

ORBEA 175TH

100
Arizmendiarieta
1915-2015

- IK4-Ikerlan invertirá más de 10 millones para consolidarse como referente tecnológico europeo.
- Coprecik lantegi berri bat ireki du Txinan.
- Cikautxo iniciará en mayo la producción en Rumanía.



www.tulankide.com

Orbea se da un homenaje en su 175 aniversario. Ejemplo de reinención, ahora mira al futuro con nuevas metas.

LANKI

Cooperativismo y transformación social.

Colaboraciones

El futuro de nuestros puestos de trabajo.

Osarten

Cooperativistas sanos en cooperativas saludables.

175 urte eta etorkizunari begira

Hiru mende ezagutu dituen enpresa da Orbea. 1840an sortu zen armen fabrika bezala eta ondoren bizikletak fabrikatzera pasatu zen. Kooperatiba gisa eratu zen 1969an. Ordutik erronka berrien pedalei gogor eragin die Orbeak, helmugarik gabeko lasterketaren buruan izateko.

26



- 26 ORBEA, 175 años reinventándose.
- 28 Orbea, su historia.
- 30 Entrevista a Jon Fernández, director general de Orbea.
- 32 Entrevista a Ruben Gabilondo, Orbeako lehendakaria.
- 33 Opiniones.
- 35 Markaren zentzua, mendez mende.

4 Kooperatibetako berriak

Secciones

- 36 **Lanki Ikertegia** | Cooperativismo y transformación social (I).
- 38 **MONDRAGON en las redes/prensa**
- 40 **Elkarrizketa** | Mikel Lezamiz – Ander Etxebarria.
- 42 **Entrevista** | Amaia Sopolana, doctora en Administración de Empresas.
- 44 **Colaboraciones** | El futuro de nuestros puestos de trabajo.
- 46 **Seguridad y salud laboral** | Cooperativistas sanos en cooperativas saludables.
- 47 **Vascos universales** | Unamuno y el euskera.
- 48 **Erreportaia** | Adom-Autonomía.
- 50 **Mundukide** | Asier Gastaminza Santacoloma, coordinador del programa de Cuba.
- 51 **Euskaralan** | Beste 5 kooperatiba bikain.
- 52 **Salud y deporte** | Pausoz pauso, osasuna landu.
- 53 **Entrevista** | Mario Feijóo, Presidente de EPE (Euskadiko Polio Elkarte).
54 **Gurasoak gaur** | El amor de los hijos.
- 56 **Personaje** | Pedro Grande, socio de Matz-Erreka.



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

argitaratzailea

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

zuzendaria

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

erredakzio kontseilua

Kideak:

Javier Goienetxea
Carlos Sarabia
José Antonio Ajuria
Nerea Gil
Esther Korta
Kepa Koldo Ortiz de Urbina
Miren Gotzone SantaMaría

diseinua eta maketazioa

Josan Martínez Esquíroz

erredakzioa

Arteman Komunikazioa
(Gorka Etxabe, Usoa Agirre,
Rosa Mondragon)

inprimatzailea

Mccgrahics S. Coop.

erakunde laguntzaileak

LABORAL 
kutxa

EUSKO JAURLARITZA  **GOBIERNO VASCO**

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

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

La meta de Orbea

Orbea celebró el pasado mes de enero la ceremonia conmemorativa de su 175 aniversario. A la cita, de la que nos hacemos eco en este número de la revista, acudieron responsables institucionales, medios de comunicación, ex ciclistas del equipo, trabajadores y amigos de la marca para participar en un acto entrañable y muy emotivo. La empresa radicada en Mallabia es una de las más longevas de Euskadi –tres siglos contemplan su actividad– y además, este mismo año, en diciembre, se cumplirán 45 años de su transformación en cooperativa y de su integración en la Corporación, en el entonces llamado “Grupo asociado a Caja Laboral Popular”, entidad que fue clave en su desarrollo.

Haciendo un repaso de su dilatada trayectoria, en su perfil empresarial se atisban una serie de valores, actitudes y comportamientos que definen la identidad de un proyecto que ha perdurado 175 años.

Orbea encarna a la perfección los valores del grupo cooperativo. Nos referimos a conceptos como cooperación, participación, innovación, transformación y responsabilidad social. A un modelo de empresa diferente, centrado en las personas, y que compete en el mercado global.

La empresa de Mallabia lleva el gen de la cooperación en su ADN. Su historia de trabajo colectivo y de esfuerzo compartido avalan su espíritu cooperativo. De hecho, el “equipo” es un término que cobra mucho sentido en Orbea.

Orbea es un proyecto de transformación, de adaptación permanente, que inició su actividad haciendo revólveres y que en la actualidad fabrica bicicletas. Y que ahora se reinventa nuevamente apuntando a la movilidad urbana con nuevas propuestas de bicicletas eléctricas.

Orbea, cómo no, es innovación. A pesar de que el concepto de una bicicleta es relativamente sencillo, su campo de innovación es realmente amplísimo: nuevos materiales, diseño, accesorios, personalización, distribución, marca, servicio post-venta... Y qué decir de la futura electrificación, que según los expertos “ha venido definitivamente para quedarse”.

También es un relato de compromiso; compromiso de muchas personas, de aquellos primeros trabajadores que iniciaron su andadura y apostaron por la empresa, de todos quienes han trabajado en ella en el pasado y de quienes protagonizan hoy en día el proyecto. Un proyecto habituado a competir –en la carretera y en la fábrica–, que vive el valor del trabajo en equipo, que necesita del compromiso individual de cada uno de sus miembros para lograr el éxito, y que se fija nuevas metas continuamente para crecer como

Orbea es un proyecto habituado a competir –en la carretera y en la fábrica–, que vive el valor del trabajo en equipo, que necesita del compromiso individual de cada uno de sus miembros para lograr el éxito, y que se fija nuevas metas continuamente para crecer como grupo humano y como proyecto socio-empresarial.

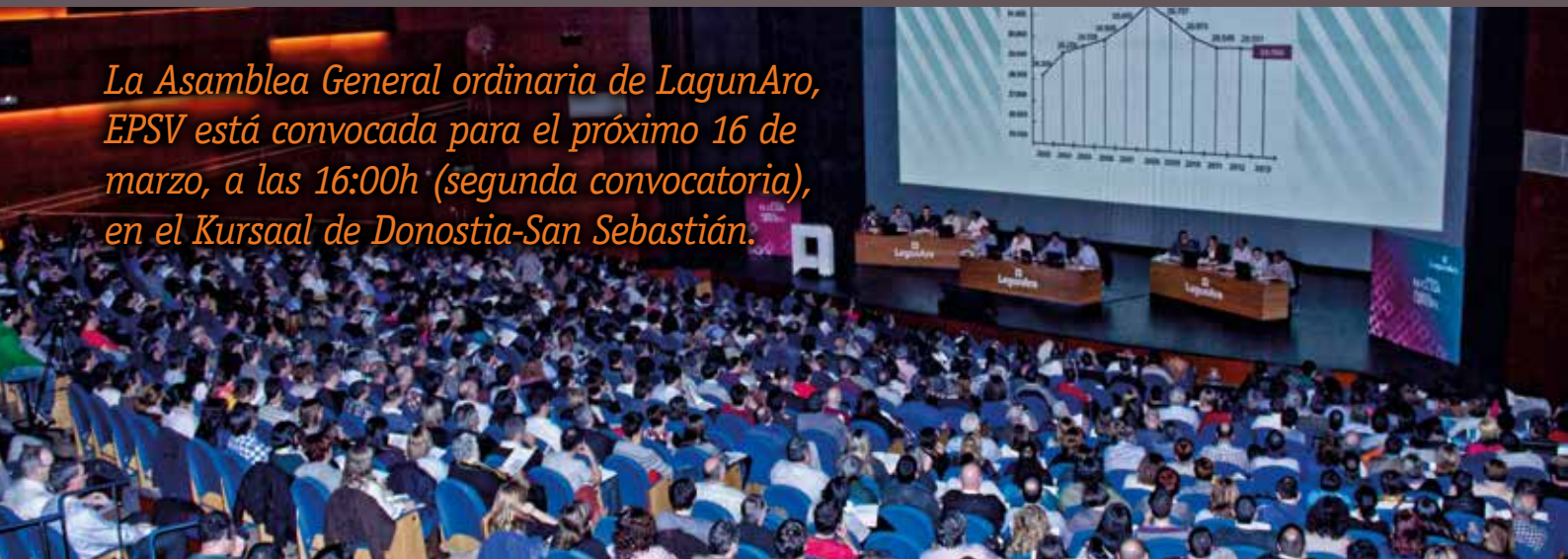
grupo humano y como proyecto empresarial.

Y finalmente, Orbea es responsabilidad social, que trabaja por y para sus gentes y así devolver a la sociedad todo lo que le ha dado, que ha sido mucho. Intentando dejar un proyecto social y empresarial mucho más sólido para las siguientes generaciones. Distribuyendo la riqueza que genera de una forma más equitativa y solidaria, y aspirando a generar empleo cooperativo, competitivo y sostenible.

En definitiva, una trayectoria de la que las personas de Orbea se pueden sentir orgullosas. Haciendo camino, sin rendirse, sin conformarse, trabajando duro, compitiendo, innovando, transformándose, e intentando siempre llegar mucho más lejos. Enfocando nuevas metas y poniendo su granito de arena para que este mundo sea más amigable y sostenible”. Zorionak Orbea! □

Asamblea General de LagunAro, EPSV 2016

La Asamblea General ordinaria de LagunAro, EPSV está convocada para el próximo 16 de marzo, a las 16:00h (segunda convocatoria), en el Kursaal de Donostia-San Sebastián.



Dentro del orden del día, además de las cuestiones habituales propias de esta Entidad de Previsión (examen y aprobación de la Memoria de Gestión y Cuentas anuales, Plan de Gestión, aprobación de cuotas y prestaciones...), en esta ocasión el Consejo Rector propone para su análisis y aprobación una serie de Modificaciones Estatutarias y Reglamentarias.

Al hilo de estas propuestas de Modificaciones Estatutarias y Reglamentarias, cabe señalar que gran parte de las mismas están relacionadas con la adecuación de la regulación de la Entidad al nuevo marco legal de las Entidades de Previsión Social Voluntarias (EPSV) en vigor, una vez que el 1 de enero de 2016 ha entrado en vigor el Reglamento aprobado por el Gobierno Vasco en 2015 que desarrolla la Ley de EPSV del año 2012.

En todo caso, además de las propuestas relacionadas con la adecuación de la regulación a este nuevo marco legal, que son de carácter formal, el Consejo Rector plantea otra serie de modificaciones que tienen que ver con la designación de compromisarios por parte de las Cooperativas de cara a la Asamblea General de LagunAro, la composición del propio Consejo Rector, el Comité de Inversiones y la figura de Beneficiario Ordinario de la prestación de Asistencia Sanitaria.

Lo acontecido en 2015

El año 2015 puede considerarse, en líneas generales, como positivo en lo que respecta a la gestión de los distintos ámbitos de actuación de LagunAro, EPSV.

Indicadores clave de la entidad

■ Número mutualista activos	27.970 ↑
■ Número cooperativas	131 ↓
■ Número pensionistas	12.538 ↑
■ Pensiones abonadas en 2015	164 millones de euros
■ Margen de solvencia	10,90%
■ Rentabilidad neta obtenida en 2015	5,34% (4,04% prevista en el plan de gestión)
■ Fondo patrimonial 31-12-2015	5.797 millones de euros
■ Fondo de ayuda al empleo	38,70 millones de euros

Situación colectivo en desempleo estructural

	Reubicación Provisional	Reubicación Interna	Desempleo Efectivo	Total
31.12.2014	957	84	255	1.296
31.12.2015	809	50	120	979

Si nos centramos en el sistema de pensiones de la Entidad, debemos destacar, en primer lugar, que los rendimientos financieros obtenidos en la gestión de las inversiones, entre los que se incluyen también las variaciones de valor de los activos que mantenemos en cartera, se han situado por encima de las previsiones y de la rentabilidad de equilibrio; todo ello en un contexto muy complicado de los mercados financieros, caracterizado por la alta volatilidad. La rentabilidad neta obtenida ha alcanzado el 5,34%, claramente por encima de lo estimado (4,04% previsto en el Plan de Gestión).

En segundo lugar, cabe indicar que las necesidades actuariales han vuelto a resultar sensiblemente inferiores a las previstas inicialmente, debido a la evolución de la inflación, que ha finalizado el año en el 0%.

En este contexto de generación de rendimientos por encima de lo previsto y de menores necesidades actuariales, se ha decidido, al igual que en 2013 y 2014, reforzar la robustez y la prudencia del sistema, reduciendo el tipo de interés técnico aplicable a los distintos colectivos de mutualistas.

En cuanto a la gestión de las



Arizmendi Ikastolak *Konfiantzaren pedagogia* liburua aurkeztu du

Urtarrilean aurkeztu zuen Arizmendi Ikastolak *Konfiantzaren pedagogia*: Arizmendi ikastolako markoa liburua. Bertan izan dira: Aitziber Arregi, Ikastolako lehendakaria; J. Iñaki Etxezarreta, Ikastolako zuzendaria; Amaia Antero, Berrikuntza Pedagogikoaren zuzendaria; eta Eli Villar, irakaslea eta liburuaren ilustratzailea.

Ikastolako zuzendaria den Iñaki Etxezarretak aipatu zuen "Arizmendi Ikastolak konfiantzaren pedagogia terminoa berea du, edukiz bete du eta bizitza osorako lelo gisa eskaintzen dio Leintz bailarari, Euskal Herriari, mundu osoari".

Hizkuntza erregistro errazean idatzi da, modu didaktiko eta aktiboan. Liburuak lau gai lantzen ditu: hezkuntza eraldatzeko beharra, konfiantzaren pedagogiaren kontzeptua eta esku hartzeko eremuak; konfiantzaren pedagogiaren oinarri teorikoak; eta konfiantzaren pedagogia garatzeko baldintza pedagogikoak.



Arizmendi Ikastolak pedagogia. Pertsonari pertsona oso izaten eta zorientsu izaten laguntzea helburu duen pedagogia da. Pertsona ikusteko modua, pertsonarekiko jarrera eta jokaera jakin bat daude, beraz, pedagogia horren oinarrian.

prestaciones de reparto, conviene destacar de nuevo la evolución que ha mantenido la Ayuda al Empleo, que de un tiempo a esta parte se ha convertido en la prestación con la cuota y el nivel de gasto más elevado.

En este sentido, la valoración de lo acontecido en 2015 debe ser también positiva, porque se ha mantenido un número elevado de reubicaciones provisionales, que han permitido continuar reduciendo la incidencia del desempleo efectivo, al tiempo que se han seguido gestionando soluciones definitivas, lo que ha contribuido a mitigar el impacto social de la situación personal complicada que están viviendo los socios de las Cooperativas afectadas por expedientes de desempleo y liquidación.

En el caso de la prestación de Asistencia Sanitaria, su evolución en 2015 ha sido muy positiva, habida cuenta de que el nivel de gasto se ha situado por debajo de las previsiones y del nivel alcanzado el año anterior.

Por su parte, en 2015 el lunar negativo, al igual que en 2014, lo aporta la prestación de Incapacidad Temporal, en la medida en la que la tasa de absentismo registra un ligero incremento respecto al año anterior y, por lo tanto, no se ha podido romper la tendencia creciente emprendida en 2014. En concreto, en 2015 el absentismo ha finalizado en el 4,75%, frente al 4,66% de 2014. Todo ello en un contexto en el que la tasa de absentismo también ha crecido en el sistema público. □

Pedagogiaren ikuspuntutik

Konfiantzaren pedagogiaren oinarrian pertsonaren gaineko ikuspegi jakin bat dago, eta ikuspegi horretatik eraiki du



Amaia Antero

Berrikuntza Pedagogikoaren zuzendaria

Liburu hau idatzi dugu Ikastolan eta hezkuntzan oro har lanean dihar duen edozein profesionalentzat eta interes pedagogiko minimoa duen edozein gurasorentzat. Nahi izan duguna da, modu erraz eta freskoan, konfiantzaren pedagogia zer den azaltzea eta praktikara eramateko erabili ditugun esku-hartze eremuak zeintzuk diren azaltzea, eta horren barruan identifikatu ditugun hamahiru adierazleak laburtzea.

Horrekin batera, konfiantzaren pedagogiak oinarrian dituen teoriak ere azaldu ditugu eta zein oinarri teorikoetatik edan dugun esplikatzen dugu.



Eli Villar

Liburuaren ilustratzailea

Liburu fresko eta dinamikoa egitea izan da hasieratik helburua. Esate baterako, kapitulu bakoitzaren amaiera oharra jartzeko tokia gorde dugu, norberak erabili ahal izateko. Horrez gain, erreferentzia bibliografiko asko jarri ditugu eta gorpuztu nahi izan dugu oso modu samur eta goxoan eta horren adierazle dira eskuz eginiko trazuak, adibidez.

Liburuaren barruan dauden ilustrazioak eta azala bera egiterako orduan, kontuan hartu ditut liburuan parte hartu duten pertsonekin izan ditudan solasaldiak. Pozik gaude emaitzarekin.

IK4-Ikerlan invertirá más de 10 millones de euros para consolidarse como referente tecnológico europeo

El centro ha aprobado su nuevo plan estratégico Ikerlan 2020, que guiará su actividad durante el próximo cuatrienio.

El centro tecnológico dedicará estos recursos a potenciar su plantilla y a mejorar sus infraestructuras y equipamientos durante los próximos cuatro años. Esta es una de las principales cifras que se desprenden del plan estratégico Ikerlan 2020, que acaba de aprobar la entidad para el próximo cuatrienio, durante el que aspira a tener un impacto decisivo en la modernización de su entorno empresarial.

“Ya somos uno de los actores destacados del ámbito de la innovación en Euskadi, pero con el plan estratégico Ikerlan 2020 queremos ir un paso más allá y ser un elemento clave en la modernización de la economía vasca”, explica el director general del centro, Marcelino Caballero.

Actualmente, más del 60% de la actividad investigadora de IK4-Ikerlan procede de la contratación directa de las empresas.

Talento

Una de las claves previstas en el plan Ikerlan 2020 para hacer frente a los desafíos que deberá afrontar el centro en el futuro es el refuerzo de sus capacidades mediante la especialización de su plantilla y la captación de talento.

“A lo largo de los próximos años realizaremos un esfuerzo especial de colaboración con las universidades para captar y formar personas con el objetivo



de consolidar una plantilla de más de 300 trabajadores. Eso significa un aumento de plantilla del 20% hasta 2020” recalca el director.

Áreas de especialización

La primera acción que se ha llevado a cabo de acuerdo con el plan estratégico Ikerlan 2020 ha sido una reorganización del centro alineada con las pautas marcadas en el Plan de Ciencia y Tecnología e Innovación Euskadi (PCTI 2020) impulsado por el Gobierno Vasco, prestando especial atención a las prioridades estratégicas de especialización inteligente (RIS3). Para ello

se ha decidido focalizar los esfuerzos en tres líneas de especialización: electrónica y software embebido, energía y electrónica de potencia y fabricación avanzada.

Se trata de dominios tecnológicos considerados críticos para el desarrollo del tejido empresarial vasco por el impacto que tendrán en el crecimiento económico y en la competitividad de la industria.

“Focalizaremos nuestras apuestas tecnológicas para incrementar la masa crítica en las líneas de trabajo donde ya somos referentes en Euskadi y, de esta manera, podremos competir en la *Champions League* de la I+D+i europea”, afirma Caballero. □

2001-2014 urte bitarteko liburu “oso gomendagarriak”

HUHEZIKo Haur Liburu Mintegiak argitara eman du 2001-2014 urte arteko haur eta gazte literatura liburu onenen bilduma.

Haur eta gazte literatura irakur gidak jasotzen ditu 2001-2014 urte tartean mintegiak berak kaleratutako gidetatik liburu gomendagarrienak.

Liburu “oso gomendagarrien” bilduma egiteko, Haur Liburu Mintegiak euskarazko 1.614 liburu irakurri ditu. Horietatik 687 jatorriz euskarazkoak dira eta beste guztiak itzulitakoak. Guztira, 192 liburu aukeratu eta iruzkindu dira gidan.

Egun, 13 lagunek osatzen dute Haur Liburu Mintegia, baina dozenaka izan dira urte hauetan proiektuan parte hartu dutenak. Eskoriatzako campusean biltzen den mintegian unibertsitateko irakasleek, Debagoieneko eskoletako profesionalek eta udal liburutegietako profesionalek parte hartzen dute. □





El proyecto *RedActiva* permitirá automatizar las redes de media y baja tensión

IK4-Ikerlan participa en esta iniciativa junto con empresas punteras como Gas Natural Fenosa, Ingeteam, Ormazabal o Viesgo. Se pretende reducir a unos segundos el tiempo de reacción ante una incidencia, que ahora necesita varios minutos.

En gran medida, las redes de distribución eléctrica funcionan aún de manera analógica. Digitalizarlas y automatizarlas permitirá disminuir la dependencia de la mano humana y reducir así los posibles errores asociados a ella. Para desarrollar la tecnología que permita cumplir estos objetivos se ha puesto en marcha un proyecto, llamado *RedActiva*, en el que participa IK4-Ikerlan. Esta iniciativa contribuirá a mejorar la eficiencia, seguridad y capacidad de respuesta de estas redes ante posibles incidencias, teniendo en cuenta también el nuevo escenario que se abre con la popularización de las energías renovables.

Esta iniciativa, liderada por la empresa Unión Fenosa Distribución, cuenta con la participación de empresas como Ingeteam, Ormazabal y Viesgo. Colaboran además la Universidad de Cantabria y el Centro de Investigación de Recursos y Consumos Energéticos (CIRCE). *RedActiva* cuenta con un presupuesto de 3.808.439,57 euros, financiados en parte a través del programa RETOS del Ministerio de Economía y Competitividad.

El objetivo del proyecto es desarrollar para el año 2018 una serie de sensores y actuadores que permitan monitorizar el estado de las redes eléctricas de media y baja tensión y actuar sobre ellas de manera automática.

Ventajas de la automatización

En caso de que los sensores detecten algún problema, los actuadores se pondrían



en marcha en un plazo de segundos, mientras que en la actualidad el plazo de reacción puede ser de varios minutos. Esta característica sería muy útil para aislar rápidamente una zona de la red en la que se haya producido algún problema y evitar que se propaguen caídas en cascada que desembocarían en un apagón general.

Además, en un sistema en el que las renovables tienen cada vez mayor presencia, la producción de energía resulta más imprevisible, porque está sujeta a

elementos naturales que no se pueden ajustar a la demanda estimada, como sucede con las fuentes de energía convencionales. Así, las redes están cada vez más expuestas a los picos de alta y baja tensión, que pueden producir daños tanto en los centros de transformación como en los equipos enchufados a ellas. Automatizar las redes permitiría equilibrar la predicción de consumo con la producción y evitar los mencionados picos. □

En un sistema en el que las renovables tienen cada vez mayor presencia, la producción de energía resulta más imprevisible, porque está sujeta a elementos naturales que no se pueden ajustar a la demanda estimada, como sucede con las fuentes de energía convencionales.

Curso avanzado en gestión de empresas cooperativas organizado por MU y Erkide

La Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea y ERKIDE, organizan la octava edición del *Curso avanzado en gestión de empresas cooperativas*.

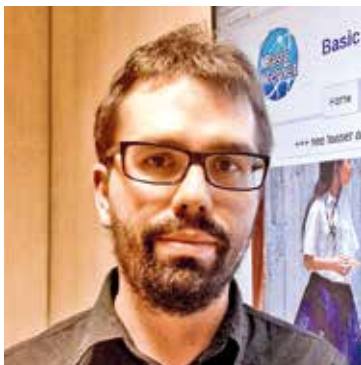
El objetivo del curso es el de capacitar a los asistentes en el desarrollo de conceptos, técnicas y herramientas para una gestión excelente de las empresas cooperativas. Organizado por la facultad de Enpresagintza de Mondragon Unibertsitatea y Erkide, aportará a los

participantes la capacidad suficiente para analizar y evaluar los aspectos empresariales.

Las clases se impartirán en la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, y la duración del mismo será de 160 horas.

CURSO AVANZADO EN
GESTIÓN DE EMPRESAS
COOPERATIVAS
2016

Comienza en marzo y finalizará en junio de 2016.



Iñaki Garitano

Mondragon Unibertsitateko telematika saileko ikerlaria

Basic Internet Fundazioa Norvegiar sortu zen 2014ko abenduan eta bere helburua Interneta munduan zehar hedatzea da. Gaur egun mundu digitalean bizi gara eta gizartearen ongizatea (heziketa, osasuna, garapena eta) informazioarekin lotuta dago, eta baita Internetera dugun sarbidearekin ere. Josef Noll da fundazioko sortzaileetariko bat eta behin baino gehiagotan izan da Mondragon Unibertsitateko Iñaki Garitanorekin, izan ere Unibertsitatea da fundazioaren partner teknologikoa eta Iñakik du horren ardura.

“Proiektuaren helburua Kongora Interneteko konexioa eramatea da”

Nolatan hasi zineten Norvegiako fundazio honekin kolaboratzen?

Doktoratu osteko ikasketak Kjeller-eko unibertsitatean egin nituen eta orduan hasi nintzen fundazioaren proiektuetan lanean. Bertan, Congon (Afrika) gauzatu nahi zuten proiektua ezagutu nuen. Doktoratu osteko ikasketak amaitu eta Mondragon Unibertsitateara bueltatu nintzenez, Mondragon Unibertsitatea Basi Internet fundazioaren partner teknologiko bilakatu zen eta hortik aurrera ikertzaile bezala sartu nintzen proiektuan. Momentu honetan beraiekin kolaboratzen dugu, Afrikako proiektuak eta beste batzuetan ere bai.

