

- La Corporación MONDRAGON finalista al premio *Boldness in Business* organizado por Financial Times y Arcelor Mittal.
- Acuerdo entre Caja Laboral Ipar Kutxa y Crédit Coopératif para financiación de empresas
- BREEAM premia la sostenibilidad del edificio Orona Zero de su ciudad de la innovación.
- Copreci 50. urteurreneko ospakizunak prestatzen ari da.

## Internacional

La experiencia de MONDRAGON en China.

# Intercooperación



www.tulankide.com

MONDRAGON considera que la intercooperación será una estrategia clave de cara al futuro y se propone intensificar la cooperación empresarial entre los negocios para competir mejor en los mercados.

## Garatzen

¿Por qué cuesta tanto el cambio en las organizaciones?

## A fondo

Hacia un modelo de empresa social a través de la RSE.

## Mundukide

Emakumearen papera proiektu eta herrialde desberdinetan.

# Interkooperazioa, MONDRAGONen etorkizun hurbileko erronka estrategikoa

**I**kuspegi erreflexiboa, teorikoa aagian, gordina beste kasu batzuetan... Interkooperazioaren gainean sakontasunez hausnartu zuten Mikel Orobengoak, Javier Sotilek, Ainara Basurkok eta Vicente Atxak TU lankiderentzat. Ekarpin interesgarriak egin dituzte, balioa erantsiz interkooperazioaren arloari eta etorkizunera begira bideak proposatuz. Mahai-inguru interesgarria burutu dute lau gonbidatuek Otalora Jauregian.



24

- 24 **Introducción** | La fuerza de la Intercooperación.
- 26 **Mesa redonda** | Intercooperación, reto estratégico de MONDRAGON.
- 30 **Ejemplo de éxito** | MONDRAGON Automoción.
- 31 **+ sobre cooperación**

## 4 Kooperatibetako berriak

### Secciones

- 32 **Garatzen** | ¿Por qué cuesta tanto el cambio en las organizaciones?
- 34 **Coach** | La mirada apreciativa.
- 35 **Colaboraciones** | ¿Qué propondría Don José María?
- 36 **Análisis** | Crear valor compartido: un concepto cooperativista.
- 38 **Colaboraciones** | Demand Driven MRP.
- 40 **A fondo** | Hacia un Modelo de Empresa Social a través de la RSE.
- 42 **Internacional** | La experiencia de MONDRAGON en China.
- 44 **Blogosfera** | Elementos positivos para 2013.
- 45 **Órganos sociales** | Raúl García, Ulma CyE-ko (ULMA Construcción) lehendakaria.
- 46 **Erreportaia** | FGM Furniture Group-Grupo Mueble.
- 48 **Antzinakoak** | El maestro redero Alberto de Paz.
- 50 **Mundukide** | Emakumearen papera proiektu eta herrialde desberdinetan.
- 52 **Salud y deporte** | Las bicicletas plegables son para la ciudad.
- 53 **MIK** | ¿Cooperativismo e infartos?
- 54 **Gurusoak gaur** | Escolaridad y exigencia.



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

#### argitaratzailea

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

#### zuzendaria

Javier Marcos  
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

#### kontseilu editoriala

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

#### erredakzio kontseilua

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

#### diseinua eta maketazioa

Josan Martínez Esquíroz

#### erredakzioa

Arteman Komunikazioa  
(Gorka Etxabe, Usoa Agirre)  
Rosa Mondragon

#### imprimatzailea

Mccgrahics S. Coop.

#### erakunde laguntzaileak



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

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

# Intercooperar, una oportunidad irrenunciable

La intercooperación es una seña de identidad de la Experiencia MONDRAGON. Desde su origen, hace ya 56 años. Es un principio cooperativo propio y un valor corporativo acuñado en el grupo. Está en nuestros papeles, en nuestra cultura, en nuestros comportamientos y en nuestras realidades. MONDRAGON ha sido, es y será un proyecto de cooperación.

Hasta ahora, bien es cierto, ha tenido un carácter normativo, de *cuota institucional*. Una suerte de *peaje solidario* para apoyar a las cooperativas más necesitadas, pero menos ligado a la promoción conjunta de negocios, al desarrollo empresarial propiamente dicho. Pues bien, a partir de ahora, por lo que se entrevé en la PSE 2013-2016, tendrá un enfoque más orientado a la intercooperación en la práctica empresarial. Y la clave de este nuevo enfoque pivotará en torno a los denominados *proyectos integrales*. Se trata de aunar las capacidades y competencias de todas y cada una de las cooperativas en beneficio del conjunto del grupo, intensificar la cooperación empresarial entre todos los negocios para tener un catálogo amplio de servicios y productos que nos permitan ofrecer soluciones globales competitivas en diferentes mercados.

Por lo tanto, este nuevo enfoque de la intercooperación, más orientado a los negocios y al mercado, representa una gran oportunidad para el grupo y, por

consiguiente, también para el conjunto de las cooperativas.

Y esta nueva orientación intercooperativa va a requerir de nuevas aptitudes de cara a generar y gestionar nuevas plataformas corporativas de colaboración –con nuestras cooperativas e incluso con terceros– que supongan ventajas competitivas reales en el mercado. Y por supuesto, también será necesaria una nueva actitud

**El nuevo enfoque de la intercooperación, más orientado a los negocios y al mercado, representa una gran oportunidad para el grupo y, por consiguiente, también para el conjunto de las cooperativas.**

institucional de apertura a las nuevas oportunidades con visión de conjunto.

En este número de la revista indagamos sobre el nuevo enfoque de la intercooperación, que pasa a ser una de las cinco estrategias clave de la Política Socioempresarial, centrándonos en las posibilidades de desarrollo que representa, en el análisis de algunos ejemplos que ya se han puesto en marcha, y en un buen número de opiniones sobre esta estrategia de futuro. □

## Una nueva etapa para TU Lankide

Este mismo mes se inicia una nueva etapa para la revista. Después de 52 años publicándose ininterrumpidamente todos los meses, la periodicidad de la versión en papel a partir de ahora será bimestral. Queremos hacer un proyecto de comunicación que apuesta por una solución mixta, en el que cohabiten la

actualidad corporativa a través de Internet ([www.tulankide.com](http://www.tulankide.com)) con una versión en papel más elaborada y reflexiva. Y utilizar ambos soportes, el físico y el digital, para potenciar los objetivos de nuestra publicación: difundir la cultura cooperativa de nuestro grupo e informar sobre la actualidad de nuestras cooperativas. Por

lo tanto, este es el primer número físico de una nueva etapa que pretende adaptar el medio a los nuevos tiempos. Confiamos en realizar una propuesta sugerente y acertada, que aúne la actualidad informativa con la reflexión cooperativa y que siga siendo un soporte de comunicación que ayude a cohesionar el grupo.

# La Corporación MONDRAGON finalista al premio *Boldness in Business* organizado por Financial Times y Arcelor Mittal

En la categoría *Impulsores del cambio*. Compite a nivel mundial con otras seis empresas designadas por el jurado del prestigioso premio.

La Corporación ha sido designada recientemente por el jurado del *Boldness in Business* (Audacia en los Negocios) como una de las seis empresas a nivel mundial en la categoría "Drivers of change" (impulsores del cambio). A este reconocimiento internacional optaban un total de 260 empresas a nivel mundial que habían sido designadas por el jurado del premio, organizado conjuntamente por Financial Times (FT) y Arcelor Mittal (AM).

Después de una primera selección serán solamente seis las empresas finalistas que opten al premio que se dará a conocer el próximo 20 de marzo en un evento especial que tendrá lugar en Londres. Las empresas nominadas a este premio



son la petrolera americana Continental Resources, la corporación china de maquinaria industrial Sany Heavy Industry, el grupo indio multisectorial Tata Group, el holding japonés del

entretenimiento Square, la editora alemana Axel Springer, y MONDRAGON.

Los ganadores de esta categoría en las tres ediciones anteriores fueron Fiat, en 2009, Apple, en 2010, y Amazon, en 2011 y entre las finalistas figuraron empresas de la talla de Al Jazeera, Amazon, Google o Master Card.

La ceremonia de entrega de los premios tendrá lugar el próximo 20 de marzo en el exclusivo edificio RIBA (Royal Institute of British Architects) de la capital londinense y en el evento participará, además de los directores generales de FT y AM, Lionel Barber y Lakshmi Mittal, respectivamente, el alcalde de Londres, Boris Johnson. □

## Izendapen berriak MONDRAGON Korporazioan

Oskar Goitia eta Victor Arrizabalaga MONDRAGON Korporazioko lehendakariorde berriak izango dira.

MONDRAGONeko Kongresu Kooperatiboaren Batzorde Iraunkorrek, Agustin Markaide buru dela, erabaki du Oskar Goitia eta Victor Arrizabalaga CM Automozio Dibisioko eta Tresneria eta Sistemen Dibisioko lehendakariorde berri izendatzea, hurrenez hurren.

Victor Arrizabalagak 2013ko apirilaren 1ean ekingo dio lehendakariorde kargu berriari MONDRAGONeko Tresneria eta Sistemen Dibisioan, Angel Barandiaran ordezkatuta, horrek erretiroa hartuko duelako. Azken urteotan Cikautxo kooperatibako zuzendari nagusia izan da Victor Arrizabalaga.

Oskar Goitiak, berriz, maiatzaren 1ean helduko dio bere kargu berriari CM Automozio Dibisioan, Jose Ramon Goikoetxea ordezkatuta, Korporazioaren hainbat eremutan eta kargutan ibilbide luze eta emankorra egin ondoren erretiro adinera heldu baita. Orain arte biak elkarrekin aritu dira MONDRAGON Automozioan, bezeroekiko eta merkatuekiko harremanak eta estrategiak bultzatzen, eta berrikuntza eta automozioaren sektoreko negozio berrien sustatzen duen erakunde korporatiboan. □

### Lehendakariorde berriei buruz



Victor Arrizabalaga

Ondarroan jaio zen (Bizkaia) 1957an. Ekonomia eta Enpresa Zientzietako lizentziatua da Deustuko Unibertsitatearen aldetik, baita Zuzenbideko lizentziatua ere UNEDetik. Bere ibilbide profesionala Cikautxo kooperatibari lotuta dago, hantxe hasi baitzen Controller lanetan, Produkzioko zuzendari izaten jarraitzeko, eta, azkenean, Finantza zuzendari kargua betetzeko. 1996an zuzendari gerente izendatu zuten, eta kargu hori bete du gaur arte.



Oskar Goitia

Gasteizen jaio zen 1969an, eta Ingeniari Tekniko Industrialia da Mondragon Unibertsitatearen aldetik.

1990ean Wolhfarth GmbH enpresan hasi zuen bere ibilbide profesionala, motorretarako ekipamendu eta tresneria fabrikatzen duen Stuttgart inguruko enpresa horretako teknikari lanetan, eta Euskal Herrira itzuli zenean MONDRAGON taldean sartu zen Fagor Ederlan kooperatibako teknikari. 1993an Aurrenakera igaro zen, eta kooperatiba horretan zuzendari komertzialaren

kargua bete zuen (1994-1999) eta, ondoren, gerentearena (1999-2003). 2004an Loramendiko gerente kargua eskuratu zuen eta enpresa hori kooperatiba bihurtu eta MONDRAGON Korporazioan sartzeko prozesuan parte hartu zuen. 2009an MONDRAGON Automozioiko Zuzendaritza Nagusia hartu zuen bere gain, eta handik MONDRAGONeko automozioaren sektorean diharduten erakundeen arteko interkooperazioa bultzatu du, merkatuan haien posizionamendua hobetzeko.





## Brokante teknologikoak 19 proiektu erakarri ditu lehenengo edizioan



**M**ONDRAGON Korporazioaren inguruan diharduten kooperatiba, berrikuntza gune eta promozio zentroetako 19 proiektu ezagutzeko aukera izan zen urtarrilaren bukaeran Garaia berrikuntza guneko H-Enean. MONDRAGONeko BACek (Business Aceleration Center) antolatuta egin zen Brokante teknologikoaren lehenengo edizioa.

Brokante teknologikoaren lehen edizioan ia 50 lagun bildu ziren eta guztira 19 proiektu aurkeztu ziren. "Energia eraginkor eta berriztagarriak, eraikuntza arloa, jasangarritasuna... arlo horietako proiektuak dira

ezagutzera eman dizkigutenak, guztiak ere bigarren aukera baten bila gerturatu direnak" azaldu zuen Mikel Orobengoak, egitasmoaren antolatzaileak.

Partehartzaileek, hamabost bat minutuko saio laburretan defendatu zituzten proiektuak. Aurkezpenekin bukatu eta gero, eztabaida eta hausnarketarako tartea ere izan zen.

Forotik proiekturen baten merkaturatzea bultzatzea da BACen helburua, "19tik bat gauzatuko balitz arrakastatsua izango litzateke aurreneko Brokante Teknologikoa", adierazi zuen Mikel Orobengoak. □

## Celebrado el primer Plenario de Innovación de 2013 en MONDRAGON



**A** principios de enero se celebró en el Centro Corporativo de MONDRAGON el primer plenario de Innovación de 2013. Ante cerca de un centenar de directores técnicos de cooperativas y divisiones; y gerentes y técnicos de centros tecnológicos, unidades de I+D y universidad, el director de Innovación y Tecnología de MONDRAGON, Eduardo Beltrán de Nanclares, presentó la estrategia de Innovación Corporativa 2013-2016.

