas pueden tener mucha cantidad de vida, pero de manera diferente. Y hay que saberlo. Para no pedirle a una pulga que mueva troncos, ni a un elefante que salte.**



# PRINCIPIO DE SUBSIDIARIDAD

---

 JOSE M<sup>º</sup> LARRAÑAGA
 

---

## COMPROMISO DE ACCIÓN LOCAL Y VISIÓN

CREO QUE TODOS ESTOS INTENTOS DE DISCRIMINACIÓN DE PARTIDA NACEN EN EL MIEDO A LA IGUALDAD DE DERECHOS POR SER ESENCIALMENTE DE LA MISMA ESPECIE Y, POR TANTO, CON IGUAL LEGITIMIDAD PARA ACCEDER A LOS BIENES DEL MUNDO. MIEDO A QUE EL OTRO HAGA MEJOR QUE YO, MÁS QUE YO O MÁS RÁPIDO QUE YO Y, PARA DEFENDERME DIGO QUE EL OTRO ES INFERIOR POR ALGÚN MATIZ QUE NOS DIFERENCIA.



**D** Principio de subsidiaridad: "Aún siendo verdad, y la historia lo demuestra claramente, que, por el cambio operado en las condiciones sociales, muchas cosas que en otros tiempos podían realizar incluso las asociaciones pequeñas, hoy son posibles sólo a las grandes corporaciones, sigue, no obstante, en pie y firme en la filosofía social aquel gravísimo principio inamovible e inmutable: cómo no se puede quitar a los individuos y darlo a la comunidad lo que ellos pueden realizar por su propio esfuerzo e industria, así tampoco es justo, constituyendo un grave perjuicio y perturbación del recto orden, quitar a las comunidades menores e inferiores lo que ellas pueden hacer y proporcionar y dárselo a una sociedad mayor y más elevada, ya que toda acción de la sociedad, por su propia fuerza y naturaleza, debe prestar ayuda a los miembros del cuerpo social, pero no destruirlos y absorberlos" Pío XI (Quadragesimo Anno).

Siempre me ha sorprendido que el principio de subsidiaridad no haya sido reivindicado con más fervor por las instancias progresistas de la Iglesia Católica. También es sorprendente que en MCC no se apele a su indudable magisterio ideológico para demostrar el acierto de cara al futuro de la organización democrática en la empresa.

### CUESTIÓN DE TAMAÑO

Hay sociedades humanas de todos los tamaños. En lo político encontramos estados como Mónaco (ciudad), Andorra (comarca), Bélgica (región), España (considerada como el tamaño estándar de estado), Brasil (continente). En principio, el tamaño en nada afecta a la cualidad de Estado y todas tienen las mismas atribuciones en el concierto internacional. Ya sabemos que no es así en la práctica y que las naciones poderosas "mandan" más que las demás y que el poder, aunque no siempre, es de los grandes.

Cada Estado es considerado plenamente soberano. Dueño de sus decisiones, de sus leyes y de sus acciones, es decir, independiente (el siglo XX pasará a la historia como la era de las declaraciones de independencia) y desde esa independencia formula acuerdos, alianzas o enemistades y hasta guerras con otros Estados. La ONU es un intento de regular las relaciones interpaíses para que no se dé un vacío de poder en el supuesto de que uno de los miembros haga algo que no es justo sólo porque sea más poderoso.

Esta doble condición de soberanía e independencia no rige para las empresas, asociaciones, comunidades en general, etc. Ellas, que sí son soberanas internamente, están, sin embargo, suje-



tas, no sólo a las leyes de cada país, sino a las regulaciones supranacionales que se hayan suscrito. La globalización está derribando fronteras y está demandando una regulación de las relaciones intercomunitarias más allá de las limitadas de los Estados. Y esa es una peculiaridad moderna, actual, henchida de oportunidades.

No puede encontrarse un valor o razón que justifique la existencia de los casi 200 estados en el mundo, soberanos e independientes. Su existencia sólo se debe a innumerables guerras y conflictos, y por ende a la ley del más fuerte. No hay soporte axiológico para los pseudovalores de soberanía e independencia local. Si los humanos nos atuviésemos al valor Subsidiaridad, las asociaciones políticas se armonizarían, por ejemplo, como las federaciones de fútbol (club locales, federaciones comarcales, regionales, nacionales, continentales, mundial). Ninguna es totalmente soberana ni totalmente independiente. Todas entienden que se necesitan mutuamente y aceptan las reglas de juego institucionales esenciales de manera que cada cuál es dueña de su parcela pero considerándose parte de un todo mucho más extenso. La razón de cada parte está en pertenecer al todo universal, no en poseer una determinada particularidad. Posiblemente, de aceptarse este modelo no abriría tantas guerras ni tantos conflictos políticos tan enconados y la paz sería posible.

### CUESTIÓN DE FUTURO

Esperemos que seamos capaces de lograr que el siglo XXI pase a la historia como la era de las Declaraciones de Interdependencia entre los pueblos del mundo y que nadie pueda quedar impune porque se refugia tras la frontera "nacional" o se arrogue el derecho de dictar leyes inhumanas porque aplica el derecho de la fuerza.

La Comunidad Económica Europea es la única, hasta ahora, experiencia de unión de Estados sin que cada una de las naciones que se vinculan a ella pierda su soberanía. Posiblemente se la pueda criticar por infinidad de cuestiones pero creo que nadie duda del impulso innovador que ha supuesto su creación en el mundo.

En cambio a nivel empresarial el ejemplo paradigmático de aplicación del modelo de subsidiaridad es Mondragón Corporación Cooperativa. Creo que no es casual que seamos empresas regidas por principios de solidaridad y democracia. MCC es una planta que sólo ha podido crecer en el campo abonado por la consideración del Otro como igual en derechos y diferente en el resto.

Cuando uno lee los escritos de pensadores de principios del siglo pasado se extraña de la permanente presencia del sentimiento de superioridad de lo propio sobre lo ajeno. Superioridad cultural, racial, religiosa, etc. Como si no supieran pensar sin echar mano de algún tipo de jerarquización una vez repudiada la aristocrática apelación a la sangre azul de la nobleza frente a la vulgaridad e impureza del siervo que sostuvo todo el pensamiento medieval. Hoy la tendencia sigue vigente en el fondo aunque haya cambiado de forma, se pretende distinguir entre ganadores y perdedores (¿).

Creo que todos estos intentos de discriminación de partida nacen en el miedo a la igualdad de derechos por ser esencialmente de la misma especie y, por tanto, con igual legitimidad para acceder a los bienes del mundo. Miedo a que el otro haga mejor que yo, más que yo o más rápido que yo lo que hago y, para defenderme digo que el otro es inferior por algún matiz que nos diferencia: color de piel, creencia, idioma, país, etc. Se quiere empezar la carrera con ventaja en la salida.

NO ES CASUAL QUE SEAMOS EMPRESAS REGIDAS POR PRINCIPIOS DE SOLIDARIDAD Y DEMOCRACIA. MCC ES UNA PLANTA QUE SÓLO HA PODIDO CRECER EN EL CAMPO ABONADO POR LA CONSIDERACIÓN DEL OTRO COMO IGUAL EN DERECHOS Y DIFERENTE EN EL RESTO.

### DOBLE SENTIDO DE LA SUBSIDIARIDAD

Por un lado la subsidiaridad concede prioridad a la sociedad más próxima y reducida en caso de conflicto de competencias con respecto a las de mayor tamaño: que la sociedad mayor no haga lo que puede hacer la menor. Pero eso sólo tiene sentido en Estética; no en Ética. Es razonable que un Ayuntamiento organice las fiestas de su ciudad o pueblo mejor que el gobierno central. Pero la experiencia de la moneda única ha dado la preferencia al Banco Europeo sobre el Banco de España. Y si hubiera una moneda única en el Mundo, el Banco Europeo cedería su competencia a un Banco Emisor Mundial. Y todos saldríamos ganando.

En cuestiones fundadas en la Ética (Derecho, Economía), la preferencia en caso de duda está a favor de la entidad más grande sobre la más pequeña. Aunque todas deben desempeñar su función, coexistir y complementarse lo global prima sobre local. En cambio en Estética la preferencia la tiene la entidad más pequeña frente a la más grande.

Es lógico que así sea. Los valores éticos son iguales para todos. Hay valiosidad ética donde hay generalización. En cambio en Estética la uniformidad o la igualdad es una pérdida de oportunidades, las diferencias son valiosas. Por eso la regla de la Subsidiaridad funciona en un sentido en Ética, y en sentido contrario en Estética.

El cooperativismo asume sin paliativos la Ética que se concreta en la Declaración de los Derechos Humanos y en todas las Leyes que son de ámbito global, pero, al mismo, reclama el derecho de la autonomía en la organización y gestión de sus empresas a nivel local, comarcal, regional. Es decir, siguiendo un modelo de círculos concéntricos en los que los círculos más reducidos son inviolables para los de mayor tamaño pero estos integran a aquellos.

### CÓMO SALVAR EL DOBLE SENTIDO DE LA SUBSIDIARIDAD EN LA PRÁCTICA

Para salvar esta paradoja del doble sentido de la subsidiaridad MCC apela a la ínter cooperación. Es decir impulsa la máxima (prácticamente absoluta) autogestión de cada núcleo cooperativo y, al mismo tiempo, exige la cooperación con otras cooperativas en los asuntos generales que afectan, por igual, a todos.

Los cooperativistas y las empresas cooperativas, decidimos ser autogestionarios para ser independientes. Decidimos no ser dependientes ni considerarnos inmaduros para la gestión exitosa de empresas que aceptan las reglas de juego del libre mercado. Pero sustituimos el egoísmo por la solidaridad y la razón del lucro personal por la razón de la cooperación. Queremos ganar pero queremos que todos ganen. Queremos decidir autónomamente pero en aquello que sabemos y queremos decidir. Las demás decisiones las confiamos a gente que elegimos y en quienes confiamos.

Nos declaramos Independientes, o si se quiere No Dependientes, para desde esa Independencia ser plenamente Interdependientes. Además hay otra razón de peso para esta formulación de autonomía y es que nadie puede ser Interdependiente si es Dependiente. **TU**

# Grupo Eroski obtuvo en 2006 un beneficio de 190 millones de euros, un 33% más que el año anterior

ESTA EXCELENTE PROGRESIÓN, LOGRADA MEDIANTE UNA ACERTADA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y UNA EFICIENTE GESTIÓN, REAFIRMA A GRUPO EROSKI COMO UNA DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN A NIVEL ESTATAL.