Zertan datza Kongoko proiektua?

Bertatik etorri zen eskaera, Interneteko konexioa bertara eramateko. Baina egoera aztertu ondoren ikusi zen satellite bitartez bertara eramatea oso garesti suertatzen zela eta aukera desberdinak ikertu ziren. Momentu honetan ere esperientzia pilotua aztertzen eta hobetzen ari gara baina dagoeneko bertako biztanleek aukera dute Internetera konektatzeko. Modu honetan egiten da: Kongoko erabiltzaileek beraien tablet bitartez konektatzen dira Wi-Fi puntu batera eta seinalea sareko gailu batzuetara iristen denean satellite bitartez komunikatzen da Norvegiar dagoen azpiegiturarekin. Norvegiar edukia prestatzen da eta handik kudeatzen da eskatutako informazioa. Horrez gain,

norbaitek youtubeko bideoak adibidez ikustea nahi badu, eta beste zerbitzu batzuk nahi baditu, kupoiak erosi beharko lituzke, hau da, prezio gehigarria ordaindu beharko luke, honek azpiegituraren kostua jasangarria izaten laguntzen du. Proiektua interesgarria da, erronkak gauzatzuz doazelako eta gero eta eragile gehiago inplikatu direlako, adibidez, dagoeneko Kongoko hiru unibertsitate sartu dira.

Nola finantzatzen da proiektua?

Proiektua *Basic Internet* Fundazioak bultzatuta sortu zen eta hasieran beraien poltsikoetatik jarri zuten dirua. Momentu honetan, erakundeak ere inplikatu dira eta martxan jarri den sistemaren bitartez erabiltzaile batzuk kupoiak erosiko dituztenez, espero da epe laburrean proiektua bere kabuz autofinantzatzea.

Kongoko proiektuaz gain, beste batean ere ari zara kolaboratzen ezta?

Bai, Norvegiar gauzatzen da, eta hango osasun sistemarekin lotuta dago. Haurdun dauden emakumeen glukosa maila kontrolatzeko aplikazio mugikorra (GravidPlus) garatu dugu, modu jarraian glukosa kontrolatzeko eta momentuan momentuko gomendioak emateko. Helburua da emakume hauei aplikazioa eta ospitalean dauden bitartean Interneterako konexioa doan eskaintzea. Erraza dirudien arren, eraikin askotan

oraindik ere Internet konexioa ez da iraunkorra eta momentu askotan galdu egiten da.

Proiektuak badu hasiera bat baina bukaera ere zehaztua duzue?

Ez, kolaborazioak ez du muga eperik. Finantzazioa dugun bitartean aurrera jarraituko dugu, munduan ahalik eta erabiltzaile gehiagori Interneteko sarbidea doan eskaintzen.

Kontuan izan behar herrialde azpigaratuetan bizi diren pertsona guztiei guk dugun bezalako Interneterako sarbidea eskeintzeak kostu oso handia izango lukeela, hori dala eta *Basic Internet* fundazioaren helburua Interneterako konexioa optimizatzea da. Horrela, konexio mota berdina erabilita eduki gehiago bidali ditzategu eta beraz pertsona gehiagori Interneterako sarbidea eskeini.

Zentzu berean, Nazio Batuen erakundeak ere zehaztuta dituen helburuan artean, laupabost zuzenean lotuta daude inklusio digitalarekin.

Etengabe eguneratzen eta berritzen den mundua da. Esate baterako, azkenaldian hainbeste entzuten den “Gauzen Interneta” delako fenomenoaren baitan, gero eta gauza gehiago daude inetera konektatuta eta gu ere ari gara modu paraleloan *Basic Internet* fundazioak helburutzat dituen banda zabalera murriztuz sareak lotu gailuei zerbitzua eskaintzeko ikertzen. □

Herrialde azpigaratuetan bizi diren pertsona guztiei Interneterako sarbidea eskeintzeak kostu oso handia izango luke, hori dala eta *Basic Internet* fundazioaren helburua Interneterako konexioa optimizatzea da.



Sareteknika inaugura un nuevo almacén con capacidad para gestionar 60.000 referencias originales

Sareteknika, la empresa de soluciones globales de postventa en el sector de los electrodomésticos, inauguró a principios de febrero su nuevo almacén que le permitirá depositar más de 60.000 referencias originales, mejorar su capacidad logística y ofrecer un servicio más rápido y eficaz a su red de asistencia técnica así como al resto de clientes.



En el acto inaugural del almacén de Sareteknika tomaron parte Arantxa Tapia, consejera de Desarrollo Económico y Competitividad, del Gobierno Vasco; Loren Oliva, alcalde de Etxebarri; Javier Sotil, presidente del Consejo General de Corporación MONDRAGON; Marco Galbusera, director general de CEVA Iberia; Gonzalo

Fernández Iraizoz, presidente de Sareteknika; y Kepa Unzilla, gerente de Sareteknika.

El nuevo almacén de Sareteknika, operado por CEVA Logistics, está ubicado en el Polígono de Lezama Leguizamón de Etxebarri (Bilbao Metropolitano) y cuenta con una capacidad de almacenaje de 60.000 metros cúbicos en 5.000

metros cuadrados.

Las nuevas instalaciones, que están plenamente operativas desde julio de 2015, permiten a Sareteknika servir en un plazo de 24 horas todos los recambios originales de electrodomésticos de línea blanca y confort solicitados por su red de asistencia técnica y resto de clientes.

Todas las instalaciones y el proceso de trabajo de los operarios está totalmente gestionado por un sistema informático propio que agiliza las tareas de almacenado y de expedición de recambios originales. Gracias a este sistema, Sareteknika gestiona a diario entre 2.500 y 3.000 líneas de pedido. En el almacén trabajan actualmente 30 personas.

Sareteknika acondicionó sus nuevas instalaciones en tan solo seis semanas durante los meses de junio y julio de 2015, y ha invertido en su puesta en marcha más de medio millón de euros en el proceso de adecuación del almacén y dos millones en la adquisición de componentes originales. □

LKS Consultoría México crece para ser líder en el Estado de Querétaro

El acuerdo que ha firmado LKS con Out Helping, empresa local de gran tradición, le permite a LKS dar un paso más en su propuesta de valor con la oferta integral de consultoría y su experiencia de más de 25 años.

El acuerdo, radicado en la firma de una joint-venture permitirá a LKS Consultoría México ofrecer a las empresas del Estado de Querétaro y la región de El Bajío un mayor aporte de valor y excelencia, sumando los más de 25 años de experiencia de LKS en el sector industrial.

LKS Consultoría México, que funcionará como una empresa de constitución jurídica mexicana, se ha marcado como objetivo principal generar un alto impacto entre las compañías de El Bajío y continuar en la línea de excelencia y valor

añadido para los clientes. LKS cuenta con una oferta integral y una especialización sectorial que acompaña a las empresas en procesos de optimización, automatización, ingeniería de procesos y organizacional, lean manufacturing, supply chain, desarrollo de personas, logística interna y de distribución, entre muchos otros servicios. □



Maier Technology Center se incorpora como patrono de IK4-Tekniker

Ambos centros de I+D+i colaborarán para desarrollar productos innovadores en los sectores de automoción y electrodomésticos.

Maier Technology Centre (MTC), el centro tecnológico del fabricante vasco de componentes de automoción y electrodomésticos Maier, se ha sumado al patronato de IK4-Tekniker con el objetivo de participar en la gobernanza del centro tecnológico.

MTC era entidad colaboradora de IK4-Tekniker desde octubre de 2015, siendo nombrado patrono en diciembre del mismo año. Eduardo Gamboa, gerente de MTC, representará a MTC en la Junta de Patronato.

El acuerdo permitirá a ambos centros compartir sus estrategias tecnológicas para que puedan ser alineadas con las necesidades de la empresa. También permitirá concretar programas de desarrollo tecnológico planificados, con la meta de consolidar aún más la posición de liderazgo internacional de MTC en los productos que desarrolla.

Entre las aportaciones más relevantes

que IK4-Tekniker realiza para MTC destaca el amplio conocimiento del centro tecnológico en tecnologías de fabricación aplicadas a tratamientos superficiales así como la automatización y escalado de procesos.

Sobre MTC

Maier, fabricante de componentes y subconjuntos para automoción y electrodomésticos cuenta con su propio centro tecnológico: Maier Technology Centre, situado en el polígono industrial de Arabieta, en Ajangiz (Gernika).

MTC fue creado en 1995 con la finalidad de ser un referente en el sector de los plásticos y actualmente presta servicios a empresas del sector automoción. El centro tecnológico cuenta con espacios funcionales, entre los que destacan un laboratorio de ensayos químicos y otro de ensayos físicos; un pabellón con máquinas



utilizadas en materia de investigación, así como nuevas salas de quick meeting y una sala de exposición de producto, entre otros.

Sobre IK4-Tekniker

Con más de 30 años de experiencia en la investigación en tecnología aplicada y en su transferencia a la empresa, IK4-Tekniker ha alcanzado un alto grado de especialización en cuatro grandes áreas (Fabricación Avanzada, Ingeniería de Superficies, Ingeniería de Producto y TICs), lo que le permite poner su tecnología de vanguardia al servicio de las necesidades de los clientes. □

El acuerdo permitirá a ambos centros compartir sus estrategias tecnológicas para que puedan ser alineadas con las necesidades de la empresa.

Best of industry award 2015 para Soraluze

Fue galardonada con el premio en la categoría de arranque de viruta en la ceremonia que tuvo lugar en el Vogel Convention Center de Wurzburg, Alemania.

Con el innovador Sistema DAS (Dynamics Active Stabiliser), pendiente de patente, creado por el departamento de investigación y desarrollo de Soraluze, no solo se puede aumentar la estabilidad dinámica de la máquina, sino que también se puede elevar la capacidad del arranque de viruta en hasta un 300 por ciento.

El sistema DAS, con el cual se rebasaron por vez primera los límites físicos, fue desarrollado gracias a una colaboración de

cuatro años de duración entre Soraluze y su centro tecnológico IK4-Ideko. Las intensas pruebas prácticas en una multitud de mecanizados estuvieron basadas, sobre todo, en las sugerencias de los usuarios. Por ejemplo, en la construcción de máquinas, en cabezales de prensas y componentes para generadores o en la fabricación de herramientas en grandes dimensiones de alta resistencia. En todos los casos se pudo reducir el tiempo de mecanizado casi a la mitad. □





Ulma e IK4-Tekniker distinguidas como finalistas en el proyecto de entorno colaborativo

Ulma Handling Systems ha colaborado con IK4-Tekniker con el objetivo de alcanzar un entorno colaborativo persona-máquina en la nueva revolución INDUSTRY 4.0 cuyo objetivo se ha centrado en eliminar barreras en el entorno de trabajo.

Ulma Handling Systems e IK4Tekniker han colaborado en un proyecto sobre persona-máquina con el sello INDUSTRY 4.0 en EUROCC (European Robotics Challenges), donde han sido proclamados finalistas como el mejor consorcio (RSAII) para desarrollar el proyecto "FLECOOP: Sistema flexible de picking unitario en entornos colaborativos para la preparación de pedidos en centros de distribución".

Entornos colaborativos

Firmas como Airbus o Peugeot Citroën han sido algunas de las cinco empresas nombradas como finalistas junto con Ulma-IK4-Tekniker.

Actualmente se encuentran inmersos en la segunda fase del programa, en la tercera y última fase deberán desarrollar físicamente el prototipo propuesto, siendo proclamados como mejores proyectos en diciembre del 2016.

El reto consiste en obtener un prototipo de picking unitario automático en entornos colaborativos persona-máquina para la preparación de pedidos en centros de distribución. Hoy en día, el 90% de los pedidos se preparan por los trabajadores del almacén, el cual



es un proceso arduo y monótono, que además no añade valor al producto.

El planteamiento principal es proporcionar una solución híbrida, en el que robots y humanos comparten el mismo espacio de trabajo, combinando una alta automatización, monitorizando

el área de trabajo y garantizando en todo momento la seguridad en el puesto de trabajo. La detección de los objetos que manipula el robot se realiza mediante visión 2D y 3D que permiten una manipulación automática para operaciones de pick & place. □

El lehendakari visita Erreka, "ejemplo de Basque Industry 4.0"

Iñigo Urkullu apeló a una mayor colaboración entre los agentes industriales "porque la cuarta revolución exige respuestas que ninguna empresa podrá dar en solitario".

El Lehendakari visitó las instalaciones de la cooperativa industrial Erreka en Bergara, donde mantuvo una reunión de trabajo con los responsables de la empresa perteneciente a Corporación MONDRAGON y el equipo del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad.

El objetivo de esta visita fue conocer los proyectos más avanzados de la división de Erreka Fastening Solutions, proyectos Smart o inteligentes en productos de sujeción y tornillería, y que el Gobierno Vasco ha seleccionado como ejemplo de basque industry 4.0

Durante la visita, el Lehendakari estuvo acompañado por la consejera Arantxa Tapia, el presidente de MONDRAGON, Javier Sotil y el presidente de Erreka, Eneko Zubeldia. Urkullu destacó que "Euskadi necesita dar un salto cualitativo en la industria para responder con solvencia a la salida de la crisis y arrancar fuertes la era postcrisis, y Erreka es el modelo de empresa que puede contribuir a ello porque ha sabido evolucionar de la producción tradicional a la oferta de soluciones e inteligencia en sus productos y en el de sus clientes". □



Nos vamos al super de la mano de Ausolan

1.500 alumnos de 20 centros educativos vascos participan en la iniciativa que se desarrolla a través de talleres donde se les informa sobre hábitos de consumo responsable y alimentación saludable.

El objetivo de estos talleres es que los alumnos aprendan a elegir los alimentos con un triple criterio: salud, sostenibilidad y solidaridad.

Una vez adquieren las destrezas mínimas, los alumnos están en condiciones de poder realizar una compra responsable (previsión de menú, comparación de productos y precios, información del etiquetado, revisión de ticket de compra...).

La iniciativa enmarcada en el Proyecto Educativo de Ausolan, responde al interés de entender el tiempo del comedor escolar como un espacio educativo más, en el que los alumnos aprenden hábitos saludables y sostenibles.



El proyecto educativo de Ausolan iniciado el pasado año busca impulsar y favorecer un estilo de vida saludable entre los escolares fundamentado en tres áreas: la educación para la salud, fomentando estilo de vida saludables; la

educación en ocio y tiempo libre, proponiendo experiencias positivas y gratificantes; y los hábitos de convivencia, desarrollando actitudes positivas de colaboración, justicia, solidaridad y libertad. □



Daniel Justel
Innovación en Diseño Industrial

La primera semana de marzo se celebraron dos jornadas formativas de Mondragon Unibertsitatea en Donostialdea y Arrasate. El objetivo de las mismas fue conocer cómo innovar a partir de las motivaciones de las personas (cliente, usuario...). Durante las jornadas se realizó un taller para que las empresas interioricen este nuevo enfoque que pretende impulsar la innovación.

“Hemos desarrollado herramientas que ayudan a las empresas a generar nuevos productos y servicios”

¿Qué labor está realizando Mondragon Unibertsitatea en el conocimiento de nuevos enfoques para la búsqueda de oportunidades de nuevos productos y servicios?

Estamos impulsando el enfoque del *user driven innovation* en colaboración con la Diputación de Gipuzkoa a través del programa ‘Gipuzkoa un Territorio que Aprende’ del Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo del organismo foral. Así, hemos desarrollado metodologías y herramientas que ayudan a las empresas en la generación de nuevos productos y servicios. Siendo siempre las personas el eje central de la misma (clientes, usuarios, trabajadores...).

Hemos realizado una labor de investigación importante y hemos profundizado en el entendimiento emocional de las personas. Así, el objetivo es adentrarnos en la identificación de las motivaciones que provocan los impulsos y

comportamientos de las personas de cara a la innovación en productos y servicios, y es ahí donde se enmarca este nuevo enfoque MOTIVA-PRO que presentamos en las pasadas jornadas.

¿Las jornadas han estado enfocadas a dicha búsqueda?

El objetivo de las mismas ha sido dar a conocer la labor de investigación que hemos realizado en el Diseinu Berrikuntza Zentroa (DBZ) de Mondragon Unibertsitatea, y ofrecer a las empresas de nuestro entorno una nueva propuesta metodológica para poder seguir innovando y ofreciendo soluciones acordes a las necesidades de sus clientes.

¿Cuáles son las tendencias de futuro en este ámbito?

Estos últimos años estamos trabajando en nuevos enfoques que permiten conocer la parte más emocional del usuario y hemos

desarrollado dos tesis doctorales en esta línea. El interés por parte de las empresas en este sentido va en aumento y la ejecución de los proyectos con las empresas de diferentes sectores ha sido muy satisfactoria. En DBZ estamos haciendo una interpretación adecuada del contexto actual del diseño y de los mercados, y nuestra labor ahora es transferir todo el conocimiento adquirido hacia las empresas de nuestro entorno.

¿A quién han estado dirigidas las jornadas MOTIVA-PRO?

Las jornadas formativas han estado dirigidas a las personas involucradas en la toma de decisiones en aspectos relacionados con la innovación y a las personas que estén interesadas en el potencial de los nuevos enfoques del diseño. Las sesiones se celebraron el uno de marzo en Donostialdea y el tres de marzo en Arrasate y fueron totalmente gratuitas. □



Profesores de la Universidad Tecnológica de Nagaoka visitan Arrasate

La visita se enmarca en el acuerdo que la Escuela Superior de Ingeniería de Mondragon Unibertsitatea tiene con la universidad japonesa.

La Escuela Superior de Ingeniería de Mondragon Unibertsitatea es el primer centro vasco que se unió al innovador proyecto de un campus mundial de excelencia, liderado por la Universidad Tecnológica de Nagaoka de Japón. En el marco de este acuerdo, ya se ha dado el primer intercambio de estudiantes y en esta visita los dos representantes han

tenido ocasión de compartir experiencias con los tres estudiantes de aquella universidad que se encuentran cursando estudios aquí.

Tanto los representantes de Mondragon Unibertsitatea como los de la Universidad Nagaoka han valorado como muy positiva la visita, que probablemente ha abierto nuevas vías de colaboración en nuevos ámbitos.



Ito Yoshiro
Profesor de Nagaoka



Desearnos acercarnos al ámbito industrial vasco y sobre todo al entorno cooperativo. Y en este marco, hemos impulsado el intercambio de alumnos con dos personas de ingeniería mecánica que han realizado estancias en la universidad y prácticas en algunas cooperativas. La valoración ha sido altamente positiva. Y también alumnos de Mondragon Unibertsitatea están en la universidad de Nagaoka, estancia que se prolongará hasta junio.

Si bien culturalmente somos diferentes, ambas universidades tenemos muchas similitudes en cuanto a estudios, funcionamiento, etc. Por eso, este acuerdo de colaboración supone un primer paso en una relación que seguramente puede prolongarse. Puesto que además opino que es enriquecedor para todos. En este ámbito hemos abierto nuevas líneas de colaboración: para el intercambio de profesores, para la investigación... e incluso para el análisis de nuevos proyectos empresariales.

Rie Tanabe
Investigadora de Nagaoka



Esta visita me parece especialmente interesante por los temas que tienen que ver con la perspectiva de género. Es decir, cómo se gestiona el acceso de chicas y chicos a los estudios dependiendo de la edad: desde los niños y niñas hasta quienes acceden a la universidad. Hemos visto que aquí el 30% de los alumnos de ingeniería son mujeres, mientras que en nuestro caso ese dato es muy inferior. Durante la visita, deseo conocer concretamente la experiencia de Mondragon Unibertsitatea y también la de la Universidad de Deusto.

IF Design Award para Kiro Robotics y LKS Diaradesing

Kiro Robotics, como fabricante, y LKS Diaradesing, como firma de diseño, han sido galardonadas con uno de los premios de diseño más prestigiosos del mundo, el IF Product Design Award 2016.



Los premios IF (International Forum Design GmbH) al diseño de producto constituyen uno de los galardones más relevantes del sector a nivel mundial. Desde su creación en 1953, el logotipo del premio se ha convertido en un símbolo internacional de excelencia, y las codiciadas estatuillas de los premios IF son consideradas los "Oscar del diseño".

Un jurado independiente de expertos y diseñadores de prestigio internacional ha reconocido la innovación y calidad en el diseño de Kiro Oncology, producto referente en el sector de la salud y dotado de la tecnología más avanzada del mundo para la preparación de quimioterapia en farmacia hospitalaria.

LKS Diaradesing suma este nuevo galardón a su dilatada trayectoria en el diseño y desarrollo de nuevos productos en product y transport design. □





Tayfun Ucar

Gerente de la planta de producción de Copreci en Turquía

Ingeniero mecánico de 36 años, de origen kurdo, Tayfun Ucar ha cumplido este mismo mes de enero diez años en Copreci. La cooperativa de Aretxabaleta abrió su planta de Turquía en abril de 2004, en Gebze, muy cerca de Estambul, y desde 2009 Tayfun está al frente del proyecto.

“Cuando la vida te pone dificultades, siempre aprendes”

Nos citamos con él en uno de sus viajes a Copreci con la disculpa de hablar de un tema de actualidad: Irán. Pero la conversación fluye y abordamos también otros aspectos de su vida. Habla castellano correctamente, algunas palabras en euskera, y hace “me gusta” en las sociedades gastronómicas, en la seguridad en las calles, en la actitud de la gente por defender su cultura y en el modelo cooperativo.

Llegó a Copreci en 2006 y en 2009 le nombraron gerente cuando apenas tenía 29 años.

¿Cómo llegaste a Copreci?

Para mí trabajar aquí es una historia importante y maravillosa. Estoy a gusto con la compañía y me siento identificado con la filosofía cooperativista. Tengo 36 años, y antes de llegar a Copreci trabajé en Italia, en una empresa familiar. En 2006 se me abrió la oportunidad de pasar a Copreci, y tras varias semanas de formación entré en la empresa. Al principio no sabía ni hablar en castellano, pero estuve durante tres semanas en Aretxabaleta, y desde entonces sigo aquí.

¿Cómo fueron esas primeras semanas?

Recuerdo que mi único compañero durante esos días fue un diccionario que utilicé muchísimo para familiarizarme con el idioma. Aunque en Aretxabaleta la gente habla euskera y ese detalle lo desconocía. Aun así, fueron unos días muy fructíferos y además del idioma conocí la maquinaria de Copreci... Cuando la vida te pone dificultades, siempre aprendes.

Eres kurdo, vives y trabajas en Turquía, pero ya te sientes un poco vasco ¿no es así?

Soy kurdo, mi madre es kurda y mi padre tiene familia turca. Por parte de mi mujer, toda su familia es turca. En Turquía vivimos 25 millones de kurdos, y quizá el hecho de ser kurdo me ayude a conectar mejor con Euskadi. Me gusta como mantiene su cultura este país, sus sociedades gastronómicas, las fiestas, la seguridad en sus calles... Mucha gente de Turquía viene a Euskadi a hacer turismo, muchos de ellos tentados por la gastronomía.

¿Recuerdas tu primer trabajo en Copreci?

Nada más comenzar estuve en fabricación, y me encargaba de llevar las máquinas e instalarlas en la planta de Copreci de Turquía. Eneko Gorostidi y Ángel Díaz de Cerio eran los encargados de la gerencia. Tras dos años en fabricación, pasé al Departamento Técnico, después estuve un año en Compras y en 2009, con 29 años, me nombraron gerente.

Por lo tanto, conoces mejor que nadie las particularidades de la planta de Estambul.

Conozco prácticamente desde el principio la planta de Copreci Turquía. Cuando comenzamos éramos 35 personas y nuestra facturación anual era de unos 4 millones de euros. Ahora somos cerca de 100 personas y facturamos 24 millones de euros. Nuestros compañeros son muy fieles y tenemos personas que

desde prácticamente el principio están con nosotros. Es una ventaja que nos diferencia del resto y nos ayuda a crecer.

Cooperativismo en Turquía

¿Qué te parece la cultura cooperativa?

Me siento muy identificado con el cooperativismo y desde hace seis años soy socio-cooperativista de Copreci S. Coop., Precisamente mi tesis doctoral es sobre el concepto cooperativo. No hay en el mundo una corporación cooperativa en el sector industrial como MONDRAGON. Creo que deberíamos extender la filosofía cooperativa también a nuestra planta de Turquía.

De alguna manera ya lo estáis haciendo, ¿verdad?

Estamos intentando ampliar el modelo cooperativo a Copreci Turquía aunque la mayoría de los trabajadores no sean socios-cooperativistas. Tratamos de explicar la filosofía, tenemos un Comité Social, realizamos reuniones donde la transparencia informativa es enorme, enseñamos balances e información de seguimiento de la empresa. Sinceramente creo que con estas medidas hemos aumentado los ratios de productividad.

Entiendo que para vosotros es un valor diferencial.

Sin duda, nos estamos diferenciando del resto de las empresas que están en el mercado turco. Las cooperativas debemos ser competitivas y para ello debemos invertir y trabajar duro.

Por los números actuales de Copreci, podemos afirmar que están respondiendo perfectamente a todos los retos de la empresa a nivel internacional.

Copreci está en una muy buena situación y, sin duda, es un proyecto internacional, con un gran apoyo de la planta de Aretxabaleta, pero con la mente abierta a nuevos

“Cuando comenzamos éramos 35 personas y nuestra facturación anual era de unos 4 millones. Ahora somos cerca de 100 personas y facturamos 24”.



mercados. Debemos seguir abriendo nuevos horizontes y proyectos en el mundo.

Mercado y situación geopolítica

Desde el punto de vista del mercado, ¿cuáles son los destinos prioritarios de Copreci Turquía?

Nuestro mercado es el mercado turco y Oriente Medio. Países como Irán, Egipto, antes de la guerra también lo era Siria, y también llegamos hasta India.