## Clausura del MBA-Executive 2011-2012 de Otalora



El pasado viernes, 8 de febrero, se celebró la ceremonia de clausura de la XXV edición del MBA Executive 2011-2012 que organiza Otalora, Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de MONDRAGON Corporación. En esta edición, han participado 17 personas provenientes de cooperativas como: Fagor Automation, Loramendi, DRS, Soraluze, Kide, MONDRAGON, Aurrenak, Eroski, Fagor Ederlan, Ulma Taldea, M.U., Mundukide, Mondragon Lingua, Goiena y un representante de Talleres Agui.

El acto se desarrolló con la

intervención de Josu Ugarte, director de Operaciones Internacionales de MONDRAGON Corporación, en la que analizó la situación de desarrollo de los diferentes países, haciendo especial hincapié en China como motor de crecimiento y desarrollo industrial y social, a la vez que remarcó las estrategias que desde la Corporación se llevan a cabo en los diferentes proyectos internacionales. Tras esta ponencia, se procedió a la entrega de diplomas por parte del rector de Mondragon Unibertsitatea, Josu Zabala, que reconoció

la dedicación y la responsabilidad que tienen los participantes en sus cooperativas, llevando a la práctica los proyectos que han elaborado al final del Máster, y les deseó suerte en esa labor, que seguro va a determinar el futuro de las mismas.

Igualmente, se hizo un repaso de las vivencias habidas durante el desarrollo del programa, por parte de un representante del grupo, que resultó ser un momento muy emocionante.

En líneas generales, el programa máster MBA Executive de Otalora desea promover el desarrollo directivo y maximizar el potencial de sus participantes a través de la visión sistémica y la actualización de conocimientos en todas las áreas de la empresa y sus interrelaciones, así como el desarrollo de competencias directivas y de liderazgo. En este sentido, cabe señalar que en el programa MBA Executive ya han participado desde su primera edición en 1985 hasta esta última, más de 350 personas.

Zorionak guztioi! □

## MU, primera universidad vasca certificada internacionalmente para formar en la gestión y dirección de proyectos

El título alcanzado, *Registered Education Provider (REP)*, avala a Mondragon Unibertsitatea como líder en el campo de la gestión de proyectos. La certificación la otorga la prestigiosa red internacional de gestión de empresas y proyectos, *Project Management Institute (PMI)*, referente a nivel internacional en el desarrollo del conocimiento, la educación y la profesionalización de la gestión de proyectos.



**M**ondragon Unibertsitatea se ha convertido en la primera universidad vasca y la segunda del Estado –junto con la universidad Ramón LLul de Barcelona– en obtener una certificación, denominada REP (*Registered Education Provider*), que le avala como institución que puede ofrecer formación en gestión de proyectos a nivel mundial. Ello supone la entrada por la puerta grande en la prestigiosa y reducida red internacional que acredita estas competencias directivas.

### Años trabajando

Existe un déficit de profesionales capaces de dirigir proyectos y llevarlos a buen puerto por falta de habilidades de gestión, como acordar objetivos, motivar al personal, identificar nuevas oportunidades, organizar, planificar, decidir, controlar, informar... Para paliarlo, hace un lustro, Mondragon Unibertsitatea puso en marcha un programa que preparaba a los alumnos para obtener la Certificación PMP (*Project Management Profesional*), la certificación de proyectos más prestigiosa a nivel internacional, y que exigen las principales organizaciones del mundo a directores de los proyectos que van a trabajar para ellos. Un centenar de personas se han acreditado

ya gracias a este programa que organiza Mondragon Unibertsitatea y que comienza ahora su VIII Edición en la Cámara de Comercio de Bilbao y se prolongará hasta mayo. Con la certificación REP Mondragon Unibertsitatea podrá certificar que quienes han conseguido esa certificación sigan manteniéndola, ya que esta certificación exige que quienes la han obtenido sigan formándose continuamente y certificar nuevos conocimientos cada tres años.

### PMP®, (Certified Project Management Professional)

La Certificación PMP®, (*Certified Project Management Profesional*) es la acreditación de competencia profesional para la dirección de proyectos con mayor reconocimiento global que otorga el *Project Management Institute*. Se trata de la organización profesional líder mundial en el conocimiento, la información y

la profesionalización de la dirección de proyectos. En los últimos años se ha convertido en el requisito básico que instituciones y empresas de todo el mundo exigen a sus responsables de proyectos y a los de las empresas que realizan proyectos para ellas. Los centros REP de los que ahora forma parte Mondragon Unibertsitatea son instituciones homologadas por el *Project Management Institute* que reúnen las condiciones para ofrecer formación en gestión de proyectos, así como la organización de seminarios y/o jornadas, entre ellos la certificación PMP. Se trata de una certificación que requiere a quien lo tiene seguir formándose continuamente a través de nuevas unidades, que sólo pueden ser emitidas por organizaciones certificadas REP.

Está dirigido a profesionales con experiencia de gestión de proyectos y con una titulación universitaria de grado superior o medio. Con este programa, Mondragon Unibertsitatea pretende contribuir a reducir el déficit de gestores de proyectos con esta certificación que actualmente tiene Euskadi, una circunstancia que está empezando ya a suponer un serio hándicap a empresas vascas, que ven limitada su participación en proyectos internacionales y para instituciones, organizaciones y empresas líderes. Una vez concluida la fase de formación, los participantes tendrán que superar un examen. De esta forma, y gracias a este certificado, se crea una actividad del *Project Management Institute* en el País Vasco, que busca convertir a Euskadi en un referente en la Dirección de Proyectos. □

Gracias a este certificado, se crea una actividad del *Project Management Institute* en el País Vasco, que busca convertir a Euskadi en un referente en la Dirección de Proyectos.





# MONDRAGON Green Community nace para impulsar propuestas de valor en el sector verde



Promoción Fagor; Ángel Díez, MONDRAGON Innovación; Antxon López, Danobat Group; Mikel Orobengoa, ISEA; Iker Larre, Orona; Aitor Lekue y Jatsu Intxaurre, Batz; Daniel Castander, Domusa; Fernando Ipiña, Acede; y Eva Larrea y Julián Gallardo, MONDRAGON Eko.

## Foro de encuentro

MONDRAGON Green Community será un foro de encuentro donde los diferentes agentes compartirán documentos e información. Un foro que impulsará la propia creación y funcionamiento de la plataforma corporativa MONDRAGON Eko. Durante la jornada de presentación, sus principales impulsores explicaron la composición del foro Green Community, sus objetivos, la dinámica de la comunidad y las propuestas de valor que pretende impulsar.

Una de las primeras acciones del nuevo foro será crear una hoja de ruta para compartir información y estrategias con todos los agentes que tomen parte en el mismo.

Queremos compartir propuestas de valor en el marco de la economía verde". Con esta declaración de intenciones, la directora general de MONDRAGON Eko, Eva Larrea, dio la bienvenida al acto de presentación de MONDRAGON Green Community a las más de 30 personas que se acercaron al Living Lab del Polo de Innovación Garaia.

Cooperativas como Batz, LKS, Fagor Ederlan, Maier... y centros de innovación como el Centro Stirling, de la División de Componentes, o el Centro de Promoción Fagor y el BAC de MONDRAGON estuvieron representados en el acto, muchos de los cuales ya

tienen proyectos en el mundo de la economía verde.

## Gran acogida

La presentación de la nueva comunidad tuvo muy buena acogida y contó con la presencia de: Jesús Fernández y Ángel Lequerica, Fagor Ederlan; Javier Aranceta, División de Componentes; Xavier Gorritxategi, gerente de Living Lab; Xabier Ruiz del Portal, Centro Stirling; Ibon Ezkerra, Maier; David López y Mikel Lumbreras, Biurrena; Peter Craamer, MSI; Ana Belén de Isla y Armengol Grau, LKS; Agustín Esparta, Ondoan; José Javier Martínez y Eñaut Ruiz de Egino, Centro de



**Eva Larrea**  
Directora de MONDRAGON Eko

Eva Larrea, directora de MONDRAGON Eko, principal impulsor de MONDRAGON Green Community, fue la encargada de presentar de manera oficial la nueva iniciativa. Para Larrea, "el nuevo foro deberá impulsar el entendimiento y las sinergias que se pueden dar entre los diferentes actores en el mundo de la economía verde".

## "Será fundamental presentarnos en el mercado con propuestas reforzadas entre todos"

### ¿Qué es MONDRAGON Green Community?

MONDRAGON Green Community pretende ser un foro de encuentro para todos los agentes de MONDRAGON que compartimos inquietudes e iniciativas en el mundo de la economía verde. Su cometido y sus objetivos son, por un lado, poner en común los distintos conocimientos que tenemos en la Corporación, activar los sistemas de vigilancia competitiva, conocer las ofertas que cada uno de nosotros tenemos para poder alinear estrategias, y asimismo, será fundamental en este ámbito eminentemente competitivo y copado

fundamentalmente por multinacionales, que seamos capaces en MONDRAGON de coordinarnos, de aprovechar sinergias y de presentarnos en el mercado con propuestas reforzadas entre todos.

### Entiendo, por lo tanto, que es una plataforma o un foro para impulsar la intercooperación.

De momento, la estructura de MONDRAGON Eko es pequeña, con Julián Gallardo como director de proyectos y yo misma como directora general, y por lo tanto necesitamos crear puentes con otros agentes. Me gustaría incidir en esta idea

que creo es clave para toda la estructura de la Corporación. MONDRAGON Eko es una plataforma de crecimiento que debe contribuir de manera significativa a responder a nuestro reto, pero lógicamente a ese enorme desafío no se le puede dar respuesta con una estructura pequeña, y por lo tanto necesitamos foros de este tipo para compartir y crear.

Éste es un proyecto del conjunto de la Corporación, nos compete a todos los que nos movemos en estas actividades y por lo tanto el éxito dependerá de que nos impliquemos todos, cada uno contribuyendo a su manera. □

## MU impartirá tres nuevas ingenierías en biomedicina, energía y ecotecnología el próximo curso

La Escuela Politécnica Superior de MU impartirá el próximo curso 2013-2014 un total de nueve grados en ingeniería. Tres de ellos serán novedad en la oferta docente del centro, como son la Ingeniería Biomédica, la Ingeniería en Energía y la Ingeniería en Ecotecnología en procesos industriales. La primera de las nuevas titulaciones, centrada en la biomedicina, se impartirá en el campus de Arrasate, mientras que las otras dos en el Polo Orona-Ideo-Innovation City, el nuevo campus de MU en Donostialdea.

El rector de Mondragon Unibertsitatea, Iosu Zabala, y el director de la Escuela Politécnica Superior, Vicente Atxa, presentaron en San Sebastián la nueva oferta académica de MU, que tiene como objetivo "tratar de formar profesionales en ingenierías capaces de impulsar la competitividad de las empresas vascas en sectores emergentes y con tasas grandes de crecimiento en el futuro".

### Pioneros en la ecotecnología

MU será pionera en impartir el título de Ingeniería en Ecotecnología en Procesos Industriales, ya que sólo se imparte en Alemania. Los grados de Ingeniería comenzarán con un cupo de 50 plazas,



aunque la universidad es *flexible* y podría ampliarse si la demanda lo requiere. En su intervención, Zabala señaló la necesidad existente, en la coyuntura actual de crisis, de llevar a cabo "una reconversión" del tejido empresarial y de crear "perfiles técnicos" para los sectores que han sido indetificados como "estratégicos" a nivel mundial, como son los sectores de la

energía, la salud y las tecnologías limpias.

Por su parte, Vicente Atxa destacó la vinculación de MU, perteneciente a Corporación MONDRAGON, con la empresa vasca y la cobertura de sus necesidades. De este modo, destacó, por ejemplo, los convenios con Osakidetza o la alianza con MONDRAGON Health para realizar prácticas en el caso de la ingeniería biomédica.

En cuanto a los grados de energía y ecotecnología, ha resaltado el impulso de Orona y MONDRAGON al Polo Orona Ideo-Innovation City, que constituye un "ecosistema de innovación empresa-centro tecnológico- universidad pionero en Europa", que se ubicará en terrenos de Hernani, próximos a la capital guipuzcoana. □

## Orona recibe el primer punto de innovación concedido por BREEAM en España

En la ciudad de la innovación que Orona está construyendo en la ampliación del Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa, su edificio Orona Zero, que albergará la sede corporativa y el centro de innovación Orona eic (Elevator Innovation Centre) ha recibido este reconocimiento, pionero en España.



Se trata de un reconocimiento extra reservado a equipos de diseño y fabricantes que incorporan productos y/o procedimientos de vanguardia que van más allá de lo reconocido por BREEAM, independientemente de la clasificación a la que opte el edificio.

BREEAM es el método de evaluación y certificación de la sostenibilidad

de la construcción más utilizado en el mundo. Se corresponde con un conjunto de herramientas avanzadas y procedimientos encaminados a medir, evaluar y ponderar los niveles de sostenibilidad de una edificación, tanto en fase de diseño como en las fases de ejecución y mantenimiento.

### Sostenibilidad

Por tanto, el método BREEAM permite la certificación de un edificio o proyecto urbanístico conforme a distintos niveles de sostenibilidad, sirviendo a la vez de referencia y guía técnica para una construcción más sostenible.