**E**ntre las magnitudes del ejercicio 2006 destacan los 612 millones de euros destinados a inversiones, que se han empleado en la expansión y modernización de la red comercial del Grupo y en la puesta en marcha de proyectos futuros. Esta cifra se enmarca dentro del Plan Estratégico 2005-2008 que prevé inversiones de más de 2.000 millones de euros.

## APERTURAS

En el capítulo de aperturas, en 2006 el Grupo abrió cerca de un centenar de establecimientos, que suman 86.000 m<sup>2</sup> de superficie de venta. Entre las tiendas inauguradas figuran seis hipermercados, 27 supermercados, 32 perfumerías y 16 oficinas de viaje, así como 4 gasolineras y otras 4 tiendas de deporte. A estos nuevos locales hay que sumar la inauguración de tres centros comerciales, ubicados en Mieres (Asturias), Nueva Condomina (Murcia) y Torrelozanes (Madrid), con lo que la red comercial de Grupo Eroski alcanza ya los 1.835 establecimientos distribuidos por toda la geografía española y se acerca a los consumidores de todas las regiones.

---

T.U. LANKIDE



LA PLANTILLA REGISTRÓ UN NOTABLE INCREMENTO, CON LA INCORPORACIÓN DE 1.936 PERSONAS, SUMANDO UN TOTAL DE 32.652 TRABAJADORES, DE LOS QUE 13.071 SON SOCIOS PROPIETARIOS.



### VENTAS

Las ventas consolidadas alcanzaron los 6.415 millones de euros, un 7% más que el anterior ejercicio. Datos que resultan especialmente positivos en un periodo marcado por la contención del gasto destinado a la cesta de la compra y reflejan el acierto del Grupo al volcarse en ofrecer a sus clientes una oferta muy competitiva tanto en precios como en surtido y servicios.

También prosiguió con su esfuerzo por poner a disposición de sus clientes una marca propia orientada al ahorro sin renunciar a la calidad. Este empeño ha sido apreciado y recompensado por los clientes, como demuestra el dato de que la marca propia EROSKI supone ya el 29% de participación en las ventas de alimentación. A la mejora de la oferta contribuye Alidis, alianza formada por Grupo Eroski, la Agrupación de los Mosqueteros (Francia) y Edeka (Alemania), que permite a Eroski obtener mejores precios y un surtido más extenso de productos, de lo que se benefician los clientes.

### PLANTILLA

La plantilla registró un notable incremento, con la incorporación de 1.936 personas, sumando un total de 32.652 trabajadores, de los que 13.071 son socios propietarios, condición que les convierte en propietarios y protagonistas del proyecto y les permite participar en la propiedad, en los resultados y en la gestión. En 2006, estos socios se beneficiaron de una participación en beneficios de 70 millones de euros.

### CENTRO LOGÍSTICO DE ZARAGOZA

Uno de los hitos destacados de 2006 es la puesta en marcha del Centro Logístico de Zaragoza ubicado en el Polígono Plaza, que es el mayor eje logístico europeo y que ha supuesto una inversión de 27 millones de euros. Más de 200 personas trabajan en este centro que ocupa 40.000 m<sup>2</sup> y está dotado de las últimas innovaciones tecnológicas (sistemas de radiofrecuencia, seguimiento de la flota de camiones a través de GPS etc.).

### RECONOCIMIENTOS

La labor de Grupo Eroski en el desarrollo de centros comerciales ha sido nuevamente premiada en 2006: Luz del Tajo (Toledo) recibió el Premio al Mejor Centro Comercial Grande 2006 y Ribera del Xiquer, en Carcaixent (Valencia), ganó la modalidad de Mejor Centro Comercial Pequeño 2006, galardones otorgados por la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC).

### FUNDACIÓN EROSKI

A las actividades de Fundación Eroski se destinaron el 10% de los beneficios de Eroski, que fueron destinados a iniciativas de responsabilidad social corporativa, relacionadas básicamente con la información del consumidor, el desarrollo sostenible y la solidaridad. Fundación Eroski promueve acciones en favor de los consumidores, organiza campañas de divulgación, edita revistas y guías, ofrece becas y ayudas, colabora con organizaciones de ayuda al Tercer Mundo y con campañas de recogida de alimentos, etc. **TU**

### La red comercial de Grupo Eroski

Hipermercados EROSKI	84
Supermercados EROSKI/center	481
Supermercados EROSKI/city	65
EROSKI/viajes	256
Gasolineras EROSKI	48
Forum Sport (tiendas de deporte)	41
Perfumerías IF	227
Abac (tiendas de ocio y cultura)	2
Cash & Carry	19
Food Service Servihotel	3
<b>Total Red propia</b>	<b>1.226</b>
Hipermercados	4
Supermercados	16
Gasolineras	17
<b>Total Francia</b>	<b>37</b>
Aliprox y otras franquicias	572
<b>TOTAL</b>	<b>1.835</b>

# SOBRE EL PODER JERÁRQUICO

EL TERCER RASGO DE IDENTIDAD DEL DIRECTIVO "MARCA MCC" REZA ASÍ: "SUS VALORES PERSONALES CONVERGEN CON LOS VALORES QUE INSPIRAN LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN, Y CONCIBE EL PODER COMO SERVICIO A LAS PERSONAS, A LA EMPRESA Y AL ENTORNO SOCIAL".

JULIO CANTÓN UNIDAD DE DESARROLLO DIRECTIVO DE MCC

Hoy traemos a consideración este tercer rasgo en vísperas del Congreso Cooperativo en que se tratará la ponencia sobre "El sentido de la Experiencia". La identificación personal de nuestros directivos con los valores cooperativos y el ejercicio del poder *como servicio* son, sin duda, claves para el futuro de la Experiencia.

## PODER

Toca, por tanto, hablar del poder. Es una cuestión muy importante. Nos afecta mucho, por activa o por pasiva. Lo vemos tan de cerca, que, quizá por esto, nos cuesta mucho verlo con claridad y delimitar con rigor su significado. Y, sin embargo, es necesaria esta claridad para manejarnos bien con él. Y manejarse bien significa –seamos precisos– ser efectivos, obtener los mejores resultados.

Empecemos por asentar una idea principal: Todos tenemos poder, el poder está originariamente en todos y cada uno de nosotros. Si estamos de acuerdo en que poder, en su sentido más básico, es la *capacidad de actuar con efectividad* (con resultados), podemos ser aún un poco más precisos: *todos somos poder*. Porque, ¿qué más somos que nuestra capacidad de actuar: de pensar, de sentir, de hacer...? Entonces, es evidente también que todos ejercemos el poder, aunque, quizá, en menor medida y con peores resultados de lo que podríamos hacerlo.

Avanzando en la precisión del concepto, se suele hacer distinción entre el poder *personal* (el que "llevamos puesto", el que ejercemos por ser quien somos, por nuestro saber, nuestra capacidad, nuestras relaciones, etc.) y el poder *formal* (el que nos encarga expresamente una organización en la que trabajamos o convivimos para asegurar la coordinación de las acciones de todos en orden al cumplimiento de la misión de la empresa y el logro de los resultados). Dentro de esta segunda clase de poder tiene especial relevancia el que la empresa –en nuestro caso, la asamblea– pone en manos de las personas que componen la estructura jerárquica de la organización al encargarles la *función directiva*.

## JERARQUÍA, SÍ / JERARQUÍA, NO

La palabra "jerarquía" tiene mala prensa en algunas tendencias avanzadas del management. También entre nosotros, en el mundo doméstico de MCC, escuchamos expresiones de rechazo, a veces radicales, de la jerarquía, en general. Pero, por otro lado,



el concepto de jerarquía parece muy importante en nuestra forma de ver el mundo y la vida y en nuestras formas más habituales de actuar, como para despreciarlo de plano cuando se aplica a la organización productiva.

Por eso, interpreto que existe hoy una especie de desacuerdo o debate más o menos explícito y frecuentemente apasionado entre partidarios y detractores de este concepto, como principio estructurador de las organizaciones productivas en general. Y, puesto que este debate existe también en nuestra propia casa, parece oportuno reconocer su legitimidad e, incluso, participar en el mismo abiertamente con el fin de aportar luz y claridad cooperativamente en una cuestión ciertamente importante.

Es obvio –y en esto presumo que estamos de acuerdo todos– que es preciso un mínimo de estructura jerárquica para gobernar

y dirigir una organización social relativamente compleja hacia los fines que constituyen su razón de ser. Así, estoy seguro de que aceptamos sin cuestionamiento alguno, dentro de nuestro mundo cooperativo, jerarquías de poder tan importantes como el poder soberano de la Asamblea, el del Consejo Rector para el gobierno de la Cooperativa, el del Gerente, por delegación expresa del Consejo Rector, y el de otras personas en quienes el propio Gerente delega gran parte de su poder de dirección.

Entonces, creo que desde un punto de vista lógico, no tienen sentido esas expresiones radicales de rechazo de la jerarquía. No quiero decir que no tengan ningún sentido, sino que no tienen sentido "lógico", -racional-. Porque la lógica no agota -ni mucho menos- los sentidos del lenguaje. Y concluyo, lógicamente, que "jerarquía, sí", pero que debe haber algún modo de entender la jerarquía o algún modo relativamente frecuente de ejercerla, ante el cual puede tener pleno sentido -emocional-, decir "jerarquía, no".

### SENTIDO EMOCIONAL NEGATIVO

Intentando escuchar abiertamente y sin prejuicios a quienes mantienen, a pesar de la lógica, ese rechazo, interpreto que puede tener un sentido emocional de una gran fuerza. Esa fuerza se me manifiesta precisamente en la radicalidad con que se expresa. Y me parece especialmente importante este sentido emocional del rechazo de la jerarquía cuando nos planteamos con tanta urgencia como hoy la participación y la implicación libre de las personas en el trabajo. Ya que la implicación personal es un fenómeno predominantemente emocional.

En el fondo de ese rechazo puede haber una variedad infinita de emociones, según la idiosincrasia de cada uno, que, a su vez, implica factores biológicos, educativos, culturales, etc. Partiendo de esta idea, podemos interpretar que motivando ese rechazo hay una gama amplia de sentimientos insanos, como la rebeldía frente a cualquier tipo de poder, la rabia y el resentimiento porque nos hemos sentido injustamente tratados en el pasado de nuestra vida laboral o de nuestra vida en general -desde nuestra infancia-, o la envidia por sentirnos "inferiores"... etc. Y es posible que esto ocurra con alguna frecuencia.

Ante esta observación, podemos caer en la tentación mental de generalizar, de extender el juicio a la mayoría de la gente, incluso a la naturaleza humana como tal, y actuar en consecuencia: puesto que a nadie le gusta ser sujeto pasivo del poder, lo más efectivo será ejercerlo con claridad y con firmeza, sin mayores contemplaciones. Ello no quita que seamos educados y guardemos las "formas", para evitar posibles conflictos.