El levantamiento del embargo, ¿abre nuevas posibilidades en Irán?

Copreci ya tenía presencia en Irán pero es verdad que el mercado iraní está de actualidad. Creemos que a partir de ahora las condiciones que imperarán en este mercado nos abrirán nuevas oportunidades. Para nosotros, además de Turquía, Irán y Egipto son los mercados más importantes. Pero en respuesta a tu pregunta, está claro que las expectativas respecto al mercado iraní son muy positivas.

¿Cómo es Irán?

Recuerdo la primera visita que realizamos. Desde el exterior teníamos la imagen de un país oscuro y aterrizamos con miedo. Pero desde el primer momento nos sorprendió el país: encontramos plantas de producción muy limpias, ordenadas y muy profesionalizadas... más incluso que en Turquía. Irán tiene una cultura diferente, son persas, y son gente muy puntual y exigente. Tienen un nivel industrial muy alto y trabajadores muy cualificados.

Varias cooperativas de MONDRAGON tienen presencia allí.

Fagor Arrasate, Orkli, Loramendi, Danobat... hay varias empresas de MONDRAGON que ya están trabajando allí.

Atentados recientes

La situación geopolítica de la zona es complicada. En Turquía ha habido varios atentados

durante el último año, el más reciente el de Estambul.

En la zona de Sultanameth no viven turcos, solamente hay hoteles y casas de alquiler... es una zona muy controlada por la policía y el Gobierno tiene mucho interés en mantener la seguridad. Cada año vienen cerca de 13 millones de personas a visitar esa zona y es muy extraño que ocurra un atentado semejante. El DAESH es incontrolable y no parece que en fechas recientes vaya a parar su actividad. En general, creo que el problema sirio es muy complicado para controlar. Han intentado quitar a Al Asad y la operación no ha salido bien. La situación actual allí es muy complicada y es difícil controlar la migración de sirios a Turquía, ya que compartimos casi mil kilómetros de frontera.

Convivís muy de cerca con esta situación.

Siria era un mercado interesante para Copreci, y el nivel tecnológico e industrial del país era alto. Los migrantes muestran un nivel alto de formación pero no tienen otra opción que huir de su país.

¿Crees que la situación cambiaría si los países occidentales y Rusia se implicaran de otra manera?

La situación es muy complicada. Siria es un país muy importante para Rusia, ya que es su única puerta al Mediterráneo, y por lo tanto los rusos están apoyando a Al Asad. Tienen bases militares y muchos intereses. Turquía tampoco quiere intervenir demasiado. Al principio del conflicto Erdogan dijo que había que eliminar a Al Asad, pero tenemos una experiencia previa en Irak con Sadam Hussein que no ha servido.

Por último, ¿cómo prevés que sea el año para Copreci Turquía?

En el mercado turco estamos muy bien posicionados y debemos mantener dicha posición aunque la incertidumbre es alta. El mercado local del electrodoméstico está creciendo y queremos seguir apostando fuerte por dicho mercado al menos los próximos cinco años. □

TEP programak talentua duten gazteak erakarri nahi ditu

Programari esker, Markinako campusa ikasleentzako nazioarteko bilgune bihurtzen ari da. Hala, kanpoko ikasleek, bertakoekin batera, oso nahaste dinamikoa eta pizgarria osatzen dute.



Lea Artibai Ikastetxeak eta Leartikerrek Technology Entrepreneurship Program proiektua bultzatzen dute, Bizkaiko Foru Aldundiaren eta Europako Gizarte Funtsaren Bizkaia:talent programarekin lankidetzan, eta Mondragon Korporazioko, Azaro Fundazioko eta Renault Consulting-eko enpresen babesarekin.

Proiektuaren helburua da 9 urtetan gutxienez 180 unibertsitate-tituludunen enplegatze akerak hobetzea, eta horietatik gutxi gorabehera 120k kualifikazio handiko enplegua lortzea proiektuan parte hartu ondoren. Enplegu horiek, programaren ezaugarriak kontuan izanda (oinarri teknologikoa), egonkorak izango dira, Bizkaiko biztanleriaren iraunkortasuna ziurtatuko dutenak.

Hala, beste urte batez, Markinako campusa ikasleentzako nazioarteko bilgune bihurtzen da. Hala, kanpoko ikasleek, bertakoekin batera, oso nahaste dinamikoa eta pizgarria osatzen dute. Ikasleek bi hilabeteko prestakuntzaldi trinkoa betetzen dute material polimerikoetan nahiz elikagaien industrietan, eta, horren ondoren, enpresa eta gune teknologikoetarako bisitaldiak enpresetako praktikekin tartekatzen dituzte 7 hilabetez. □

“Irán tiene una cultura diferente, son persas, y son gente muy puntual y exigente. Tienen un nivel industrial muy alto y trabajadores muy cualificados”.

Ederfil Becker participa en un acto organizado por Cedefop en Salónica (Grecia)

La cooperativa explicó su modelo de gestión basado en las personas.

El pasado mes de diciembre se celebró en Salónica (Grecia) una conferencia organizada por Cedefop (es la Agencia Europea de la Comisión para el Desarrollo y Promoción de la formación profesional) sobre "Competencias para el empleo y empleo por competencias; el poder de la asociación". El acto reunió a 150 personas del ámbito académico, de asociaciones empresariales, sindicatos y de instituciones europeas. El objetivo era reflexionar sobre diferentes aspectos relacionados con el trabajo, como el efecto de la incorporación de la tecnología, el impacto de la formación, la incidencia de las políticas públicas, el rol y la responsabilidad de los grupos de interés o el fomento de la innovación y la participación de las personas en los puestos de trabajo.

Ederfil Becker fue la única empresa seleccionada para participar como caso práctico, a propuesta de la EUWIN (red creada por la Comisión Europea en referencia a la innovación en los puestos de trabajo).

Maider Martín, responsable del departamento de Personas en Ederfil Becker, intervino en una de las sesiones para explicar el caso de la cooperativa, poniendo especial acento en su modelo de gestión basado en las personas, una



organización con una estructura horizontal y participativa, protagonizada por todas las personas y desarrollando los valores de *Trabajo en Equipo* y *Liderazgo*, lo que se traduce en equipos autogestionados, traccionados por un líder voluntario y con total autonomía de gestión.

La experiencia de Ederfil Becker suscitó el interés de los participantes, que contribuyeron con sus preguntas a dinamizar el acto, sobre todo con cuestiones relacionadas con liderazgo, innovación y participación de las personas en la toma de decisiones en el puesto de trabajo. □

La experiencia de Ederfil Becker suscitó el interés de los participantes, sobre todo con cuestiones relacionadas con liderazgo, innovación y participación de las personas

Ulmaren elkartasuna errefuxiatu siriarrengana heldu da

U lma Taldeak egindako kanpainaren ondorioz, ACNURek elikagai eta manta termikoen 500 kit baino gehiago bidali dizkie Madayan dauden errefuxiatu siriarrei.

Pasa den urteko azken hiruhilekoan

U lma Taldeak, bere Fundazioaren bitartez, kanpaina bat egin zuen langileei elkartasuna eskatzeko eta, bide batez, hainbat bide ireki zituen ACNURi laguntzeko, elkartasunezko SMSen bidez edo ACNURen kontura

zuzenean dirua sartuz, esaterako. Nominatik dirua deskontatu eta diru hori ACNURi emateko aukera ere ematen zen. Esandako azken bide hau izan da arrakasta gehien izan duena.

Guztira ia 6.000 euro bildu ziren 200 pertsona ingururen artean, jada bosgarren urtea egingo duen Siriako krisi honek ekarri duen drama humanitarioarekin elkartasuna adieraziz.

ACNUR Siriako hainbat hiri setiatutara bidaltzen ari da larrialdietarako laguntza, esaterako, Madayara, Foahera eta Kefrayara. NBEak txostenak jaso ditu frogatzen dutenak jendea gosez hiltzen ari dela eta pertsona batzuk erahil edo zauritu dituztela dauden lekutik ateratzen saiatu direnean. NBEak urrian entregatu du azken laguntza humanitaria. □





Ederfil Beckerrek Bikain ziurtagiria erdietsi du

Ederfil Becker kooperatibak Bikain Euskararen Kalitate ziurtagiria jaso zuen abenduan Gasteizko Europa Jauregian egindako ekitaldian. 250 pertsona baino gehiago elkartu ziren Euskararen Kalitate Ziurtagirien 8. edizio honetan, eta Eusko Jaurlaritzako Lehendakariarekin batera, Cristina Uriarte, Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza, Hizkuntza Politika eta Kultura sailburua; Patxi Baztarrika, Hizkuntza Politikarako

sailburuordea izan ziren, enpresa, politika eta gainerako gizarte sektoreen ordezkariekin batera.

Bikain enpresa nahiz erakundeetan euskararen presentzia, erabilera eta kudeaketa egiaztatzen duen ziurtagiri bat da, Eusko Jaurlaritzak ematen duena. Ederfil Beckerren kasuan, zilarrezko ziurtagiria erdietsi du.

Zorionak bada Ederfil Beckerreko langile guztiei! □



Bexen Cardio y Bexen Medical presentes en la feria Arab Health 2016

Un año más, Bexen Cardio y Bexen Medical han asistido a Arab Health, una de las mayores ferias médicas del sector celebrada el pasado mes de enero en Dubai.



Arab Health está creciendo año tras año. Más de 4.000 expositores y más de 130.000 participantes asistieron a esta nueva edición de la feria, celebrada del 25 al 28 de enero en Dubai.

El Medio Oriente es un mercado importante para Bexen Cardio, donde

están presentes desde hace más de una década, especialmente en países como Irán y Arabia Saudí. Por su parte, para Bexen Medical, Arab Health es una importante oportunidad para dar a conocer la gama de productos que fabrica y comercializa. Productos como

las bolsas de nutrición parenteral o las sondas nasogástricas fueron de los más consultados entre los distribuidores interesados en comercializar el portfolio de productos de Bexen Medical.

Novedades

Como novedad, Bexen Medical presentó productos a lanzar a lo largo del año 2016, como Pelvibex, dispositivo para la medición de la fuerza del suelo pélvico. Producto focalizado en rehabilitadores, ginecólogos y matronas, con una muy buena aceptación, al igual que ocurrió en MEDICA, feria líder del sector médico en el mundo celebrada el pasado mes de noviembre en Düsseldorf, Alemania. □

Ulma Embedded Solutions-ek web gune berria estreinatu du

Irudi modernoagoa eta dinamikoagoa izateaz gain, gailu mugikor desberdinetara egokitzen da www.ulmaembedded.com.

Ulma Embedded Solutions 2009. urtean sortu zen Ulma Taldearen Sustapen Berrien baitan, sistema elektronikoen prototipoez haratago zerbitzu espezializatuak eskaintzeko helburuaz.

Gaur egun produktu elektronikoaren bizi zikloan zehar ingeniari-tza zerbitzuak eskaintzen ditu,

kontzeptutik hasi eta diseinu, garapen, test, produkzio eta mantentzeraino.

Webgune berri honetan kooperatibari buruzko informazio zehatza bilatu daiteke: ziurtagiri eta partners, sektore eta proiektu garrantzitsuenak, eta baita enpresarekin loturiko azken notiziak ere.



Osarten, AENORen eskutik enpresa osasungarri-an ziurtagiria jaso duen lehen euskal enpresa

AENOR ziurtagiriak, Osartenek, langileen segurtasuna, osasuna eta ongizatea babestu eta laneko giro iraunkorra sustatzen duen kudeaketa sistema aplikatzen duela ziurtatzen du.



Osarten, MONDRAGON korporazioko Prebentzio Zerbitzu mankomunatu kide, AENOR ereduarekin Enpresa Osasungarriari ziurtagiria jaso duen Euskal Autonomia Erkidegoko lehen enpresa izan da.

Osartenek 2013an, enpresako estrategiarekin eta kudeaketa planekin uztartuta dagoen eta organoek jarraipena egiten dion, langileen osasuna ebaluatu eta kudeatzeko berak sortutako metodologia garatu zuen. Zerbitzu hau bezeroei aurkeztu aurretik, barnean proba pilotoa egin zuen eta horren ondorioz, denboran iraun eta erakundeko ohiko kudeaketan integratutako Enpresa Osasungarri plana sortu zen, bertako langileen osasunaren gaineko begirada espezifikoa emanez.

Enpresa Osasungarriaren ereduak

Ziurtagiria lortzeko, enpresek, Enpresa Osasungarria ereduak dituen baldintzak bete behar dituzte (erakunde bakoitzeko berezitasunak kontuan hartuz) eta laneko giroan eragina izan dezaketena

arrisku faktoreak identifikatu, berauek kontrolatu, gutxitu eta ezabatzeko helburuarekin. Faktore hauek 4 multzo handi hauetan kokatzen dira: giro fisikoa, giro psikosoziala, osasun baliabideak eta enpresaren parte hartzea komunitatean.

Eredu hau, munduan aitzindaria, Munduko Osasun Erakundeko (OMS) irizpideetan eta etengabeko hobekuntza metodologian oinarrituta dago. Osasuna, ongizate fisiko, mental eta sozial osoa bezala ulertu behar da. Helburu nagusia laneko giro osasungarriak sustatzea da. Langileen osasuna eta ongizatea hobetzeaz gain, motibazioa hobetu, enpresen ekoizpena, lehiakortasuna eta jasangarritasuna handitzen du eta osasuneko kostuak gutxitzen ditu, gizartearen bizi kalitatearen hobekuntza sustatuz.

AENOR ziurtagiriak, Osartenek, langileen segurtasuna, osasuna eta ongizatea babestu eta laneko giro iraunkorra sustatzen duen kudeaketa sistema aplikatzen duela ziurtatzen du. □

Helburu nagusia laneko giro osasungarriak sustatzea da, horrela langileen osasuna eta ongizatea hobetuz eta gainera motibazioa bultzatuz.

Orona refuerza su posición en Europa con la compra de dos empresas en Francia y Noruega

Orona fortalece su posición en Europa a través de la adquisición de una nueva empresa en Francia y una segunda en Noruega.



Con el objetivo de consolidar sus servicios en Noruega, Orona ha adquirido Heis 1 Group. La compañía cuenta con delegaciones repartidas por las principales ciudades de Noruega –Oslo, Stavanger, Bergen, Trondheim, Tromsø y Tingsvollingen– y con un equipo de profesionales altamente cualificado con un profundo conocimiento del mercado regional. Heis 1 Group, que ha sido distribuidor de Orona durante los últimos 14 años, tiene una clara cultura de orientada al cliente que le ha proporcionado la clave para el crecimiento de la compañía durante los últimos años.

Estas dos operaciones permitirán a Orona ampliar y consolidar su presencia en Europa. Orona Francia cuenta ya con 8 compañías que facturan cerca de los 90 millones de euros, y da trabajo a más de 450 personas. Orona Noruega, dispone de 8 centros de trabajo que le permitirán superar los 16 millones de facturación con un equipo humano de cerca de 80 personas.

En palabras de Javier Mutuberria, director general de Orona: “Estas dos alianzas no solo nos permiten lograr una mayor cobertura geográfica sino que refuerzan nuestra capacidad de ofrecer a nuestros clientes productos y servicios más competitivos”. □



Ederfil Becker inverte 4 millones en la ampliación de su planta de Alegia (Gipuzkoa)

La inversión comporta un incremento de capacidad instalada próximo al 10%.

Ederfil Becker, cooperativa guipuzcoana que se dedica a la fabricación y comercialización de conductores eléctricos (hilo de cobre y aluminio esmaltado) ha invertido 4 millones de euros en la ampliación de la planta productiva y en la adquisición de nuevos equipos de fabricación, lo que supondrá un incremento de la capacidad instalada próximo al 10%.

Asimismo, ha instalado cinco nuevas líneas verticales para el trefilado y esmaltado de hilo de cobre y aluminio y otras cuatro horizontales, equipamientos nuevos que le permiten dar un salto de productividad importante en su planta de Alegia.

Productividad, factor crítico

Las inversiones realizadas para la mejora de los equipamientos productivos en el último quinquenio en Ederfil Becker, que ascienden a 20 millones de euros, junto a la incorporación de personas con un perfil técnico, han supuesto un incremento importante de la eficiencia de su actividad. Se trata de un factor crítico para la cooperativa, ya que el precio de la



materia prima (cobre o aluminio) es una variable sobre la que no se puede incidir (se establece en la Bolsa de Metales de Londres) y además resulta muy complicado competir con el coste de personal de competidores de países del centro y este europeo, y africanos. Otra de las ventajas competitivas

de Ederfil Becker es su modelo de gestión de personas y enfoque estratégico.

Por último, cabe reseñar que Ederfil Becker alcanzó en 2015 unas ventas de 135 millones de euros, de los que más de un 80% correspondieron a mercados internacionales. □

La ampliación de la planta productiva y la adquisición de nuevos equipos de fabricación supondrán un incremento de la capacidad instalada próximo al 10%.

Juan Angel Garcia, MONDRAGONeko lehendakariorde berria

Kongresuaren Batzorde Iraunkorrak erabaki du Juan Angel Garcia izendatzea Ekipamenduen Dibisioko lehendakari.

Juan Angel Garciak martxoan Ekipamenduen dibisioko lehendakariorde agintaldia hasiko du, karguan Miguel Ocaña ordeztuz, zeina, Korporazioko hainbat eremu eta kargutan ibilbide luzea eta oparoa egin ondoren, bere erretiroaz disfrutatzea igaroko den. Juan Angel azken urteetan Dikar/Wingroup kooperatibako zuzendari nagusia izan da, eta orain aldi berean beteko ditu kargu hori eta Dibisioko lehendakariordetza; kooperatibak kirol armak, gimnasiako ekipamenduak eta outdoor produktuak fabrikatzen ditu.

Ekipamenduen Dibisioa MONDRAGONeko industria arloan integratuta dago, eta gaur egun kooperatiba hauek osatzen dute: Alkargo, Dikar/Wingroup, Ederfil Becker, Eredu, Hertell, Mccgraphics, Oiarso, Orbea, Osatu eta Urola.

Juan Angel Garcia Zumarragan jaio zen (Gipuzkoa), 1970ean. Ekonomia eta Enpresa Zientzietan lizentziatua dago Deustuko Unibertsitatean, eta MBA Executive master programa egin zuen Mondragon Unibertsitatean.

Bere ibilbide profesionalak nazioarteko profil argia dauka, eta oso lotuta egon da Dikar/Wingroup kooperatibari; 1999an atxiki zitzaion proiektu horri, filialen Controler lanetan (Brasil, Txina, Estatu Batuak). 2001ean Shanghaiko filial produktiboaren arduradun izendatu zuten, eta bertan hastapenetan zegoen Txinako Fitness plantaren garapenaz eta koordinazioaz arduratu zen. Ondoren, jada 2005ean, negozioko zuzendaritzan sartu zen, eta 2011n iritsi zen kooperatibaren gerentziara.



Copreci abre una segunda planta productiva en China, la octava del Grupo

Situada en el parque de MONDRAGON en Kunshan acogerá durante 2016 las primeras inversiones para la fabricación de válvulas de gas para encimeras de alta gama.

La cooperativa Copreci, de Aretxabaleta (Gipuzkoa) dedicada al diseño y fabricación de componentes para electrodomésticos abrirá este año 2016 su segunda filial productiva en China. Lo hará

en el parque empresarial Kunshan en un edificio que ocupa una superficie de 3.200 metros cuadrados y que se destinará a la producción de valvulería para abastecer el mercado chino de encimeras de gas de alta

gama. La actividad de la planta se iniciará previsiblemente en el tercer trimestre de este año y hasta entonces se acometerán las labores de adaptación, recepción de maquinaria y formación del personal.



Iñigo Albizuri
Copreciko BBQko zuzendaria

“Copreci eta lehiakide txinatarren artean dagoen GAP teknologikoa aprobetxatu behar dugu merkatu txinatarrean posizionatzeko”

Dagoeneko baduzue planta bat Txinan, zergatik bigarrena?

Coprecik 12 urte daramatza Txinako Zhuhai plantan lanean (Hong Kongetik oso gertu). Planta zabaltzeko arrazoi nagusia Canton (Guangzhou) inguruko BBQtako bezeroak hornitzea izan zen. Orain, gama altuko etxeko Egoketa merkatuan sartzea da asmoa. Sektore honetan, bezero guztiak txinatarrek dira eta garrantzia handia ematen diete zerbitzuari; hori izan da Shanghaiko gunean planta zabaltzeko arrazoa. Gainera, Copreci eta lehiakide txinatarren artean dagoen gap teknologikoa

aprobetxatu behar dugu merkatuan posizionatzeko.

Copreci taldeak duen 8. planta izango da. Planta berriak irekitzea “erraza” bihurtu da Coprecirentzat?

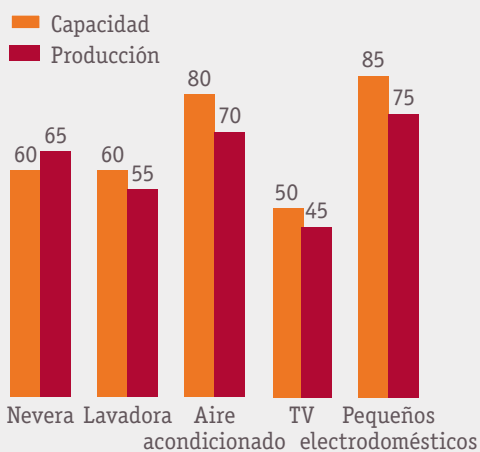
Ezta gutxiago ere. Planta berri bakoitzaren irekiera ondo aztertu beharreko abentura batean murgiltzea da. Copreciko nazioartekotze prozesuak ibilbide luzea du, eta bidean asko ikasi dugu. Errentagarritasuna ezinbesteko baldintza da, eta egun, gure planta guztiak dira errentagarriak. Txinako kultura gurearekiko oso ezberdina da:

umiltasunez jardun behar da bertan eta egunero ikasteko prest egon behar da. 8. Planta izango da, eta 8a, Txinan, zortearen zerbakia da, horrek laguntzea espero dugu.

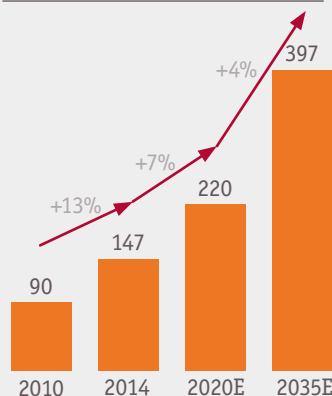
Gainera, beste kooperatibetako esperientzia ere badugu. Gure dibisioan, adibidez, Orklik izugarritzko lana egin du Txinan eta daukan esperientzia oso baliagarria izan zaigu.

Proiektu hau garatzeko ezinbestekoa izan da Mondragon Asiak eman digun laguntza, gako oso garrantzitsuak eman dizkigu. Beraiei esker aurkitu dugu kokapen egokiena Kunshaneko parkean.

Porcentaje de producción de electrodomésticos de China, 2013

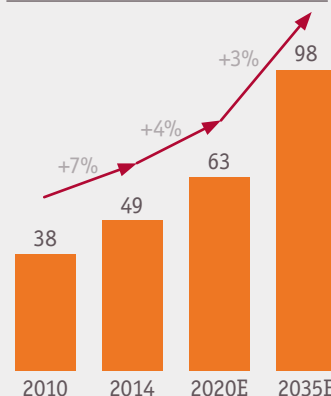


China: Previsión de ventas de electrodomésticos en el Mercado doméstico (EUR, bn.)



Fuente: InterChina

China: Previsión de ventas de electrodomésticos en el Mercado doméstico (EUR, bn.)





Germán Lorenzo
Director MONDRAGON Asia Pacífico

“Hay que ser tremendamente selectivo en detectar las oportunidades adecuadas a nuestras competencias diferenciales”

Hay cooperativas que se están volviendo de China. Copreci, sin embargo, redobla la apuesta. ¿Cómo encaja esto?

El mercado chino está en una fase de claro cambio de paradigma, de ser la *fábrica del mundo* o mejor dicho *para el mundo*, se está convirtiendo con rapidez en el *mercado de ventas del mundo*.

En este escenario complejo, Copreci ha sabido leer con claridad cuál debe ser su posicionamiento diferencial apostando por un segmento de alta gama donde su tecnología es un plus valorado por el mercado. Esa ventaja comparativa va a ser, a mi modo de ver, una de sus claves de éxito.

También ha sabido elegir con acierto la localización y desde Copreci Kunshan se pretende dar un servicio cercano de calidad a todos clientes del área del

Gran Shanghai para quienes la producción desde Copreci Zhuhai sería inviable al quedar a más de 1.600 kilómetros de distancia. Este aspecto es de gran importancia en China y no siempre se entiende desde nuestra visión occidental.

A su vez, Copreci ha sabido aprovechar la reputación y la imagen de pertenecer a un grupo grande como MONDRAGON que opera en China desde hace 30 años. El tamaño importa en Asia. Forjar esta imagen ha sido un duro trabajo que debemos a la perseverancia de nuestras cooperativas pioneras en este difícil mercado.

Ahora que todo el mundo habla de la desaceleración de China, ¿cree que sigue habiendo

oportunidades para nosotros allí?

El viejo adagio de los años 90 en Asia: “Todo es posible en China, nada es fácil”, creo ahora está más vigente que nunca. Y en muchos de nuestros sectores no se puede ser líder mundial sin estar presente en China. No obstante, en este nuevo escenario hay que ser tremendamente selectivo en detectar las oportunidades adecuadas a nuestras competencias diferenciales.

Conceptos como *eficiencia operativa*, *automatización* y *desarrollo de equipos de alto rendimiento* son factores clave de éxito. Y creo que en el Grupo acumulamos dilatada experiencia en estos campos. Así pues, oportunidades existen y éstas se descubren trabajando sin descanso. El tiempo siempre corre a otro ritmo en Asia.