En el caso del edificio Orona Zero, el punto de innovación ha sido obtenido

en el ámbito de la eficiencia energética y más en concreto del requisito ENE 8 que afecta a la innovación en los ascensores, logrando ascensores más eficientes y respetuosos con el medio ambiente, alcanzando un consumo neto de energía nulo e incluso con la posibilidad de devolver energía a la red eléctrica.

El objetivo principal de esta innovación es además obtener edificios más "ecológicos" y sostenibles mediante un sistema de almacenamiento de energía vinculado al ascensor como elemento central. Se almacena energía proveniente del propio ascensor y de fuentes de energías renovables para revertir a los diferentes elementos de consumo energético presentes en un edificio. □





## IK4-IKERLAN participa en una red europea para formar expertos en eficiencia energética

El centro tecnológico vasco es una de las entidades escogidas para integrar la red europea EMVeM, que formará a investigadores especializados en el ámbito de la eficiencia energética para impulsar una economía más verde.



El centro tecnológico IK4-IKERLAN ha sido seleccionado para participar en una red europea de formación inicial para especializar a jóvenes investigadores en eficiencia energética. Esta red, denominada EMVeM (acrónimo de *Energy efficiency Management for Vehicles and Machines*), está formada por un consorcio de 19 entidades industriales y de investigación de diferentes países que dirigirán las tesis doctorales de 14 investigadores a lo largo de los años 2013-2016.

La red EMVeM está financiada con fondos del VII Programa Marco de la Unión Europea y se integra en el programa 'Marie Curie', que fomenta la movilidad geográfica de los investigadores europeos. El objetivo de esta iniciativa es que los investigadores que formen parte de ella sean capaces de trasladar en un futuro sus conocimientos a la producción de máquinas eléctricas y vehículos que generen una menor huella ecológica sin dejar de ser competitivos en cuanto a rendimiento, seguridad o funcionalidad. De este modo, apoyarán el ambicioso objetivo que se ha marcado la Unión Europea de reducir en un 20% el consumo anual de energía primaria en 2020 y anticiparse a las necesidades futuras de una economía más verde.

La tesis que codirigirá IK4-IKERLAN en el marco de la nueva red se centrará en el desarrollo de estrategias de gestión energética para el sector

del transporte vertical en las que se integran tecnologías de almacenamiento eléctrico. Las bases para acceder a las tesis de los integrantes de la red EMVeM se publicarán en <http://ec.europa.eu/>. Mondragon Unibertsitatea y Orona participan en esta iniciativa, y la persona seleccionada combinará su actividad investigadora con estancias en empresas como Orona, dedicada al sector de la elevación.

### Movilidad geográfica

La red EMVeM promoverá la movilidad geográfica de estos investigadores, apoyándoles para que puedan participar en cursos organizados por todos los partners del proyecto (precisamente ese es el objetivo principal del programa Marie Curie donde se integra el proyecto). Además, debido a la creciente integración en un mismo producto de funcionalidades de distintas naturalezas, se potenciará también la formación multidisciplinar.

Aparte de IK4-IKERLAN, forman parte de esta red destacados centros de investigación académica, junto con centros de investigación de primer nivel y líderes de la industria (BMW, Orona, Fraunhofer, Politécnico de Torino, KU Leuven...). Los socios industriales aportan a EMVeM aplicaciones específicas que presentan retos asociados con la eficiencia energética sobre los que investigar. □

## Otalora lanza su oferta FASE II para Órganos Sociales y de Dirección en Educación Cooperativa

Se ofrecen tres programas específicos dirigidos a representantes de órganos sociales y de dirección de todas las cooperativas de MONDRAGON.



El Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo Otalora ha lanzado su oferta Fase II dirigida a representantes de órganos sociales y de dirección de las cooperativas de MONDRAGON. Tras haberse desarrollado los primeros cursos en esta fase, cabe destacar la buena aceptación que han tenido por parte de los asistentes, quienes han destacado el nivel de los temas tratados, muy en coherencia con la Política Socio-Empresarial de MONDRAGON. En general, la valoración ha sido altamente positiva, por lo cual ha decidido lanzar a todas las cooperativas de la Corporación esta oferta formativa.

En este sentido, cabe recordar que la Fase I o básica se desarrolló con los órganos sociales y de dirección, hace 4-5 años en la mayoría de las cooperativas. Como continuación de aquella experiencia, ahora se han lanzado estos nuevos cursos, con contenidos más avanzados.

La oferta incluye tres modalidades de programas: uno para miembros de Consejos Rectores; otro para Consejos Sociales (grupo máximo de 16 personas) y una tercera propuesta para miembros de Consejo de Dirección y de Consejo Rector (hasta un máximo de 16 personas).

Para más información: Marian Uribarren (943 712330), [muribarren@mondragoncorporation.com](mailto:muribarren@mondragoncorporation.com) o bien en la web de Otalora [www.otalora.com](http://www.otalora.com). □

## Jornada sobre biotecnología organizada por MONDRAGON Health

El Profesor Dr. José María Mato, director de CIC Biogune y CIC Biomagune, aseguró que las biotecnologías ofrecerán en los próximos 30 años muchísimas oportunidades de negocio.



El Palacio Otalora fue el marco de la jornada sobre biotecnología organizada por MONDRAGON Health, donde se dieron cita expertos y profesionales del sector. Mikel Alvarez, director de MONDRAGON Health hizo la presentación de la jornada y después el Dr. José María Mato, director de CIC Biogune y

CIC Biomagune, habló sobre el futuro de la biotecnología. También tomaron parte: Angel Santos, director general de CRBInverbi; Guillermo Marco Gardoqui, director general de Progenika; Jon Ander de las Fuentes, vicepresidente de BT; y Andrés Ballesteros, director general de ViviaBiotech. □



**Mikel Alvarez**  
MONDRAGON Health-eko zuzendaria

**“Arlo honetan epe luzerako proiektuak garatu behar ditugu”**

Joan den urtarrilaren 30ean Otalora Jauregian burututako Bioteknologiaren inguruko jardunaldiaren balorazio orokorra positiboa izan dela esanenez, beti ere gure jakintza eta lanbideetatik urrutiko samar geratzen den esparrua dela jakinik. Egia da bioteknologiaren munduan aukera potolo eta erakargarriak sortuko direla, hala nola medikuntza pertsonalizatua edo eta diagnostiko goiztiarra, eta diru asko bideratzen dela alor hauetan burutzen diren proiektu eta negozioetara. Bertan izandako adibideek argi utzi zuten moduan, aukerak badira, eta landu beharreko alorrak ere bai.

Bestalde, kontutan izan behar dugu gaur egun MONDRAGON Taldean ezer gutxi dugula alor honetara gerturatzen gaituenik. Garrantzizkoa

da hasieratik garbi izatea alor honetan garatzen diren proiektuak epe luzerakoak direla eta ahalegin handia eskatzen dutela. Beste edozein merkatutan bezela, argi izan behar dugu zein beharrezko erantzun nahi diegun, gure bezeroak zeintzuk diren eta zer nahi duten. Bide honetan aurrera egiteko zientzia eta teknologi zaintza handia behar dugu, eta zenbait kasutan, bidelagun egokiak bilatu eta erakarri, aurkeztuko zaizkigun aukerei erantzun ahal izateko. Beraz, alor honetan ezer egin nahi badugu, apustua garbia izan behar da, eta honek noski, gai honetan sakontzea ekarriko du. Gauzak honela, bioteknologia inguruko modu honetako edo beste molde bateko jardunaldi gehiago izatea ezinbestekoa izango da. □

ATEGI ha celebrado un encuentro sobre Tecnologías de la Información y Sostenibilidad y otro sobre transporte marítimo



La jornada tuvo lugar el pasado 16 de enero, y en la misma se presentaron las distintas tendencias respecto a Tecnologías de la Información para 2013. Por otra parte, medio centenar de representantes de cooperativas de la Corporación han visitado de la mano de UNIPORT las instalaciones del puerto de Bilbao, uno de los centros logísticos más importantes en la ruta atlántica para acceder al mercado europeo.

**MU pone en marcha seis cursos de adaptación para convertir a los ingenieros técnicos en graduados**

Los cursos están dirigidos a profesionales en activo y se impartirán en castellano, tres de ellos en formato semipresencial y otros tres on-line. Los ingenieros técnicos podrán obtener los grados en Ingeniería Mecánica, Electrónica Industrial, Diseño Industrial y Desarrollo de Producto, Informática, Sistemas de Telecomunicación y en Organización Industrial.

**Alumnos de LEINN organizaron la feria Berdeago**



Sensibilizar a la sociedad sobre el medio ambiente, la sostenibilidad y la eficiencia energética fue el objetivo principal de la feria *Berdeago*, que se celebró en Durango. *Berdeago*, una iniciativa innovadora, lo es más por que sus promotores y principales organizadores son seis jóvenes de MU, alumnos de LEINN.





## V Concurso Internacional de Diseño Maier S. Coop.

Maier S.Coop ha lanzado su quinto concurso internacional de diseño con el objetivo de impulsar nuevas creaciones en el ámbito del diseño ligado al sector de la automoción.



Colour & Trim  
Deadline - 25th April 2013



El V Concurso Internacional de Diseño Maier S. Coop. organizado por la empresa Maier S. Coop con la colaboración de la Corporación Mondragón, el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, la Consejería de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco y EIDE (Asociación de Diseñadores Industriales de Euskadi), se ha convertido en uno de los más importantes Concursos de Diseño del sector de Automoción.

Con su extensa y cualificada lista de participantes, su amplia repercusión mediática, sus premios económicos y gracias al prestigio de los miembros del Jurado provenientes de los departamentos de diseño de los

principales constructores europeos de vehículos de automoción, el Concurso Internacional de Diseño Maier S. Coop. se ha consolidado como referente dentro del mundo de los Concursos de Diseño.

Desde el Comité Organizador del presente Concurso se desea animar a diseñadores, ingenieros, estudiantes, aficionados y profesionales a participar en esta edición presentando sus innovadoras propuestas de diseño. □



Más información en:  
[www.maierdesign.es](http://www.maierdesign.es)

## IK4-IKERLAN fortalece su red de cooperación con centros de referencia en investigación



Consciente de la importancia que tiene estar constantemente a la vanguardia en la generación de tecnología, IK4-IKERLAN ha potenciado durante el año 2012 su red de colaboración con entidades de referencia que trabajan en ese ámbito. Casi una veintena de investigadores del centro tecnológico vasco han realizado estancias en universidades y entidades europeas de referencia en investigación.

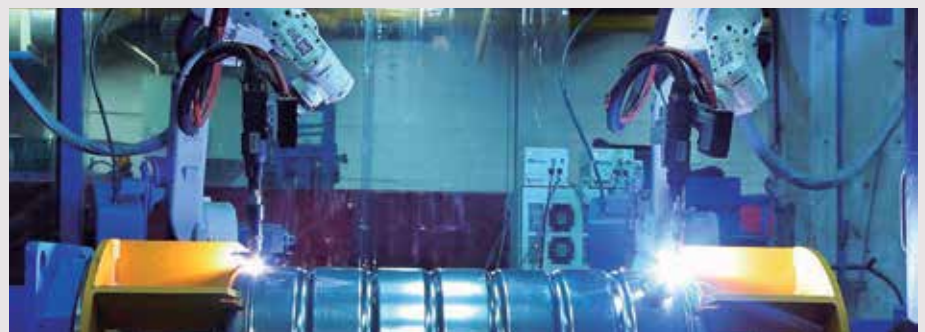
## DOMUSA estrena una nueva línea de fabricación de acumuladores con la tecnología más avanzada de Europa

Ha supuesto una inversión de 2 millones de euros y cuenta con una capacidad inicial para producir 30.000 depósitos al año.

La configuración de esta instalación, única en España, incluye una célula de soldadura totalmente robotizada, maquinaria auxiliar (alimentador de planchas, curvadora, bordonadoras, cizallas, etc), además de una instalación automática de decapado para asegurar una producción ajena a cualquier tipo de contaminación ambiental.

### Mejora de competitividad

Con esta instalación DOMUSA mejora su competitividad en el segmento de las energías renovables, y en concreto en la fabricación de equipos para la producción de agua caliente sanitaria usando la energía del sol, bajo el concepto de *auto-vaciado de colectores*, donde cuenta con dos patentes.



Este sistema resuelve los problemas habituales de los equipamientos solares, es decir el sobre-calentamiento en épocas de mucha radiación solar, o congelación de los paneles solares en épocas donde la temperatura ambiental cae por debajo de los cero grados.

Al mismo tiempo, la puesta en marcha de esta línea conllevará a lo largo de los próximos meses la creación de una decena de nuevos puestos de trabajo, generados fundamentalmente por el crecimiento de negocio esperado en los mercados exteriores. □



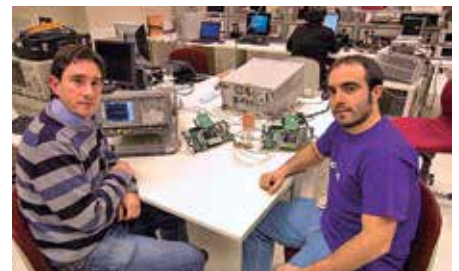
## Investigadores de IK4-Ikerlan y de Mondragon Unibertsitatea reciben en EE.UU. un galardón internacional

Los investigadores de IK4-Ikerlan Raúl Torrego e Iñaki Val, en colaboración con Eñaut Muxika, de Mondragon Unibertsitatea, han recibido el premio 'Best Paper' al mejor artículo científico en la 'Wireless Innovation Forum Conference' celebrada en Washington (EE.UU.).