Esta manera de pensar es terriblemente engañosa y nociva, porque al actuar según ese juicio sobre las personas inducimos en ellas el comportamiento que funda ese mismo juicio, caemos atrapados en un círculo vicioso. Y es posible que muchos y muy frecuentemente estemos entrampados, en mayor o menor medida, en esa interpretación negativa y generalizada de las emociones de la gente ante el poder, sin darnos cuenta de que nosotros mismos estamos contribuyendo de forma muy efectiva a la generación de esas mismas emociones.

Desde esta interpretación, la implicación es pura utopía. Al pretender estimular la participación, la confianza, la responsabilidad, el autocontrol... desde esta posición mental (desde este prejuicio), nos autoengañamos, porque nuestro mensaje será interpretado por quienes nos escuchan como, al menos, ilusorio, si no como hipócrita y manipulador.

**ES POSIBLE CONSTRUIR UNA NUEVA RELACIÓN DE PODER QUE ESTIMULE EFECTIVAMENTE LA IMPLICACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN COOPERATIVA.**

### SENTIDO EMOCIONAL POSITIVO

Pero es posible también una interpretación positiva de ese rechazo emocional del poder jerárquico. Podemos pensar que, a veces, determinados tipos de estructuras jerárquicas o determinadas formas de ejercicio del poder jerárquico pueden herir los sentimientos más positivos, legítimos y nobles de dignidad personal, libertad, autoestima, etc.

Leyendo a D. José María me llama la atención su insistencia en la idea de que lo humano, lo propiamente humano está constituido por la *libertad e independencia*, o que el espíritu cooperativo *necesita tener hondas raíces de solidaridad, de justicia y de libertad* ("Pensamientos", 015 y 489). Y es admirable su visión de futuro cuando afirma que el ser humano tiene una *conciencia cada vez más definida de su dignidad* (Ídem, 004), porque una de las características más fácilmente constatables de la forma de sentir y actuar de las nuevas generaciones es, precisamente, este sentido de su dignidad y libertad y su rechazo de cualquier tipo de imposición.

Esta interpretación, en su sentido positivo, es ciertamente generalizable, aplicable a todas las personas, a la naturaleza humana en cuanto tal. Podemos aplicarla incluso a aquellas personas que hoy se sienten presas del resentimiento, o de la envidia, porque, quizá, estos sentimientos tienen su origen en el hecho de que en algún momento fue pisada -según su interpretación- su dignidad personal.

Actuando en consecuencia con este modo de pensar, es posible construir una nueva relación de poder: **el poder como servicio**. Un tipo de poder que tenga como fin primordial que las personas desarrollen todo su potencial de poder personal en cooperación libre y comprometida, que estimule efectivamente la implicación y participación cooperativa. Difícilmente sería rechazable el poder entendido de este modo. **TU**

## Comportamientos a desaprender

- Queremos desaprender un modo de entender y ejercer el poder jerárquico como mandar obligando, cuando es posible pedir y lograr el compromiso libre.
- Queremos desaprender un modo de entender y ejercer el poder jerárquico como controlar, cuando es posible el autocontrol responsable.
- Queremos desaprender un modo de entender y ejercer el poder jerárquico como absorber la relación con clientes y proveedores, convirtiéndose en el cliente-proveedor intermedio "obligado" de sus colaboradores, cuando es posible que éstos tengan vivencia directa de esa relación, que es fuente primordial de motivación y de sentido para su trabajo.

# SINIESTRALIDAD LABORAL 2006

CADA AÑO LAS EMPRESAS, REALIZAN EL SEGUIMIENTO DE SUS ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD CON EL FIN DE ANALIZAR LA SITUACIÓN Y LA EVOLUCIÓN DE LA ACCIDENTALIDAD LABORAL DE SU EMPRESA. ESTOS ÍNDICES SON PRINCIPALMENTE EL INDICE DE INCIDENCIA, EL INDICE DE FRECUENCIA Y EL INDICE DE GRAVEDAD.



**A** pesar de existir desde hace años valores límite de exposición, las vibraciones eran tratadas por el público en general como una materia secundaria. No ha sido hasta la publicación del **Real Decreto 1311/2005** cuando ha aflorado la preocupación por este tema.

El indicador que habitualmente se emplea para analizar la siniestralidad de nuestras empresas es el **índice de incidencia**, que representa el **número de siniestros** ocurridos (accidentes laborales y enfermedades profesionales) **por cada 1000 trabajadores**.

## ANÁLISIS DEL INDICE DE INCIDENCIA

Desde hace ya algunos años, Lagunaro-Mondragón analiza y pone a disposición de sus empresas asociadas los resultados de la siniestralidad laboral del pasado ejercicio así como los datos que se recogen a nivel de la CAPV.

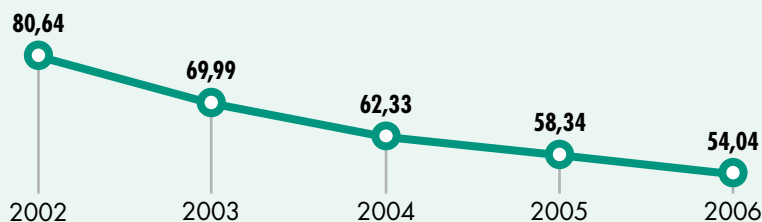
Durante el año **2006**, las empresas asociadas a Lagunaro-Mondragón tuvieron un total de 1290 accidentes con baja superior a un día y 121 enfermedades profesionales, lo que hace un total de 1411 siniestros que generaron baja. Teniendo en cuenta que el número total de trabajadores de estas empresas fue de 26.108, se tiene un **índice de incidencia de 54.04**. Es decir, **en el colectivo de empresas asociadas a Lagunaro-Mondragón, 54 trabajadores de cada 1000 han sufrido algún tipo de siniestro con baja a lo largo de 2006**.

## EVOLUCIÓN DEL INDICE DE INCIDENCIA

Es importante que los valores anuales de siniestralidad que se obtengan, se comparen con los resultados de años anteriores con el fin de ver la evolución de la empresa.

Comparando el valor del índice de incidencia de 2006, con el de ejercicios anteriores, se refleja una **mejora continuada** en los **resultados de la siniestralidad del Grupo Cooperativo en los últimos cinco ejercicios**. Esta mejora se produce tanto en el valor del índice de incidencia, como en el número total de siniestros:

### Evolución Índice Incidencia Lagunaro Mondragón



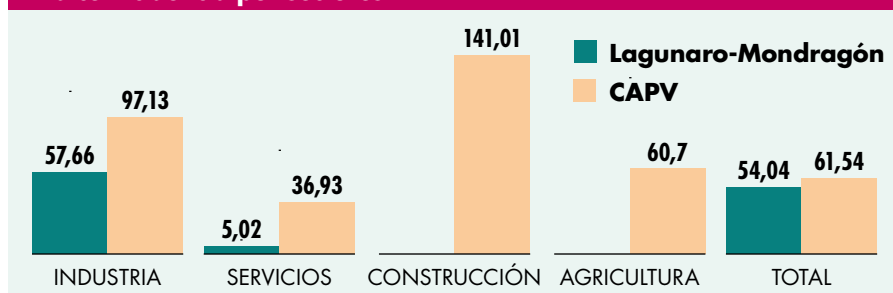
### Nº de siniestros Empresas Lagunaro-Mondragón (accidentes + enfermedad profesional > 1 día de baja)

Año	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Nº siniestros</b>	<b>1871</b>	<b>1738</b>	<b>1569</b>	<b>1509</b>	<b>1411</b>

#### COMPARATIVA

Como va siendo habitual a lo largo de los años, si se comparan los datos del Grupo Cooperativo de 2006 con los de la CAPV (Comunidad Autónoma del País Vasco) **por sectores de actividad** los resultados son muy positivos:

### Índice Incidencia por sectores



Es importante destacar que en nuestro grupo existe un porcentaje del 93% de trabajadores que pertenecen al sector industrial. Por ello sería lógico comparar nuestro Índice de Incidencia global de Lagunaro-Mondragón (li= 54.04) y el índice de incidencia del sector industrial de la CAPV (li= 97.13). Así, **la diferencia entre los dos colectivos resulta aun más significativa.**

#### ANÁLISIS DEL GRADO DE LESIÓN

A modo de introducción consideramos importante recordar las definiciones que se utilizan para establecer los criterios para definir el GRADO DE LESIÓN, ya que en primer lugar nos centraremos a conocer esta particularidad.

Se considera accidente laboral **LEVE**, cuando la evolución previsible de la lesión o patología es hacia la curación total o curación sin secuelas permanentes invalidantes; **GRAVE**, cuando la evolución previsible de la lesión o patología dejará algún tipo de secuela o lesión permanente e invalidante; **MUY GRAVE**, cuando pone en peligro la vida del trabajador y/o se prevean secuelas permanentes invalidantes de grado severo y **MORTAL** cuando como consecuencia del accidente se produce el fallecimiento del trabajador.

Centrándonos en nuestro colectivo de mutualistas/socios, los accidentes graves, muy graves y mortales (excluidos los accidentes "in itinere") mantienen una tendencia de **disminución en la gravedad de los siniestros** (en 2006 se produjeron 3, dos menos que en 2005).

Además, se debe subrayar que en 2006 los accidentes graves suponen el 0.21% del total; es decir, el **99.79% de los accidentes** ocurridos en las empresas asociadas a Lagunaro-Mondragón **son accidentes LEVES.**

Por último, una investigación más detallada de todos los accidentes y enfermedades profesionales ocurridos en todo el colectivo (mutualistas y trabajadores por cuenta ajena) muestra que las dos principales causas de accidente son **choques o golpes (26%) y sobreesfuerzos (24%)**

En un segundo nivel se observan accidentes debidos a **contactos con agente material cortante o punzante (15%) y aplastamientos (13%). TU**



DURANTE EL AÑO 2006, LAS EMPRESAS ASOCIADAS A LAGUNARO-MONDRAGÓN TUVIERON UN TOTAL DE 1290 ACCIDENTES CON BAJA SUPERIOR A UN DÍA Y 121 ENFERMEDADES PROFESIONALES, LO QUE HACE UN TOTAL DE 1411 SINIESTROS QUE GENERARON BAJA.