Jan Borgonjon
Presidente InterChina

“Copreci debe tener un posicionamiento fuerte en China, si aspira a seguir siendo el líder mundial en su sector a largo plazo”

Copreci se implantará finalmente en solitario pero sabemos que consideró la posibilidad de una joint venture. ¿Cuál es el modelo: ir solos o con un socio chino?

No hay una respuesta estándar a esta pregunta. En algunos casos existe una obligación legal de contar con un socio de *joint venture*, como en la producción de OEM de automóviles. Desde el punto de vista de la gestión, una *joint venture* es siempre más complicada que una empresa de propiedad 100%, de modo que una *joint venture* debe ser juzgada por sus méritos: si el socio puede –o no– aportar ventajas sostenibles a largo plazo a la cooperación,

que serían difíciles de obtener de otra manera. En la mayoría de los casos esto refiere al acceso a los clientes, aunque en China es también posible que una empresa extranjera lo desarrolle por su propia cuenta, sobre todo si tiene ventajas tecnológicas, lo cual creo que es el caso de Copreci.

Todo el mundo habla de China y hace previsiones a futuro. ¿Cuál es su previsión?

A pesar del hecho de que el crecimiento económico se ha desacelerado en China, sigue manteniéndose en torno al 6%, y se puede esperar que, aunque esta cifra

se disminuirá a 3% o 4% en unos pocos años, China superará a EEUU en el PIB absoluto en 2030. Muchos sectores, y el de electrodomésticos es uno de ellos, ya son –por el momento– los más grandes del mundo y siguen creciendo más rápido que la mayoría de los otros países del mundo. Además, los consumidores chinos están cambiando e inclinándose a productos de más valor – el llamado *upgrading* favorece a productos de mejor calidad, como los de Copreci. Por todas estas razones, es evidente que una empresa como Copreci debe tener un posicionamiento fuerte en China, si aspira a seguir siendo el líder mundial en su sector a largo plazo.

Orkli celebra su Convención Anual de Ventas 2016

La compañía ha reunido a su red de ventas en San Sebastián para trazar las líneas comerciales de 2016.

Orkli reunió a finales de enero a todo su equipo comercial con el fin de hacer balance del ejercicio anterior y exponer las líneas de actuación para 2016.

San Sebastián, que celebró su festividad patronal con la Tamborrada y la inauguración de la Capitalidad Europea, ha sido el marco escogido para esta cita anual en la que se han congregado más de 40 personas del

ámbito comercial.

Su Director Comercial Santiago Fraile, aprovechó la ocasión para agradecer el esfuerzo realizado durante el ejercicio anterior y motivarles ante los retos del presente año. Asimismo, se presentó la estrategia comercial de la entidad, plasmada en el Plan Comercial y de Marketing 2016, y también las novedades de producto. □



Premio *Quality Innovation of the year* para el sistema DAS de Soraluce

La entrega de premios tuvo lugar en Tallin, Estonia a finales de enero.

El Sistema DAS de Soraluce (Dynamics Active Stabilised) ha sido galardonado con el premio "Quality Innovation of the Year 2015" en la categoría de grandes empresas. La entrega de premios tuvo lugar en Tallin, Estonia, con la presencia de Rafael Idigoras, director gerente de Soraluce, el Prof. Dr. Iker Mancisidor, ingeniero de Dinámica y Control en IK4-Ideko, Fernando Sierra, director de Euskalit y Fernando García Casas, embajador de España en Estonia.

La competición, organizada por la Asociación de Calidad Finlandesa, ha sido acogida este año por la Asociación de Calidad Estonia (EAQ). Los proyectos presentados provenían principalmente de países europeos y de Israel, entre otros. El objetivo de la competición ha sido aumentar el número y la calidad



de las innovaciones en los países competidores.

El equipo de evaluación internacional ha determinado que, en la categoría de gran empresa, la novedad presentada por Soraluce tuvo una calificación sobresaliente en los cinco elementos que fueron evaluados durante este proceso: valor de la novedad, utilidad, aprendizaje, orientación al cliente y eficacia. □

Juan Jesús Alberdi, nuevo director gerente de Ulma Handling Systems

Desde comienzos de este año, Ulma Handling Systems cuenta con una renovada dirección. El avance socio-empresarial de la cooperativa así como las expectativas de futuro, le han impulsado a dar este nuevo paso en su andadura.

Juan Jesús Alberdi cuenta con una dilatada experiencia en dirección de grandes empresas como CEO Director General en el Grupo Elay, en el Grupo Cegasa Internacional así como en Ulma Architectural Solutions.

Sus cualidades de gestión y dirección así como el conocimiento de diversos sectores y del Grupo Ulma son las principales garantías de éxito que, sin duda, repercutirán positivamente en el desempeño de las funciones que le corresponden como nuevo director gerente.

Al frente de la compañía, se propone ahora seguir guiando a la organización en la consecución de los nuevos retos a los que la empresa va a enfrentarse en los próximos años, asumiendo la innovación como parte esencial de la esencia empresarial de Ulma y reforzando el compromiso en dar la respuesta más adecuada a cada cliente. □





Cikautxo abrirá una fábrica en Rumanía

Iniciará la producción el próximo mes de mayo. La inversión en la nueva planta alcanza los 8 millones de euros.

La cooperativa Cikautxo, especialista en el desarrollo y producción de componentes en caucho y plástico para diversas aplicaciones, integrada en la Corporación MONDRAGON, iniciará el próximo mes de mayo la producción en su nueva planta de Rumanía. En esta nueva ubicación, en la que la empresa de Berriatua (Bizkaia) ha invertido 8 millones de euros, se fabricarán productos de conducción de fluidos para el sector de automoción, y sus principales clientes serán VW y Renault.

La planta está ubicada en las proximidades de Cluj, en el noroeste del país, empleará a 150 personas, y junto con las actuales instalaciones en la República Checa y Eslovaquia, dará cobertura a las necesidades de sus clientes en el centro-este europeo.

Perfil internacional

Con la incorporación de la fábrica de Rumanía el grupo Cikautxo pasa a tener 9 filiales. En la matriz de Berriatua se encuentran los servicios centrales del grupo, junto con una producción que alcanza este año la cifra record de ventas de 100 millones de euros; otras 4 son solo centros de producción (Zaragoza, República Checa, Eslovaquia y Rumanía); y otras 3 tienen una función productiva



y de desarrollo de producto, atendiendo a las necesidades de los mercados asiáticos (China e India) y norteamericanos (México). A todo ello hay que añadir la oficina de ingeniería que dispone en Detroit (USA).

En relación a Europa, y gracias a este posicionamiento global, Cikautxo

ha logrado incrementar su cifra de ventas en la matriz en 5 millones de euros este año, manteniendo además un sólido crecimiento en Europa del Este, como lo acredita la construcción y puesta en marcha de la nueva planta en Rumanía. □

En la matriz de Berriatua se encuentran los servicios centrales del grupo, junto con una producción que alcanza este año la cifra record de ventas de 100 millones de euros.

Una delegación canadiense visita MONDRAGON en el marco de la celebración del GSEF2016

Global Social Economic Forum (GSEF) nació hace dos años en Seul y este año celebrará su segunda convención en septiembre en la ciudad de Montreal (Canadá).

Representantes de las fundaciones privadas más importantes de Canadá; miembros de organizaciones de Economía Social; de universidades de referencia de Montreal; concejales del Ayuntamiento de Montreal; y personas de referencia de la sociedad civil de la ciudad, como escritores y periodistas, encabezaron la visita que realizó una delegación canadiense a las instalaciones de la Corporación MONDRAGON. La visita, organizada por LKS, se realizó dentro del marco del Global Social Economic Forum.



Fagor Ederlan lidera un proyecto del programa *Fast Track to Innovation*

Fagor Ederlan y Tecnalia han logrado una financiación de casi tres millones de euros por un proyecto del sector de la fabricación avanzada y energía.

Los tres proyectos presentados por las cuatro empresas vascas recibirán ayudas de casi 7 millones de euros. Fast Track to Innovation es un programa piloto dotado con 200 millones de euros para 2015 y 2016 que aprueba proyectos muy cerca de la fase de mercado.

Las cuatro empresas beneficiarias de Euskadi (Fagor Ederlan, Gamesa, Tecnalia y Gogoia Mobility Robots) han sido seleccionadas entre las 10 españolas que han accedido a las ayudas, otro dato que constata los buenos resultados para el País Vasco. Fast Track to Innovation es uno de los dos principales instrumentos de la Unión Europea (el otro es el programa Instrumento Pyme) para financiar acciones de innovación. Está dentro de Horizon 2020, el mayor programa público de inversiones en el mundo para impulsar la

investigación, la innovación y la competitividad. La Comisión Europea tiene para el periodo 2014-2020 una dotación de 80.000 millones de euros para este

programa, que proporciona financiación en todas las etapas del proceso de innovación, desde la investigación básica hasta que el producto llegue al mercado. □



Laboral Kutxak 110 milioi euroko mozkin garbia lortu du 2015ean

Kredituak nabarmen hasi ziren 2015ean: etxebizitza erosteko hipotekarioak % 36, kontsumorako maileguak % 26 eta enpresei zuzendutako finantzaketa % 31.

Finantzen sektorea sakonki berregituratzea eta kaudimenean, berankortasunean eta likidezian arazoak izatea eragin duen krisialdiaren ondoren, banku-negozioak ezaugarri hauek izan zituen 2015ean: tasak oso txikiak izan ziren eta lehiakortasuna ikaragarria; ondorioz, ohiko negozioaren marjinek oztopo handiak izan zituzten eta sarrera errepikariaren sorreran nabarmen eragin zuten.

Inguru lehiakor berri eta oso zorrotz horretan, euskal kreditu-kooperatibak finantza-jardueraren marjinen gaineko presioa konpentsatzea lortu zuen, ustiapen-gastuak kontrolatzeari eta bere kreditu-zorroaren kalitateari esker. Ondorioz, Laboral Kutxak 110 milioi euroko zerga osteko mozkin bateratuarekin itxi zuen urtea, eta sektoreko errentagarritasun-ratio onenetako bat du batez besteko aktibo osoaren gainean.

Horrela, interes-tasak zerotik gertu egon arren, emaitza-kontuak 309 milioi

euroko interes-marjina zuen. Komisioek, dibidenduek eta beste finantza-eragiketa batzuek ekarritako sarrerei esker, 464 milioiko marjina gordina lortu zuen, 2014an baino % 10,4 txikiagoa. Agertoki horretan transformazio-kostuen atalak garrantzi handia hartu duenez, Entitateak oso zorrozki kontrolatu zuen: aurreko ekitaldiarekin alderatuta, administrazio-gastuen faktura 12 milioi euro txikitzea lortu zuen, % 4,8 alegia, eta 241 milioikoa izan zen.

Entitatearen aktiboen kalitatearen eta ekitaldian erregistratutako berankortasun txikiaren ondorioz, zuzkidura-beharrek behera egin zuten, 82,9 milioi hain zuzen, 2014an baino % 30,6 beherago geratzeraino. Halere, estaldura-mailak handitzen eta horniduretarako bere ohiko zuhurtzia-politika erabiltzen jarraitu zuen Laboral Kutxak eta horren adibide, SAREB sozietatean duen inbertsioa %100 estali izana. □





Eroski aumenta un 12% las ventas online y presenta sus nuevas aplicaciones para móvil

Las ventas online de Eroski en 2015 han crecido más del 12%, impulsadas por su renovada propuesta multicanal.

Eroski ha presentado una nueva aplicación para móviles y tabletas que permite realizar online una compra semanal en sólo 15 minutos, según han comprobado los primeros usuarios que han probado la aplicación. El lanzamiento de la nueva app "Eroski Super" servirá para impulsar las ventas a través de Internet del supermercado online Eroski, que supera los 6 millones de visitas anuales. Durante su primer año, la estimación es que las ventas a través de la nueva aplicación para móviles y tabletas superen el 10% de sus ventas online.

Nueva App Eroski Super

La aplicación está ya disponible para los sistemas operativos Android y iOS en las versiones en castellano, euskera, catalán, gallego, inglés y alemán. Su descarga es gratuita y permite la sincronización de datos entre ordenador, móvil y tableta. Los pedidos, que pueden realizarse hasta con tres semanas de antelación, son

preparados en el momento de la entrega para garantizar la máxima frescura de los alimentos.

La nueva app de compra online de Eroski permite una compra habitual más rápida a través de "Mis favoritos", apartado en el que el cliente encuentra reunidos todos los productos que ha comprado durante los últimos 3 meses en Eroski, tanto en cualquiera de las tiendas físicas como en el propio supermercado online.

Además de la nueva app para la compra online, Eroski estrena también de forma simultánea Eroski app, una aplicación conectada con la app del supermercado online y que abre un nuevo canal de comunicación permanente con su comunidad de socios cliente. Entre otras funciones, permite consultar las ofertas de su tienda habitual, realizar listas de la compra o localizar las tiendas Eroski más cercanas al lugar donde se encuentra el usuario. □



Eroskik 94 frankizia supermerkatu ireki zituen 2015ean

Frankizia denden salmentak %20 handitu ziren, frankizia berrien bultzadari esker eta Zurekin eredu berriak erantzun ona izan zuelako. Gainera, 2015eko irekierekin, 664 lanpostu berri sortu ziren.

Eroskik frankizia erako 94 supermerkatu berri ireki zituen 2015ean, 2014.urtean baino 36 gehiago. Inaugurazio horiek 15 milioi euroko inbertsioa izan zuten, eta 664 lanpostu sorrarazi zituzten; hala, denda sare propioaren eraldaketarekin batera, bultzada garrantzitsua izan zen Plan Estrategikoan zetorren Zurekin eredu komertzial berrirako.

2015ean inauguratu ziren frankizia erako 94 saltokiak martxan dira Andaluzian (21), Balearretan (15), Kantabrian (1), Gaztela Mantxan (6), Gaztela eta Leonen (1), Katalunian (15), Valentziako Erkidegoan (1), Galizian (6), Errioxan (1), Madrilen (4), Melillan (2), Nafarroan (2) eta Euskal Autonomia Erkidegoan (19).



Eroski frankizien salmentak %20 igo ziren aurreko urtean.

Eroskiren frankizia erako supermerkatuen sareak %20 gehiago saldu zuten 2015ean; izan ere, bultzada eman zioten gehitutako

azken saltokiek, eta, gainera, bezeroek erantzun ona eman zioten frankizia erako supermerkatuetara egokitu den Zurekin eredu berriari.

Tratu hurbila, frankiziadunek gehien estimatzen dutena

2015eko lehen erdian, Eroskik frankiziadunekin erlazionatzeko programa berria jarri zuen martxan "zurekin frankizian" izenekoa. Ekimen hori aurrendaria izan zen frankizien sektorean: frankiziadunei prestakuntza komertziala eskaintzen die; orobat, zerbitzu eta abantaila pertsonalak, produktuaren gaineko informazio xehea eta denden kudeaketa hobetzeko tresnak. □

Pocos podían imaginar que una empresa familiar como Orbea, creada en Euskadi en el siglo XIX, en 1840, para fabricar armas, iba a llegar al siglo XXI elaborando bicicletas mundialmente conocidas. Más de 175 años de historia han permitido y obligado a su vez a Orbea a reinventarse, una y otra vez, y mantenerse en un mercado cada vez más exigente dentro y fuera de nuestras fronteras. Orbea vende en la actualidad en 58 países.



ORBEA, 175 años reinventándose

La empresa nacida en Eibar y consolidada en Mallabia ha tenido la capacidad de renacer y transformarse de manera constante en sus 175 años de historia. Aspectos como la reinención permanente, la identidad emprendedora y transformadora han forjado una trayectoria de éxitos que han situado a esta empresa a la cabeza en el mundo de las dos ruedas.

Sin embargo, ha sabido mantener la humildad, el servicio y la cercanía para inculcar también estos valores entre los propios trabajadores de la cooperativa, los clientes y entre los usuarios de bicicletas Orbea.

Ejemplo de transformación al modelo cooperativo

En efecto, Orbea no solo ha sabido transformarse y reinventarse una y otra vez, sino que en el Grupo Cooperativo fue una de las primeras empresas que transformó su naturaleza

jurídica pasando de sociedad anónima a sociedad cooperativa. Cuentan los impulsores del cooperativismo que Orbea fue pionera en vivir un proceso de transformación que luego otras muchas pusieron en práctica.

Tierra, aire, agua y fuego

Con motivo del 175 aniversario, Orbea ha realizado diferentes actos y ha publicado un libro que recopila con precisión y gusto su dilatada trayectoria. Una historia que utiliza los elementos de la naturaleza para explicar un camino lleno de ilusión, sacrificio y éxito.

Cuenta el documento publicado por Orbea, que toda historia tiene un origen, y que la de Orbea arrancó hace más de 175 años: las raíces se echaron en Eibar, en el corazón de Euskadi, la *tierra* que dio vida a todo y que aún sigue presente. Un lugar donde una generación apellidada Orbea creó una empresa que creció y pervivió en el tiempo, gracias a innumerables

personas que fueron, son y serán el *aire*. Un aire que da continuidad a un proyecto que cambió de siglo dos veces, adaptándose al signo de los tiempos, a las demandas, a cada momento, siendo *agua*. Un producto que se amolda a su presente, siendo primero armas y luego bicicletas, máquinas de modernidad que grandes nombres llevaron al límite en el *fuego* de las mejores competiciones del mundo".

Homenaje a Orbea

En este número hacemos un recorrido a través de los 175 años de historia de la cooperativa, rindiendo un homenaje a todos los hombres y mujeres que han trabajado para que la marca sea hoy referente mundial en un mercado tan exigente.

Un reconocimiento a todas aquellas personas que de una manera u otra han hecho, y hacen, que el sueño de Orbea perviva y se proyecte con ilusión renovada hacia el futuro. □

ORBEA celebró en familia el 175 aniversario



El Lehendakari del Gobierno Vasco, Iñigo Urkullu, y la consejera de Desarrollo Económico y Competitividad, Arantza Tapia, presidieron el acto que se celebró en la planta de Mallabia el pasado 21 de enero.

Muchísimas caras conocidas del ciclismo se dieron cita en el centro de producción de Orbea en Mallabia (Bizkaia) para acompañar a la marca en su 175 aniversario. Pedro Delgado, Miguel Madariaga, Samu Sánchez, Marino Lejarreta, Igor González de Galdeano, Roberto Laiseka, Jon Odriozola y Txomin Perurena, entre otros, no quisieron perder la ocasión para recordar sus años ligados a la marca Orbea. Y tampoco lo hizo uno de los embajadores de la marca, el actor y cicloturista Santi Millán. El conjunto de la dirección y los trabajadores de la empresa cooperativa, así como la máxima representación de Corporación MONDRAGON fueron testigos de esta celebración tan singular.

Santi Millán, Javier Sotil, Pedro Delgado e Iñigo Urkullu

Tras la intervención de Jon Fernández en el acto, tomó la palabra Santi Millán, quién aseguró sentirse muy identificado con los valores de la marca Orbea; Pedro Delgado, quién relató su victoria en la Vuelta ciclista a España 1985 con la marca Orbea “cuando nadie pensaba que podría conseguirlo”; Javier Sotil, quien además de felicitar a Orbea, puso en valor la manera de adaptarse al panorama internacional de la marca; y el lehendakari Iñigo Urkullu, quién aseguró que la administración siempre estará al lado de Orbea para que puedan hacer frente a nuevos retos de futuro.



Pasión y renovación permanente

Jon Fernández, director general de Orbea, aseguró que “nadie como Orbea ha tenido la capacidad de estar en un proceso de renovación y transformación permanente” y gracias a ello, destacó “hemos cumplido 175 años”. Repasó los principales hitos desde su creación hasta la transformación de sociedad anónima a cooperativa, hace 45 años, o la innovación alcanzada con los cuadros de carbono “en nuestra Orca”.

Fernández quiso recordar a todos los hombres y mujeres que han formado parte de la gran familia Orbea, así como a todos los trabajadores y personas ligadas a la empresa que han desaparecido. “Seguiremos forjando el camino reinventándonos constantemente, con nuestro estilo muy eibarrés y muy vasco, con una base sólida aquí, en Mallabia, donde siempre hemos estado”. Por último, destacó los valores de la compañía; la determinación, la capacidad para levantarse una y otra vez, el orgullo, la pasión -más que ningún competidor-, el conocimiento y la reinención. □



Orbea, su historia



1 Cuatro hermanos

Orbea Hermanos se abrió en Eibar hacia 1860, de la mano de cuatro hermanos: Casimiro, Juan Manuel, Mateo y Petra. Sus armas se vendieron en toda Europa y América e incluso recibieron encargos

reales y militares. En el cambio de siglo, las sombras se cernían en el negocio armero y con la segunda generación al frente de la empresa, se apostó por contratar a muchos empleados

que acuñaron nuevos modelos que se utilizaron en la primera guerra mundial. Pero, tras finalizar la guerra el frenesí sufrió un brusco retroceso y poco a poco el negocio armero dejó de ser rentable.

2 De armas a bicis

Había que buscar otro producto que fabricar. Fue cuando dejaron de hacer armas y empezaron a fabricar bicicletas. Desde los inicios Orbea apostó por equipar a los mejores ciclistas de la época, desde los hermanos Montero a Federico Ezquerro y Mariano Cañardo. El objetivo era hacerse un hueco en el mundo de la bicicleta.



4 Equipo Orbea

En los años ochenta, para modernizar la empresa se inauguró la nueva planta de Orbea en Mallabia. Se creó un equipo ciclista para demostrar que aquello tenía futuro, y demostrar que creaban máquinas que podían competir con las mejores del momento.



3 Los trabajadores, al frente

En los años cuarenta, cincuenta y sesenta, tener una Orbea era signo de libertad. Era el premio de los estudiantes con sobresaliente en el expediente. Pero los felices años también fueron a menos y en ese momento los trabajadores tomaron las riendas de Orbea y lo sacaron adelante, con mucho esfuerzo y al amparo de familias que vivían por y para la nueva empresa. No fue sencillo pero nadie dijo que lo sería.



5 Éxitos deportivos

Ficharon a Jokin Mujika, Peio Ruiz Cabestany y a Pedro Delgado. Y llegaron los éxitos y se logró el primer triplete en un año: Vuelta a España, Giro de Italia y Tour de Francia.



6 Orbea de montaña

Mientras en el mercado irrumpía la BTT, la nueva bicicleta de montaña, que empezó a venderse en todas partes: grandes superficies, como regalo en algunas promociones, etc. Fue el paso a la época moderna con una locura productiva que debía satisfacer la demanda del momento.



7 La gama alta

Ante ese frenesí, los gestores de la cooperativa diseñaron un plan de futuro en el que se apostaba por la calidad, por lo que en la casa llamaron *la gama alta*.

Orbea se asoció a la Fundación Euskadi. Empezaron a introducir nuevos materiales como el carbono que tuvo su propio nombre *Orca*. Su irrupción estuvo unida a los triunfos de Euskaltel con Iban Mayo, Roberto Laiseka, Haimar Zubeldia, y las batallas de los mejores ciclistas.



9 Oro en BTT

Orbea también apostó por la competición BTT y después de varios contratos con Ixio Barandiaran, Jokin Mugika y Roberto Lezaun, se creció apostando por el mejor biker de la historia, el francés Julien Absalon, quien también logró campeonatos del mundo y otro oro olímpico.

La competición femenina también ha sido otra apuesta de Orbea, con los éxitos de Catherine Prendel al frente del proyecto Luna Team. Con Orbea, fue dos veces campeona del mundo, igual que Craig Alexander en el Ironman hawaiano.

Su asociación con el equipo Cofidis vuelve a abrirle el máximo nivel con velocistas como Nacer Bouhanni.



8 Oro olímpico

Orbea vendía en el mundo, conquistaba nuevos mercados y abría las factorías china y portuguesa. En ese momento, Samuel Sánchez se hacía con el oro olímpico en Pekín.



10 El futuro

El futuro viene veloz, con cambios estructurales, con la bicicleta formando parte de la vida de las personas, más allá del rendimiento o el ocio. La bicicleta se integra en la vida cotidiana y Orbea quiere estar en ese viaje. □





Jon Fernández | Director General de Orbea

Antes de acceder a la dirección, Jon ha trabajado en distintos departamentos de Orbea, desde los recursos humanos hasta la sección de compras o el desarrollo de negocio. Su trayectoria en la cooperativa desde 1989 le ha aportado una visión general y, a la vez, particular de los entresijos de la empresa. Actualmente cerca de 190 trabajadores trabajan en la planta de Mallabia y otras 100 personas trabajan en delegaciones de EEUU, Francia, ... y en la planta de Portugal.

“Orbea lleva escrito en su ADN el afán de transformación permanente”

En más de una ocasión has afirmado que celebráis el presente sin olvidar el pasado. Un pasado de 175 años ¿pesa mucho? ¿Qué supone tener una historia de tantos años?

Más que pesar, yo creo que es una responsabilidad de todos los socios el hecho de estar trabajando en una empresa que ha contemplado el paso de tres siglos. Es una responsabilidad compartida, vivida con ilusión, y con el propósito de dejar una empresa mejor de la que hemos recibido.

Es, por tanto, una carga liviana en la medida de que 175 años nos han llevado a pasar por infinidad de situaciones: desde la propia reinención de Orbea hasta los giros de rumbo que hemos vivido. Parece que esta empresa desde los inicios lleva escrito en su ADN el afán de transformación permanente para adaptarse al mercado en cada momento.

1969 fue sin duda un año clave en la historia, cuando Orbea se convierte en cooperativa. Como cooperativa se pasó a hablar de: ilusión, implicación de las personas... Aspectos que todavía hoy se siguen repitiendo, ¿verdad?