El artículo premiado describe una aplicación que permite sustituir sistemas cableados de transmisión de datos por otros inalámbricos, programados para evitar de manera autónoma las interferencias. La aplicación desarrollada por los investigadores de IK4-Ikerlan y Mondragon Unibertsitatea sustituye la transmisión por cable de un video por dos dispositivos 'inteligentes', un emisor y un receptor, dotados de unas características que les proporcionan una fiabilidad que hasta ahora no aseguran los sistemas inalámbricos. Esta aplicación podría usarse,

por ejemplo, para desarrollar circuitos cerrados de televisión inalámbricos más fiables.

El sistema desarrollado por los investigadores de IK4-Ikerlan y Mondragon Unibertsitatea es capaz de responder a ese desafío gracias a que el emisor está programado para que antes de transmitir revise automáticamente que la frecuencia en la que pretende hacerlo esté libre. Si lo está, emite la señal, y si no lo está busca de manera autónoma otra frecuencia que le permita hacerlo.



El receptor, por su parte, está programado para buscar en todas las frecuencias cuál es la señal que le corresponde. □

## Alkargo invierte 17 millones de euros en una nueva planta de transformadores

La Cooperativa vizcaína Alkargo, fabricante de transformadores de potencia eléctricos, inaugurará una nueva planta en marzo. Las nuevas instalaciones se ubican junto a la actual fábrica de Mungia (Bizkaia) y están dotadas con la tecnología punta del mercado.

Alkargo ha invertido 17 millones de euros en las nuevas instalaciones. La creación generará nuevos puestos de trabajo y así la plantilla actual de 67 trabajadores crecerá hasta un total de 140.

### Internacionalización

La puesta en marcha de la nueva planta de producción es una clara apuesta por la internacionalización de la empresa, que busca abrir nuevas vías de negocio a

través de mercados propios en el norte de África, Emiratos Árabes y Latinoamérica, fundamentalmente, que añadirá a los clientes habituales.

Alkargo emprende esta inversión en medio de una crisis económica que ha derrumbado hasta un 80% el sector de los transformadores en el Estado español. La facturación de la sociedad cooperativa se recortó a la mitad en 2012 frente a los 30 millones que contabilizaban sus ejercicios anteriores. □



## Caja Laboral renueva dos años más su patrocinio con el Baskonia

Caja Laboral ha llegado a un acuerdo con Saski Baskonia para continuar como patrocinador principal del equipo dos temporadas más. Ambas entidades sellaron su primera alianza en la campaña 2009 y tras el nuevo convenio la relación se extenderá hasta la temporada

2014-2015.

Además de patrocinar al primer equipo, el acuerdo contempla su total implicación con la Fundación 5+11 mediante la realización de acciones sociales y la ejecución de actuaciones publicitarias de forma conjunta. □





## Nuevo concurso interactivo en [tulankide.com](http://tulankide.com)

A partir del 1 de marzo estrenamos el concurso interactivo de pasatiempos en inglés y euskera en [tulankide.com](http://tulankide.com), de la mano de MondragonLingua.

- Cada mes incluiremos nuevos pasatiempos en la web.
- Participa, rellena el formulario y opta a los premios.
- La dinámica para participar en el concurso es fácil.
- Todos los meses se sortearán premios tecnológicos (cámara digital, disco duro externo, marco digital, ebook, etc).
- Se publicará el nombre y la fotografía del ganador en TULankide.



**En marzo  
podrás ganar  
un marco  
digital**

### Listado de premios:

- Abril > Cámara digital
- Mayo > GPS TOMTOM
- Junio > HD externo (1TB)
- Julio > Marco digital
- Agosto > Cámara digital
- Septiembre > GPS Tomtom
- Octubre > HD externo (1TB)
- Noviembre > Cámara digital
- Diciembre > GPS TOMTOM

¡Participa!

Parte hartu!

## Lehiaketa interaktibo berria [tulankide.com-en](http://tulankide.com-en)

Martxoaren 1etik aurrera, ingelesezko eta euskarazko denborapasen lehiaketa interaktibo berria martxan jarriko dugu [tulankide.com-en](http://tulankide.com-en), MondragonLinguaren eskutik.

- Hilabetero denborapasa berriak jarriko ditugu webgunean.
- Parte hartu, formularioa bete eta saria eskuratzeko aukera izango duzu.
- Oso erraza da lehiaketan parte hartzea.
- Hilero jasotako erantzunekin sari teknologikoak zozketatuko dira (argazki kamara digitala, disko gogorra, marko digitala, ebook...).
- Irabazlearen izena eta argazkia TULankiden argitaratuko dira.

## MONDRAGON Health participa por primera vez en el *Congreso Nacional de Hospitales*

La unidad estratégica de MONDRAGON Corporation busca soluciones a cualquier necesidad dentro del sector Salud.



El XVIII Congreso Nacional de Hospitales y Gestión Sanitaria, organizado en Bilbao por la Sociedad Española de Directivos de la Salud (SEDISA) y la Asociación Nacional de Directivos de Enfermería (ANDE) bajo el lema Creando Valor Sostenible, abordó, entre otras cuestiones, el papel de las nuevas tecnologías en el campo de la prevención y la gestión del conocimiento en organizaciones sanitarias, así como las exigencias derivadas de los cambios en la estructura de la sociedad, en la que el aumento de la esperanza de vida y la cronicidad obligan a los gestores hospitalarios a aplicar nuevas fórmulas de éxito.

Esta sucesión de avances deriva en un concepto crucial para la sanidad del siglo XXI: la medicina personalizada. La comunidad científica avanza que éste es el gran desafío de nuestro de nuestro tiempo, un gran avance para el futuro ya que proporcionará a los usuarios la posibilidad de elegir entre distintas alternativas. La consecución de este reto tendrá que compatibilizarse con cuestiones tales como la sostenibilidad del sistema y el impacto que el momento económico está provocando en los sistemas sanitarios. Durante el congreso se analizó esta situación, con el objetivo de aportar soluciones satisfactorias.



### Presencia importante de MONDRAGON en el Congreso

MONDRAGON Health, que participó por primera vez en este Congreso con stand propio, tuvo una destacada presencia en el evento. Su director general, Mikel Álvarez,

moderó una mesa redonda sobre *Liderazgo e innovación en industria de salud en Euskadi* en la que se expusieron algunos casos de éxito como BTI, Progenika, Kiro Robotics, y Grupo NorayBio.

Asimismo, MONDRAGON Health organizó un taller sobre nuevos perfiles profesionales sanitarios que estuvo moderado por Roberto Nuño, director de O+Berri (BIOEF) y que acaparó la atención de un buen número de asistentes al Congreso. En el taller participaron Aitor Lizartza, de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea (MU); Asier Aztiria, de la Facultad de Ingeniería de MU; Gorka Espiau, director de Programas Internacionales de Innovalab, y Mikel Orobengoa, director general de ISEA, de MONDRAGON Corporation.

### Sobre el XVIII Congreso Nacional de Hospitales y Gestión Sanitaria

El XVIII Congreso Nacional de Hospitales y Gestión Sanitaria, organizado por la Sociedad Española de Directivos de la Salud (SEDISA) y la Asociación Nacional de Directivos de Enfermería (ANDE) bajo el lema Creando Valor Sostenible, se ha celebrado en el Palacio Euskalduna de Bilbao del 20 al 22 de febrero. Se trata de un de las citas del año más importante en su ámbito y cuenta con cerca de 2.000 congresistas inscritos y una exposición comercial de 125 stands, con empresas de todos los ámbitos relacionados con la salud, incluyendo tecnologías sanitarias, laboratorios farmacéuticos, empresas de gestión documental, de servicios hospitalarios, etc. □

Se abordaron, entre otras cuestiones, el papel de las nuevas tecnologías en el campo de la prevención y la gestión del conocimiento en organizaciones sanitarias, así como las exigencias derivadas de los cambios en la estructura de la sociedad, en la que el aumento de la esperanza de vida y la cronicidad obligan a los gestores hospitalarios a aplicar nuevas fórmulas de éxito.





## Tajo celebra su 50 aniversario

La presentación de un libro sobre la cooperativa, el homenaje a los fundadores y la comida de los socios, principales eventos de sus bodas de oro.

Primeros socios-trabajadores y fundadores delante de la planta de producción de Rentería, ubicada en un bajo.



Para vosotros, para todos los que formáis Tajo". Esta frase define el libro del cincuenta aniversario de la cooperativa Tajo, y asimismo, recoge el sentimiento del autor del mismo, el ex-presidente del Consejo Rector, Pio Reteigi.

El libro se presentó el pasado 2 de marzo en el marco de los actos conmemorativos del 50 aniversario de la cooperativa. Además de la propia presentación del libro, se homenajeó a los socios fundadores y tras el acto se celebró una comida con la mayoría de socios-trabajadores.

### Oiartzun, República Checa y Polonia

En sus 50 años de historia, la cooperativa ha vivido dos momentos muy importantes. El primero de los hitos llegó en 1968, con el traslado de la empresa de Rentería a Oiartzun. El segundo, años más tarde, con el proceso de internacionalización. Hoy en día, Tajo cuenta con una plantilla de 350 trabajadores, de los cuales 117 trabajan en Oiartzun y el resto en Polonia y República Checa. Además, Tajo comparte otra empresa en Madrid, Manchalan, una apuesta social para personas con discapacidad psíquica y física.

En todos estos años, Tajo se ha especializado en el desarrollo y fabricación de componentes y

subconjuntos de plástico para automoción y electrodoméstico. "En la actualidad, en la línea dedicada a la automoción, tenemos pedidos, pero la cartera de pedidos de la línea blanca ha descendido notablemente", ha señalado Pio Reteigi. □



Pio Reteigi, en la planta de producción de Tajo en Oiartzun.



Vídeo  
50 aniversario  
de Tajo

## Visita a MONDRAGON del vicepresidente de Lufthansa

El pasado 7 de febrero, recibimos en el centro corporativo de MONDRAGON a Göetz Ahmelmann, vicepresidente de Alianzas, Estrategias y Filiales de la compañía aérea alemana Lufthansa.



Se acercaron hasta nosotros de la mano de Travel Air, el área de viajes de empresa de Eroski Bidaiak, para conocer la realidad de nuestro grupo -visitaron Fagor Arrasate, e Ikerlan- y analizar las posibilidades de colaboración entre ambas empresas.

En la foto, varios directivos de Lufthansa, MONDRAGON Internacional y Travel Air, en la sede central de la Corporación.

De izquierda a derecha, Jon Isazelaia, responsable Zona, Travel Air; German Lorenzo, director área Asia de MONDRAGON; Fernando Fernández de Landa, director área América de MONDRAGON; Göetz Ahmelmann, vicepresidente ejecutivo de Lufthansa; Stefan Kreutzpaintner, director general Lufthansa España; Stefan Mueller, director comercial España; Eduardo Urcelay, director general Eroski Bidaiak; Mikel Goienetxe, director general Travel Air; Txema Sánchez, responsable Lufthansa Zona Norte; Gloria Garbayo, ZLufthansa Zona Norte; y Jokin Laspiur, director de MONDRAGON Sourcing y Proyectos. □

## Fagor Arrasate presenta el nuevo sistema de estampación *FlexCell* en las jornadas de puertas abiertas celebradas en enero

En 2009, las jornadas de puertas abiertas le sirvieron a Fagor Arrasate para presentar la solución tecnológica denominada DDC (combinación entre la prensa mecánica convencional y la tecnología servo), desarrollada en colaboración con la Compañía ABB. En 2012 presentaron la innovadora *Wave Line*, una línea de prensas robotizada producida junto a Kuka Systems. Este año, las jornadas de puertas abiertas desarrolladas durante la semana del 21 al 25 de enero han servido para presentar una nueva instalación, la moderna *FlexCell*, una máquina que en breve se desmontará para instalarla en la sede central de Volkswagen, en Alemania.

El nuevo sistema de estampación *FlexCell*, es un revolucionario equipo que permite estampar piezas de chapa metálica con mayor productividad y menor inversión, una combinación a todas luces ganadora, y que ha causado una grata sensación entre los profesionales del sector que durante estos días se han acercado a la planta productiva de Fagor Arrasate en Mondragón.

### Jornadas para varios grupos de interés

Con las jornadas abiertas Fagor Arrasate ha querido dar respuesta a diferentes grupos de interés. Por un lado han acercado al cliente a sus instalaciones, mostrándole todo el potencial de las mismas y toda



David Pascual  
Director División Automóvil de Fagor Arrasate

“Además de vender producto y empresa, la *Open House* sirve para cohesionar el colectivo”

### ¿Qué valoración hace Fagor Arrasate de las *Open House*?

Los últimos años hemos organizado tres eventos de este tipo, uno para presentar una solución con tecnología servo en las prensas mecánicas, desarrollada con el fabricante de accionamientos ABB; otra el año pasado para mostrar la *Wave Line*, la primera línea de prensas robotizada del mundo trabajando en modo continuo, que ha sido un desarrollo conjunto con nuestro partner alemán KUKA Systems; y esta última de la *FlexCell*, una instalación que hemos fabricado para Volkswagen en Wolfsburg, la central del Consorcio, y que supone una mejora de

la flexibilidad y cadencia en las grandes instalaciones transfer.