## NOTICIAS

### TALLER SUBVENCIONADO

Continuando con la formación continuada de Técnicos de prevención el día **15 de mayo** se realizará el **III Módulo del Taller de Evaluación de riesgos laborales**. En este Módulo se tratará aspectos relacionados con la identificación y metodologías de valoración ligados a la **Evaluación de riesgos de Agentes Químicos**. Este Taller está subvencionado según Normativa Lagunaro Mondragón.

### TALLER SUBVENCIONADO

Los días **8, 9, 10, 16 y 17 de Mayo** se realizará un **Curso Básico** de Prevención de riesgos laborales dirigido a **Delegados de Prevención**. Este Curso está subvencionado según Normativa Lagunaro Mondragón.

## TEMAS TRATADOS EN **ABRIL**

BATZORDE IRAUNKORRAK APIRILAREN 20AN EGIN ZUEN HILEKO OHIKO BILERA. ORAINGOAN KONGRESUKO GAIEK HARTU ZUTEN PROTAGONISMOA, IZAN ERE MAIATZAREN 30EAN EGINDO DEN KONGRESUAREN ERREGALAMENDUA ONARTZEAZ GAIN, EZTABAIDATUKO DIREN BI PONENTZIEI AURKEZTUTAKO EMENDAKINAK AZTERTU ZIREN. BESTELA, OHIKO GAIEI BURUZKO DESKARGUA ERE EGIN ZEN.

### CONGRESO 2007

**E**l próximo Congreso Cooperativo será el **30 de mayo en el Amaia Antzokia** de Mondragón. A esta cita están convocados 650 congresistas en representación de todas las cooperativas integradas en MCC; el orden del día, además de los puntos habituales (ratificación de admisión de cooperativas y del presupuesto del Centro Corporativo, y los informes de gestión de la Comisión Permanente y del Consejo General) incluye dos ponencias: Política Socioempresarial de MCC 2009-2012; y Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Pues bien, en esta sesión de la Comisión Permanente del mes de abril, se aprobaron varios temas relacionados con ese evento corporativo del próximo mes. Por ejemplo, se dio el visto bueno definitivo al Reglamento, que es el documento base para preparar y organizar la reunión; y se procedió a la calificación de las **enmiendas** presentadas a las dos ponencias que se someterán a debate.

En total, se han presentado 38 enmiendas, 16 de ellas sustanciales (que modifican el contenido de la ponencia) y 22 formales (que no alteran el contenido), y todas ellas se debatirán en el próximo Congreso.

Por lo tanto, "alea jacta est" (la suerte está echada). Próxima cita: 30 de mayo.

**EN TOTAL, SE HAN PRESENTADO 38 ENMIENDAS, 16 DE ELLAS SUSTANCIALES (QUE MODIFICAN EL CONTENIDO DE LA PONENCIA) Y 22 FORMALES (QUE NO ALTERAN EL CONTENIDO).**

### DESCARGO PLAN DE GESTIÓN 2006

**S**e dice que en lo pasado está la historia del futuro. Quizá por eso le echamos de vez en cuando una mirada, para cerciorarnos de que habrá conexión/coherencia entre ambos tiempos. Disquisiciones aparte, en esta reunión se dio un vistazo al grado de consecución de los objetivos más relevantes a lo largo de 2006. Se trata de metas relacionadas con los Objetivos Básicos Corporativos: Satisfacción del cliente, Rentabilidad, Internacionalización, Desarrollo, Innovación e Implicación Social. Y se ha logrado un porcentaje de cumplimiento de casi el 60%, lo cual es una cifra a tener muy en cuenta, y que tiene relación directa con el desarrollo de la Experiencia. No se alcanzaron los objetivos propuestos en el 3,8% de los casos.

### EVOLUCIÓN DE MCC Y OBJETIVO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

**E**ste es un punto habitual del orden del día. A febrero de 2007, las ventas del conjunto de MCC se sitúan al 98,5% del PG; los puestos de trabajo tienen una desviación positiva de casi 3.000 empleos; y los excedentes evolucionan mejor de lo previsto en el PG. Además, se hizo un repaso del objetivo básico "Satisfacción del cliente", y a ese respecto cabe señalar que el posicionamiento de MCC en reconocimientos exteriores es francamente bueno sobre la CAPV. También se hizo un primer avance explicativo sobre el nuevo Modelo de Gestión Corporativo, cuya difusión a las cooperativas se iniciará el próximo mes de junio.

### ZER DA BATZORDE IRAUNKORRA?



**MCC-ko Kongresuko Batzorde Iraunkorra oinarritzko kooperatiba bateko Kontseilu Errektorearen organu parekagarria da. MCC-ko Dibisioetako ordezkari hautatuek osatzen dute, Dibisioaren beraren bazkide langile kopuruaren arabera. Kongresu arteko organua da, Kongresuaren osoko bilkuren artean dihardu eta hilero biltzen da.**



JUAN MARIA CONCHA PRESIDENTE DE ERKIDE

## «ES POSIBLE QUE LOS PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO SE HAYAN DILUIDO»

**ERKIDE ES EL FRUTO DE LA FUSIÓN DE LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO CON LAS DE ENSEÑANZA Y CRÉDITO, CULMINADA EN DICIEMBRE. LA NUEVA ENTIDAD AGRUPA A MÁS DE 500 COOPERATIVAS Y UNA FUERZA LABORAL DE 40.000 PERSONAS, MÁS DE UN 4% DE LA POBLACIÓN OCUPADA DE LA CAV. CON TODO, SU PRESIDENTE ESTÁ «CONVENCIDO» DE QUE EL MOVIMIENTO «TIENE QUE IR A MÁS».**

Juan María Concha (Gasteiz, 1947) lleva 37 años vinculado al cooperativismo, tanto como trabajador de la empresa de construcciones metálicas Urssa, como en diversos cargos dentro de MCC. En esta entrevista, reflexiona sobre la situación del movimiento y admite que los rigores de un mercado cada vez más competitivo han podido hacer que los principios del cooperativismo «se hayan diluido».

### ¿De qué salud goza el movimiento cooperativo vasco?

Estamos en un buen momento. Los años de bonanza económica que llevamos han repercutido muy positivamente. El año pasado se crearon 1.100 empleos y ya tenemos en torno a 40.000 puestos de trabajo. Lo único que lamento es que nos está costando crear nuevas cooperativas.

### Excepto en Gipuzkoa, que sigue siendo el motor del cooperativismo.

Gipuzkoa sigue siendo la referencia. El año pasado se crearon 19 cooperativas y otras 15 en Bizkaia. Álava sólo tuvo una cooperativa nueva.

### El año pasado la facturación de las cooperativas de trabajo asociado creció un 18%. ¿Piensan mantener este elevado ritmo de crecimiento?

Pensamos que podemos crecer en torno a un 15% este año. Pero más importante que el aumento de la facturación es el aumento de las ventas internacionales. En este momento más del 50% de nuestras ventas se hacen fuera del Estado. En una época de globalización, vender en un solo mercado es muy peligroso.

### De todos modos, ¿la internacionalización no acarrea otros problemas, como el riesgo de deslocalización?

Es un hecho que gran parte del crecimiento que se podría hacer aquí se está haciendo fuera. Pero eso no significa que se estén arriesgando los puestos de trabajo de aquí. Al contrario, muy a menudo el riesgo es no implantarse en el exterior. El cliente nos está exigiendo que nos implantemos fuera, en el sector de la automoción, por ejemplo. Pensar que toda las actividades de las cooperativas se puede hacer en Euskadi es una utopía.

### Al implantarse fuera, ¿exportan el modelo cooperativo?

Eso es muy difícil porque cada país tiene normas diferentes. Pero, por lo menos, intentamos ser lo más avanzados posible en el nivel de retribuciones y en la cantidad de recursos que dedicamos al entorno.

### ¿No ha tocado techo el movimiento cooperativo?

En absoluto. Estoy convencido de que tiene que ir a más. ¿Qué se está valorando hoy día en las empresas? ¿La responsabilidad social? Nosotros llevamos 50 años practicándola a través de la participación, la comunicación, la aportación a la sociedad... Las cooperativas tienen un futuro muy importante. En épocas de crisis, somos casi los únicos que creamos empleo.

Está claro que la perspectiva es de gran optimismo si se mira desde MCC, que tiene el músculo financiero y la capacidad de expansión. Pero las pequeñas cooperativas, ¿ven un futuro tan prometedor?

Sí. En MCC hay unas cien cooperativas y Erki de lo forman unas 500. Lo que pasa es que el tamaño, por lo general, es menor. Lo que ocurre es que las de nueva creación suelen ser del sector servicios y eso limita su tamaño. De las nuevas cooperativas que se constituyen, sólo mueren al cabo de cinco años un 4%. En los últimos años, MCC ha integrado a varias cooperativas, como Electra o Loramendi, y ese es el camino que debería seguir. Su idea debería ser ir integrando a más y más cooperativas, aunque no sean tan excelentes.

### ¿Qué ventajas competitivas otorga el modelo cooperativo que no tiene una empresa tradicional con dueños y asalariados?

En momentos complicados de una cooperativa, los socios suelen hacer esfuerzos que en una sociedad mercantil no se suelen ver. Hay cooperativas de MCC que están atravesando un bache y los trabajadores están cobrando un 80% de su sueldo. He conocido casos en los que los trabajadores han regalado a la cooperativa 200 horas de trabajo al año porque las cosas no iban bien.

Deia, 8 de abril 2007

# EL MEJOR AMIGO

LOS ANIMALES DE COMPAÑÍA ANIMAN Y REVITALIZAN A LAS PERSONAS MAYORES, MÁS SI SE ENCUENTRAN EN SITUACIÓN DE SOLEDAD O TRASTORNO PSÍQUICO.

Las experiencias terapéuticas con animales han demostrado buenos resultados tanto con niños, adolescentes y también personas mayores. Los resultados son muy satisfactorios en los casos de trastornos psíquicos y depresiones.

## EL PERRO Y UNO

Transcurría 1980. Viuda desde hacía bastante tiempo, Tante Grete siempre se negó a vivir con sus familiares. Su casa, llena de recuerdos de tiempos pasados, era una suerte de templo que no estaba dispuesta a resignar.

El pequeño jardín, con un único y añoso pino, era en primavera albergue de pájaros multicolores y de Gipsy, su perra Schnauzer. Ambas compartían una vida sin grandes sobresaltos. Comían juntas, dormían del mismo modo y, sin ella saberlo, el cuidado del animal era lo que la mantenía en actividad.

La diabetes había convertido sus piernas en una verdadera complicación y la familia no tuvo otro remedio que internarla.

Los días pasaron y el deterioro del estado de la anciana preocupó a su médico, que decidió convocar a un encuentro con los familiares.