Efectivamente el año 1969 marca un hito. Aprovecho la ocasión para hacer un reconocimiento público a aquellas personas que tuvieron la osadía y la valentía de arriesgar más allá de lo razonable (incluso su patrimonio) para que la marca siguiera adelante. La cooperativa surgió en una zona geo-cultural muy concreta, donde el sentimiento de clase obrera estaba afianzado. Orbea nació como cooperativa en el contexto de una cultura de clase

trabajadora, donde cada trabajador pasó a llamarse cooperativista y la empresa paso de ser anónima a llamarse cooperativa. Es un hito histórico que nos honra, y que posibilita que hoy todos nosotros estemos aquí, en la cooperativa Orbea.

Recientemente, el objetivo de lograr un producto único, personalizado y aplicando las últimas tecnologías ha marcado la estrategia de Orbea.

Sí, durante los últimos 15 años hemos vivido un proceso de transformación paulatino. Primero intentamos dar respuesta a la demanda que trajo el boom de la bicicleta de montaña, donde se multiplicaron los canales de distribución infinitamente. Todo el mundo vendía y distribuía bicicletas de montaña y en un afán de captar cuota de mercado intentamos atender todo lo que podíamos, quizá sin tener una estrategia definida de posicionamiento de marca.

Posteriormente, hemos planificado una estrategia para posicionar la marca en el mercado con un contenido fuerte,

unida al desarrollo de producto. Así, apostamos por tener unas instalaciones de fabricación cercanas a los mercados donde estamos presentes, principalmente Europa y América, sin desdeñar los mercados más lejanos que también aportan una facturación interesante. Esta estrategia está basada en la cercanía, en la oferta de un producto personalizado, de manera que hoy en día una persona puede diseñar la bicicleta de sus sueños: colores, diseños, etc.

Asimismo, el modelo de negocio que proponemos al distribuidor está basado en la rotación del producto con una renovación y entrega continua. A diferencia de las marcas que tienen los centros de fabricación lejanos, nuestra estrategia nos permite tener una alta rentabilidad gracias a que no tenemos problemas de estocaje de producto, de inventariado, y a que las líneas de financiación externa son reducidas...

Orbea se distingue por la renovación constante y la personalización.



Aprovecho la ocasión para hacer un reconocimiento a aquellas personas que tuvieron la osadía y la valentía de arriesgar más allá de lo razonable (incluso su patrimonio) para que la marca siguiera adelante.





Pero, ¿cómo se combinan estos factores para lograr rentabilidad?

Haciendo encaje de bolillos. Vivimos en una época de moda con colecciones que cambian anualmente, con cambio de catálogos permanente y todo ello conlleva complicaciones logísticas que debemos solucionar en cada caso. La verdad es que hemos aprendido a gestionar esos riesgos con cierta holgura y hoy en día avanzamos los catálogos con una previsión de 6 meses, a veces con mayor acierto y otras con menos.

Además, como en todos los productos de moda, la competencia es altísima ya que no existen barreras de entrada al sector, y cada día hay más marcas en el mercado con las que competir. En estos seis-siete últimos años, el mercado de la bicicleta no ha sufrido tanto como otros sectores y hemos mantenido niveles de crecimiento con cierta estabilidad, pero a base de tener que reducir los márgenes comerciales.

Orbea ha estado siempre unida a la competición, desde la década de los 30 habéis cosechado varios éxitos. En este momento ¿cuál es la situación actual tras el acuerdo logrado con Cofidis?

Cuando desapareció Euskaltel- Euskadi tuvimos una quiebra importante a nivel de imagen, comunicación, esponsorización y de visibilidad de marca, e incluso emocional porque era nuestro equipo, era el que nació con nosotros y con el que llevábamos 20 años.

Nos costó un año decidir qué hacer y apostamos por diferentes frentes. Por una parte, queríamos garantizar la presencia y la visibilidad en las pruebas más importantes (como el Tour) y consideramos que Cofidis era una alternativa interesante, porque es un equipo sólido y veterano y además francés, que es un buen mercado para nosotros. Y además Cofidis esponsoriza también la vuelta de España y éste es nuestro mercado natural.

Al mismo tiempo, siguiendo con la

carretera hemos buscado otros nichos y colaboraciones como, por ejemplo, en la categoría femenina. Tenemos un equipo americano que nos garantiza presencia y visibilidad en EEUU; otro en Euskadi (Bizkaia-Durango); y otro en Italia, Team Fantini.

La tercera palanca es la del ciclismo de ruta donde intentamos estar presentes en aquello que se organiza en Euskadi: Fundación Euskadi, Euskadi Basque Country Murias Taldea, Ampo... ¡Queremos que el ciclismo en Euskadi sea igual a Orbea!

Y finalmente en la bicicleta de montaña colaboramos desde hace muchos años con el equipo LUNA Chix, un equipo americano que nos ha permitido ganar el campeonato del mundo femenino, además del Orbea Enduro Crew. Es decir, que seguimos estando en la élite mundial.

Orbea vende hoy en día en 55 países, pero sin perder la cercanía del cliente (tiendas Orbea). De cara al futuro, ¿cuáles serán las claves? ¿Hacia dónde pedalea Orbea?

En efecto, el 65% de nuestras ventas provienen del extranjero. En los últimos años hemos incrementado las ventas en los países lejanos y se han reducido en los mercados europeos, por la altísima competencia. Eso nos ha llevado a que el peso del país lejano adquiera mayor importancia, con el 15% de las ventas. Hablamos de México, Colombia, Brasil

y Bolivia en Latinoamérica; y China, Japón, Corea y Tailandia en Asia. De todas maneras, en algunos países los cambios en el tipo de divisa y la devaluación son muy habituales por lo que mantenemos Europa y EEUU como mercados fuertes y la base de nuestra rentabilidad.

Para el futuro, la cercanía con el distribuidor y el usuario, tanto emocional como físicamente, seguirá marcando la base del modelo de negocio. Para eso debemos estar en permanente escucha activa de los mercados, es decir, con actitud de escuchar para indagar y hacernos con la información.

Además, hemos definido otras palancas de crecimiento, como la categoría de montaña con dobles suspensiones. Son bicicletas de gama alta, que cuestan sobre 2500 euros, pero donde tenemos una potencialidad de crecimiento alta porque acabamos de entrar en la categoría, y además hemos demostrado que nuestro producto es ganador (en el campeonato del mundo con LUNA Chix, por ejemplo).

Finalmente, hay otros dos ejes de crecimiento claves: el mundo eléctrico que actualmente solo supone el 2% de nuestra facturación; y la movilidad urbana. Hay indicadores de que la movilidad sostenible en las ciudades es una gran preocupación y la bicicleta está llamada a tener un papel relevante en este mundo, como vehículo de transporte. Será otro de los ejes de crecimiento seguro. □

“ La movilidad sostenible en las ciudades es una gran preocupación y la bicicleta está llamada a tener un papel relevante en este mundo, como vehículo de transporte. ”



1994ko irailaren hasieran hasi zen lanean Orbean. Urte hauetan, erosketa arloan egin du lan batik bat, eta oraindik dela hamabi urte komertzial arloan hasi zen eta munduko gune batzuen ardura du gaur egun. Horrez gain, kooperatibako lehendakaria ere bada.

Ruben Gabilondo | Orbeako lehendakaria

“Langileok etorkizunak dakarrena partekatzeko gogoia eta ilusioa daukagu”

Gu kooperatiba txikia garenez, lehendakari bezala dudun funtzioa nire lanarekin partekatzen dut, ez dugu inor liberatua kargu soziala betetzeko, eta horregatik funtzio asko zuzendaritzan delegatuta ditugu. Noski, gure ardura arlo soziala bultzatzea da baina egunerokotasunean lan ardurak kentzen digu denbora gehien.

Baloreak gurekin hedatzen dira

175 urte bete ditu Orbeak, ia 300 pertsonako kolektiboa osatzen dugu, munduan zehar saltzen ditugu gure produktuak... eta hori guztia eredu kooperatiboaren baitan. Ez da erraza biak uztartzea, ez gure gizarte hurbilenean eta are gutxiago mundu mailan. Mundu kapitalistan bizi gara eta herrialde

desberdinetan saltzen dugu, hemengo lanpostuak eta enpresa mantentzeko beharrezkoa delako, hau da, gure bokazioa ez da izan gure baloreak zabaltzea baizik eta enpresa bezala ditugun helburuak eraman gaituzte merkatu berrietara. Dena den, zalantzarik gabe, gure egiteko modua eta izateko modua desberdina da. Uste dut, beste marka batzuekin konparatzen bagara, guk tratu pertsonala eta konfiantza eskaintzen dugula. Horiek gurekin doazen baloreak dira, gure esentzian ditugun ezaugarriak dira.

Hurbilenetik eta ospatu berri dugun urteurrena kontuan hartuta, ekitaldira langile guztiak geunden gonbidatuta eta gehienok joan ginen bertara. Zentzu honetan, harrotasun sentimendua konpartitzen dugula somatzen dut, denok ardura eta ilusioa dugu. Nolabait, urteurrenean guztiok izan ditugu gogoan

ibilbide luze honetan izan diren pertsonak: sortzaileak, fundatzaileak, jubilatutako langileak, gaur eguneko langileak... horiei esker lortu dugu gaurko Orbea. Eta horrek ematen digu indarra aurrera egiteko ere, gauzak partekatzen jarraitzeko gogoia kontagiatzen digute.

Belaunaldiz belaunaldi ilusioz

Poliki-poliki generazio saltoa egiten ari da Orbean, modu naturalean, batzuk jubilatzen diren heinean gazteak inkorporatu dira lan taldera. Generazio desberdinek ez dute modu berean bizi kooperatibismoa baina hein batean normala da, izan ere kooperatiba gizarte ereduaren isla da eta gizarteko baloreak ez dira berdin mantentzen, eguneratuz doaz. Neurri berean, uste dut gure nortasunean ditugun baloreak ere eguneratu behar ditugula. Baloreen azalpenek ez dute zergatik berdinak izan behar, gu konturatu gabe aldatzen doaz eta.

Etorkizunari begira baikorra naiz. Dagoeneko 20 urte eman ditut Orbean eta hainbat gorabehera bizi izan ditudan arren, beti aurrera egiteko modua bilatu izan dugu. Gaur egun, kolektiboa ere ilusionatua dagoela ikusten dut. Proiektu sendoa dugu produktua eta merkatua garatzeko eta alde horretan oso positiboa naiz. □

//

Gure nortasunean ditugun baloreak eguneratu behar ditugu. Baloreen azalpenek ez dute zergatik berdinak izan behar, gu konturatu gabe aldatzen doaz eta.

//





Miguel Madariaga

Euskadiko Txirrindularitza Fundazioko sortzaile eta desagertu zen Euskaltel-Euskadi taldeko zuzendari

“Orbeak helmuga berriak gainditzen jarraituko du”

Euskadiko Txirrindularitza Fundazioa sortu genuenean profesional mailan sartzeko hainbat kontaktu egin genituen. Garai hartan gure egoera ez zen ona eta Orbearena ere ez, baina ausartu ginen eta egia esan, onuragarria izan zen biontzat. Ordutik gure arteko harremana

ezin hobea izan da; 24 urteko hartu emanaz ari naiz, ez da gutxi! Elkarrekin arrakasta handiak bizi izan ditugu eta goi-goian egoteko aukera partekatu dugu, ez bakarrik hemengo gune hurbilenean baizik eta mundu mailan ere bai.

Nik 45 urte daramatzat

txirrindularitza munduan eta betidanik sentitu izan naiz Orbea! Euskadiko marka erreferentea izan da nire ustez, zalantzarik gabe! Aurten 175 urte betetzen ditu eta etorkizun oparoa izango duela uste dut, helmuga berriak gainditzen jarraituko du! Ziur nago!



Miguel Ocaña *Director general de Orbea durante 15 años*

“Disfruté mucho mi etapa en Orbea”

Los años que he pasado en Orbea han llenado la etapa profesional más importante de mi vida y además tengo que reconocer que me he divertido, de manera que no hay nada mejor: ¡trabajar y pasarlo bien!

Han sido unos años muy enriquecedores, muy bonitos también desde el punto de

vista humano porque me brindó la oportunidad de poner en práctica aquello en lo que yo creía en cuanto a a los modelos de gestión. Al finalizar la etapa en Orbea me sentí plenamente satisfecho.

Llegué a Orbea el año 1997 después de una crisis y apostamos por nuevos planes

de lanzamiento de la marca, pasando a considerarse una marca de referencia con un posicionamiento en el mercado muy diferente al que teníamos. La celebración del aniversario es un claro ejemplo de lo que hoy es Orbea, con la participación de cerca de 400 personas de diferentes ámbitos.



Marino Lejarreta *Txirrindularia*

“Orbea erreferentea izan da euskal txirrindularitzan”

4 urtez korritu nuen Orbeakin. Italiatik bueltan, profesional mailan oso une goxoa bizi nuen, eta etxera bueltatu nintzenez gogoan nuen hemengo talde batean aritzeko. Aurretik ere banuen harremana Orbearekin eta aukera paregabea izan zen lagun

artean aritzeko. Oso oroitzapen politak ditut!

Orbea euskal txirrindularitzan erreferentzia izan da eta gaur ere bada. Profesional mailan izen propioa izatea lortu du, izan ere oso bizikleta makina onak egiten ditu.

175 urte betetzen duen 2016 honetan pozgarria da ikustea hainbeste urte eta gero hemen jarraitzen duela, sendo eta gogor. Gorabeheren gainera, une txarrak ahaztu eta une goxoa bizi du. Aurrerantzean ere urte askotan horrela izatea opa diot.



Maria Retegi *Orbeako komertzial arloa*

“Produktua etengabe egokitzea izango da gure erronka”

Ibilbide luzea egin du Orbeak. Etorkizunean, orain arte bezala, aurrera egiteko eta goiko postuetan egoteko, beharrezkoa izango da enpresa eta produktua etengabe moldatzea eta egokitzea. Hainbeste urte bete duen enpresako historia gogoratzea ez da erraza baina

zalantzarik gabe, erabakigarria izan zen armak utzi eta bizikletak egitera pasatu zen unea. Ondoren, kooperatiba bihurtu zen momentua ere mugari garrantzitsua da gure historian.

Eta nik bizi izan dudana historia hurbilera etorrira, merkatuko lehen mailan egoteko egin den

apustua azpimarratuko nuke, produktua kontuan hartuta bereziki, eta mundu osoan gainera. Gaur egun merkatu sendoa dugu Estatu Batuan eta Europan eta beste merkatu berri batzuetan ere indarra hartzen ari gara poliki poliki; horixe izango da etorkizuneko erronka.



Maialen Lorza Departamento marketing de Orbea

“Debemos estar atentos a las tendencias del sector”

Llevo cuatro años en Orbea. Para mí fue entrar a formar parte de un proyecto muy ilusionante, puesto que es una empresa que necesita adaptarse y cambiar continuamente. El mundo del ciclismo está evolucionando mucho, desde el mismo producto, los canales de venta... Por eso me gusta estar

trabajando aquí y participar en este proyecto.

En una empresa que cumple 175 años es difícil decir cuál es la clave del éxito pero vender en todo el mundo y estar presente en tantos mercados no es fácil. Indudablemente hoy en día vivimos en la era digital y eso nos facilita la accesibilidad a muchos

mercados internacionales. Debemos estar siempre alerta para estar presentes y participar en las novedades y tendencias que surgen continuamente. Por ejemplo, la bicicleta eléctrica parece que marcará el futuro de la movilidad en las ciudades y Orbea también estará ahí, aportando nuestro granito de arena.



Perico Delgado Ciclista

“Nuestro lema fue *uno para todos y todos para uno*”

Mi vivencia con Orbea es como un recuerdo de familia, porque efectivamente es lo que éramos. Todos los equipos profesionales éramos como una gran familia donde nos conocíamos los mecánicos, los masajistas, las mujeres... ahora, mirado con la perspectiva que te dan los años creo que vivimos una época muy importante porque Orbea decidió patrocinar un equipo amateur y posteriormente dar el salto al equipo profesional; fue muy importante para nosotros. Recuerdo que cuando vinieron a ficharme, mi padre decía que muchas bicicletas tenía que vender Orbea para pagarnos el sueldo a los corredores. ¡Y mira dónde ha llegado!

El tiempo confirma que es imprescindible vender la marca, estar presentes en el ámbito

profesional y de una manera visionaria, la apuesta que hizo Orbea en el equipo profesional fue muy importante porque eso hace que hoy hablemos de una historia sólida. De igual manera, Orbea debe estar hoy en día también en el mundo profesional como está con Cofidis, sobre todo porque lo requiere el mercado.

Para mí ser pionero en el ámbito profesional con Orbea me llena de orgullo. Me lleva a recordar aquellas primeras bicicletas que me llevaron al triunfo en más de una ocasión. Porque esa es la clave: que el producto ha sido bueno y lo sigue siendo; eso está constatado.

Los valores de Orbea son también los valores de los ciclistas. El ciclismo tiene dos caras: la personal y la del equipo. En el trabajo individual, el

sacrificio es un valor que siempre ha estado muy unido a nosotros. Y el compañerismo es otro valor que nos ha distinguido, éramos “uno para todos y todos para uno”, porque todos éramos de la misma familia, la de Orbea.

Son muchos años de historia donde sin duda el mérito está en quienes tomaron aquellas decisiones, muchas veces arriesgadas y siempre muy arriesgadas. Pero, ¿dónde está el éxito sin el riesgo? ¡No existe! Comparativamente, si yo en aquella Vuelta a España hubiera pensado en las condiciones climáticas, si me hubiera acobardado y no hubiera arriesgado, no hubiera ganado la Vuelta. Por lo tanto, a veces hay que arriesgar, tirarse al vacío para ahora tener el orgullo de decir: ¡qué bien que lo hicimos!



Santi Millán Embajador de Orbea

“Me siento muy identificado con los valores de Orbea”

Para mí es un privilegio ser embajador de Orbea. De verdad creo que esta empresa tiene muchos valores que yo los siento como muy míos. Y la propia historia, desconocida para mucha gente, me parece increíble: la historia de una familia que tiene una empresa de armas y que se reconvierte en una empresa de bicicletas. Que llega a un punto de inflexión donde los fundadores

dejan la empresa y los trabajadores toman las riendas y forman una sociedad cooperativa. Ellos se implican en el proyecto y logran la Orbea que hoy conocemos: una empresa internacional y referente del ciclismo mundial.

Como he dicho me siento muy identificado porque yo empecé en una pequeña compañía de teatro, poco conocida y que con el tiempo logró hacerse un hueco y

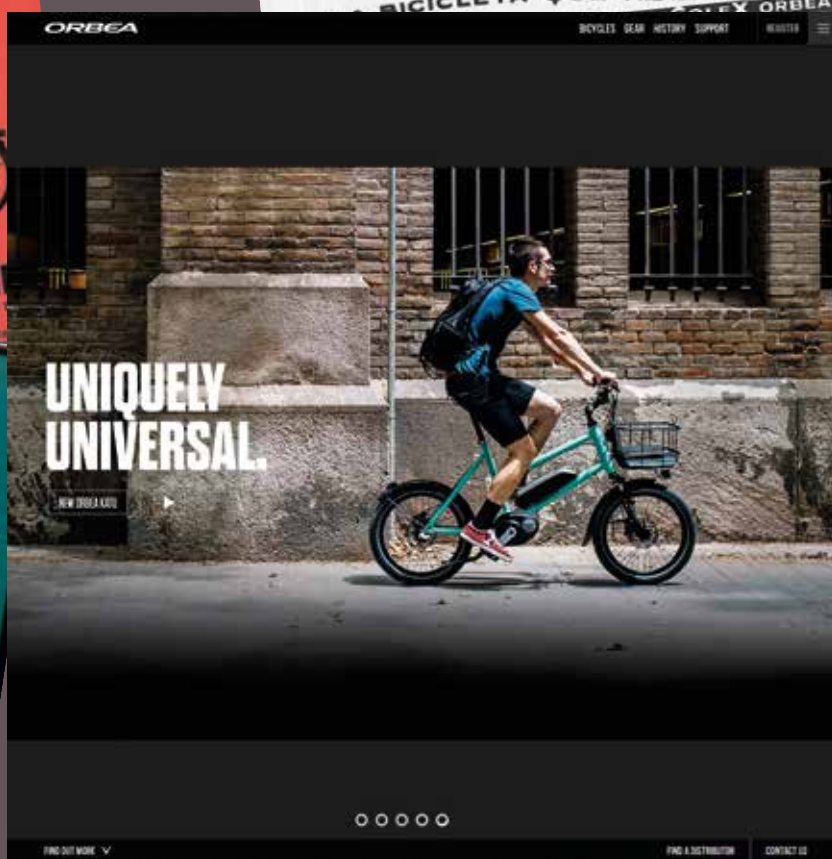
actualmente es bastante conocida, también a nivel internacional. Ahora tengo una productora con un socio que es amigo mío desde los 14 años. Es decir, el hecho de mantener una estructura familiar y cercana ha sido para mí algo muy especial, que he valorado muchísimo. Por eso digo que es verdaderamente un orgullo participar en este proyecto que lo siento muy cercano y parecido a mí mismo. □

Markaren zentzua, mendez mende

Mendez mende Orbeak merkatuari begira erabili izan duen estrategiak izugarritzko bilakaera izan du. Ikusi besterik ez dago, 80. hamarkadaren bueltan Velosolex modeloa iragartzeko diseinatu ziren irudiak eta erabilitako mezuak. Garai hartan, zoriontasuna eta mekanika onena eskaintzen zuen bizikleta iragartzen zen, tankera honetako mezuekin: "la mecánica puede ser desconocida" (horregatik gidaliburua oparitzen zuten bizikletarekin) edota "máximo de seguridad y de placer". 100 urte zituen markaren esperientzia ere aipatzen zen sarritan: "Orbea es el resultado de una larga experiencia y honradez industrial".

Mezu berdintsuak erabiltzen ziren nonahi, paperezko euskarrian beti, tokian tokiko denda fisikoa ezagutzera emateko. Izan ere, 50. eta 60. hamarkadetan ireki ziren Estatuan lehendabiziko Orbea dendak: Madrilen, A Coruñan, Huelvan...

Gaur egun, berriz, egoera bestelakoa da. Enpresen salmenta eta posizionamendu estrategiak erabat aldatu dira eta baita bezeroen erosteko ohiturak ere. Orbearen kasuan, denda fisikoak mantentzen dira, hurbiltasunaren ezaugarri. Eta ahalik eta erraztasun gehien eskaintzeko erosleari, online ere saltzen ditu bere bizikleta modelo desberdinak. □



Cooperativismo y transformación social (I)

En octubre comenzó la 8ª edición del *Curso experto en cooperativismo*, que esta edición cuenta con 23 participantes de 15 cooperativas diferentes. En el curso analizamos las principales tendencias (económicas, sociales y ecológicas) del momento actual y reflexionamos también sobre los principales retos y desafíos que tiene el cooperativismo de MONDRAGON. Contamos para ello con la participación de diferentes invitados, analizamos “buenas prácticas” existentes y creamos un espacio de aprendizaje en el que los participantes pueden compartir sus experiencias y reflexionar conjuntamente. **Aitzol Loiola** | Miembro de LANKI


 HUHEZI MU

Recientemente hemos finalizado el módulo sobre “cooperativismo y transformación social”. Es un módulo que desde LANKI hemos considerado siempre muy importante, porque permite ir al fondo del paradigma cooperativo arizmendiano y permite reflexionar sobre las realidades actuales desde la perspectiva de revitalizar el cooperativismo como un proyecto socio-empresarial. En las valoraciones de los participantes llama la atención que, antes de comenzar el módulo, la mayoría reconoce que le cuesta establecer conexiones entre el concepto transformación social y la realidad cooperativa. No es un tema que los participantes relacionen con la vivencia cooperativa cotidiana. Pero al final del

módulo la evaluación es muy diferente y casi todos coinciden en que la idea de considerar las cooperativas como unas estructuras empresariales que deben servir como medio y palanca para transformar las personas y la comunidad es una perspectiva interesante para abordar los retos concretos que tienen las cooperativas en la actualidad. La conclusión es que habría que reflexionar más sobre las cooperativas como estructuras cuya vocación es la transformación social.

Partiendo de esta experiencia, que además se ha repetido en las últimas ediciones del curso, nos ha parecido interesante escribir una serie de artículos sobre el tema. En este primer artículo proponemos realizar una mirada al pasado,

refrescar la concepción arizmendiana del cooperativismo como proyecto de transformación.

Impulso original de la experiencia cooperativa de MONDRAGON.

Iniciamos el artículo con una frase de J.M. Arizmendiarieta: “El Mundo no se nos ha dado para contemplarlo, sino para transformarlo”. Consideramos que esta frase refleja de forma nítida el impulso original que motivó el surgimiento y el desarrollo en sus primeras décadas de la experiencia cooperativa de MONDRAGON.

El cooperativismo emergió en Mondragón en la década de los cincuenta,

en un contexto marcado por la dictadura militar y la postguerra, con la mayoría de familias trabajadoras sin poder satisfacer sus necesidades básicas. Un escenario de injusticias y desigualdades sociales en el que unos jóvenes iniciaron una experiencia cooperativa con el objetivo de transformar la realidad. Del pensamiento de Arizmendiarieta vamos a mencionar, en primer lugar, dos ideas básicas: (1) consideraba que la transformación de las personas era la base para transformar la sociedad y (2) defendía que la creación de organizaciones comunitarias era la vía para construir una sociedad en la que todas las personas tuviesen la oportunidad de vivir dignamente (la igualdad de oportunidades era un concepto importante del pensamiento arizmendiano, pero evitaba “concepciones paternalistas que adormecen a las personas”). Estas ideas inspiraron al grupo de jóvenes cercanos a él y los materializaron en una experiencia cooperativa que tenía, en estos inicios, tres aspiraciones fundamentales.