### La organización de este tipo de eventos suponen un enorme esfuerzo de organización, ¿verdad?

Estas jornadas suponen un esfuerzo muy importante para un grupo muy elevado de personas, ya que hay una alta concentración de visitas y necesitamos mucha gente disponible para atenderlas. Son muy difíciles de organizar, hay que tener en cuenta un montón de detalles como la gestión de las invitaciones, organizar el stand y el entorno de la instalación como

si fuera una feria, el catering, delimitar el recorrido, colocar paneles explicativos en toda la fábrica, asegurar muy bien todo lo relacionado con la prevención de riesgos laborales, y muchos detalles más.

### Entiendo que el esfuerzo merece la pena.

Sin duda, son muy positivas tanto con cuestiones relacionadas con la comunicación externa como con la interna. Entre otras cosas consiguen aumentar nuestro sentido de pertenencia a la cooperativa, nos identifica con los productos que mostramos, incrementa nuestro orgullo y nuestra autoestima





la tecnología... en definitiva, los medios productivos con los que dispone la cooperativa ubicada en Mondragón. Asimismo, las jornadas sirvieron para motivar a los socios y trabajadores, ya que la participación de todos ellos fue importantísima en la organización del evento. En la actualidad, Fagor Arrasate diseña, fabrica, monta y ejecuta la puesta a punto de todos sus proyectos y las jornadas de puertas abiertas sirvieron también para

como colectivo. Los socios y trabajadores agradecen muchísimo el tener la oportunidad de bajar al taller y ver lo que hacemos, a qué nos dedicamos. Son, en definitiva, semanas muy intensas y muy productivas también desde el punto de vista de proyección y de prestigio de nuestra marca respecto al cliente.

### ¿Cuáles son los principales objetivos de las jornadas?

Los objetivos son diferentes para los distintos grupos de interés a los que están dirigidas las jornadas. Por un lado están los clientes: la Flexcell es una instalación muy grande, innovadora por su flexibilidad y productividad, y es un producto que tiene salida a corto y medio plazo, no en vano es el cuarto proyecto que hacemos con esta configuración. Teníamos mucho interés en mostrar esta instalación, además el cliente del proyecto es una primera referencia mundial (Volkswagen) y en su planta matriz (Wolfsburg). Pero no sólo es importante mostrar la máquina sino también las instalaciones productivas, porque los grandes fabricantes de coches cuando vienen a nuestra empresa para hablar de su estrategia futura lo que nos preguntan es: ¿Vds. cuántas prensas son capaces de fabricar al año? Por eso le damos mucha importancia a mostrar nuestras instalaciones productivas, nuestras máquinas de mecanizado, las grúas tan grandes que tenemos, los fosos para montar las prensas, nuestro sistema de producción.

Asimismo, para los socios y trabajadores hemos organizado ocho grupos que han recorrido las instalaciones productivas, y el objetivo es muy concreto: los trabajadores tenemos que saber lo que hacemos, tenemos que ser conscientes de que venimos todos los días a la fábrica porque hacemos máquinas, y detrás de esas máquinas hay muchas horas de diseño, fabricación, montaje y puesta a punto, y nuestros compañeros son los que están detrás de esta fabricación. Por ello ocho personas involucradas

que todo el colectivo conozca qué es lo que se hace.

Además, durante las jornadas también se acercaron hasta las instalaciones de Fagor Arrasate jóvenes ingenieros de varios centros como Tecnum Donostia, MU, la Escuela de Ingenieros de Bilbao y el centro IMH de Elgoibar, y partners, políticos, representantes de bancos y directivos de la propia Corporación MONDRAGON.

en distintas fases del proyecto han explicado a sus compañeros las dos máquinas que hemos visto en el taller (también teníamos una prensa muy grande para Volkswagen Kassel). A su vez, han sido las personas del Consejo Social quienes han guiado a sus compañeros por toda la fábrica, explicando lo más interesante de cada nave. Es clave que impliquemos a un número elevado de personas en la organización del evento, y que estas personas no sean los jefes, sino las personas que hacen las cosas.

### Además, también habéis recibido la visita de universitarios, políticos, representantes de la propia Corporación MONDRAGON...

Hemos invitado a cuatro universidades donde se imparte el grado de Ingeniería, para recibir a alumnos de último curso y que cuando se incorporen al mercado laboral tengan en su cabeza que una vez visitaron Fagor Arrasate y que ésta es una empresa muy adecuada para desarrollarse profesionalmente. Se trata de una acción de marketing para captar talento. Les damos primero unas charlas y luego hacemos la visita a la fábrica.

También invitamos a partners, directivos de la Corporación MONDRAGON, políticos, y bancos. Es muy importante la visita de estos últimos. Nuestros proyectos requieren muchas veces de financiación y también de avales para hacer frente a los anticipos de clientes. Visitando la fábrica, estos bancos ven sobre el terreno en qué empleamos el dinero que nos prestan y los avales que nos conceden, y agradecen mucho el poder ver nuestro producto.

### Respecto a los clientes, ¿quiénes han sido los principales clientes que han acudido?

Los principales clientes que nos han visitado han sido Audi, Volkswagen, Ford, CIE Automotive, Gestamp, Benteler, Magna, Maxion wheels, Kamaz (fabricante de camiones ruso), Mahindra (fabricante de automóviles indio)...

## Curiosidades

La base de una de las dos prensas concatenadas de la FlexCell pesa 182 Tn.

Para el desmontaje de la instalación y envío al puerto de Bilbao son necesarios 13 transportes especiales y 22 camiones.

El plazo de entrega desde que se recibe el pedido hasta la recepción en Fagor Arrasate ha sido de 14 meses, luego son necesarios dos meses para el desmontaje y el transporte a Wolfsburg, y en destino serán necesarios seis meses hasta conseguir el primer hito de recepción que es la entrada en producción: en total unos 22 meses desde el pedido.



### ¿Conocen cuál ha sido su valoración?

Los clientes se han quedado impresionados por la instalación concreta de VW, por el nivel tecnológico y por la capacidad de nuestras instalaciones, y sorprendidos e interesados por el concepto FlexCell. Y también se han quedado positivamente sorprendidos con otras cosas que han visto en la fábrica, las naves de las otras dos unidades de negocio (Transferencia y Siderurgia), la prensa que tenemos en el taller para VW Kassel, y con el posicionamiento empresarial de nuestra cooperativa.

## Estrategia de marketing

### Desde el punto de vista del marketing-venta, ¿qué conclusiones habéis sacado?

Es difícil conseguir las visitas de los clientes, son empresas grandes, con restricciones para viajar, y todos estamos muy liados con nuestro quehacer diario y prescindimos de los viajes que no son obligatorios. Pero nos queda la enorme satisfacción de ver como los clientes que vienen se quedan impresionados con lo que ven. Y como conclusión final, diría que tan importante o más que los clientes, es el marketing interno, y es fundamental para el éxito de las puertas abiertas el involucrar al máximo número de personas posible en la organización del evento. □



## Copreci, 50 urteko historia bizia

Ospatzeko garaia, oroimenerako momentua, joandakoak gogora ekartzekoa eta etorkizunari itxaropenez begiratzeko urtea. 2013an 50 urte bete ditu Coprecik eta dagoeneko hasi dira ospakizunak prestatzen. TU Lankide Juanjo Arabaolazarekin eta Jose Luis Ezkurrearekin izan da, biak ere kooperatibako langile historikoak. Lehena Errektore Kontseiluko presidente izan zen 9 urtez, eta Ezkurra, atzerrian aritutako komertzial departamentuko aitzindarietako.

**B**adira zortzi urte Jose Luis Ezkurra eta Juanjo Arabaolaza modragoetarrak Coprecin jubilatatu zirenetik. 2005ean iritsi zitzaizen agur esateko garaia, bizitza berri bati aurre egiteko unea. Beraiekin aztertu dugu Coprecin bizi izandakoa, enpresaren bilakaera, une goxo eta gaziak, istripu larriari hildakoak, edo eta nazioarteko arloan eginiko aspaldiko ahaleginak. Arabaolazak 42 urte egin zituen enpresan eta Ezkurrak 39. Biek ala biek bizitza osoa egin dute kooperatibatik gertu, "pentsa ezazu, gure emazteak ere Coprecin ezagutu genituen".

**Juanjo Arabaolaza** (126 bazkide zenbakia) 19 urterekin hasi zen lanean Coprecin, 1963an, "hasieran Fagorreko sekzio bat izan ginen, eta 1963tik aurrera sortu genuen Copreci". Produktu-teknikaria izan zen urte askoan, batzuetan komertzialekin bidaiatzen zuen, Poloniara, Estatu Batuetara... gero Ingeniaritzako zuzendaria izendatu zuten, eta arlo sozialean bederatzi urtez aritu zen Copreciko Errektore Kontseiluko presidente gisa. "Jose Maria Aldecoa presidente zela ni presidenteorde nengoen, eta hemendik ULARCOra joan zenean ni presidente izendatu ninduten". Guztira, 18 urte egin zituen Errektore kontseiluan, kide, presidenteorde eta presidente modura, eta bi garai ezberdinetan presidente izan zen, "sekulako esperientzia izan zen niretzat". Hasierako garaian neurria hartzea kostatu bazitzaion ere, bigarrean gusturago eta lasaiago aritu zen, "oro har, ordea, oso urte interesgarriak izan ziren bai lehenengoak zein azkenak".

**Jose Luis Ezkurra** (425 bazkide zenbakia) 1966an iritsi zen Aretxabaletako enpresara. Hasieran mantentze-lanetarako zuzendaria izan zen, plantako arduraduna gero, eta ondoren ULARCOan egin zituen bi urte kooperatibisten balorazio araudia egiten, "Coprecin garai hartan ez ziren grebarik izan, baina Fagorren bat baino gehiago. Lan-mailaketa definitzen aritu ginen eta bazterrak harrotu zituen gai hark". ULARCOko esperientziaren



ondoren komertzial lanetan hasi zen Jose Luis, eta arlo horretan 28 urte egin zituen. "Coprecik beti izan du nazioartean saltzeko joera eta nire egiteko nagusia hor kokatu zen. Gogoan daukat Grezia, Txipre, Israel, Egipto... eta beste zenbait herrialdetara joan nintzen aurreneko aldia, eta bidaiari aurre egiteko egin behar izandako hilabeteko ingeles ikastaro trinkoa. Ingeles ezagutza minimoarekin bidaian abiatu nintzen". Ingelesa ez zuen ondo menderatzen Jose Luisek, baina egoerari aurre egiten jakin zuen: "Egia esan, ez dakit gehiegi ulertzen zitzaidan. Ez dakit txorrotak saltzen nizkien edo abanikoak... edo zerbait ulertzen zidaten, baina hasierako bidaia ahaztezina izan zen".

### Nazioarteko joera

Coprecik beti izan du nazioartekotze joera handia, hasierako urteetatik kanpora begira egon da, han eta hemen enpresak sortu eta proiektuak aurrera ateratzen. Horren lekuko edo adibide dira Mexiko, Italia, Txekia, Turkia eta Txinako lantokiak, guztiak ere gaur egun abian direnak, "eta urteen poderioz gure enpresaren gaitasunaren erakusle direnak". Baina nazioarteko lehenengo esperientzia Txilen bizi izan zuen Aretxabaletako kooperatibak. "CEMCO izeneko enpresa ireki genuen Txilen, Compañía Elaboradora de Metales y Copreci izenekoa, baina bertako gure bazkideak ez zuen arrakastarik eduki nahi izan eta enpresa itxi behar izan genuen". Aurrenekoaren porrotak, ordea, ez zuen kikildu Aretxabaletako kooperatibaren nazioarteko izaera.

Kanpora irteteko joera horri eskerrak krisi egoerei ere aurre egin die Coprecik,

Coprecik beti izan du nazioarteratze joera handia eta egun bost lantegi ditu atzerrian.



nahiz eta zenbait momentutan oso une latzak bizi. 50 urteko historia luzean bi krisi igari ditu Coprecik, "1974an langile asko eskola politeknikora bideratu genituen, marrazketa ikasketak egitera eta, krisi hartan hitzaldi sozio-empresarialak ere egiten genituen, jendeak lanik ez zuelako". 1985eko krisia, ordea, askoz larriagoa izan zen. Coprecik 400 langile beste kooperatiba batzuetan kokatu behar izan zituen, eta 1.200 langile izatetik 800 izatera igaro ginen. "1985ean Europako merkatuan sartzerakoan zerga sistema berria ezarri zen eta sekulako kaltea egin zigun. Gutxiago saltzen genuen eta etekinak behera egin zuen nabarmen", gogora ekarri du Jose Luis Ezkurak.

## Orkliren sorrera

Copreciren historian zein momentu nabarmenduko luketen galdetuta, biek argi dute bi direla 50 urteko historian nabarmendu nahiko luketen une garrantzitsuak. Bat, enpresa kudeaketarekin zerikusia duena eta Orkliren sorrera bultzatu zuena. "Gure produkturik onenaren ekoizpena Ordiziara eramatea erabaki zen. Copreci oso ondo zebilen eta Ordizia aldean ez zegoen lanik emakumeentzat. Gainera, Euskadiko Kutxak Goierrin interesak zituen eta gure Grupo Magnético y termopar izeneko produktua bertara eraman zen, multilokalizazioaren politikaren mesedetan". Erabakiak kezka ugari eragin

bazituen ere, Ezkurra eta Arabaolaza bat datoz aipatzerakoan, "atzera begiratu berro, onartu beharra dago Orklin Coprecin baino hedapen handiagoa izan duela produktuak".