Ansiosos y preocupados, rodearon al profesional, que les dijo: "Su tía no mejora porque no pone de sí lo necesario para hacerlo. Por eso he decidido cambiarla de habitación para que ustedes traigan a su perra y ella pueda verla desde la ventana. Quiero ver qué pasa".

Gipsy abandonó su jardín ansiosa y temerosa por la falta de costumbre, trepó al auto y con ojos de asombro miró cuanto pasaba frente a la ventanilla.

Una vez en el hospital, le hicieron dar un rodeo y se detuvieron frente a un ventanal que daba a los jardines.

La perra no entendía nada. El médico, por su parte, habló con la paciente y le sugirió que mirara hacia afuera. A la vieja dama alemana se le llenaron los ojos de lágrimas: "Gipsy, viniste a verme", balbuceó.

Una semana más tarde y tras la visita diaria de la perra, la mujer, de pie junto a la ventana, estiraba la mano para acariciar al animal. Su depresión había pasado a un segundo plano. El milagro de la zooterapia (término que así empleado no significa curación del animal por un humano, sino todo lo contrario) se había producido.

## EXPERIENCIAS TERAPÉUTICAS CON ANIMALES

Esta historia, verídica por cierto, fue recopilada por el psicólogo Stanley Coren de la Universidad de Vancouver.

Los grupos de personas a las que se les puede aplicar la terapia con animales, son múltiples, quizás en los que el efecto terapéutico es más notorio, son los niños y los ancianos, pero hay muchos más como podrían ser los enfermos terminales, con problemas psiquiátricos, drogadicción, incluso existen unas nuevas terapias para la reinserción de delincuentes.



Los ancianos son un grupo al que la compañía de los animales les anima y les revitaliza. Esto sucede ya que tienen que adoptar posición de responsabilidad con el animal, así se ven forzados a salir a la calle e incluso las acciones más sencillas como darles de comer o jugar con ellos les supone un ejercicio extra, el cual les mejora físicamente.

Este tipo de tratamiento, no muy difundido aún entre nosotros, se basa en la relación que se establece entre el paciente y la mascota, convirtiéndose esta última en un puente (catalizador) entre el profesional y el enfermo.

¿En qué planos la zooterapia ha demostrado ser eficaz? Tanto en el fisiológico como en el psíquico. En el primero, se ha demostrado que el contacto entre la mano y el pelaje del perro reduce notoriamente la presión arterial y combate el sedentarismo propio de las personas mayores.

En el segundo, el animal actúa como catalizador: mejora las relaciones sociales del paciente, ya que aumenta su capacidad de comunicación.

Ahora bien, surge un interrogante: ¿en qué casos ha dado resultados? En aquellos en los que la patología es resultado de la soledad. También es eficaz frente al stress (tan común en situaciones de exclusión como la que viven los ancianos o los desocupados), ciertas fobias y algunos problemas sensoriales y motrices.

Aunque no están muy estudiadas, existen contraindicaciones. Sólo a modo de ejemplo, puede mencionarse a aquellos pacientes que deben estar en condiciones de asepsia absoluta, los que son alérgicos a pelos o tierra y lo enfermos que padecen desequilibrios psíquicos graves, que les impiden hacerse cargo del animal.

Los mejores resultados se han obtenido en lugares donde se despersonaliza al individuo, como hospitales, geriátricos o prisiones (son ambientes en los que el encierro es inevitable y el medio, hostil).

En los Estados Unidos está muy avanzada la técnica de la zooterapia en prisiones en las que detenidos y detenidas condenados a cadena perpetua son instruidos para entrenar perros que luego se convertirán en asistentes de minusválidos sensoriales o motrices. En síntesis, hasta ahora la zooterapia se aplica con efectividad en dos planos: el establecimiento de un mecanismo comunicacional en aquellos enfermos que carecen de motivaciones para relacionarse con terceros y todo lo que colabora a mejorar la calidad de vida de aquellos que, por diferentes razones, no pueden establecer vínculos con el mundo exterior. **TU**

“ LOS MEJORES RESULTADOS SE HAN OBTENIDO EN LUGARES DONDE SE DESPERSONALIZA AL INDIVIDUO, COMO HOSPITALES, GERIÁTRICOS O PRISIONES. ”



# TRUKE PROGRAMA 2007

DURANTE EL PASADO MES DE MARZO SE HA CELEBRADO LA OCTAVA EDICIÓN DEL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS COMUNITARIAS, TRUKE PROGRAMA, ORGANIZADO POR LA FUNDACIÓN MUNDUKIDE Y EL INSTITUTO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS LANKI.

**e**l intercambio ha contado con la participación de doce personas pertenecientes a iniciativas de carácter cooperativo y social de Ecuador, Bolivia, Argentina, Brasil, Uruguay, Venezuela y Nicaragua. El programa de actividades ha sido muy extenso y ha permitido a los participantes conocer todos los ámbitos cooperativos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón: el sector industrial, el financiero, el de distribución, educativo, etc., además de los contactos mantenidos con el sector agrícola-ganadero y sindicatos agrarios. El programa se ha completado con visitas culturales y conocimiento de las dinámicas culturales del País Vasco.

Nuestro agradecimiento a las cooperativas que han participado en los encuentros y visitas a sus instalaciones: Fagor Electrodomésticos, Fagor Automation, Orkli, Miba, Behialde, Arizmen-di Ikastola, Mondragon Unibertsitatea, Irizar, Eroski, Bizkaigane, Barrenetxe, Arantzazuko Artzai Eskola, EHNE.

Algunos de los participantes han compartido sus impresiones del Truke.

## ALEJANDRA CECIAGA, ARGENTINA

Este mes de Truke resultó muy rico en muchos aspectos. La Experiencia Cooperativa, la identidad cultural y las personas con las que compartimos este mes.

Me ha llamado la atención la red de Intercooperación entre las cooperativas y la capacidad de autogestión de las mismas.

Sin embargo, me ha quedado la sensación de que hay una laguna cuando se busca mejorar competitividad a través de utilizar mano de obra más barata en países dependientes, y garantizar así el nivel de vida en la sociedad involucrada en la ECM.

## JAIME GUZMAN,

Tengo una gran satisfacción por haber conocido un sector significativo de Euskadi y por haber tenido la oportunidad de haber compartido nuestras experiencias con una parte de su gente, la cual fue acogedora y cariñosa con nosotros y nos orientaron y nos dieron pistas para entender la realidad cooperativa.

Mi punto de interés ha estado en la enseñanza y aprendizaje de la propuesta cooperativa, en cómo se realizan estos procesos. También me ha sorprendido cómo las diversas experiencias tienen identidades y sentido de pertenencia propias, siendo parte también de la Corporación.

Falta conocer a profundidad la dinámica del consejo social y su papel en el interior de la cooperativa.

## JOSE ALBARRÁN, VENEZUELA

Ha sido una experiencia gratificante e inspiradora, llena de matices, colores, emociones, paisajes y una cultura que permite reli-



garnos enriqueciendo nuestra condición humana. Una experiencia que nos permitió presenciar ese lazo de fraternidad que une al ser humano con toda la creación, redescubriendo ese amor universal que hace que nuestra esencia sea una e indivisible.

Me ha llamado la actitud a la apertura ética, a la crítica constructiva. El nivel de compromiso por alcanzar sus objetivos a pesar de las dificultades. La intercooperación entre cooperativas y apuesta determinada al futuro.

En cuanto a las mejoras posibles en realidad lo que puedo decir es que sería interesante compenetrarse más con las masas. Generar un ámbito en el que puedan participar miembros de todas las cooperativas con los participantes de Truke permitiendo unir realidades. Para concluir pienso que a la ECM le toca aportar ahora más por lo humano que por el crecimiento productivo o por lo menos que se busque volar con las dos alas de forma equilibrada.

## LILIANA PERTUY, URUGUAY

Cuando uno estudia el "fenómeno" de Mondragón desde su país se imagina que esto fue hecho de otra manera. Ahora venir aquí y conocer la historia y a la gente que lo construye todos los días, se da cuenta que es posible. Aunque se sea pequeño.

Creo que en la Experiencia Cooperativa lo más importante fue el espíritu solidario y el compromiso que ofrecieron los que comenzaron, en una situación de posguerra y sometimiento, un grupo de gente tuvo la visión y el empuje para transformar la realidad.

Mirando hacia el futuro creo que hay que trabajar en los valores éticos que fueron parte insoslayable para que este desarrollo fuera posible. Incluso creo que la localización internacional que están haciendo tiene que tener esa diferencia. Sino es lo mismo que hacen las empresas multinacionales, y creo que esa diferencia pasa por proponerse generar en los países donde están núcleos de desarrollo endógeno, que no es lo mismo que hacer asistencialismo. **TU**

# HERTELL

<b>KOKAPENA</b>	<b>IKAZTEGIETA (GIPUZKOA)</b>
<b>DIBISIOA</b>	<b>HORNIDURA INDUSTRIALAK</b>
<b>AKTIBITATEA</b>	<b>ZISTERNETARAKO HUTS PONPA, BALBULA ETA OSAGARRIEN FABRIKAZIOA</b>
<b>LANGILEAK</b>	<b>13 PERTSONA</b>
<b>SALMENTAK</b>	<b>2,2 MILIOI EURO (2006AN)</b>

**Historia apur bat** Tolosan zegoen enpresa zen, pribatua. 1975 inguruan nagusiak kooperatiba egitea planteatu zien langileei. Krisi garaia zen eta Tolosa zokoan geratu zen autobidea egin eta gero. 1978an kooperatiba eratu zen (Euskadiko Kutzaren laguntzarekin) eta 1979an Ikaztegieta kokatu, Eredukoek Legorretara joaterakoan libre utzi zuten pabiloian. Huts ponpatan zentratu ziren, batez ere.

Aurreneko urteak gogorak izan ziren, dozena bat urte makal antzean ibili zen kooperatiba. Gainera, 1983ko uholdeak bete-bete harrapatu zuen, urak 2 metroko altuera hartu baitzuen tailerlean.

Nahiz eta aurretik zerbait egin, 86an produktua berri eta, prozesuak dezente hobetu eta gero, kanpoan serio saltzen hasi ziren. Gaur egun egoera onean dagoen kooperatiba da, merkatua asko zabaltu du eta azken urteotan irabaziak izan ditu.

**Merkatua** Espainiako merkatuan nahiko ondo kokatuta dago Hertell, batez ere iparraldean, eta Europan geroz eta gehiago saltzen du. Bezeroak zisternen fabrikatzaileak dira eta asko dauzkate, baten edo biren mendetasunik eduki gabe. Bere ponpak Finlandia, Austria, Frantzia, Alemania, Estatu Batuak, Egipto, Tunez, edota Senegal saltzen dira.