Tres aspiraciones.

En primer lugar, impulsar un desarrollo económico al servicio del bienestar de las personas (creación de empleo y distribución más justa de la riqueza). En una sociedad con necesidades materiales sin cubrir, impulsar el desarrollo económico era fundamental para cualquier aspiración de bienestar individual y colectivo. Pero no se consideró el crecimiento económico como un fin en sí mismo, sino como medio para superar las desigualdades existentes, mejorar las condiciones de vida y avanzar en la justicia social. Es por ello que los fundadores entendían que había que ser muy rigurosos en lograr que las empresas cooperativas fueran económicamente rentables, porque era indispensable para que los trabajadores mejoraran sus condiciones de vida (en una proyección temporal más amplia también para posibilitar el bienestar de las generaciones futuras).

En segundo lugar se aspiraba a humanizar la empresa. El objetivo del

“Consideramos que volver a imaginar las cooperativas como espacios para practicar la transformación (individual y colectiva) es una mirada interesante para revitalizar las cooperativas”.

cooperativismo no era sólo superar la pobreza económica. La cooperativa era también una fórmula de empresa que pretendía superar las relaciones de poder existentes en las empresas capitalistas. Se trataba de que el trabajador dejara de ser un mero asalariado y asumiera un nuevo rol dentro de la empresa, como persona soberana, participando en la propiedad, en el gobierno y en los resultados de la empresa. En aquella época suponía una transformación cuasi-revolucionaria de la estructura empresarial, dado que proponía un modelo de empresa inspirado en ideales como la democracia (un trabajador, un voto), la justicia social (solidaridad en el reparto de los resultados y equiparación de los anticipos a los salarios del entorno, para que los cooperativistas no se convirtieran en una especie de “obreros ricos”), el compromiso con el entorno (reversión de los beneficios y promoción de iniciativas), etc. La idea de fondo era que los trabajadores asumieran la responsabilidad de construir alternativas propias que garantizaran unas condiciones de vida dignas para sí mismos. El bienestar individual era un proceso de (auto) emancipación que se integraba en el marco del bienestar colectivo.

En tercer lugar la empresa cooperativa debía tener una función social. Debía impulsar el desarrollo local (económico, social y cultural) teniendo en cuenta las necesidades existentes en el entorno. La propuesta era activar los potenciales de la comunidad y responder a todo tipo de necesidades creando iniciativas colectivas basadas en la responsabilidad y la autogestión de las personas. Sólo desde esta clave comunitaria y autogestionaria se puede entender el impulso emocional que

tuvo el cooperativismo y la expansión de la experiencia en sus primeras décadas.

Entendemos que esta concepción del cooperativismo como proyecto de (auto) transformación de las personas y de la comunidad fue un factor clave para el éxito de las empresas cooperativas, ya que dotó de un sentido social a la actividad empresarial y alimentó una cultura exigente en cuanto a la gestión empresarial, una cultura de ahorro para poder reinvertir y una cultura cooperativa que incitaba a superar los intereses individuales más egoístas en favor del proyecto colectivo. La empresa cooperativa sólo era posible sobre la base del compromiso y la responsabilidad de los socios. Y poner en el centro del proyecto cooperativo la aspiración de impulsar un proceso de transformación social (individual y colectiva) fue un factor importante a la hora de alimentar esa cultura cooperativa en el colectivo.

Una mirada para el futuro.

Cuando se mira al pasado conviene no caer en idealizaciones ni en planteamientos nostálgicos. El escenario actual (económico, social, político, cultural, tecnológico y medio ambiental) es muy diferente al de los orígenes de las cooperativas. Pero mirar al pasado puede ser interesante si se hace como fuente de inspiración (como hizo Oteiza con el crómlech). Consideramos que volver a imaginar las cooperativas como espacios para practicar la transformación (individual y colectiva) es una mirada interesante para revitalizar las cooperativas. Una perspectiva interesante también para abordar con eficacia los retos concretos de las cooperativas, alimentar una cultura exigente de la gestión empresarial, comportamientos de corresponsabilidad en el colectivo, reforzar el sentimiento de pertenencia de los socios y añadir un plus de ilusión a la experiencia cooperativa. Volver a imaginar las cooperativas desde esta mirada, una idea que nos gustaría continuar desarrollando en nuevos artículos y profundizar con vuestras aportaciones. Porque, como decía E. Galeano, “somos lo que somos, y lo que hacemos por transformar lo que somos”. □

“El Mundo no se nos ha dado para contemplarlo, sino para transformarlo”. Esta frase refleja de forma nítida el impulso original que motivó el surgimiento y el desarrollo en sus primeras décadas de la experiencia cooperativa de MONDRAGON.

Las actitudes de Arizmendiarieta



Es más que evidente que hablar de la Corporación MONDRAGON en 2015 sigue obligando a explicarla a partir de una persona: el sacerdote José María Arizmendiarieta. Y es que su pensamiento y sus hechos fueron los que hicieron posible que se pusiera en marcha la *experiencia cooperativa* tal como él la solía denominar. Seguramente que en los modernos manuales de liderazgo se podrían incorporar algunas de las actitudes que de él se describen por parte de quienes le conocieron.

En el libro que citábamos la semana pasada, *La experiencia cooperativa de Mondragón*. Una síntesis general, escrito por Larraitz Altuna-Gabilondo y publicado por Lanki, concretamente en su página 41, se listan siete actitudes atribuidas a Arizmendiarieta que pueden inspirar hoy en día:

- 1. Impulso ético**, derivado de la indignación frente a la realidad socioeconómica en que le tocó vivir.
- 2. Realismo utópico**, y es que “sin utopía no hay progreso” solía decir, pero a la vez, solo con ella tampoco lo habría. Así pues con los pies en la tierra pero con una mirada elevada y ambiciosa de transformación social.
- 3. Responsabilidad y creatividad**, o sea, “lamentos no, acciones”. Cada cual es responsable de mejorar lo que le rodea y al mismo tiempo comparte ese vínculo con su comunidad. Ese compromiso

movilizador lo puede llevar a cabo por sus cualidades creativas.

- 4. Constancia y paciencia**, porque el objetivo final es ambicioso en el mejor de sus sentidos y requiere por tanto tiempo. Hace falta paciencia y no cejar en el intento.
- 5. Apertura y aprendizaje**, debido al carácter dinámico de la sociedad que conduce a una permanente revisión de las formas de hacer. Hoy lo llamaríamos “beta permanente”. Esto incluye un talante abierto incluso al capitalismo para mantener con él una tensión dialéctica de denuncia, de coexistencia pero también de superación.
- 6. Sencillez**, entendiéndolo por ejemplo toda la aportación de las cooperativas como una simple experiencia, vinculada en lo concreto a unas circunstancias sociales e históricas que le dan sentido y obligan a ponerse manos a la obra.
- 7. Confianza**, en tanto convencimiento íntimo de que es posible y de que, además, merece la pena.

Estas actitudes son cimientos, luego la forma que la realidad ha ido modificándose con el paso de los años dirá hasta qué punto siguen siendo definitorias estas actitudes de lo que hoy son las cooperativas de MONDRAGON. El pensamiento de Arizmendiarieta se recogió en diversos documentos pero según parece destacó más en él la fuerza de la acción. Nos

hace recordar en cierto modo un pensamiento que se atribuye a Yukio Mishima, el controvertido escritor japonés: “la persona que sabe y no actúa es como si no supiera”. Pues bien, parece que Arizmendiarieta estaba, sí o sí, comprometido con la acción. □

Publicado en mukom.mondragon.edu

A través de Euskomedia.org tienes disponible mucho material: publicaciones diversas, escritos, archivos y fotografías. En particular, algunas referencias útiles para comprender el pensamiento de Arizmendiarieta:

- Arizmendiarieta, J. M. (Azurmendi, J. & Otalora) (1999). *Pensamientos*. Azatza [Aretxabaleta]: Otalora. Disponible en PDF.
- Azurmendi, J. (1984). *El hombre cooperativo: pensamiento de Arizmendiarieta*. Caja Laboral Popular, Lan Kide Aurrezkia. Disponible en PDF.
- Molina, F. (2005). *José María Arizmendiarieta (1915-1976): Biografía*. Euskadiko Kutxa. Disponible en PDF.



Elogio de la comunidad

“Piense en las empresas que admira. Sospecho que la gran mayoría operan como comunidades de seres humanos comprometidos, no como colecciones de desarraigados recursos humanos. Ahora, imagine una economía formada por tales empresas”

(H. Mintzberg)

Recientemente Henry Mintzberg ha publicado un interesante panfleto digital –el autor lo denomina así– titulado *Rebalancing Society*, en el que advierte de las catastróficas consecuencias que se están derivando –y profundizando– del brutal desequilibrio en nuestras sociedades a favor de lo privado (de las grandes corporaciones empresariales y financieras). Su propuesta es que, para superar la desastrosa situación a la que hemos llegado en lo económico, lo social, lo político y lo medioambiental, es necesario y urgente rebalancear la sociedad entre lo Público, lo Privado y lo Plural (como plural se refiere a organizaciones sin ánimo de lucro, cooperativas, asociaciones ciudadanas etc.). Preso lo público de lo privado, Mintzberg pone el foco en lo plural como fuerza que puede rebalancear la sociedad, y, de forma particular, en la idea de comunidad como integradora de su desarrollo. Y dice: “el sector plural puede (...) liderar el proceso de recuperación del equilibrio social que necesitamos de manera desesperada”.

Abrumados por el (pseudocientífico y manipulador) discurso neoliberal, nos cuesta reparar en que en el origen, desarrollo y prolongación de la Crisis se encuentra la destrucción de lo comunitario, aspecto muy relevante en la degradación que ha tenido el trabajo como construcción colectiva. La comunidad se manifiesta como cooperación y solidaridad entre diferentes que colaboran a una construcción común. Y, aunque hoy suene a herejía anarco-marxista, tiene sus raíces en aquel eslogan que rezaba “de cada cuál según sus capacidades, a cada cuál según sus necesidades”. Y, en palabras de Marx, “Solamente dentro de la comunidad con otros todo individuo tiene los medios necesarios para desarrollar sus dotes en todos los sentidos; solamente dentro de la comunidad es posible, por tanto, la libertad personal”.

Sin embargo, el neomanagement es lo más opuesto a la idea de comunidad:



Pone todo el acento en lo individual, si bien siempre referido a líderes y directivos, en el *hágase a sí mismo*, empresa, cree su *marca personal*, y similares eslóganes. Para ello se despliega un enorme negocio de libros de autoayuda, seminarios de inteligencia emocional, sesiones de coaching, talleres de constelaciones organizacionales, cursos de liderazgo... Lo colectivo es sospechoso para los poderes dominantes, precisamente porque es en la cooperación donde se manifiesta el poder de crear al margen del Poder.

El País Vasco tiene una larga tradición comunitaria. En euskera existe un término, *auzolan*, para referirse al trabajo comunitario que los vecinos desarrollaban solidariamente, construyendo casas, caminos, y otros bienes comunes. No es, pues, extraño que aquí naciera y se desarrollara un movimiento cooperativo que ha sido objeto de admiración y estudio en todo el mundo. Pero el origen y desarrollo de lo que luego se denominaría Corporación Mondragón tiene su origen en la construcción de comunidades de tipo local (Fagor en Mondragón, Ulma en Oñate...) y comarcal, que venían constituidas no sólo por lo empresarial, sino por lo educativo, por lo social, etc. (de hecho, la primera forma organizativa del Grupo Mondragón fue a través de lo

que se denominaba *grupos comarcales*). Un ejemplo de construcción comunitaria basado en el reforzamiento de los lazos sociales y en el ejercicio de la solidaridad.

Tal vez el nuevo año sea un momento tan bueno como cualquier otro para repensar, desde la política, el mundo empresarial y la sociedad, lo que estamos haciendo y lo que podemos hacer. Y el panfleto de Mintzberg puede ayudar. □

Publicado en *Estrategia Empresarial*

http://www.mintzberg.org/sites/default/files/rebalancing_society_pamphlet.pdf



<https://www.reimaginaeltrabajo.com/entrevista.aspx?Num=90>



Mikel Lezamiz – Ander Etxebarria

Hedapen Kooperatiboaren arduraduna izan da Mikel azken 8-10 urteotan eta 2015eko abenduan hartu du erretiroa. Ander da ordutik arlo honen arduraduna. Biekin elkartu gara, orain arteko balorazioa egiteko eta aurrera begira dituzten asmoetaz hitz egiteko.



Ander Etxebarria

Mikel Lezamiz

“Mundu mailan erreferenteak gara hainbat arlotan”

Aurkezpen gisa, laburtu zuen kurrikuluma. Nondik nora ibili zarete profesionalki?

Ander Nik ingeniari-tza tekniko antolakuntzan ikasi nuen Eskola Politeknikoan eta ondoren soziologia Bilboko Deusto unibertsitatean. Bertan ikasten nengoela, Otaloratik praktikak egiteko ikaslea eskatu zuten eta hiru ikaskideen artean ni aukeratu ninduten. Bertan egin nituen praktikak eta ondoren kontratatu bezala lanean hasi nintzen gabineteko soziologikoan, kooperatibetako langileen gogobetetze inkestak egiten eta baita formazioaren alorrean ere. 2004an Ikerlanera joan nintzen eta bertan egon naiz pertsonal sailean 2015ko abendua arte. Horrez gain, Otalorako IKAS programa egin nuen eta ondoren Kooperatiben Aditu programa ere bai.

Mikel Arrasatera etorri nintzen maestra industrialak ikastera. Ondoren Alecopen egon nintzen hiru urtez lanean eta hezitzaile bezala Biteri egoitza nagusian. Gero Bilboko Deusto Unibertsitatean soziologia ikasi nuen eta han kooperatiba bat sortu genuen, Gabriel Aristi euskaltegia.

Ikasketak bukatuta Fagor Etxeresnetan hasi nintzen, 1981ean pertsonal sailean eta bi urte beranduago pertsonal buru izendatu ninduten. Handik Otalorara joan nintzen 1990ean, soziologia gabinetean, formakuntza eta hedapen alorrean. Azken 8-10 urte

hauetan hedapen kooperatiboan zentratu naiz.

Eredu kooperatiboa, gaur

Eredu kooperatiboaren balioak eta printzipioak aldatuz joan dira, eguneratuz. Nola uztartzen duzue kooperatibismoaren historia, azken urteotako gora-beherak, etorkizuneko erronkak? Zein da igortzen diezuen mezua?

Mikel egia da kooperatibismoaren sentimendua aldatuz joan dela urteekin eta printzipioak eguneratu baina muina berbera da eta horixe da atzerritik gu ezagutzera etortzen direnei ezagutzera ematen dioguna. Zalantzarik gabe, norberak bizi izan duenak ere badu eragina. Nire kasuan, Fagor Etxeresnak kooperatiban egin nituen urteak oso onak izan ziren eta MCC sortu zenean ere etapa interesgarria bizi genuen. Azkenaldian eta batik bat azken urteotan Fagorren itxierak guztiongan ezarri duen tristezia eta pena sentitzen dugu. Ezin da ebitatu!

Dena den, momentu honetan garai berri batean gaudela uste dut. Fagorrekin gertatutakoak balio izan digu indarrak berritzeko eta indarrak hartzeko berririo ere printzipioak eta balioak aztertzeke. Ezin dugu lo hartu, oinarria finkatuta dugu eta enborra sendotuz joan behar gara poliki-poliki.

Ander Ados nago esandakoarekin.

Dena den, beti dugu pertzepzioa gauza txarretatik edo desgrazietatik ikasgai positiboak ateratzen direla eta horrekin ez nago guztiz ados. Historian eta kooperatibismoaren eboluzioan hainbat eta hainbat momentu esanguratsu izan dira eta guztiak ez dira gainbehera batetik etorri. Honekin zera esan nahi dut: gure egunerokotasunean gertaera txiki asko ematen direla, oso aberasgarriak, eta arreta gutxi jartzen diegula normalean. Horiek guztiak dira eboluzioaren zeinu.

Mikel Historia eta eboluzioaz ari garenez, aipatzen da hiru kooperatibismo mota bizi izan ditugula: behar izanaren kooperatibismoa (sorreran); ongizatearen kooperatibismoa (70, 80. eta 90. hamarkadetan) eta egungo kooperatibismoa. Aipatu dugun bezala, momentu honetan kooperatibismoa modernizatzen ari gara, eta salto kualitatiboa emateko garaia da.

Zuek biok ibili zarete hainbat urtetan langileei gogobetetasun inkestak egiten. Zer nolako sentimenduak edo bizipenak dituzte kooperatibismoaz?

Ander uste dut orokorrean pozik daudela kooperatibista izatearekin eta modu positiboan baloratzen dituzte gureak diren ia ezaugarri edo aspektu guztiak. Baina, era berean, gure inguru hurbilenarekin oso kritikoak gara eta somatu dut eta horregatik sustatu beharko genituzke gure autoestima

ANDER "Nire ustez gazteak erraz egiten dira kooperatibaren kulturara eta horren adierazle da, esate baterako, errotazioa oso txikia dela langileen artean. Transparentzia, demokrazia, solidaritatea... aspektu horiek oso ondo baloratzen dira gazteen artean".

igotzeko ekintzak, kooperatibista izatea harrotasunez bizitzeko.

Mikel Egia da. Langile tenporalak baino askoz kritikoagoak gara, inkesten arabera.

Kooperatibismoaren sentimendua gureganatzea betidanik izan dugun kezka izan da eta gaur egun beharbada indar eta baliabide gehiago jarri beharko ditugu horretara.

Mundu mailan erreferenteak gara hainbat arlotan: lanaren subiranotasuna, langilearen dignitatea... baina egunerokotasunean ahaztu egiten zaizkigu. Horregatik, Otalora bisitatzea, kooperatibismoari buruzko formazioa eta antzeko ekintzak oso baliogarriak dira ezaugarri horiek gogorarazteko.

Sentimendu honetan adinak izango du eragina honetan, ezta? Nola ikusten dituzue gaurko gazteak?

Mikel Soziologikoki esan daiteke gazteak oso kooperatibistak sentitzen direla lanera sartu eta lehen 5-8 urteetan, ondorengo urtetan gainbehera ematen da eta azken 10 urteetan berriro igotzen da sentimendua.

Egungo gazte gehienek lan esperientzia desberdinak izaten dituzte eta kooperatiba batera iristen direnean somatzen dute aldaketa. Orain dela 30-40 urte, berriz, kooperatibetan lanean sartzen zirenentzat lehen lan esperientzia izaten zen normalean eta ez zuten besterik ezagutzen.

Ander nire ustez gazteak erraz egiten dira kooperatibaren kulturara eta horren adierazle da, esate baterako, errotazioa

oso txikia dela langileen artean. Argi dago gaur egun ez dela militantziarik ematen (orain dela 40 urte bezala) eta inork ez duela aukeratzen lan bat kooperatiba batean delako, baizik eta lan eskaintza delako, besterik gabe. Baina transparentzia, demokrazia, solidaritatea... aspektu horiek oso ondo baloratzen dira gazteen artean. Eta aipatu dugunez modernizatu behar garela, aspektu berriak ere txertatu beharko ditugu kooperatibismoaren balioetan: ekologia, iraunkortasuna, jasangarritasuna, eta abar. **Mikel** gaineratu nahi nuke kooperatibista ez dela jaiotzen baizik eta bilakatu egiten dela. Beraz, gazteak gurera ekartzea gure esku dago.

Bisitarien ikuspegia

Hedapen kooperatiboa mundu mailara zabaltzen da. Nola ikusten gaituzte? Zer bilatzen dute guregana datozenak?

Mikel Ikuspegi honetan ere izan da eboluzioa. Izan ere, gaur egun kooperatibismoa herrialde guztietan dago hedatuta eta mundu mailako erakundeetatik ere bultzatzen den sistema da. Baina, oraindik ere oinarrian ditugun printzipioak dira harridura gehien sortzen dutenak. Adibidez, esplikatzeko dugunean lanaren subiranotasuna, langile guztiok boto bakarra dugula... sinesgaitza egiten zaie.

Kontuan hartu behar da kooperatibismoa ezagutzen duten askok ere beste eredu batzuk ezagutzen dituztela: kontsumo edota nekazal

kooperatibak gehien bat. Gainera, behar sozialak ere desberdinak dira herrialde horietan eta kooperatibismoaren bitartez garapen soziala ere bultzatzen da. Berez, egoera oso desberdina da tokian tokiko dauden kooperatibetan: Txinan, Korean, Hegoameriketako Estatu Batuetan, Brasilen...

Ander Gehienek ikaragarri baloratzen dute jendeak lana izatea, langabezia tasa erlatiboki txikia izatea. Nolanahi ere, astebeteko izaten direnean gure artean, kooperatibak bisitatzeaz gain, Arrasate, Donostia, Bilbo eta beste herri batzuk ere ezagutzen dituzte. Horrek ematen die ikuspegi orokorra, eta ikusten dute jendeak bizi kalitate nahiko altua duela.

Mikel Bai horrela da. Esate baterako, asko harritzen dira poteoan txandaka ordaintzeko dugun sistemarekin edota elkarte gastronomikoetan ordaintzeko dagoen sistemarekin. Gure gizarteak funtzionatzeko ezarri dituen moduak dira, eta antzekotasun handia dute kooperatibismoaren demokraziarekin.

Mikel, dagoeneko erreleboa eman diozu Anderri. Bada gomendio berezirik?

Mikel Esango nioke mentalitate irekia izatea, malgua. Horrek, beste errealitateak hobeto ulertzen lagunduko dio. Horrez gain, esango nioke lan honek dedikazio eta inplikazio handia eskatzen duela baina modu berean oso aberasgarria dela, asko ikasten dela.

Ander, zuk aspaldi ezagutzen duzu Mikel. Zein da zure gomendioa hasi berri duen etapa honi begira?

Ander Jubilatua da baina oraindik ere gazte ikusten dut, dinamiko eta agenda beteta. Horrelaxe jubilatua nahi dut nik ere! Bide beretik jarraitzeko esango nioke: musika ikasten, kirola egiten, familiarekin disfrutatzen... eta badakit gainera lanean jarraitzeko asmoa duela: Mundukide edo ALEn. Miresgarria da benetan! Berak lehen aipatu du kooperatibista ez dela jaiotzen, bilakatu baizik. Nik gaineratuko nioke kooperatibista bat ez dela sekula jubilatzen! □

MIKEL "Egun kooperatibismoa herrialde guztietan dago hedatuta eta mundu mailako erakundeetatik ere bultzatzen den sistema da. Baina, oraindik ere esplikatzeko dugunean lanaren subiranotasuna, langile guztiok boto bakarra dugula... sinesgaitza egiten zaie".



El modelo cooperativo, un enfoque sistémico y dinámico



Amaia Sopelana, doctora en Administración de Empresas desde el pasado 9 de febrero, ha realizado su tesis doctoral sobre la teoría de la flexibilidad organizativa, basándose en la experiencia de varias cooperativas de Mondragon Componentes. Para desarrollar su trabajo ha contado con la colaboración de Javier Aranceta, director de I+D de Mondragon Componentes.

En la actualidad trabaja en Tecnalia y antes lo hizo en el Centro Tecnológico Labein y en Ikerlan y quizá su paso por el Centro Tecnológico del paseo de Arizmendiarieta marco la temática de su tesis doctoral.

Amaia Sopelana **Doctora en Administración de Empresas**

“Las principales barreras están en la complejidad”

Antes de decidirte por el tema central de la flexibilidad organizativa estuviste en Ikerlan donde desarrollaste los primeros bocetos de lo que no llegó a ser tesis doctoral, ¿verdad?

Así es, la idea principal de mi tesis era desarrollar un laboratorio de toma de decisiones dentro de la organización, un espacio para desarrollar nuevos productos. Lo intenté aplicando una dinámica de sistemas, una metodología muy específica que permitía hacer un análisis de qué pasaría si tomara ésta u otra decisión en un entorno de escenarios de simulación. La tesis no progresó bien, porque el acceso a toda la información de la que disponíamos para poder estructurar el proceso de desarrollo de nuevos productos bajo esta metodología era bastante complicado. En ese momento decidí cambiar de director de tesis y reorientar el tema central de la tesis hacia un tema emergente como la flexibilidad organizativa.

¿Cuál es el tema central del trabajo?

He partido de la idea que la teoría de flexibilidad organizativa no está siendo aplicada todo lo eficazmente que se espera de las empresas. Entre otros inconvenientes que se destacan, las principales barreras están en la complejidad. Hablar de flexibilidad organizativa es un tema que los gerentes entienden como demasiado

complejo y por eso no lo abordan. Por otro lado, hasta ahora se ha considerado que es un tema que merece un análisis estático. ¿Son nuestras organizaciones flexibles ahora? ¿Sí o no? El trabajo que he realizado aporta un enfoque diferente y una perspectiva dinámica. Así, decidimos, plantear que la evolución de nivel de flexibilidad fuese acorde con lo que demandaba el entorno y que fuese también en línea con el ciclo de vida empresarial. Es decir, hoy somos flexibles y podemos o debemos ser flexibles en diez años, siempre que nos adaptemos a lo que el entorno demande.

La flexibilidad organizativa

¿Cómo debemos entender la flexibilidad organizativa?

Debemos entender la flexibilidad organizativa como un sistema en el que hay una serie de variables que están interrelacionadas entre sí y que la evolución en el tiempo de la flexibilidad dependerá de los resultados de esas interrelaciones ante la implementación de estrategias de cambio. Eso es lo que ha permitido el enfoque sistémico y dinámico que propongo en la tesis. ¿El resultado final? Poder dar una mayor robustez a la teoría de flexibilidad organizativa y sobre todo, abrir el campo

al aprendizaje organizacional para los gerentes, para poder entender qué es eso de flexibilidad organizativa y cómo les puede afectar en la gestión de medio y largo plazo de determinadas estrategias de cambio que sean acordes con la evolución del entorno.