Historiako momenturik latzena, berriz, 1995ean iritsi zen, zapatu goizalde batean, estanpazioan. "Matxura bat gertatu zen chorreado esaten diogun makinan eta mantenuko arduradunei deitu zieten. Goizeko 8ak eta 8:30ak bitartean iritsi ziren Madina eta Urrutia makina madarikatura. Konponketa lanekin hasi eta gainera erori zitzairen. Biak hil ziren eta hura izan zen Coprecin, gure kooperatibaren historian, bizi izan genuen unerik gogorrena". Oraindik orain, ia 20 urte igaro badira ere, Copreciko kolektiboak gogoan ditu bi lankideak.

## 50. urteurreneko ekitaldiak

Copreciren 50. urteurreneko egitasmoak antolatzeke eta bideratzeko batzorde bat eratu da Aretxabaletako kooperatiban, eta batzordeak antolatuko du ekintza zerrenda. Besteak beste, Aretxabaletako Udalarri eskaera egin diote, Copreci kalea izendatzeko Bainuetxe eta Basabe baserriaren arteko bideari. Era berean, azaroan egingo dituzte ekintza nagusienak, eta ekitaldi horietan Copreciko bazkide izandako guztiak parte hartzeko aukera izango dute. Gainera, uztailean, Portasol auzoko jaietan ere, egingo dituzte zenbait ekintza. □

Orkliren sorrera eta bi lankideren heriotza lan-istripan, 50 urteko historian momentu nabarmenak.

## La Diputación Foral de Bizkaia y Fundación MONDRAGON alcanzan un acuerdo para promover nuevas iniciativas empresariales



Gracias al acuerdo alcanzado entre la Diputación de Bizkaia y Fundación MONDRAGON, el Departamento de Promoción Económica destinará 200.000 euros al desarrollo y diversificación del tejido industrial cooperativo en el Territorio Histórico. Asimismo, se crearán nuevas empresas en sectores estratégicos como salud y sostenibilidad, ejes de la renovación empresarial emprendida por la Corporación MONDRAGON.

El Diputado de Promoción Económica, Imanol Pradales, y el vicepresidente de Innovación, Promoción y Conocimiento de la Corporación MONDRAGON, Javier Sotil, han presentado el convenio que facilitará la creación de nuevas empresas cooperativas en sectores industriales estratégicos como salud y *economía verde*. MONDRAGON Health y MONDRAGON Eko serán las dos plataformas corporativas bajo las que se desarrollarán las nuevas iniciativas empresariales.

## La alianza ULMA-DAIFUKU cumple 25 años



En 1988 ULMA dio inicio a la comercialización de almacenes automatizados en colaboración con DAIFUKU, empresa japonesa líder mundial en el sector. Desde sus inicios, la colaboración entre ambas empresas ha supuesto el intercambio de conocimientos, experiencias, equipos y sistemas que incluyen el conjunto de la gama de productos de automatización para Fabricación y Distribución Automática.



## Sesión de acogida de Caja Laboral Bancaseguros en el Polo de Innovación Garaia

Recientemente se ha celebrado el el Polo de Innovación Garaia el acto de bienvenida institucional que Caja Laboral-Ipar kutxa ofreció a los 216 gestores especialistas en seguros que se incorporan a la red de Caja Laboral-Ipar Kutxa.



El 2 de enero se hizo efectiva de forma satisfactoria la integración total de la red comercial de Seguros Lagun Aro en la red de oficinas de Caja Laboral-Ipar Kutxa (a excepción de 9 oficinas de Seguros, que aunque también pasan a formar parte de la Red de Caja Laboral-Ipar Kutxa, se van a mantener abiertas a lo largo de 2013). En este proceso de cambio se han tenido muy en cuenta tanto la comunicación a los clientes como el apoyo que han recibido los trabajadores de Seguros Lagun Aro en todo este proceso de cambio.

Parte de este segundo proceso fue la bienvenida Institucional que les brindó Caja Laboral - Ipar Kutxa el 27 de diciembre. En dicha sesión, a la que fueron convocados los 216 gestores especialistas en seguros que se incorporan ahora a la red de Caja

Laboral-Ipar Kutxa, Txomin García (Presidente), Julio Gallastegui (Director General) y varios miembros del Consejo de Dirección les expusieron tanto la historia, la misión, visión y valores de la entidad, así como, los puntos más operativos que van a asumir a partir de este año.

### ¿Qué es Bancaseguros?

Frente a la habitual venta no especialista realizada en las entidades financieras, Caja Laboral-Ipar Kutxa desde la innovación que produce esta integración, se convierte en la primera entidad financiera del Estado en contar con profesionales del sector asegurador que atienden directamente en sus oficinas bancarias, expertos en las necesidades del cliente y capaces de realizar un asesoramiento especializado. □

## Maier abrirá nuevas plantas en Europa y Asia

La empresa Maier, que fabrica componentes de automoción, continúa con sus planes de internacionalización con el objetivo de mantener el empleo local. Tras las inversiones realizadas en Italia y gracias a las buenas relaciones con empresas de este país, en 2016 la cooperativa, que ahora cuenta con el 50% de la compañía Cromoplástica logrará el 100%, lo que hará que facture 31 millones, con 250 empleados. Con la puesta en marcha en Asia de una fábrica, el grupo pretende continuar con la expansión inaugurando la segunda planta en India y una tercera un año y medio más adelante. Del mismo modo, tras la culminación de las instalaciones de la República Checa, se abrirá un segundo centro en el país.

## Seguros Lagun Aro, ganadora de los Best Customer Experience Awards Spain 2012 en la categoría de aseguradoras

Seguros Lagun Aro lidera el ranking de los Best Customer Experience Awards Spain 2012 en la categoría de aseguradoras a nivel nacional por el alto nivel de satisfacción y fidelización de sus clientes, entre otros aspectos. Además, la compañía aseguradora ocupa la séptima posición entre las 500 empresas evaluadas a nivel nacional por su calidad, atención al cliente y experiencia de compra, terreno en el que ganan peso las redes sociales.

## Euskadiko Kutxak 70 milioi euro bideratu ditu gizarte ekonomiako enpresak finantzatzera

Erkide-ko lehendakariak, Juan Mari Conchak, eta Euskadiko Kutxa Ipar Kutxako enpresa-arloko zuzendariak, Josu Arraizak, lankidetzeta-hitza sinatu dute gaur, gizarte-ekonomiako enpresen finantzaketa eta sorrera errazteko.

Gizarte-ekonomiako enpresen premia nagusiak betetzeko diseinatu da hitzarmena. Hala, ekintzaileek produkzio-jarduerari ekiteko eta garatzeko finantzaketa-lerro berriak izango dituzte, eta enpresek likidezia uneoro izateko eta inbertsio berriak ahalbidetzeko produktuak.

## Fagor Automation en la cuarta Cumbre de la Industria Aeroespacial China

Recientemente se ha celebrado la cuarta Cumbre de la Industria Aeroespacial China en Harbin, provincia de Heilongjiang. Esta cumbre aeroespacial ha tenido lugar en distintas localidades de China durante los últimos cuatro años, a la cual han asistido más de 734 empresas especializadas del sector, acudiendo a las conferencias, exposiciones y cursos de tecnología.







## Fitch mantiene la calificación de Caja Laboral Ipar Kutxa tras el proceso de integración

En este entorno en el que otras entidades financieras están sufriendo valoraciones a la baja, el rating se mantiene en BBB, otorgando la máxima categoría posible para una entidad del Estado, que cuenta también con un rating BBB.

Los pilares sobre los que Fitch sustenta la calificación de Caja Laboral Ipar Kutxa hacen referencia a la fuerte capitalización con la que cuenta la entidad y a la fortaleza individual y capacidad de generación de recursos contrastada de la misma.

Además, los argumentos que utiliza Fitch para mantener nuestro rating se resumen en los siguientes aspectos: las duplicidades que pueden surgir de la fusión no comprometen de forma significativa la rentabilidad de la nueva entidad; la estructura de financiación, se considera muy adecuada: amplia y estable cartera de depósitos y algo de financiación procedente del BCE. En los próximos dos años no hay grandes vencimientos; morosidad: más contenida que en sus peers (principales competidores); solvencia: fuerte capitalización. Se espera que el ratio de



capital se mantenga alrededor del 10% al final de 2012; buena posición de liquidez.

Estos datos confirman la buena posición de partida del nuevo proyecto cooperativo para afrontar escenarios de estrés con condiciones económicas especialmente adversas, demostrando la capacidad para disponer de buenos ratios de solvencia, liquidez, eficiencia y morosidad. □

## Acuerdo Caja Laboral Ipar Kutxa-Crédit Coopératif para financiación de empresas

Con una relación histórica entre ambas entidades financieras, mediante este acuerdo se refuerza el trabajo conjunto y una forma de hacer banca cooperativa.

El presidente de Caja Laboral Ipar Kutxa Txomin García y el, presidente del Grupo Crédit Coopératif Jean-Louis Bancel, han firmado en París (Francia) un acuerdo de colaboración transfronteriza que permitirá el acceso a la financiación de empresas por parte de Crédit Coopératif, a clientes de Caja Laboral, tanto en Francia como en España.

Para dotar a este acuerdo de la máxima flexibilidad y capacidad de respuesta, Oinarri SGR se incorporará a la financiación de determinados proyectos. Tendrá una duración de 3 años y permitirá financiar proyectos de

hasta 5 millones de euros.

Ambas entidades aportan su experiencia en hacer banca para empresas, su amplia red de oficinas y su capacidad de financiación a las empresas. Caja Laboral asumirá la sindicación de las operaciones que se realicen en España.

Crédit Coopératif tiene intención de cofinanciar, en concreto, proyectos en entornos cooperativos y asociativos y en las pymes de la industria y los servicios, sobre todo la agroalimentaria, las eco-industrias, energías renovables, reciclaje y medio ambiente. □

Fagor Electrodomésticos, premiada con el *Best of Year Awards 2012*



El frigorífico combinado integrable de 60 centímetros de ancho de Fagor Electrodomésticos ha sido reconocido como el Mejor Electrodoméstico de Cocina en los *Best of Year Awards*, un galardón que otorga cada año la revista estadounidense Interior Design.

Representantes de la Diputación Foral de Bizkaia visitaron las obras de la nueva plataforma automática de Eroski



El diputado de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, Imanol Pradales, y Gorka Estebez, director de Promoción Empresarial e Innovación de la Diputación vizcaína, visitaron recientemente la sede central de Eroski, en Elorrio.

Enpresagintza y Erkide ofrecen un curso avanzado en gestión cooperativa

El objetivo del curso es el de capacitar a sus asistentes en el desarrollo de conceptos, técnicas y herramientas para una gestión excelente de las empresas cooperativas.

## Eroski abona 30 millones a los titulares de aportaciones

Eroski abonó a finales de enero un total de 30 millones de euros a los titulares de aportaciones financieras subordinadas del grupo, correspondientes a los intereses generados durante el pasado año.



El pago de los intereses se efectúa según el calendario previsto y se ajusta a un tipo del 4,268% para la emisión del año 2007 y del 4,768% para las correspondientes a los años 2002, 2003 y 2004. Así, los titulares de la emisión 2007 reciben 12,8 millones de euros y 17,2 millones los titulares de las anteriores. Para 2013, Eroski ha fijado los nuevos tipos de interés en el 3,111% (0,611% + 2,500%) y en el 3,611% (0,611% + 3,000%), respectivamente. Adicionalmente, ya está comprometido que estos intereses van a ser abonados en metálico el 31 de enero de 2014.

### Inversión remunerada anualmente

Puntualmente, cada 31 de enero y desde el año 2003, los titulares de las aportaciones han recibido el pago de sus intereses, lo que ha supuesto un montante acumulado de 270 millones de euros. "Los titulares de aportaciones han visto remunerada anualmente su inversión siempre según el

valor nominal total de su capital, independientemente del valor que en el mercado alcance la cotización coyuntural de su valor", ha afirmado la directora económico financiera de Eroski, Rosa Carabel. Las aportaciones financieras subordinadas se emitieron con el fin de avanzar en el plan de inversiones que la cooperativa desarrolla para la ampliación y mejora de su red comercial. Para ello, cumplió "estrictamente" con las exigencias legales establecidas bajo la supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). La suscripción de la compra de esos valores se formalizó a través de las entidades bancarias y de ahorro colocadoras y comercializadoras como es preceptivo para una emisión de captación de recursos en el mercado. Desde su emisión, la cooperativa Eroski ha cumplido "escrupulosamente" con su obligación de abonar los intereses anuales a los titulares de estas aportaciones en un total de diez ocasiones hasta la fecha, tras el cierre de cada ejercicio económico, ha señalado el grupo. □

## Elsa Punset habló en Lea Artibai sobre educación, optimismo y motivación



A mediados de enero, Lea Artibai Ikastetxea organizó la segunda edición de *Ilusio Ponpak-Pompas de ilusión*. Tras la presentación de Isabel Mendiguren, directora de Lea Artibai Ikastetxea, tomaron parte en el acto: Amaia Guijarro, gerente de HETEL; Olga de Miguel, directora del área de personas de Orbea; Jose Angel Anta, criminólogo; y Elsa Punset, licenciada en filosofía y letras, máster en periodismo, colaboradora de RNE y televisión, y autora del libro *Brújula para navegantes emocionales*.