**Produktua** Zisternetarako huts ponpa, balbula eta osagarrien fabrikazioa. Ponpa gamaren barruan 14 modelo ezberdin dauzkate. Unitatearen batez besteko prezioa 600 euroren bueltan dago. Ponpa bat 65 pieza ezberdinek osatzen dute. Urtean 3.000 ponpa egiten dituzte.

**Erronkak** Merkatu sarea zabaltzen segitzea. Ekialdeko herrialdeetan, Polonian sartu dira, Txekian ari dira saltzen, eta orain Lituania, Letonia eta Serbia lehen urratsak egiten hasi dira. Barrura begira, informatika aldetik hobekuntzak ezarri nahian dabilta.



## JAKIN DEZAZUN!

### Zertarako erabiltzen dira huts ponpak?

Aberak dituzten baserrietan erabiltzen dira, batez ere. Bertan sortzen den purina xurgatu eta zisterna batera pasatzen du, ondoren kanpoan botatzeko. Zisternak bete eta hustu, horixe da huts ponpa baten funtzioa.

Azkenotan, errepideak egiten ari diren tokietan ere asko erabiltzen dira. Hautsa sor ez dadin zisternek ura hartzen dute erreketatik huts ponparen bidez, eta lanak egiten ari diren lekuetan bota.

### Zergatik Hertell?

Hermanos Telleriatik dator, Telleria anaiek sortu baitzuten lantegia Tolosan. Galizian saltzen hasi zirenean bakarren batek ponpa alemanak zirela esaten zuen, Hertell izenak nonbait fonetika alemaniarrarekin antzekotasun handia zeukan eta.





**MARCIAL CAMINOS**  
FRESADOR

Empecé a trabajar en la empresa cuando tenía 18 años, y espero jubilarme el año que viene, con 63.

Estudí en la Escuela de Trabajo de Tolosa, donde coincidí con el jefe de Hertell, Jesús Tellería, que era profesor. Él mismo seleccionó algunos alumnos para su empresa, y así fue como empecé, con mucha ilusión y ganas de trabajar.

**ESPECIALIZACIÓN DE PRODUCTO**

En un principio me tocó trabajar en la planta de Tolosa, cuando todavía éramos S.A. y el producto no estaba definido, ya que hacíamos placas de fundición y similares. Hacia 1975, unos años antes de pasar a la ubicación actual en Ikaztegieta, fue cuando se tomó la decisión de especializarnos en las bombas de vacío. A pesar de que fue una decisión acertada, los primeros años fueron muy duros y vivimos algunas penurias, entre otras cosas porque la competencia era grande y nosotros todavía éramos unos desconocidos. Hoy en día, si bien la competencia sigue siendo fuerte, hemos logrado introducir nuestro producto y que éste sea conocido.

**FUNCIONAMIENTO INTERNO**

Internamente, somos como una pequeña familia, el Consejo Rector se reúne una vez al mes y la información es fluida entre las 13 personas que trabajamos aquí.

**FERNANDO HERRERO**  
TALADRADOR-RECTIFICADOR

Llevo 30 años trabajando en Hertell, puesto que empecé cuando sólo tenía 15, compaginando el trabajo con los estudios de dibujo y delineación.

**DE S.A. A COOPERATIVA**

Recuerdo que empecé a trabajar en julio de 1977, y justo el año siguiente el jefe nos planteó a los trabajadores los problemas que tenía para seguir con la empresa, a la vez que nos habló de la posibilidad de formar una cooperativa. El proceso de cooperativización fue relativamente rápido y sencillo, puesto que era la única vía para seguir adelante. Incluso los dos hermanos Tellería, propietarios de la empresa, siguieron trabajando durante unos años en la cooperativa recién constituida.

Después de dos años funcionando independientemente, en 1979 logramos entrar en el Grupo Cooperativo Mondragón, lo que hoy es MCC.

**A PARTIR DE 1990: ESTABILIDAD**

La evolución de la cooperativa ha tenido sus más y sus menos, puesto que los primeros años como cooperativa fueron difíciles, debido a la propia situación del mercado y a una gestión deficiente. Afortunadamente, a partir de 1990 nos hemos estabilizado, tanto en producto como en mercado.

**MARCELINO VERGARA**  
COMERCIAL

Me incorporé a la cooperativa hace 13 años, en 1994. Estudié ingeniería técnica, estuve en Alemania con el programa Erasmus, y después de impartir clases en la Escuela de Ingeniería Técnica de San Sebastián, empecé a trabajar en Hertell, en exportación.

**COOPERATIVA PEQUEÑA**

Tras finalizar la carrera, mi prioridad era trabajar. De Hertell, me gustó el hecho de que fuera una actividad industrial, y que estuviera en MCC. Después de estos años trabajando aquí, pienso que su dimensión, somos una cooperativa pequeña, tiene ventajas importantes: conocemos todos el proceso completo de nuestros productos, es decir, vemos día a día qué se hace, cómo se hace y dónde se vende.

Por su parte, el hecho de estar en MCC es importante, bien a nivel interno como externo, puesto que es una clara referencia para nuestros clientes.

**EL PRODUCTO**

Cuando Hertell se especializó en las bombas de vacío se las vendía a un cliente que las comercializaba bajo su nombre. Pero con el tiempo, Hertell empezó a vender estas mismas bombas bajo su propio nombre, y destinadas a diferentes clientes. Llevamos cerca de 20 años vendiendo nuestras bombas de vacío, y de cara al futuro, deseamos llegar a nuevos mercados como hemos hecho recientemente en los países de Europa del Este.

# CRISTINA GARMENDIA

BIÓLOGA Y EMPRESARIA

CRISTINA NACIÓ EN DONOSTIA, ESTUDIÓ BIOLOGÍA, MÁS TARDE SE ESPECIALIZÓ EN GENÉTICA Y, HOY EN DÍA, ES PRESIDENTA Y CONSEJERA DELEGADA DE GENETRIX, UNA DE LAS EMPRESAS BIOTECNOLÓGICAS PIONERAS EN EL ESTADO ESPAÑOL.



EL TÉRMINO BIOFARMACÉUTICO SE APLICA A AQUELLAS COMPAÑÍAS QUE, SIENDO FARMACÉUTICAS EN SU CONCEPCIÓN Y OBJETIVOS, UTILIZAN TECNOLOGÍAS RELACIONADAS CON LA BIOLOGÍA Y BIOTECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE SUS PRODUCTOS.

**ROSA MONDRAGON**

**B**l principios del año 2005 se creó Biobide, un centro de biotecnología en el parque tecnológico de Miramón, impulsado por Genetrix y MCC.

## ¿Cuál es el fin de Biobide y cuáles son sus objetivos?

Biobide es un proyecto tremendamente ambicioso que ofrece una solución al procedimiento tradicional de búsqueda y selección de nuevos candidatos terapéuticos, es decir, nuevos medicamentos. En este sentido, Biobide ofrece una plataforma revolucionaria, que combina las tecnologías más avanzadas de automatización y selección junto con un modelo animal novedoso, en este caso el pez cebra. El hecho de que la selección de compuestos se realice en un ser vivo y pueda verse el efecto en tiempo real, constituye una ventaja inapreciable ya que el resultado del rastreo es más cercano a la realidad para la que el medicamento está destinado. Los compuestos así seleccionados tienen más posibilidades de pasar la criba relativa a los ensayos clínicos y, por lo tanto, de llegar a registro.

# “Cuanto más trabajo, más aprendo”

## ¿Qué es lo que más le apasiona de su trabajo?

Lo más apasionante de mi trabajo es la oportunidad de poder trasladar descubrimientos científicos a nuevos medicamentos. La emoción que sientes ante un paciente que se ha curado gracias a un nuevo medicamen-

to impulsado por nuestra compañía, es indescriptible. Mi día a día es muy intenso, tanto de puertas adentro como de puertas afuera con instituciones, colaboradores e inversores. Cuanto más trabajo más aprendo, y esto también es enormemente gratificante.

## ¿Se ha sentido alguna vez discriminada por ser mujer?

La verdad es que nunca me he sentido, o mejor, me he querido sentir, discriminada por el hecho de ser mujer. En el sector en el que trabajo, al ser un sector innovador, la mujer está muy presente. En algunos foros

más tradicionales, ves como la mujer suscita curiosidad pero creo que si adoptas una postura de tener que demostrar, pierdes el objetivo de tu trabajo, es mejor no sentirse aludida y “todo acaba en su sitio”.

## ¿Qué le gusta hacer en su

## tiempo libre?

Mi tiempo libre lo dedico a mi familia. Mis hijos, Ander y Teresa con 11 y 10 años son todavía pequeños y tengo la suerte de que, de momento, siguen queriendo hacer planes con sus padres. Me escapo a Donosti siempre que puedo y en verano, mientras acuden a los campamentos, me voy todos los años 5 días sola al Pirineo. ¿Qué hago allí? Descansar, pasear y pensar.

“MI DÍA A DÍA ES MUY INTENSO”

## BIOTECNOLOGÍA Y CALIDAD DE VIDA

### ¿Cómo repercutirá la biomedicina en una mejora de la calidad de vida?

Bueno, yo diría que ya está repercutiendo en nuestra calidad de vida. Los medicamentos biológicos ya están probando su efectividad y ya hay algunos ejemplos en el mercado. Algunos de los que ya están registrados y otros que todavía están en ensayo clínico, están demostrando ser más efectivos, más específicos y con menos efectos secundarios, todo ello derivado de su selección y origen biológico. La biomedicina persigue y ofrece también tratamientos mucho más personalizados, ya que muchas biomedicinas ya se diseñan para funcionar óptimamente en grupos concretos de enfermos, atendiendo a sus peculiares características genéticas y metabólicas.

### En nuestra vida cotidiana se impone lo bio (yogures bio, biocombustibles, bioenergías...) ¿está de moda?

Yo no lo llamaría moda, sino una realidad que empieza a estar mejor comunicada. Llevamos muchos años rodeados de bio sin saberlo. Ahora empezamos a conocerlo y como nos gusta, estamos mejor dispuestos a apoyarlo. Nos vestimos con pantalones vaqueros con efecto desgastado, utilizamos detergentes con menor impacto medioambiental, nos alimentamos con cereales biotecnológicos, pagamos con billetes de 20 euros que han utilizado procesos biotecnológicos, adornamos nuestras casas con flores de colores exóticos y además tenemos acceso a nuevos medicamentos para algunas enfermedades que antes carecían de tratamiento eficaz, todo esto gracias a la Biotecnología.