Tu trabajo se centra en la flexibilidad del modelo de varias cooperativas de MONDRAGON Componentes.

Así es. Conocí a Javier Aranceta durante mi doctorando en Ikerlan, donde decidimos empezar un estudio de flexibilidad organizativa en las cooperativas. En ese estudio que realizamos por decisión o iniciativa de Ikerlan, participaban Javier y seis cooperativas de Mondragon Componentes. Hicimos un análisis de flexibilidad en colaboración con Erasmus University, que está en Holanda, con el autor más importante en flexibilidad organizativa (<http://www.rsm.nl/people/henk-volberda/>). Colaboramos con él y nos ayudó a hacer una gran recogida de información a nivel europeo y el diagnóstico, en 2007. A partir de ahí, como la tesis cambió de de orientación estratégica, volví a plantear a Javier si sería posible hacer ese análisis mediante entrevistas semiestructuradas. Sobre todo me interesaba ver la evolución en cuatro años de esos parámetros que estábamos estudiando. Desde el primer momento,



adaptación, incluso con esas restricciones de ser una estructura organizativa como una cooperativa, fue exitosa. Bueno, restricciones o facilidades, se puede ver desde las dos perspectivas. Para unas cosas es bueno ser una cooperativa y para otras no.

¿Cuál ha sido la metodología de investigación que has utilizado?

La metodología de investigación para la tesis doctoral comenzó trasladando una teoría ya existente, y con demostrada validez empírica, de flexibilidad organizativa, haciendo un análisis exhaustivo de las afirmaciones del autor y creador de esa teoría (Henk Volberda), trasladándola a un entorno de dinámica de sistemas. En ese entorno de dinámica de sistemas, lo que intenté hacer es una simulación de varios escenarios. A partir de ahí, ese modelo ya adquirió la validez suficiente como para ser complementado con la adición de nuevas variables o dos nuevas que fueron exploradas. De forma empírica obtuvimos las conclusiones del caso Mondragon Componentes que fueron contrastadas con la evolución de teorías de cambio organizacional. En este caso, la evidencia del caso cooperativo dio pie a buscar en la literatura confirmación de que realmente, en otro tipo de empresas o otro tipo de contextos esas variables eran igualmente importantes. La complementariedad del estudio empírico con el análisis de lo teórico, confirmó que existían dos variables, que no eran las únicas, pero sí las más importantes: la resistencia al cambio y los retardos en la percepción de los gerentes sobre los cambios que hay en el entorno. En esa etapa decidí plantear la extensión del modelo de flexibilidad organizativa original con esas dos nuevas variables. Realicé una serie de proposiciones dinámicas para que su comportamiento fuera evaluada en distintos escenarios de simulación y comprobamos que realmente esas variables limitaban los efectos esperados de estrategias de cambio implementadas por cualquier gerente en busca de una mayor flexibilidad o un nivel de flexibilidad óptimo. □

decidió apoyarme al 100%. Volvimos a hacer el análisis de flexibilidad organizativa en el contexto cooperativo en el año 2011, en el sector de componentes industriales y en este caso, desde la perspectiva del director de I+D, que podía dar una visión más global de las seis o siete cooperativas del Grupo.

Resultado del estudio

¿Cuál fue el resultado de tu estudio en las cooperativas?

Podemos decir que las cooperativas en particular y las empresas en general tienen un nivel de flexibilidad óptimo si están acorde con lo que el entorno les está demandando. Los resultados del trabajo llevado a cabo en las cooperativas evidenciaban que la mayoría, o aquellas cooperativas con una posición competitiva más fuerte dentro del grupo de Mondragon

Componentes, tenían un nivel óptimo de flexibilidad, es decir, sus estrategias de cambio habían sido efectivas en términos de adaptación a los cambios en su entorno competitivo, aún cuando no se cumplían al 100% las recomendaciones de la teoría aplicada.

Las empresas en un puesto no tan competitivo en aquella época, eran las que más disparidad presentaban entre lo que les estaba demandando el entorno y su nivel de flexibilidad real y potencial. Lo que sí podemos decir es que han demostrado adaptarse al entorno, que es lo que realmente dice la teoría de flexibilidad organizativa. La mayoría de Mondragon Componentes claro, porque de hecho, algunas de las empresas cerraron en ese periodo en que estuvimos evaluando. En definitiva, no se puede afirmar si fueron más o menos flexibles; lo que demostraron es que su capacidad de

“ Los resultados del trabajo llevado a cabo en las cooperativas evidenciaban que la mayoría, o aquellas cooperativas con una posición competitiva más fuerte dentro del grupo de Mondragon Componentes, tenían un nivel óptimo de flexibilidad. ”

El futuro de nuestros puestos de trabajo

Antonio Pulido es catedrático de Economía Aplicada, especialista en temas de predicción, futuro e innovación y autor de 35 libros y varios cientos de artículos. En este texto, rescatado de su blog (blog.antoniopulido.es) reflexiona sobre el trabajo del futuro. El tema tiene luces y sombras.

Antonio Pulido | Catedrático de Economía Aplicada.



Pienso que entre todos los retos que nos plantea el futuro, el de cómo va a ser nuestro trabajo es uno de los más importantes. Nos afecta a todos y a lo largo de toda la vida, a título personal, familiar y social. Implica tomar posiciones en educación, habilidades y competencias a desarrollar. Pero, además, cómo se desarrolle ese futuro va a condicionar nivel de vida, realización personal, tiempo libre, conciliación familiar o cambios de lugar de residencia.

Mucho se ha escrito y yo mismo he dedicado varios textos a diversos aspectos de la cuestión: *Predicciones de creación de empleo hasta 2020* (12/2/15); *En busca del empleo perdido* (17 y 19/2/15); *Nuevos empleos en 10 años*

(26/3/15); *16 habilidades para el siglo XXI* (9/4/15); *“La universidad del futuro* (2/6/15); *¿Yo invento, tú encuentras empleo y él va al paro?* (9/12/15); *Luditas y que inventen ellos* (22/12/15).

Nueva revolución transformadora

Hoy quiero compartir con mis seguidores algunas reflexiones al hilo de mis últimas lecturas sobre el futuro del trabajo. Empezaré por el informe del World Economic Forum: *“The future of jobs. Employment, skills and work force strategy for the Fourth Industrial Revolution”* (El futuro de los puestos de trabajo. Empleo, habilidades y estrategia de mano de obra para la cuarta revolución industrial),

presentado al inicio del reciente Foro de Davos. Según Klaus Schwab, presidente y fundador de esas reuniones, la nueva “revolución industrial” será tan fuerte y veloz como para transformar, en un breve periodo de tiempo, los sistemas actuales de producción, distribución y consumo. Vendrá de la mano de los desarrollos en genética, inteligencia artificial, robótica, nanotecnología, impresión 3D o biotecnología y cambiarán el mundo a escala social, económica y, particularmente, laboral.

En la introducción del informe se reconoce que “la clave es cómo empresas, gobiernos e individuos reaccionarán a estos desarrollos. Será crítico prevenir el peor escenario (cambio tecnológico acompañado de carencias de ciertos

La nueva “revolución industrial” vendrá de la mano de los desarrollos en genética, inteligencia artificial, robótica, nanotecnología, impresión 3D o biotecnología y cambiarán el mundo a escala social, económica y, particularmente, laboral.

talentos, desempleo masivo y desigualdad creciente) mediante una recomposición y mejora de conocimientos de los trabajadores actuales”.

Evolución y destrucción de empleo

Una encuesta realizada a responsables de Recursos Humanos de grandes empresas, que representan a más de trece millones de empleados, en nueve importantes agregaciones sectoriales de la industria y los servicios, de quince países desarrollados y de mercados emergentes, avisa de una posible pérdida de unos 7 millones de puestos de trabajo en cinco años, compensada parcialmente por la creación de unos 2 millones de nuevos empleos. Pierden los trabajos de oficina y administrativos (2 de cada 3 bajas) y de manufactura y producción (22% de las pérdidas). Ganan los vinculados a gestión comercial y financiera, dirección, computación e ingeniería.

Personalmente añadiría (opinión ya compartida en muchos ambientes) que, una vez reconocido el impacto neto negativo de una evolución tecnológica imparables y positiva en otros muchos aspectos, no puede dejarse sin protección (previa y posterior) a los potencialmente afectados.

Tres escenarios de futuro

De todas formas, el futuro nunca está escrito y depende de lo que las sociedades son capaces de construir. La consultora PWC acaba de publicar un documento, “The future of work. A journey to 2022” (“El futuro del trabajo. Un viaje a 2022”) que parte del hecho de que las rupturas tecnológicas son la gran fuerza que transformará la forma de trabajo durante los próximos 10 años,

pero abre tres posibles escenarios de futuro radicalmente diferentes, que colorea como azul, verde y naranja.

El escenario azul es el más continuista, con predominio de las grandes corporaciones. El verde supone un cambio de cultura empresarial más comprometido socialmente, en particular con las alteraciones demográficas, el clima y la sostenibilidad. El naranja apuesta por redes de empresas más pequeñas, con partición de las grandes corporaciones y en que las personas tienen oportunidades para desarrollar sus propias habilidades.

La formación del futuro

Pero sea cual fuera el mix de empresas y los cambios culturales predominantes, lo que parece evidente es que los procesos formativos a lo largo de la vida tienen que adaptarse a las exigencias de un mundo nuevo del conocimiento y la innovación. A finales de año el director de Educación y Habilidades de la OCDE, Andreas Schleicher, publicó una nueva nota en WEF sobre How can we equip the future workforce for technological change? (¿Cómo podemos preparar a la futura fuerza de trabajo para el cambio Tecnológico?) Os

propongo reflexionar sobre algunos de sus argumentos, que personalmente comparto:

- En el pasado la educación fue acerca de cómo impartir conocimiento. Pero la economía global no va a premiar a los trabajadores por lo que conozcan, sino por lo que sepan hacer con ese conocimiento.
- La innovación se produce integrando información de campos muy distintos, lo que exige aptitudes para trabajar en equipo.
- Desde la etapa escolar se debe promover un aprendizaje orientado hacia las habilidades, que preparen para trabajar en entornos multiculturales más allá de las fronteras nacionales.

Pero todo esto no es sólo un reto de futuro para nuevas generaciones; es una guía para la formación en el trabajo y a lo largo de la vida. El desarrollo de habilidades debe ser ya un componente prioritario de todo esfuerzo de adaptación a un mundo en profundo cambio. Sirvan como ejemplo los perfiles profesionales más demandados por las empresas según el informe internacional Randstad: formación en tecnologías de la información, ingeniería y marketing/ventas, pero con el añadido de capacidad analítica, orientación a resultados y visión estratégica.

Una advertencia final. Todo proceso formativo y toda carrera profesional es una decisión compleja, dependiente de múltiples factores y en que confluyen aspectos económicos con otros de gustos, vocaciones y capacidades personales. Lo que el mercado laboral demanda y retribuye es una información a tener en cuenta, pero otros muchos valores deben tenerse en cuenta. □



Lo que parece evidente es que los procesos formativos a lo largo de la vida tienen que adaptarse a las exigencias de un mundo nuevo del conocimiento y la innovación.

Cooperativistas sanos en cooperativas saludables

OSARTEN propone avanzar hacia una mejora integral de la salud de las personas.

La mejora de las condiciones de trabajo en nuestras cooperativas ha sido evidente en los últimos años. La importante inversión realizada primero en adecuación de las instalaciones, y después en la implantación de Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales han dado sus frutos como se deduce del continuado y profundo descenso de la Siniestralidad.

Nunca podremos decir que ésta es ya una etapa superada, pues todavía nos queda mucho por hacer hasta llegar a esa meta ideal de “cero accidentes”.

Propuesta integral

Sin embargo, va llegando el momento en el que las cooperativas pueden elevar el nivel de sus aspiraciones, ampliando el alcance de sus actuaciones más allá del propio puesto de trabajo y del accidente, para pretender una mejora integral de la salud de sus personas, no solo en su faceta de trabajadores sino en todas sus actividades dentro y fuera de la cooperativa.

Un camino sin retorno

Desde Osarten hemos trabajado en los últimos 3 años en la interiorización de este Modelo de Empresa Saludable, el desarrollo de herramientas para su implantación y su aplicación interna. Y valoramos muy positivamente nuestra andadura, tanto por los resultados obtenidos como por la coherencia con nuestra estrategia y nuestros valores. Estamos convencidos de que este es un camino sin retorno, en el que no hemos hecho sino empezar a andar, al que se irán sumando poco a poco muchos otros compañeros de viaje contribuyendo a que cada vez tengamos más Cooperativistas sanos en Cooperativas saludables.

Esta mirada de la salud desde una perspectiva más amplia, es totalmente coherente con nuestros principios, que sitúan a la persona como fin último de nuestra Experiencia Cooperativa y por lo tanto como elemento central de la gestión empresarial. Un elemento básico a partir del que podremos plantearnos otro tipo de objetivos es la seguridad y la salud de las personas, por lo que es totalmente coherente que las cooperativas planteen actividades eficaces para contar con trabajadores sanos.

Pero esta perspectiva tiene sentido en cualquier tipo de empresa pues está demostrado en numerosos estudios que la inversión en salud de los trabajadores tiene un generoso retorno económico, pero también en otro tipo de intangibles: mejora de satisfacción, del clima social, de la imagen y reputación, etc.

De hecho, hay numerosas empresas que llevan años trabajando en esta materia, hasta el punto de que AENOR ha llegado a estandarizar un Modelo de Empresa Saludable, que aporta orientaciones concretas para su implantación e incluso permite su certificación.

Propuesta integrada

No son nuevas las iniciativas de Promoción de la Salud de los trabajadores, pues en algunas de nuestras empresas se llevan realizando durante muchos años. Lo verdaderamente novedoso es que estas



actividades se desarrollen de manera sistemática y totalmente integradas en la gestión empresarial como una vertiente más de la misma, lideradas por los órganos de gobierno y pretendiendo unos objetivos coherentes con la Estrategia de la Cooperativa.

La aplicación del Modelo de Empresa Saludable conlleva la definición de una Estrategia de Promoción de la Salud que facilite al trabajador información y oportunidades de mejora de sus hábitos de vida. La empresa debe generar y mantener actuaciones en salud laboral y en aspectos de salud en general, adaptados a las características y situación de salud de los trabajadores de cada empresa en particular. □

Está demostrado en numerosos estudios que la inversión en salud de los trabajadores tiene un generoso retorno económico, pero también en otro tipo de intangibles: mejora de satisfacción, del clima social, de la imagen y reputación, etc.

Unamuno y el euskera

Unamuno nació en el mismo año que Sabino Arana, en 1864, pero sus rumbos vitales fueron muy diferentes, más bien opuestos. Como otras figuras históricas no fue profeta en su tierra.



Está muy extendida entre los vascos la creencia de que Unamuno despreciaba el euskera por despecho, por haber sido malherido su orgullo al no sacar la cátedra de euskera a la que opusió junto a Resurrección María de Azkue, Sabino Arana, Luis Iza, Pedro Alberdi y Eustaquio de Madina en el año 1888. La cátedra se la dieron al insigne euskerólogo Resurrección María de Azkue. Unamuno era un hombre orgulloso, sediento de universalidad, inteligente, que opusió a varias cátedras en su País Vasco pero que no sacó ninguna. Fue catedrático de griego en Salamanca pero aquí no consiguió nada.

Consideraba el euskera como una lengua fosilizada sin valor práctico

Se podría interpretar su reacción ante el euskera como una pataleta de intelectual humillado. Pero aceptar esta explicación sería quedarse en la cáscara del problema. La razón o razones son otras. Aunque llegó a hablar catorce idiomas no dominaba el euskera como para ser catedrático, pero tampoco este

parcial conocimiento del vascoence como decían entonces, es la razón última. Hay que bucear en sus ensayos para saber lo que pensaba del euskera. "El vascoence se extingue sin que haya fuerza humana que pueda impedir su extinción; muere por ley de vida. No nos apesadumbra que perezca su cuerpo pues es para que mejor sobreviva su alma".

Unamuno consideraba al euskera como un lenguaje pobre, arcaico, incapaz de vehicular una cultura, una especie de dinosaurio extinguido que como dice en sus ensayos "hay que embalsamarlo en ciencia, recoger con filial piedad sus restos antes de que se suman en el olvido y levantarle un monumento funerario".

Unamuno, como lo han demostrado las generaciones posteriores, se equivocó de medio a medio.

Es posible que todas las circunstancias que rodearon la vida de Unamuno antes de ganar la cátedra en Salamanca influyeran en su actitud hacia el euskera, lengua que estudió con pasión en su juventud llegando a publicar trabajos en la revista Euskalerría, si bien luego sus trabajos en euskera fueron escasos y de mediocre calidad. □

¿Qué habría sido de Unamuno si llega a ganar la cátedra de euskera en Bilbao y se hubiese quedado en la capital vizcaína?

No se pueden hacer elucubraciones con la personalidad de Unamuno, pero posiblemente su destino, su historia hubiese sido otra bien distinta. Porque era una persona que era capaz de exaltar Fuerteventura cuando estaba exilado, Italia cuando estaba de viaje por allí, Bilbao cuando retornaba a él, que "se sentía vasco por sus dieciséis costados" como solía decir, y que tenía una conciencia clara de la identidad de las personas, de los lugares, de los pueblos, que vivía con pasión su existencia y cada momento de la misma, que llegó incluso en su juventud a soñar con una Vizcaya independiente. Sacó la cátedra en Salamanca, y este eminente ensayista, filósofo, filólogo, y literato vasco vivió en ella entregado en cuerpo y alma a su Salamanca, a su Castilla y a su castellano. Vasco de nacimiento se sintió español hasta los tuétanos viviendo su españolidad con la misma pasión con la que abordó su existencia.

// Es posible que todas las circunstancias que rodearon la vida de Unamuno antes de ganar la cátedra en Salamanca influyeran en su actitud hacia el euskera, lengua que estudió con pasión en su juventud llegando a publicar trabajos en la revista Euskalerría".

Adom-Autonomía

Actividad Soluciones para la accesibilidad y autonomía de personas con discapacidad.

Cooperativa Unidad de negocio de Matz-Erreka.

Ubicación Bergara.

Adom-Autonomía nació en 2010 gracias a la alianza entre dos empresas: BJ Adaptaciones, que es referente a nivel nacional en tecnología de apoyo a la discapacidad, y Erreka, uno de los fabricantes líderes en el sector de automatismos.

Se conformó como unidad de negocio de Matz-Erreka pero con una marca propia, de manera que vende como Adom-Autonomía soluciones que aportan accesibilidad, adaptación y autonomía. Se trata de soluciones cuyo objetivo es facilitar la autonomía de la persona con discapacidad, para que pueda vivir dignamente en su entorno (bien sea su propio domicilio o entidad pública/privada). “Deseamos dar un salto cualitativo en cuanto al paradigma de la discapacidad para pasar de la accesibilidad a la usabilidad. Deseamos que esa persona con discapacidad sea autónoma en sus funcionalidades básicas. Para ello, nosotros contamos con la tecnología y aportamos las soluciones, desde la más particular hasta la más genérica” comenta Jabi Odriozola, director general de Adom-Autonomía.

Las soluciones que Adom-Autonomía diseña se engloban en cuatro áreas diferenciadas: la automatización de accesos (entrar y salir de casa), domotización de la vivienda (control de la vivienda), transferencias con grúa de techo (pasar de la cama a la ducha o al inodoro) y el baño (con todas sus funcionalidades).

Las sedes principales de Adom-Autonomía están en Bergara y en Barcelona, si bien gracias a los colaboradores y franquiciados, hoy en día está presente en todo el estado y está realizando las primeras colaboraciones para conquistar el mercado francés.

Instalaciones y adaptaciones en todo el estado

En cuanto al cliente, las soluciones de Adom-Autonomía se venden por medio de dos canales: directamente al usuario, o bien a instituciones públicas o privadas. Anualmente, Adom-Autonomía organiza cursos de preparación dirigidos a profesionales que trabajan en el ámbito de la discapacidad, sobre las últimas tendencias y novedades del sector. “Por medio de estos profesionales, que se convierten en suscriptores de Adom-



Autonomía, hemos realizado muchas instalaciones en todo el estado (más de 200 al año). Cada año cerca de 500 personas reciben esta formación especializada” dice Odriozola.

Por su parte, en cuanto a las instituciones, Adom cuenta con varias referencias claves en todo el estado. Por ejemplo, ha realizado la adaptación en la planta de medulares del Hospital de Cruces, que se ha convertido en una planta de referencia en toda Europa. También son destacables las soluciones implantadas en Aita Menni, o en centro Arrupena de Aspace en Gipuzkoa. Y el año pasado les concedieron un premio a la mejor práctica internacional de edificio accesible con Etxegoki, en Bizkaia. A nivel estatal, recientemente han ganado el concurso público para equipar el CAMF de Leganés, con 112 habitaciones. Son referencias muy fuertes para nosotros, en este sector de la discapacidad. “Indudablemente, nuestro mejor aval son los clientes que ya han confiado en nosotros”.

La innovación, la tecnología al servicio de las personas

Combinar tecnología y servicio es la clave para ofrecer las últimas soluciones sin perder la visión del usuario, con sus limitaciones y sus necesidades. El reto pasa por aplicar la tecnología para lograr que personas con diferentes grados de discapacidad puedan ser autónomas. “El



grado de innovación es altísimo y creo que conceptualmente algunos conceptos son líderes en Europa, sobre todo lo que tiene que ver con la integración de todos los elementos” añade el director.

El desarrollo del producto, desde el diseño hasta la finalización de la producción se lleva a cabo en los talleres de Bergara.

Necesidad social, sensibilización social

Es cierto que desde la administración y desde los agentes públicos y privados existe una conciencia y sensibilización firme ante el reto de la dependencia. Sin embargo, a la vez que se proclaman manifiestos en este sentido se suceden recortes en los derechos y las subvenciones destinadas a estas personas. □



Jabi Odriozola | Zuzendari orokorra

Desgaitasunaren munduan 12 urte daramatzat lanean. Hasieran nire enpresan eta ondoren Errekako jarduera gisa, Adom-Autonomía izenarekin. Hasieratik gure helburua estatu mailan gure egokitzapenak saltzea izan da eta ondoren atzerriko merkatuetara salto egitea. Teknologia da oinarria eta hori ardatz hartuta, pertsoneri zerbitzua ematea da erronka. Horretarako, beharrezkoa da pertsona hauek erraztasunak izatea administrazioaren aldetik batik bat, diru-laguntza gisa edo. European adibidez, Finlandian edota Alemanian, erakundeetatik hainbat laguntza bideratzen dira desgaitasuna duten pertsonak duintasunez bizi daitezen. Uste dut, zentzu horretan, gurerara ere helduko direla antzeko neurriak, izan ere adineko pertsonen kopurua gero eta handiagoa da eta dependentzia kasuak areagotu egingo dira datozen urteotan.

Eskaintza integrala

Merkatua aztertzen badugu, bere orokortasunean, badira beste enpresa batzuk guk eskaintzen ditugun produktu batzuk egiten dituztenak baina ez dago inor produktu guztiak batera, osotasun batekin eta modu integrarean eskaintzen dituenak: sabaiko garabiekin, ate automatikoak, domotika, ingurua kontrolatzeko sistema egokituak pertsona bakoitzari, eta abar. Beraz, gure berezitasuna horixe da: kasuan kasuko egokitzapenak diseinatu eta beharraren arabera moldatzen ditugula, kasu bakoitza desberdina baita.



Xabi Pardina | Instalakuntzako ingeniaria

2010ean sartu nintzen Adom-Autonomía-en baina aurretik ere mundu honetan ibilitakoa naiz. Aniztasun funtzionalaren sektorean lana egiten duen enpresa batean ibilitakoa naiz, eta bertan Gipuzkoako Diputaziorako laguntza teknikoaren gestioa egiten nuen: erabiltzaileei zerbitzua eman, formakuntza eskaini eta abar.

Gaur egun, Adom-Autonomía bezala gure asmoa da pertsona bakoitzari, bere bizi lekuan bizitzen jarraitu dezan, egokitzapen osoa eskaintzea. Zentzu honetan mentalitate desberdina dugu beste herrialde batzuekin alderatuta. Izan ere, hemen normalean pertsona bat kontratatzen dugu desgaitasuna duen pertsona atenditzeko eta oso gutxitan somatzen dugu makina edo domotikaren beharra.

Gure gune hurbilenean, gero eta ospitale eta erakunde publiko gehiagotan ari gara sartzen eta, ondorioz, gero eta erabiltzaile gehiagok ikusten du egokitzapen horien beharra. Esate baterako, sabaiko gruak jartzen ari gara hainbat tokitan (batez ere toki publikoetan) eta horien bitartez errazagoa da ondoren egin daitezkeen beste egokitzapenak egitea.

Kooperatiba izatearen balioa azpimarratu nahi nuke, eta batez ere Matz-Erreka taldearen baitan egotearen garrantzia. Uste dut Adom-Autonomía bezalako enpresa txiki bati izugarritzko babesa ematen diola taldekide izateak, eta hainbat zerbitzu komun partekatzea garrantzitsua dela: sare komertziala edota atzerrira ateratzeko behar diren baliabideak, adibidez.



Ibon Muruamendiaraz | Diseinuko ingeniaria

1999an sartu nintzen Errekako ate automatizatuen negozioan, karrera bukaerako proiektua egitera. Gaur egun, ateen diseinuan jarraitzen du eta horrez gain, Adomeko diseinuak ere egokitzen ditu. Bi gauza desberdin dirudite baina ez hainbeste, izan ere ateen kasuan pertsona guztiei eraikinetara sartzeko modua errazten zaie eta Adomeko egokitzapenekin, berriz, sarbidea hainbat gune edo tokietara bideratzen da. Bi kasuetan, pertsoneri zerbitzua ematea da helburua.