## Sukaldaritza zaleek 40 gastronomía ikastaro berri izango dituzte aurten Basque Culinary Centerren



Ikastaroek chef adituen parte hartzea izango dute, horien artean: Josean Eizmendi, Donostiako Kokotxa jatetxeko Daniel Lopez, Zeruko tabernako Josean Calvo, Irungo Danako jatetxeko David Rodriguez, Angelita Alfaro, Pablo Loureiro eta Mikel Gallo. Gainera, aurtengo berrikuntzen artean, errepasoa egingo diete Arzak, Atxa, Arbelaz, Arguiñano, Subijana, Aduriz eta Berasateguiren errezetarik ezagunenei.

## Estudiantes de emprendizaje de MU de Holanda, Madrid y Gipuzkoa viajan por todo el mundo para desarrollar proyectos

El grado de Liderazgo Emprendedor e Innovación, LEINN, que imparte Mondragon Unibertsitatea es el único existente en España y supone un cambio radical en la metodología de aprendizaje, basado en 'aprender haciendo' y en la importancia de poner en marcha ideas y proyectos propios. Desde este curso, una parte del Grado LEINN, dedicada a desarrollar proyectos reales con empresas, se lleva a cabo en Madrid y en Holanda.



## Eroski certifica que no existe carne de caballo en sus hamburguesas Eroski basic

El resultado de los análisis, realizados por un laboratorio independiente, certifica que no hay presencia de ADN de caballo en la composición de las hamburguesas Eroski basic.



# Martxoaren 20an egingo dira aurtengo Komunikaldiak

**Garaia Berrikuntza Gunea aukeratu du HUHEZIK Komunikaldiak 2013 jardunaldiak egiteko. Ideia Laborategien gaia ardatz hartuta, aurtengo ikus-entzunezko komunikazioaren eremuari buruzko DREAMWORKS saioa egingo da.**

**A**urtengo HUHEZIK antolatzen duen Komunikaldiak jardunaldien zortzigarren edizioa egingo da, Garaia Berrikuntza Gunean. Lehendabizi 2006an antolatu zuen HUHEZIK Komunikaldiak jardunaldia, eta ordutik helburu berdina bultzatu du: komunikazioarekin harremanetan dagoen gai bat egun bakarrean lantzea, gai horretan aditua diren zenbait profesional eta aditurekin.

Aurtengo gai nagusia Ideia Laborategiak izango dira eta Euskal Herritik zein atzeritik etorritako adituek parte hartuko dute.

## Eguneko programa

Egunarekin hasteko, Jon Altuna MUko errektoreordeak ongiatorria egingo die



partehartzaile guztiei. Ondoren, Renoko Unibertsitateak datorren Tania Arriaga irakasleak "Munduan zertan den ideien laborategien kontua. Ikuspegi orokorra eta testuingurua" hitzaldia emango du. Jarraian Collective Intelligence taldeko George Por-ek "Zelan suspertu berrikuntza komunikazioaren arloan" saioa eskainiko du. Eta ondoren, Goiena eta HUHEZIKren arteko ideia laborategiaren esperientziak

aurkeztuko dira. Gainera, honekin lotuta ideia laborategi desberdinen esperientziak ezagutzera emango dituen mahai inguruak egingo dira: Amaia Beitia moderatzailea, Mange Manovell Dinami Ideas taldeko kidea, H-Eneako Eukene Barrenetxea eta Basque codesign Centerreko Gorane Ibarra.

## Dreamworks saioa

Arratsaldean, ikus-entzunezko komunikazioaren eremuari buruzko DREAMWORKS saioa egingo da, BAC-ek eta HUHEZI fakultateak antolatuta. Bertan, ikus-entzunezko Komunikazioaren eremuko negozio aukera berriak landuko dira, elkarlanean arituz sustatu daitezkeenak identifikatuz. Bertaratuko diren enpresen artean ideien hautaketa eta ekipoen aurretiazko eraketa bultzatuko da. □

## Agenda formativa

Próximos cursos en Mondragon Goi Eskola Politeknikoa		
Curso avanzado logística integral	07/03/13	Arrasate
Logística integral	08/03/13	On-line
Calidad en los procesos de fabricación	08/03/13	On-line
Curso avanzado en gestión industrial	11/03/13	Donostia
Curso avanzado desarrollo .NET	05/03/13	Arrasate
Prezi: un nuevo enfoque creativo a tus presentaciones	06/03/13	Arrasate
La gestión del mantenimiento de la empresa excelente	06/03/13	Arrasate
Avanzado en gestión de mantenimiento (X edición)	06/03/13	Arrasate
Gestión de personas en mantenimiento	20/03/13	Arrasate
Service design: diseño de sistemas de productos y servicios asociados	07/03/13	Arrasate
Perspectiva económica+Financiera de la empresa	18/03/13	Arrasate
Metalografía	12/03/13	Arrasate
Metalografía y ensayos gráficos	12/03/13	Arrasate
Ensayos mecánicos	19/03/13	Arrasate
Cómo hacer el plan estratégico para una PYME	20/03/13	Arrasate

## Ate irekien jardunaldiak martxoan eta apirilean

**H**urrengo hilabeetan izango diren ate irekien jardunaldi bakoitzak bi ordu inguru iraungo du eta fakultate bakoitzak bere eskaintza akademikoa eta titulazioak zehatz-mehatz aurkeztuko ditu.

Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultatean, apirilaren 20an eta maiatzaren 25ean egingo dira.

Enpresagintza fakultatean, Bidasoako kanpusean apirilaren 27an egingo da. Eta Oñatin berriz maiatzaren 4an izango da. Bilbon bi ekitaldi egingo dituzte: apirilaren 20an eta maiatzaren 25ean. Eta Madrilan ere izango dira

Enpresagintzako aurkezpenak: martxoaren 16an, apirilaren 27an eta maiatzaren 25ean.

Goi Eskola Politeknikoa, berriz, Arrasaten egingo dituzten jardunaldiak egun hauetan izango dira: martxoaren 21ean eta maiatzaren 11n. Goierri, berriz, martxoaren 16an egingo dituzte. Eta Donostian, apirilaren 18an, energia eta ekoteknologiaren ikasketak aurkeztuko dira.

Gastronomia Zientzien Fakultatean, Donostian izango dira aurkezpenak: martxoaren 16an eta maiatzaren 25ean.



# La fuerza de la Intercooperación

La intercooperación ha sido una constante histórica en la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON, como se ha puesto de manifiesto en la promoción de nuevas cooperativas, en la creación de entidades de cobertura en el área financiera, educativa y de investigación, y en la ejecución de proyectos comunes en el área social y empresarial. Y seguirá siendo una estrategia clave en el futuro. **Belén Kortabarria** | Directora de gestión financiera de MONDRAGON

“La cooperación es la poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas”

José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta

**E**ntendida como la aplicación concreta del principio de solidaridad y como requisito de eficacia empresarial, la Intercooperación se manifiesta en diversos ámbitos:

- Entre Cooperativas individualmente consideradas, a través de las divisiones, donde se han potenciado las economías de escala y las sinergias organizativas en el área empresarial, mientras que en el terreno social se ha impulsado la creación de un régimen sociolaboral homogéneo, incluida la reconversión gradual de resultados, y la transferencia y promoción de socios trabajadores.
- Entre la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON y las demás organizaciones cooperativas vascas y del resto del Estado español, llevando a cabo acciones en común y participando activamente en organismos e iniciativas de la Economía Social.
- Con otros movimientos cooperativos europeos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos orientados al fomento de un desarrollo común. Asimismo, cabe destacar el enorme esfuerzo de irradiación cooperativa que realiza nuestra Corporación,

participando en foros y debates internacionales en los que se solicita nuestra presencia.

## Un nuevo impulso

La Intercooperación será una de las estrategias claves de MONDRAGON en el ciclo estratégico 2013-2016 recién iniciado. La idea básica consiste en potenciar la colaboración interempresarial, en lograr una profunda intercooperación entre las entidades del grupo empresarial como elemento de ventaja competitiva. El objetivo finalista de esta cooperación entre Entidades, tanto de nuestro Grupo Empresarial como a través de alianzas estratégicas con terceros, consiste en optimizar el aprovechamiento de las oportunidades de mercado generando plataformas con propuestas de valor, la oferta de soluciones integrales y prestaciones de valor añadido.

Este nuevo impulso a la intercooperación permitirá dar mejor respuesta a los proyectos integrales estratégicos de MONDRAGON; visualizar oportunidades de mercado con potencialidad global para nuestro grupo; generar mayores posibilidades con las alianzas estratégicas desarrollando la imagen e influencia externa de

la Corporación; y crear y utilizar plataformas que posibiliten compras conjuntas, compras intercooperativas y el incremento de ventas en el exterior.

## Líneas de actuación

En la *Política Socioempresarial 2013-2016* se han identificado una serie de líneas directrices en relación con la intercooperación, que resumo a continuación con algunos ejemplos ilustrativos.

- Identificar **oportunidades de crecimiento a nivel corporativo**, que impliquen proyectos integrales e intercooperativos. En este sentido cabe subrayar, entre otros, el city car de MONDRAGON como proyecto emblemático en el que han participado un buen número de cooperativas del sector automoción, el desarrollo del Range Extender, el living lab ubicado en Garaia, que ha supuesto la implicación de varias cooperativas del sector hogar; el proyecto de mayor convergencia de las divisiones de bienes de equipo, o el proyecto de innovación Orona Ideo, con la participación, además de la propia Orona, de IK-4 Ikerlan y Mondragon Unibertsitatea. En el capítulo de proyectos integrales, se



de intermediación en 26 familias de compra (comunicaciones, energías, informática, transporte, suministros, etc.) próximo a los 80 millones de euros en 2012, con un ahorro directo generado para las cooperativas socias que superan los 8 millones de euros. Y otro ejemplo de intercooperación en aprovisionamientos es MONDRAGON China Sourcing, que en 2011 realizó compras por un importe superior a los 17 millones de euros para 47 cooperativas.

Son herramientas creadas al servicio del Grupo, para maximizar la competitividad de los Negocios, en este caso, a través de sinergias en compras. El potencial de ahorro, en precios de compra y costes de estructura, es altísimo.

Con todo, el desarrollo de la Estrategia de Intercooperación nos permitirá dar una mejor respuesta al mercado, generando y aprovechando las posibilidades y oportunidades que nos ofrece. □

está trabajando de forma conjunta en proyectos concretos en el sector de la energía, en gestión de residuos y reciclado, en la gestión de servicios socio-sanitarios y relacionados con el ocio o en el desarrollo de catálogos de proyectos integrales. Y es conocido el interés de MONDRAGON en el desarrollo de nuevos sectores a través de plataformas de cooperación como son MONDRAGON Health y MONDRAGON Eko, además de la labor de impulso a la intercooperación que se viene haciendo a través del BAC (Business Acceleration Center).

- Desarrollo de la **imagen y la influencia externa** de la Corporación. En este sentido, se está haciendo un enorme esfuerzo por posicionar a la Corporación en el ámbito internacional a través de reportajes en medios de comunicación internacionales. Asimismo, se pretende garantizar la presencia en órganos de representación ante la Unión Europea y nuestra participación en foros tecnológicos a nivel estatal y europeo.
- Priorizar la intercooperación en la asignación de recursos corporativos y buscar la **intercooperación financiera**. En este sentido, ya se ha producido una actualización de las

normas de aplicación de los recursos corporativos primando asignaciones económicas a los proyectos intercooperativos que sean generadores de empleo local. Asimismo, se han puesto en marcha nuevos mecanismos de intercooperación financiera, como son los préstamos intercooperativos y hemos optimizado la utilización de las actuales plataformas corporativas, para impulsar y apoyar financieramente tanto los nuevos proyectos empresariales, como los actuales.

- Incrementar la sensibilidad hacia las **compras intercooperativas**. Buena parte de los productos y servicios que consumen las Cooperativas del Grupo, son ofrecidos por otras Cooperativas del propio Grupo.

Se trata de incrementar la sensibilidad hacia los Negocios intercooperativos, fortaleciendo así los Negocios individuales y el Grupo. Eso sí, siguiendo siempre las reglas del mercado y bajo una estricta exigencia de competitividad.

- Intensificar las adhesiones de las cooperativas a las **plataformas grupales de aprovisionamiento**. A este respecto, dos ejemplos. Uno de ellos es Ategi, nuestro portal de compras corporativo, con 89 cooperativas adheridas y un volumen

## Enpresen arteko lankidetzak handiagoa

Datorren 2013-2016 aldirako ziklo estrategikoari begira, enpresen arteko lankidetzak bultzatu nahi da. Identifikatuta daude dagoeneko hainbat gidalerro:

- Hazkunderako aukerak identifikatzea korporazio mailan, proiektu integralak eta kooperatiben artekoak eskatuko dituztenak.
- Korporazioak kanpoan duen irudia eta eragina garatzea.
- Baliabide Korporatiboak esleitzean, elkarren arteko lankidetzak lehenestea, eta elkarren arteko lankidetzak finantzarioa bilatzea.
- Kooperatiben arteko erosketen aldekoa izatea gero eta gehiago.
- Kooperatibak hornidurarako Taldeko plataformetara gehiago atxikitzea.