## COLABORACIÓN INSTITUCIONAL

### ¿En qué medida colaboran, o deberían colaborar, las instituciones en el sector biotecnológico?

Considero que la colaboración de las instituciones es fundamental para el avance del sector. Desde el lado de la ciencia, esa colaboración ya se está produciendo; hoy en día, el desarrollo de un nuevo tratamiento incluye la participación de diferentes disciplinas científicas y tecnológicas que antes no interactuaban.

Por su parte, el sector biotecnológico y dentro de él, el biomédico, requiere medidas de apoyo específicas. Las empresas que forman este entorno se caracterizan por su alto grado de innovación y por sus instalaciones específicas, caras de adquirir y mantener. Por ello, una empresa que empieza en este sector afronta barreras especialmente elevadas que ponen en peligro el proyecto antes de que empiece. Todas aquellas medidas que contribuyan a suavizar este primer impacto (financiación, un régimen fiscal especial, medidas que fomenten la colaboración empresarial y los desarrollos conjuntos, políticas de atracción de talento especializado en biotecnología) son especialmente importantes.

### Estos proyectos de laboratorio se proyectan a largo plazo, ¿verdad?

Es cierto que el laboratorio requiere su tiempo, pero también es cierto que el ingreso de nuevas tecnologías y disciplinas en el campo farmacéutico, como la ingeniería, la micro y nanotecnología o la biología molecular, están acelerando el ritmo al cual se descubren nuevos compuestos con actividad terapéutica. Lo que antes se tardaba 15 o más años, ahora se tarda menos de 10. No estamos tan lejos de ese futuro. Además muchos de los avances permiten entender mejor el mecanismo de acción de medicamentos que ya están en el mercado, lo que lleva a un rediseño y el lanzamiento de fármacos mejorados en un plazo no tan largo.

### MCC ¿Qué opinión tiene de nuestro grupo? ¿Y de su impulso innovador?

En mi opinión MCC significa el máximo exponente de proyecto empresarial con amplia repercusión social. Ya en su configuración, el fundador fue un gran visionario que supo introducir la base de las nuevas políticas de recursos humanos. La estrategia emprendida por el grupo para renovar e innovar en las actuales capacidades y emprender en nuevos sectores de actividad se está llevando a cabo de forma ejemplar, aunque me imagino que como en todos los procesos de cambio, con algunas dificultades internas. El éxito de estos procesos además de las capacidades y la financiación está en las personas y su capacidad de liderazgo. **TU**

DETALLE DE LAS MANOS DEL ARTESANO EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN TXISTU.



# Fabricantes de txistus (y 170)

*Keller empezó a fabricar txistus de dos piezas en los primeros años ochenta del siglo pasado. actualmente, entre txistus y silbotes fabrican del orden de unas 500 piezas al año.*

**E**n las últimas décadas el txistu ha tenido una gran evolución positiva, sobre todo por su adaptación a la música actual. Su valoración social ha ido en aumento, y hoy en día es fundamental tanto en actos civiles como religiosos.

En este artículo, el último dedicado a la fabricación del txistu, nos centraremos en una iniciativa que surgió en Zarautz, y que se materializó en la empresa Keller S.A.

## **TXISTUS DE KELLER**

Enrique Keller Fritsch, natural de Alemania dedicado a la representación comercial, llegó a Zarautz hacia 1936, para poco después del término de la guerra civil española, en 1944, poner en marcha una empresa dedicada a la elaboración de juguetes e instrumentos musicales infantiles (armónicas de boca, pianolas, teclados, etc), utilizando la madera como materia prima prioritaria. Hay que recordar que la transformación de ésta en los productos demandados en cada época



constituía una actividad fundamental en Zarautz y su entorno.

También es obligado señalar que la iniciativa de Enrique Keller venía a unirse a la de otros compatriotas (Juan Wollmer, Otto Holke y Ernesto Reiner, Ernest Pielhoff por citar algunos) que en esta época fundaron importantes empresas en Guipúzcoa.

La empresa se ha especializado en la fabricación artesanal de determinados instrumentos musicales, habiendo sabido adaptarse a lo largo del tiempo a la cambiante demanda del mercado.

Su plantilla ha tenido las fluctuaciones derivadas de las distintas coyunturas, habiendo llegado a los 150 empleados a mediados de los años ochenta del siglo XX. El empleo que genera esta empresa los últimos ejercicios es del orden del centenar de puestos de trabajo.

Enrique Keller S. A. dirigida por la tercera generación familiar produce una gran variedad de modelos de guitarras, además de txistus y silbotes entre otros productos. Actualmente es el más importante constructor de guitarras, exportando a cincuenta países del orden del 60% de lo que produce. También importa y comercializa en el mercado español toda clase de instrumentos musicales.

### LOS PRIMEROS TXISTUS

La fabricación de txistus se inició en Keller en 1969 en un contexto propicio para la elaboración de un nuevo instrumento musical que, además, tenía y sigue teniendo un relevante simbolismo para la sociedad vasca.

El responsable de la puesta en marcha de su producción fue José María Aldalur Larrañaga (Zarautz 1933) responsable del taller mecánico. Los comienzos, como no podía ser de otra manera, fueron lentos, con notables dificultades que hubo que superar. Fue muy destacable la ayuda prestada por los maestros Juan Ignacio Ansorena y Kepa de Miguel, profundos conocedores del instrumento y de las técnicas para su adecuada sonoridad.

En un pequeño local José Mari inició los trabajos para elaborar txistus que en la época eran de una sola pieza. Su conocimiento de la mecanización favoreció la tarea, pero la insuficiente formación musical obligó a contar con terceras personas. Tras innumerable pruebas por fin se logró un instrumento comercializable.

La aportación de José María Aldalur ha sido fundamental en la fabricación de

ENRIQUE KELLER S.A. DIRIGIDA ACTUALMENTE POR LA TERCERA GENERACIÓN FAMILIAR, PRODUCE UNA GRAN VARIEDAD DE MODELOS DE GUITARRAS, EXPORTANDO A CINCUENTA PAISES DEL ORDEN DEL 60% DE SU PRODUCCIÓN. TAMBIÉN IMPORTA Y COMERCIALIZA EN EL ESTADO ESPAÑOL TODA CLASE DE INSTRUMENTOS MUSICALES.

txistus artesanales en Enrique Keller S. A. En 1989 le sustituyó su hijo Valentín Aldalur Múgica (Zarautz 1964), que desde la jubilación de su padre asumió la responsabilidad de esta sección en la empresa.

Los materiales utilizados para la elaboración de txistus y silbotes, que se adquieren en el mercado, son la ebonita y la madera, si bien el pospolín, instrumento para niños, es metálico. Con la primera se fabrican los instrumentos para los que se inician en su utilización y con la segunda los que emplean el txistu más profesionalmente. En este caso la materia prima se mantiene durante unos dos días introducida en aceite caliente, secándose posteriormente.

La mecanización de las partes metálicas que forman el txistu se lleva a cabo en el taller mecánico, que cuenta con tornos, fresadoras, taladros, entre otras máquinas-herramienta, a los que se adaptan colocaciones específicas para las piezas a mecanizar. Lo mismo ocurre en el taller de carpintería con los componentes de madera. Los procesos productivos no difieren sustancialmente de los descritos al referirnos a otros fabricantes de txistus, como los Gancedo de Amurrio.

La sección específica de txistus cuenta con un local de unos 50m<sup>2</sup>, con los medios totalmente artesanales para llevar a cabo su montaje y realizar los ajustes necesarios para obtener el sonido adecuado. Valentín Aldalur también destaca la importancia de la experiencia para lograr un buen resultado.

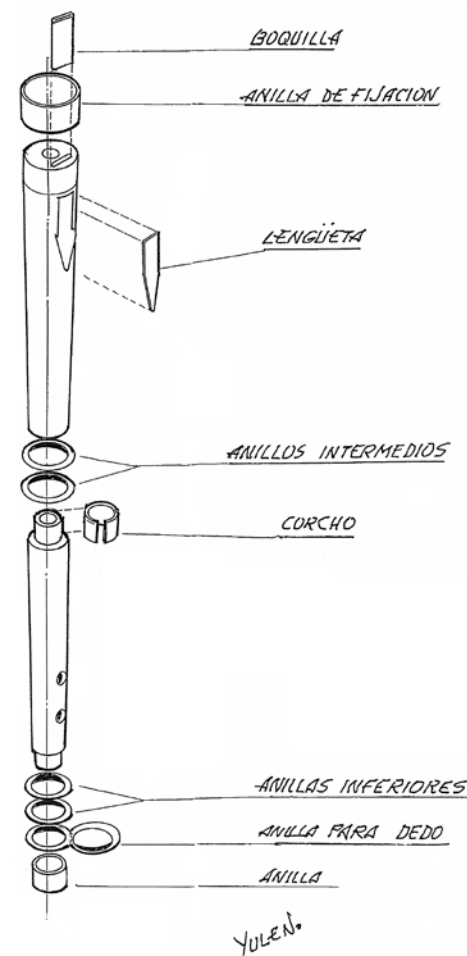
### EL FUTURO

Keller empezó a fabricar txistus de dos piezas en los primeros años ochenta del siglo XX, para lo que también contó con la colaboración de los profesores expertos anteriormente citados. Actualmente entre txistus y silbotes fabrican del orden de unas 500 piezas al año y en los últimos treinta y ocho años en que se inició su fabrica-

ción el número de unidades puede situarse entre 12.000 y 15.000.

En opinión de Valentín Aldalur, nuestro instrumento musical más popular ha evolucionado positivamente durante los últimos años, lo que permite esperar un futuro favorable.

Enrique Keller S. A. comercializa sus productos a través de terceros y los precios lógicamente guardan relación con la calidad de la materia prima y el tiempo empleados en su fabricación. **TU**



# Brujas volando al akelarre



**EUKENI OLABARRIETA**

DECÍA MIGUEL DE UNAMUNO QUE **"VERDAD ES LO QUE SE CREE DE TODO CORAZÓN Y CON TODA EL ALMA"**. Y LOS QUE ASISTÍAN A LOS AKELARRES, LOS QUE PREVIAMENTE SE UNTABAN CON EL "UNGÜENTO DE BRUJAS", CRÉIAN REALMENTE HABER VOLADO, HABER TENIDO AYUNTAMIENTO CARNAL CON EL DEMONIO.

Y es que el ungüento se preparaba a base de hierbas, casi todas ellas pertenecientes a la familia de las solanáceas, y que eran preparadas por la herboleras de la época, ya que su recolección y manipulación exigían conocimientos, pues en manos inexpertas y a dosis inadecuadas son tóxicas, venenosas y potencialmente mortales. Son somníferas, analgésicas y alucinógenas.