Teknologia erabiltzen dugu bi kasuetan eta beharraren arabera egokitzen dugu diseinua, edozein kasutan pertsonari autonomia eskaintzeko, duintasunez bizitzeko baliabideak bere eskura jarritz.

Aurrea begira, Amon berak gora egingo duela uste dut. Teknologia hau onuragarria da eta abantaila asko eskaintzen ditu eta horregatik gizartea eta administrazioa ere ohartu beharko dira dirua aurreratzeko eta errekurtsioak murrizteko bidea izan daitekeela. Nolabait, teknologiaren bitartez laguntza eman eta errekurtsioak hobeto kudeatzea baimentzen du.

Horrez gain, azken urteotako krisi garaia gainditzen goazela dirudi, beraz, momentu izan daiteke Matz Erreka barruan ere negozioari bultzada emateko. Orain arteko bilakaerak baliatu du dagoeneko enpresaren etorkizuna, beraz, momentu da merkatu berrietan sartzeko eta orain arte bezala, unean uneko berrikuntzak aintzat hartuta, aurrera egiteko.

Asier Gastaminza Santacoloma es el nuevo coordinador del programa de Cuba. Antes de su partida hacia La Habana, quiso compartir con nosotros unos minutos para contarnos cómo afronta esta nueva aventura.



“Mundukide no se conoce”

¿Cuál ha sido tu experiencia en los últimos años?

Mi carrera profesional sobre todo ha estado vinculada a la cooperativa Orona y principalmente al ámbito comercial en países en vías de desarrollo. En los últimos años he estado como gestor de las filiales en la parte de venta nueva tanto en Inglaterra como en Francia, con el establecimiento de procesos comerciales, herramientas y poniendo en práctica las estrategias y las políticas comerciales que definíamos desde la matriz.

¿Cómo y cuándo conociste Mundukide?

Yo llevo trabajando en Orona desde 1999 y durante muchos años he oído hablar de Mundukide, pero creo que no se conoce Mundukide. Se sabe que existe y que está dentro del grupo. En mi caso, en el mes de junio, sobre la base de estas actividades de colaboración y de cooperación que venía realizando, me pregunté a mí mismo por qué no intentar hacer algo con la ONG que es más cercana a nuestro ámbito laboral y en muchos casos social que supone trabajar en la cooperativa. Y entonces me acerqué a Mundukide para saber más sobre lo que hacían y a interesarme por la forma en la que podía colaborar, y aquí estoy.

¿Qué es lo que te ha llevado a dar el salto del mundo empresarial a la cooperación?

Evidentemente, la gran motivación que hay en este cambio es personal. Creo que tomar una decisión de este tipo sin el convencimiento absoluto es imposible.

Por otro lado, hay que considerar también el tipo de proyecto en el que me embarco y el momento, es decir, ya cuento con años de experiencia como empleado de una cooperativa y creo que todo ello, unido al conocimiento empresarial, sirven de buena plataforma de lanzamiento, y puede dar un enfoque diferente a lo que es una actividad tradicional de cooperación.

Hay otro componente importante en mi decisión, la sensibilización con entornos desfavorecidos y con países en vías de desarrollo y dentro de esto está el deseo de hacer algo más *grande* dentro de lo pequeño que es.

¿Por qué decidiste presentarte a la vacante de coordinador para el programa de Cuba?

Sobre todo por esta motivación personal porque creo que estoy en un momento en el que puedo hacerlo y tengo ganas de aportar ese granito de arena al desarrollo socioeconómico de un país y de entornos un tanto desfavorecidos o con menos medios que los que tenemos nosotros.

El tipo de proyecto me motivó muchísimo, la promoción de nuevos negocios bajo el modelo cooperativo y evidentemente también hay un factor muy condicionante y es el momento único que vive aquel país y que estoy seguro de que me va a enriquecer muchísimo.

¿Cuál es tu reto y tu labor en Cuba?

El proyecto al que aportaré mi granito de arena tiene un histórico de ocho años, el cual se inicia en la región de Oriente

con la organización de unos cursos de capacitación para líderes emprendedores con el objetivo de que se empiecen a crear nuevas líneas de negocio y nuevos negocios dentro del sector azucarero que en aquella época sufrió una reconversión importante.

El proyecto ha llegado a muy buen puerto, está en una fase bastante estabilizada y uno de los grandes retos que tengo es trasladarlo con toda su calidad y con todo su compromiso a la región de La Habana, capital del país y normalmente sometida a muchas más presiones, a mucha más competencia, a otras muchas dificultades que las que se han encontrado mis compañeros que han desarrollado el proyecto en Oriente.

Mundukide también asesora a otro tipo de empresas cubanas.

Sí, a raíz de los cursos se fueron creando núcleos de asesoramiento a empresas, también en la región de Oriente, de los cuales ya han quedado dos, uno en la región de Holguín y otro en Guantánamo, y mi objetivo también será crear al menos dos núcleos en la región de Occidente, teniendo en cuenta que abrimos la actividad del emprendizaje ya no sólo al sector agropecuario sino también a los sectores industriales. Y hay otra clave también en la actividad y es un gran reto hoy en día: la búsqueda de subvenciones y de financiación para que podamos seguir haciendo esta labor que como decía antes, es nuestro granito de arena a un mundo mejor. □

Una clave de nuestra actividad es la búsqueda de subvenciones y de financiación para poder seguir haciendo esta labor que es nuestro granito de arena para un mundo mejor.

Beste 5 kooperatiba bikain

Bikain ziurtagiriak emateko azken edizioan taldeko kooperatibek bost erdietsi zituzten.

Euskalit Bikaintasunerako Euskal Fundazioarekin lankidetzan Eusko Jaurlaritzak antolatuta erakunde batean euskararen erabilera, presentzia eta kudeaketa ebaluatzen duen Bikain ebaluazioak 65 ziurtagiri banatu zituen 2015eko abenduaren 21ean; horietako 5 Korporaziokoak.

Bikainek hiru garapen-maila edo ziurtagiri hartzen ditu bere baitan: oinarritzkoa (200 puntu gutxienez); tarteko maila edo zilarrezkoa (400 puntu gutxienez); eta goi maila edo urrezkoa (700 puntu gutxienez).

Azken edizioan banatutako 65 ziurtagirietatik 5 MONDRAGON Korporazioko kooperatibak jaso dute: Ederfil-Becker, Latz eta Soraluek tarteko



maila edo zilarrezko ziurtagiria eskuratu dute, eta Mondragon Assenbly eta Laboral Kutxaren Urruneko Bankak goi maila edo urrezko ziurtagiria.

Bikain ziurtagiria 2008an abiatu zenetik, MONDRAGON Korporazioko 27 kooperatibak eskuratu dute dagoeneko Bikainen ziurtagiriren bat.

Euskaragileak taldean ere



Halaber, Kontseiluak abiatutako *Euskaragileak* egitasmoan ere MONDRAGONeko zenbait kooperatiba ari dira parte hartzen: Batz, Cikautxo, Eika, Fagor, Matz-Erreka, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, Mondragon Zentro Korporatiboa eta Orkli.

Euskaraz saldu eta lan egin nahi duten enpresen sarea indartzea eta beren ereduak ezagutaraztea helburu hartuta sortu zen *Euskaragileak* taldea. Honako bost egiteko hauek ditu zehaztuta taldeak: lehenik,

eragile aktiboa izatea, lan-munduan euskalduntzean zeresana duten beste eragileen hizkuntza-politiketan eragiten saiatuz; bigarrenik, eredugarri izatea eta, enpresa euskaragileak eginiko ibilbidea partekatuz, ezagutza aberastea; hirugarren egitekoa enpresen arteko sinergiak sustatzea da; laugarrena berriz, enpresa berriak erakartzea, bitartekari eta sustatzaile arituz; eta azkenik, enpresa-euskaragileak eginiko bidea balioan jartzea, onurak erakustea eta prestigioa ematea.

MONDRAGONen 9 kooperatiba EUSLAN programan

Eusko Jaurlaritzaren Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak (HPS), EUSLAN programa pilotua jarri du martxan. Programa horren helburua honako hau da: enpresa industrialetako lan hizkuntza gisa euskara gero eta gehiago erabiltzeko prozedurak eta praktikak diseinatzea eta gauzatzea.

Industriaren sektoreko 12 enpresa ari dira egitasmo honetan parte hartzen, eta horietako 9 MONDRAGON Korporazioko kide dira: Batz, Cikautxo, Copreci, Danobat, Eika, Erreka, Maier, Orkli eta Ulma Eraikuntza; gainerako hirurak honakoak: Alejandro Altuna, Goizper eta Elay.

Espereintzia pilotua da, eta 2 urte eta erdiko iraupena izango du. Partaide bakoitzak helburu eta konpromiso bat hartu du: enpresa barruko ahozko eta idatzizko lan harremanei eta hizkuntza paisaiari

dagokionez euskararen erabilera %90era iristea edo, gutxienez, %20ko hobekuntza izatea 2017an. Konpromiso horren neurgarritasuna Bikain ziurtagiriaren bidez bermatuko da, programaren azken urtean, 2017an, BIKAIN ziurtagiriko ebaluaziora aurkeztuko baitira.



Pausoz pauso, osasuna landu

PI! Zerbait sartu zait mobilean, atzoko eta aste guztiko laburpena. Beno atzo behintzat 7.245 pauso eman nituen, ez dago gaizki.



Asteke batezbestekoa 6.430 pausotan gelditu zait, banoa poliki-poliki pauso madarikatu hauek igotzen, ea ba Osasun Mentalaren Elkartek aipatzen duen kopurua egitera iristen naizen, 10.000 pauso eguneko, uff! Lortuko dut? hau da nire erronka.

Bai, bai... erronka, mediku azterketa egin eta hainbat adierazlek osasunaren semaforoa gorrian dagoela adierazi didate. Jaterako orduan bifidus eta horrelakoekin hasi aurretik elikadura pixkat zaintzen hasi beharko naiz, dena ez baita esaten diguten modukoa. Eta bai, aspaldi egin beharrekoa egiten hasiko naiz, kiroldegian izena eman! Zertarako? Azken bost urteotan izena eman eta bi hilabeteren buruan bertan behera utzi dut.

Aurrekoan lagun batek esan zidan oinez ibiltzeak zenbat onura ekartzen dituen eta interesatzen hasi nintzen. Ibiltzeak onurak dituela ez nuke esango, beti paseoan ibili izan naiz eta inoiz ez dut ezer berezirik somatu. Baina ze garrantzitsua den nola egin jakitea. Ez delako berdina paseoan joatea edo oinez ibiltzen joatea.

Gainera, lagunak, mobilean zuen App bat erakutsi zidan, asko omen daudela merkatuan eta gainera doan. Lehen podometro bat erabiltzen zuela, baina orain mobila alde guztitara eramaten zuenez, bertan jeitsi duela aplikazioa.

Informazio gehiago biltzen ibili naiz eta aholkularitza bila joan ondoren gauza hauek kontutan izateko esan didate, programatxo bat martxan jarritz.

Esan beharra dago egoera fisiko baxua duenarentzat 100 pausu/minutuko abiadura oso azkar ibiltzea suposatzen duela eta 110 inguruan dagoeneko korrika egiten hastea dela. Beraz, guztia kontutan izan eta pausoz pauso joan maila igotzen.

Hori guztia gora behera txikiko ibilbide batean egin behar da, ibilbide kardiobaskularra esaten dioten horietako batean adibidez. Noizbehinka aldaparen bat sartzea ere komenigarria da eta eskailerak igotzea ere ez da ariketa makala.

Hau guztia azalduta ni ere martxan jarri naiz... bai, bai atzo 7.245 eta batezbestekoa 6.430, gero eta gertuago nago: 10.000 pauso. Banoaaaaa! ☐

Zein da nire ekintza fisikoaren maila?

- 5.000 pauso baino gutxiago Sedentarioa
- 5.000 – 7.499 Aktibo maila baxua
- 7.500 – 9.999 Ia aktiboa
- 10.000 – 12.000 Aktiboa
- 12.000 tik gora Oso aktiboa

Zein helburu izan beharko genuke epe motzera

Argi dago 100 pauso minutuko abiaduran egin beharko nukeela ibilaldia. Horrek denboraren parametroari beste bat emango dio, intentsitatea, kasu honetan intentsitate moderatua dela esango dugu.

- Poliki ibili 80 pausu/minutuko
- Bizi ibili 100 pausu/minutuko
- Azkar ibili 120 pausu/minutuko
- Korrika hasi 120 pausu/minutuko baino gehiago



Mario Feijóo

Presidente de EPE (Euskadiko Polio Elkarte)

Mario es el socio nº 12 de KIDE, cooperativa en la que trabajó durante 35 años y de la que fue presidente durante 8 años. Se jubiló en 2012 y desde entonces es el perejil de algunas salsas, como por ejemplo de la Asociación de la Ciencia de Ondarroa (Bizkaia) de reciente creación, de la Alianza Cooperativa Internacional ACI, como colaborador ocasional, o de la Asociación EPE (Euskadiko Polio Elkarte). Uno de sus objetivos al frente de esta última es el visualizar el Síndrome Post Polio (SPP o PPS) ante las instituciones socio-sanitarias y la sociedad y la de "exigir y colaborar con la administración en la búsqueda de alternativas y establecimiento de los procesos necesarios para dar respuesta a los problemas de las más de 1.600 personas afectadas que estimamos hay en Euskadi".

"El Síndrome Post Polio SPP o PPS, existe"

Dinos, Mario, ¿qué es la EPE?

Es un asociación que nació a finales de 2014 debido a la soledad en que nos encontramos ante las instituciones nacionales y autonómicas todos los afectados por el Síndrome Post Polio (SPP).

El compromiso de EPE es el de representar ante la administración y la sociedad a todas aquellas personas que tras sufrir la poliomielitis han desarrollado posteriormente el Síndrome Post Polio (SPP) y realizar las actividades necesarias en el ámbito de la salud, social y memoria histórica, que repercutan en beneficio de nuestro colectivo.

Y todo eso lo expresáis en el lema *Los gritos de la polio*.

¿Qué reclama ese grito?

El reconocimiento de la negligencia, la recuperación de la memoria, y la reparación a través de ayudas socio-sanitarias para los afectados por los efectos tardíos de la polio y síndrome post polio.

¿Es el SPP una enfermedad reconocida?

Desde enero de 2010, la OMS (Organización Mundial de la Salud), en la clasificación internacional de enfermedades la cataloga como una enfermedad con el código G-14, en su versión ICD-10, dentro de las atrofas sistemáticas que primordialmente afecta al sistema nervioso. Además, es

una Enfermedad Rara identificada con el número ORPHA-2942.

¿Cuáles son los síntomas habituales del síndrome SPP?

Los estudios realizados apuntan a debilidad muscular, fatiga, dolor articular, atrofia, intolerancia al frío, etc. La debilidad muscular, la fatiga y el dolor articular los síntomas que se repiten mayoritariamente (más del 85%) en los afectados.

¿Tiene tratamiento?

Desgraciadamente, a día de hoy no existe ningún tratamiento específico para esta enfermedad, no tiene cura, no existen fármacos, es degenerativa y progresiva. Los profesionales neurólogos "comprometidos con el PPS" y quienes han estudiado a los pacientes con esta enfermedad ponen el acento en las acciones preventivas para retardar el avance de la enfermedad. Es decir, seguimiento médico periódico, cambios en el estilo de vida, ejercicios físicos y de relajación controlados, hábitos nutricionales, etc.

¿Qué tipo de demandas plantea la EPE?

Es evidente que hay una terrible falta de consideración hacia esta enfermedad, un profundo desconocimiento de la enfermedad por los profesionales sanitarios y técnicos del INS Social.

Esto nos lleva a solicitar a Osakidetza que establezca los procesos necesarios para un tratamiento multidisciplinar empezando por la atención primaria, para los afectados de SPP, (que nos traten profesionales que conozcan el SPP). A las diputaciones les pedimos rigor en el uso de las tablas de valoración del grado de discapacidad y que además en la valoración, también, se tenga en cuenta la evaluación neurológica, al ser ésta una enfermedad neuromuscular (que nos valoren profesionales que conozcan el SPP). Y a la Seguridad Social que tenga en cuenta el carácter discapacitante de esta enfermedad y que el SPP esté presente para su aplicación en la documentación legal y normativa existente en la actualidad (que nos evalúen y juzguen profesionales que conozcan el SPP).

¿Qué noticias tienes de KIDE?

Las noticias que tengo son buenas y espero que lo sigan siendo durante muchísimos años para que KIDE siga aportando riqueza a la sociedad. □

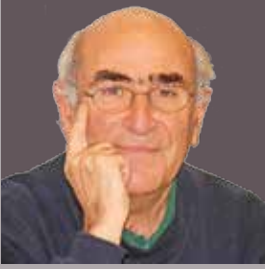
Es evidente que hay una terrible falta de consideración hacia esta enfermedad, un profundo desconocimiento de la enfermedad por los profesionales sanitarios y técnicos del INS Social.

Más información:
euskadikopolioelkartea@gmail.com



polioeuskadi.blogspot.com.es





Rafael Cristóbal | Consultor de Arizmendi Ikastola

Muchos padres han tenido el temor de no ser queridos por sus hijos. Muchos padres, de modo consciente o inconsciente, han tratado de comprar el amor de sus hijos con lisonjas o permisividades injustificadas.

El amor de los hijos

En las separaciones conyugales, cada uno de los miembros parentales tiende a asegurarse el amor de sus hijos prodigándoles caprichos o dándoles el rol supremo de árbitros de su desentendimiento. Los padres desconocen un hecho central de la naturaleza humana. Los hijos no es que sólo quieran a sus padres sino que tienen necesidad nuclear de quererlos. Está inscrita en sus instintos.

El amar a los padres no es un deber, es una suerte. El no amar no es una desobediencia a no sé qué ley humana o divina, es una desgracia. El amar a los padres es la mayor suerte que puede tener el ser humano y el rechazarlos la mayor de sus desgracias.

Entonces, ¿qué es de tantos hijos e hijas que han salido de casa dando un portazo? ¿No contradice la anterior afirmación? Esos hijos han salido de casa con olor a pólvora porque llegaron a aborrecer a sus padres.

El mito de Edipo

Lo enunció Freud echando mano de un viejo mito griego: el mito de Edipo. Asumido por Freud ese mito como paradigma del conflicto entre padres e hijos, lo elevó a categoría universal enunciando el ya famoso Complejo de Edipo y complejo de Electra.

Complejo de Edipo y complejo de Electra se han convertido en Occidente en un dogma universal según el cual toda criatura habría de pasar por la fase de odio al padre o hacia la madre si pretende acceder a la condición adulta y autónoma. Lo que ocurre es que en esos mismos años en los que el psicoanálisis freudiano tenía mayor auge en las conciencias occidentales, otro occidental, Malinowsky, descubría que en aquellas islas oceánicas de cultura matriarcal, el odiado no era el padre sino el tío materno cuya traducción en nuestra cultura tradicional sería el tío cura hermano de la madre.

Y ¿por qué? Porque en aquellas culturas matriarcales la educación



disciplinaria del niño estaba encomendada al tío materno. El padre no era más que un compañero de juegos en aquel círculo sociocultural en el que la sexualidad era una actividad divertida puesto que no estaba vinculada a la procreación. Eran los dioses quienes fecundaban a la mujer a través de su cabeza. El sexo no era un tabú. Sí otras reglas.

Mientras Occidente seguía estos dogmas freudianos, Malinowsky nos advertía, sin pretenderlo, que es la educación punitiva la que genera el odio en el niño hacia quien se la imparte. La revuelta juvenil sería la venganza contra la violencia educacional. ¿Cuántos muchachos de padres heroicamente entregados a su educación no han salido de casa dando ese portazo, para

encerrarse luego en el local creado por la banda juvenil defensiva! O ¿es qué no se ha dicho que "quien bien te quiere te hará llorar"?

En los orígenes de esta desgraciada desviación de la educación se encuentra la cultura patriarcal occidental y la percepción bajo sospecha del niño. Hoy las ciencias nos dicen que el niño viene dotado de potencialidades innatas que le hacen fiable pero que, por su fragilidad, han de ser objeto de un cuidado delicado a fin de que se conviertan en las realidades anímicas a las que están llamadas. Si hemos cometido errores en la educación de la infancia de nuestros hijos, la adolescencia es el gran tiempo de reconducir nuestros errores. Nuestros hijos pasarán del rencor al amor que tanto lo desean. □

Hoy las ciencias nos dicen que el niño viene dotado de potencialidades innatas que le hacen fiable pero que, por su fragilidad, han de ser objeto de un cuidado delicado.

gertuago más cerca closer



tulankide.com

*MONDRAGON Korporazioaren informazio eguneratua euskaraz, ingelesez eta gaztelaniaz.
Información diaria y actualizada de la Corporación MONDRAGON en euskera, castellano e inglés.*

Newsletter

Albiste garrantzitsuenen hileroko errepasua

Repaso mensual de las principales noticias



Flickr

Aktualitatearen argazkiak

Todas las fotos de la actualidad de la Corporación



Youtube

Taldearen bideorik esanguratsuenak

Todos los vídeos del día a día de nuestro Grupo



Twitter

@euTUlankide

@esTUlankide

@enTUlankide



+ Jarrai gaitzazu gure RSS kanalean *Suscribete a nuestro canal RSS*

**Gure kooperatiben zerbitzura
Al servicio de nuestras cooperativas**

Harremanetarako Contacto: tulankide.com/contact-info



Pedro trabaja en la planta de automatismos desde hace algo más de 17 años, montando accionadores para puertas. Tiene horario de jornada partida, lo que le permite asistir a clases de euskara y dedicarle tiempo a la talla de madera.



Me gusta tallar en el monte, al aire libre”

En estos 17 años, ¿cómo ha cambiado tu trabajo y la cooperativa?

Indudablemente en cuanto a instalaciones hemos ido mejorando y creciendo mucho. Cada vez somos más trabajadores, tanto aquí en Antzuola como en otras delegaciones. Recuerdo que cuando empecé éramos casi una cuadrilla de amigos y ahora somos cerca de 40 entre taller y oficinas pero aun así seguimos teniendo una ambiente de trabajo muy agradable.

Después de trabajar, ¿qué te gusta hacer?

Me gusta el contacto con la naturaleza: pasear por el monte, o simplemente estar allí. Y por otra parte está mi afición por la talla de madera.

¿Cuándo empezaste a tallar? ¿Cómo?

Empecé hace 19 años y de casualidad. Estábamos un par de amigos aburridos cuando él en broma me lanzó un travesaño suelto de una silla y me dijo “ala entretente con esto”. Tenía una navaja en la mano y tontamente empecé a darle forma a la madera.

¿Qué sueles tallar? ¿Qué te inspira en tus trabajos?

No suelo hacer grabados, sino que hago pequeñas esculturas, y realizó la mayor parte del trabajo a navaja. Siempre he intentado expresar sentimientos míos, reflexiones, sobre la vida, el amor, la muerte, la espiritualidad, la naturaleza. Y otros trabajos pueden considerarse como de “crítica social”.

Y ¿qué críticas has recibido sobre tus obras?

Positivas. En mi pueblo suele haber una feria de artesanía y hace 12 años llevé alguna figura y comprobé que lo que hacía gustaba

a la gente. Y hace dos años expuse en la sala de exposiciones de Soralue, con buenas críticas. Recientemente he expuesto en la sala Aroztegi de Bergara, por la que han pasado algo más de mil personas. En este apartado quiero agradecer a dos personas el haberme animado y ayudado para realizar las exposiciones: Xabat Otxotorena y Jon Mendizabal.

¿Cómo has ido evolucionado y aprendiendo?

He aprendido por mi cuenta y me he inspirado en algunos artistas que me gustan, como Dalí o Picasso, por ejemplo.

¿Por qué crees que es diferente tu talla?

Es difícil saber por qué le gusta a la gente. Creo que mis esculturas transmiten algo sin explicación alguna.

La madera, ¿cómo la seleccionas?

La verdad es que trabajo con cualquier tipo de madera, desde algunas que puedo recoger en el monte hasta otras que me regalan. Aprovecho cualquier madera y voy improvisando.

¿Cuál es el proceso de trabajo?

Primero tengo una idea sobre lo que deseo tallar e incluso le pongo un título. Es verdad que en el proceso a veces va cambiando la idea inicial.

Además del título, aportas a cada pieza una frase o texto, ¿verdad?

Así es. A veces uso algunas frases o “poemas” escritos por mí. Y lo cierto es que mis escritos parecen gustar a aquellos que lo leen. En otras ocasiones las citas que utilizo para acompañar a las esculturas son de algún autor, al que siempre nombro.

¿Cuánto tiempo necesitas para cada pieza?

Depende. Hay veces que me cuesta terminar una pieza más de un año pero en ese intervalo igual he aprovechado para hacer otras. Ahora mismo tengo dos piezas empezadas. En total, todos estos años he realizado sobre 30 esculturas.

¿Todos los días le dedicas un tiempo a la talla?

No. Hace unos años la talla me llenaba mucho más y era casi una necesidad. Ahora tengo altibajos y en verano suelo dedicarle más tiempo, porque me gusta tallar en el monte, al aire libre.

¿Te gusta el arte? ¿Sueles acudir a exposiciones?

Pues no demasiado. Es cierto que el arte clásico no me aporta demasiado y el arte moderno no llego a entenderlo.

¿Tienes planes para futuras exposiciones?

No, la verdad es que me he dado a conocer por medio de las dos exposiciones pero no tengo planes definidos de futuro.