Andrés de Laguna, médico, humanista y comentarista español (1499-1559) escribía:

"Entre otras cosas que se hallaron en la cueva de aquellos brujos fue una olla medio llena de un ungüento verde, como el de popúleon, con el cual se untaban, cuyo olor era tan grave y pesado que mostraba ser compuesto con hierbas en el último grado frías y soporíferas, cuales son la cicuta, el solano, el veleño y la mandrágora,..."

## **LAS PROPIEDADES DE LAS HIERBAS**

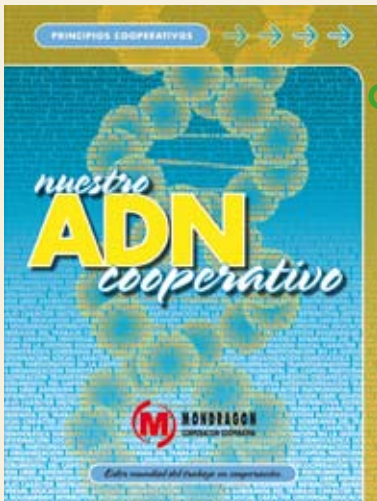
El ungüento se preparaba básicamente con beleño, belladona, mandrágora, y estramonio. La cicuta, muy venenosa (se usaba para suicidarse y matar a otros) apenas se utilizaba, y la ruda se utilizaba como abortiva. También se utilizaría probablemente el cornezuelo del centeno, un hongo venenoso parásito del centeno. La harina de centeno se usaba para elaborar pan y las intoxicaciones eran muy habituales en la Edad Media, provocando el llamado "Fuego de San Antonio" y que causó miles de muertos.

Posiblemente también la seta Amanita Muscaria, alucinógena, pero mortal a dosis elevadas, formaría parte de la "carta alucinógena bruja".

El beleño, la belladona, la mandrágora, y el estramonio, eran pues las más comúnmente empleadas. Son solanáceas, que contienen atropina, hiosciamina y escopolamina, alcaloides que actúan sobre el sistema nervioso, y que además de sopor, alucinaciones, sensación de bienestar y placer, producen una intensa dilatación de las pupilas (midriasis en términos médicos). El beleño tiene además una virtud muy singular: la de producir una sensación de gran ligereza. Al que está bajo su acción le parece que pierde peso, se siente ingrávito, y acaba creyendo que se eleva por los aires, lo mismo que una bruja volando sobre una escoba. La sensación de realidad es tan sólida que el "colocado" está convencido de su vuelo. Y además produce sueño, profundo, como atestigua un dicho de la época: "al que come beleño no le faltará sueño".

El ungüento preparado con estas plantas se aplicaba en sobacos, bajo vientre, y también en la mucosa de la vagina y el recto, provocando al poco de su aplicación fantásticas alucinaciones de un realismo tan extraordinario que aquellas pobres mujeres acusadas de brujas, después de ser sometidas a tormento, acababan confesando y dando por cierto y verdadero lo que en realidad no había pasado de sueño, de alucinación, esto es grandes vuelos y ayuntamientos con el demonio o con los que podían pasar por sus representantes.

Volvemos a un testigo de la época, Andrés de Laguna: "De donde podemos conjeturar que todo cuanto dicen y hacen las desventuradas brujas es sueño causado por brebajes y unciones muy frías, las cuales de tal suerte les corrompen la memoria y la fantasía que se imaginan las cuitadillas y aún firmemente lo creen, haber hecho despiertas todo cuanto soñaron durmiendo". **TU**



**NUESTRO ADN COOPERATIVO**

**MCC**

Esta publicación analiza los diez Principios Cooperativos. Se trata de una recopilación en un sólo volumen de los fascículos publicados anteriormente junto con la revista TU Lankide.

Los diez principios analizados son: Libre Adhesión, Organización Democrática, Soberanía del Trabajo, Carácter Instrumental del Capital, Participación en la Gestión, Solidaridad Retributiva, Intercooperación, Transformación Social, Carácter Universal, y Educación.

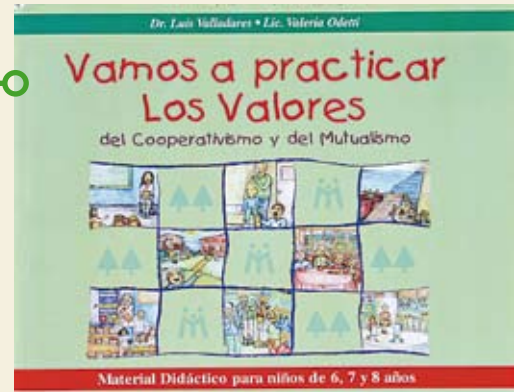
Este es el esquema que se sigue con cada principio: definición del principio, datos significativos, entrevistas y experiencias reales.

**VAMOS A PRACTICAR LOS VALORES DEL COOPERATIVISMO Y DEL MUTUALISMO**

**Luis Valladares, Valeria Odetti**

Este libro forma parte del material didáctico destinado a niños de 6, 7 y 8 años, por lo cual el formato, diseño y color están destinados a este público.

En siete cuentos cuyos personajes centrales son cinco niños, se desarrollan acciones que les permiten a los alumnos asimilar, de forma amena y entretenida, lo que es la solidaridad, la igualdad, la no discriminación, la preocupación por los demás, la ayuda mutua, la responsabilidad y la cooperación. Además, cada cuento está acompañado de actividades para desarrollar en el aula.



**PROSPEKTIKER**

<http://www.prospektiker.es>

Empresa creada en 1987, es una estructura independiente de reflexión y de estudios prospectivo-estratégicos dirigida tanto al sector público como al privado y destinada a examinar cuáles son los futuros posibles que oculta el mundo contemporáneo.

Tras una presentación, esta web ofrece a través de su link *servicios y productos*, sus especificaciones tanto en cuanto a asesoramiento, planificación y gestión de la información.

**EUSKOSARE**

<http://www.euskosare.org>

EuskoSare, Eusko Ikaskuntzako inizatiba da, eta bere helburua mundu mailako euskal komunitatearen topagune izatea da, kontuan hartuz 3 milioi euskaldun inguru bizi direla herrialde desberdinetan sakabanatuta.

Web gune honek zerbitzu ugari eskaintzen ditu: abizenen bilatzailea, munduko euskal komunitatearen datu-basea, pertsonen arteko komunikazioa, eta abar.

Aipatzekoa da, komunitate digital honek dagoeneko hainbat herrialde-tako personak elkar komunikatzen dituela, batik bat Euskal Herri eta kontinente amerikarrekoak.



## PERSONAJE



**EMMA KIERAN**  
**MONDRAGON LINGUA**

EMMA LLEGÓ A MONDRAGÓN HACE CINCO AÑOS PARA TRABAJAR COMO PROFESORA DE INGLÉS. DURANTE ESTE TIEMPO, SE HA INTEGRADO COMPLETAMENTE TANTO PROFESIONAL COMO PERSONALMENTE, Y ESPERA CON ILUSIÓN EL NACIMIENTO DE SU PRIMER HIJO.

# “ESTA ES MI CASA”

**“Muchas personas optan por aprender idiomas on line. Pero, a mi parecer, las sesiones presenciales y la comunicación personal es primordial.”**

### **Situémonos: ¿De dónde eres?**

Nací en Luton, un pueblo al norte de Londres. Estudié en la universidad de Preston, y posteriormente me especialicé como profesora en Dublín, donde incluso trabajé unos meses dando clases.

### **¿Y cómo llegaste a Mondragón?**

Con anterioridad había trabajado una temporada en Francia y Alemania, y me apetecía repetir la experiencia en otro país. Así fue como un día leyendo el periódico ví un anuncio de Mondragon Lingua donde se solicitaban profesores de inglés. Tras una entrevista por teléfono, me decidí y vine al cabo de pocas semanas.

### **De eso hace ya cinco años. ¿Cuál fue tu primera impresión?**

¡Cambio total! El paisaje montañoso, desconocía el castellano, la cultura y las costumbres diferentes,...

### **¿Cómo te fuiste integrando?**

Debo reconocer que el primer año fue duro, pero compartía piso con estudiantes de aquí y rápidamente empecé a conocer gente nueva y hacer amigos.

### **En Mondragon Lingua impartes clases de inglés, ¿verdad?**

Sí, imparto formación académica a aquellos alumnos que se preparan para lograr los títulos *Advanced* y *Proficiency*. Además, tomé parte en cursos de inmersión, que son cursos intensivos que los llevamos a cabo en un agroturismo, en Oñati.

### **¿Te gusta ser profesora?**

Sí, me gusta mucho mi profesión y mi trabajo, porque es una satisfacción ver cómo la gente aprende y, a la vez, porque conozco mucha gente nueva.

### **¿Cuál es el ambiente idóneo para aprender inglés?**

Yo procuro que el alumno se sienta cómodo en clase, que tome confianza con el grupo, porque es la única manera de que, además de aprender, hable inglés.

### **Y ¿qué papel juegan las nuevas tecnologías en el aprendizaje?**

Cada vez tienen mayor presencia, porque no olvidemos que muchas personas optan por aprender un idioma *on line*. Pero, a mi parecer, las sesiones presenciales y la comunicación personal es primordial.

### **Efectivamente, Mondragon Lingua ofrece ese servicio combinado.**

Es cierto, creo que hemos desarrollado un

buen sistema de enseñanza que combina lo mejor de las clases presenciales con lo mejor de las nuevas tecnologías. De cara al futuro, el reto será adaptarnos a la demanda de la gente: flexibilidad, adecuarnos a las nuevas tecnologías, etc.

### **¿Viajas mucho a Inglaterra?**

Sí, durante estos cinco años he viajado a menudo a Inglaterra e Irlanda, pero durante estos últimos meses ha sido mi madre la que me ha visitado en Mondragón. La verdad es que actualmente es rápido y barato viajar hasta allí.

### **En este momento, vives una etapa especial en tu vida.**

Sí, me queda menos de un mes para dar a luz. Vivo un momento de felicidad e ilusión mezclado con un punto de miedo, porque es el primer hijo.

### **¿Cómo se presenta el futuro?**

Seguiré viviendo en Mondragón junto a mi pareja y mi hijo, porque siento que éste es mi lugar, mi casa. Profesionalmente, espero seguir aprendiendo nuevas cosas y enseñando en Mondragon Lingua.

### **¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?**

Durante estos años me he aficionado a la montaña, me gusta mucho pasear, andar en bicicleta. Además, me gusta el cine, leer, estar con los amigos, ...

### **¡Suerte y que todo vaya bien!**

¡Gracias, así lo espero!