Horrekin guztiarekin, Lankidetzarako Estrategia garatzeak merkatuari hobeto erantzutea ahalbidetuko digu, merkatuak eskaintzen dizkigun aukerak eta bideak sortuta eta erabilia.

# Intercooperación, reto estratégico de MONDRAGON

La intercooperación es uno de los principales retos estratégicos de MONDRAGON para el periodo 2013-2016. Con el objetivo de profundizar en dicho desafío y tratar de analizarlo, *TU lankide* ha reunido en Otalora a Ainara Basurko, directora de Azaro fundazioa; Mikel Orobengoa, director de ISEA; Javier Sotil, vicepresidente de Innovación, Promoción y Conocimiento de MONDRAGON; y Vicente Atxa, director de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea.

## Mesa redonda



“Debemos crear estructuras facilitadoras para impulsar la Intercooperación”





Vicente Atxa No solo tenemos que pensar en la intercooperación en momentos difíciles, también hay que impulsarla en periodos de éxito. Intercooperar no es *ayúdame a ir, es vamos juntos*.

¿Qué es intercooperar? ¿Cuáles son las claves de la intercooperación dentro de MONDRAGON? ¿Cuáles los ejemplos de éxito en el seno de la Corporación?

El futuro del proyecto empresarial de MONDRAGON y de las cooperativas que conforman nuestro grupo está muy ligado a los proyectos que entre diferentes se puedan poner en marcha. Definitivamente, la Corporación tiene en la intercooperación uno de sus principales retos. Sobre las iniciativas que se deben hacer en ese ámbito han charlado nuestros cuatro invitados.

#### ¿Qué es intercooperar?

**Ainara Basurko** Intercooperar es sumar para ganar y MONDRAGON debe ser un ejemplo en ese ámbito. Estratégicamente debemos adecuarnos al nuevo mercado, mucho más cambiante, y en el que la participación de diferentes actores en proyectos compartidos es cada día mayor.

**Mikel Orobengoa** La intercooperación propició nuestra Experiencia Cooperativa y por lo tanto es un factor diferenciador de nuestra Corporación. Llevamos la intercooperación en nuestro ADN y debemos crear plataformas para impulsarla.

**Javier Sotil** Es verdad que la intercooperación es la búsqueda de la colaboración entre diferentes. Pero la pregunta que nos deberíamos hacer es ¿para qué debemos intercooperar? Debemos

intercooperar con objetivos claros y tractores. Hay que superar definiciones teóricas.

**Vicente Atxa** La intercooperación es un elemento clave para que nuestras cooperativas evolucionen y renazcan, y nos debe servir para cubrir necesidades mutuas a partir de alianzas fructíferas. No solo tenemos que pensar en la intercooperación en momentos difíciles, también hay que impulsarla en periodos de éxito. Intercooperar no es ayúdame a ir, es vamos juntos.

#### ¿Cómo se debe impulsar la intercooperación?

**Javier Sotil** La mayor potencialidad de la intercooperación es la transformación tanto social como de negocios. Ese es el gran objetivo. Necesitamos marcarnos metas ambiciosas, objetivos tractores que hagan que la intercooperación fluya. Debe surgir de una necesidad compartida, donde primero se define el reto y desde ahí se tracciona la intercooperación.

**Mikel Orobengoa** Es un proceso dinámico que responde a una necesidad pero que no funciona por decreto. Debemos propiciar escenarios de intercooperación, y no debemos esperar a las dificultades para impulsar dichos procesos. Ni la ansiedad ni el éxito son aliados de la intercooperación.

**Vicente Atxa** En MONDRAGON los proyectos de intercooperación han tenido éxito cuando han estado ligados al proyecto

social. Es importante alinear el proyecto empresarial y el social para alcanzar el éxito, de no ser así los ámbitos directivos no encontrarán suficiente apoyo en su cometido.

**Ainara Basurko** Como ha comentado Mikel, creo que la intercooperación está en nuestro ADN, pero el concepto está cambiando y en la actualidad está ligado a los resultados económicos, y no tanto al tema social. Aún así, sigo creyendo que en MONDRAGON estamos muy comprometidos con nuestro entorno, somos empresas globales pero con el claro compromiso de crear empleos locales.

#### ¿Existen herramientas suficientes para impulsar la intercooperación?

**Javier Sotil** En muchas ocasiones las estructuras creadas no facilitan la intercooperación y necesitamos crear plataformas que traccionen e impulsen la intercooperación. En este sentido, creo que hemos hecho menos de lo que debíamos. Cuando éramos más pequeños colaborábamos entre negocios para impulsar nuevos proyectos y debemos recuperar ese espíritu.

**Vicente Atxa** Para que las cooperativas cooperen, es necesario trasladar a los socios y socias que con la intercooperación hacemos que nuestro proyecto societario siga siendo más sostenible y competitivo.

**Javier Sotil** Somos lo suficientemente autónomos en las cooperativas para



Mikel Orobengoa Es un proceso dinámico que responde a una necesidad pero que no funciona por decreto. Ni la ansiedad ni el éxito son aliados de la intercooperación.



Javier Sotil Somos lo suficientemente autónomos en las cooperativas para desarrollar el proyecto social pero si queremos proyectos más relevantes hay que intercooperar con mayúsculas.

desarrollar el proyecto social pero si queremos proyectos más relevantes hay que intercooperar con mayúsculas. Debemos ceder parte de nuestra autonomía, y de nuestra capacidad de decisión y sinceramente, eso es lo que cuesta. Debemos crear estructuras facilitadoras para la intercooperación.

#### De vuestras palabras se deduce que hay mucho trabajo por realizar.

**Ainara Basurko** Sin duda. Necesitamos organismos intermedios para impulsar la intercooperación. Debemos superar ciertas debilidades e ineficacias que se producen en los propios agentes intermedios, que son los que pueden facilitar los procesos de intercooperación, impulsarlos y exigirles resultados.

**Mikel Orobengoa** Tenemos ingredientes suficientes pero debemos crear el menú adecuado. Debemos articular herramientas eficaces y para ello creo que es necesario reformular nuestro ecosistema de innovación. Debemos actualizarlo para impulsar iniciativas que propicien un salto cualitativo en este ámbito.

**Vicente Atxa** En el área de conocimiento, igual que en otras áreas de MONDRAGON, como la industrial, tenemos los ingredientes y recursos suficientes para abordar grandes proyectos o para completar toda la cadena de valor desde el conocimiento, las personas, las tecnologías y hasta el mercado. Pero los ingredientes

no son suficientes, hay que especificar bien para qué y cómo vamos a cooperar en cada uno de esos eslabones de la innovación.

**Javier Sotil** Conocemos el concepto de intercooperación, estamos convencidos de su aplicación pero nos falta el gran proyecto. Un objetivo ambicioso, importante, tractor... capaz de conseguir poner en marcha esa dinámica.

**Mikel Orobengoa** Así como se crean los mercados, debemos crear los ámbitos de intercooperación. Debemos potenciar las fórmulas más idóneas.

**Ainara Basurko** Necesitamos una lluvia fina, constante, que vaya calándonos a todos. Solo de esa manera superaremos las resistencias de algunos a la intercooperación. El principio de la internacionalización tampoco fue fácil.

**Javier Sotil** La clave es que todos lo aceptemos como una herramienta indispensable de la cultura cooperativa y corporativa.

#### Hablemos de los casos concretos de éxito dentro de la Corporación, hay proyectos de intercooperación muy interesantes, ¿verdad?

**Vicente Atxa** En el área del conocimiento la intercooperación ha sido un éxito, y existen infinidad de ejemplos como la propia Mondragon Unibertsitatea, Alecop, Mondragón Lingua, Ikerlan, casi todas han tenido como eje tractor necesidades que solos no podíamos cubrir, y creo que ha sido

una de las claves.

**Javier Sotil** Hay iniciativas que se han ejecutado magníficamente, proyectos donde se ha visualizado la oportunidad y se ha impulsado la intercooperación. El caso de Orona-Ideo Innovation City es un claro ejemplo de éxito. Es el ejemplo del líder que tracciona un proyecto. Y es que, el Grupo Orona fue capaz de ejecutar un proyecto donde MU e Ikerlan también han tenido un papel importante. El liderazgo tractor ha sido clave y será clave en futuros proyectos.

**Mikel Orobengoa** El de Orona es un modelo muy condicionado por una cabeza tractora, y aunque es muy válido, también debemos buscar y proponer otro tipo de modelos. Sinceramente opino que para llevar adelante ciertas iniciativas no hacen falta grandes consensos, hay liderazgos naturales que permiten la ejecución de dichos proyectos.

**Javier Sotil** Otros ejemplos muy válidos son Mondragón Automoción, capaz de traccionar el desarrollo de nuevos productos en el ámbito de la automoción, o Mondragón Health, una plataforma muy válida para impulsar la intercooperación en el mundo de la salud. Precisamente, hace pocos días se ha constituido un GIM (Grupo de Interés Mutuo) para impulsar proyectos en el ámbito de la salud. También el proyecto MEI de MU y Alecop son otros ejemplos que me vienen a la cabeza.

**Ainara Basurko** En Lea-Artibai también existen ejemplos de éxito. Proyectos



Ainara Basurko Necesitamos una lluvia fina, constante, que vaya calándonos a todos. Solo de esa manera superaremos las resistencias de algunos a la intercooperación.

y productos concretos que han salido adelante gracias a la intercooperación. Uno de ellos es Lea Artibaiko Berrikuntza Gunea, un proyecto en el que han colaborado Lea Artibai Ikastetxea, Azaro Fundazioa, ayuntamientos de la comarca y en cuyo desarrollo están también contribuyendo empresas cooperativas de la comarca compartiendo objetivos de diversificación económica empresarial y del territorio.

### En su misión y visión el propio BAC de MONDRAGON aboga por la intercooperación para propiciar nuevos negocios y conocimiento.

**Javier Sotil** El BAC de MONDRAGON es un foro abierto que pretende impulsar nuevos negocios basados en la intercooperación. Y como foro abierto hay muchas cooperativas y personas que participan de manera activa, personas dinámicas y comprometidas. Pero lamentablemente también están los que nunca aparecen ni en los foros ni en las jornadas. Personas a las que les parece una pérdida de tiempo.

**Mikel Orobengoa** Añadiría que la pasión y la motivación inducen la intercooperación, y en el BAC tratamos de motivar y transmitir esa pasión.

**Ainara Basurko** Tenemos a los convencidos y a los que acuden a esas citas por si pasa algo. Son importantes todos ellos pero queremos que vengan muchos más. Las personas son claves en todo este proceso. Es importante propiciar mecanismos formales y que la gente interesada en cooperar se conozca.

### Hablemos de futuro. ¿Cómo vislumbráis la evolución de este reto en los próximos años?

**Ainara Basurko** En los próximos años todos vamos a tener la necesidad y obligación de intercooperar. No vamos a tener otra alternativa.

**Vicente Atxa** En nuestro caso el reto pasa en parte por intercooperar para acompañar mejor a nuestras empresas. Asimismo, para abordar nuevos mercados. MU va dar el salto a Donostialdea con ORONA e IK4-IKERLAN, deberá dar el salto a Bilbao... y para ello será imprescindible intercooperar con diferentes entidades y empresas. En definitiva, la necesidad de internacionalización de MONDRAGON y nuestra expansión nos obligará a intercooperar.

**Javier Sotil** El futuro pasa por construir nuevas propuestas de valor. Hay que renovar las actuales. Pienso que debemos

## Intercooperazioa, MONDRAGON taldearen erronka estrategikoa

**Ainara Basurko, Azaro Fundaziokoa; Mikel Orobengoa, ISEAKo zuzendaria; Javier Sotil, MONDRAGON Berrikuntza, Sustapen eta Ezagutzako presidenteordea; eta Vicente Atxa, Mondragon Goi Eskola Politeknikoko zuzendaria elkartu genituen Otalora Jauregian Intercooperazioaren gaineko mahai-inguruan. Guztientzat "etorkizunari aurre egiteko MONDRAGONek tinko utsi beharko dio intercooperazioaren erronka estrategikoi".**

Ikuspegi erreflexiboa, teorikoa agian, gordina beste kasu batzuetan...

Intercooperazioaren gainean sakontasunez hausnartu zuten Mikel Orobengoa, Javier Sotilek, Ainara Basurkok eta Vicente Atxak *TU lankide*-rentzat. Ekarpak interesgarriak egin zituzten, balioa erantsiz intercooperazioaren arloari eta etorkizunera begira bideak proposatuz. Guk protagonistek esandakoak jaso eta euskarara itzuli nahi izan ditugu hausnarketa horietako batzuk.

**Ainara Basurko** Intercooperazioa gure ADNan dago, baina kontzeptua aldatzen ari da eta gaur egun emaitza ekonomikoekin lotzen dugu eta ez horrenbeste arlo sozialarekin. Hala ere, MONDRAGONen oso konprometitua jarraitzen dugu gure inguruarekin, enpresa globalak gara baina konpromiso lokal handiarekin.

**Mikel Orobengoa** Bidai orria ondo definituta dago eta orain intercooperazioaren sustapenean lan egin behar dugu, ikaskuntzaren logikarekin, guztion artean eta aldi berean aurkikuntzak eginez.

**Javier Sotil** MONDRAGONen azken kongresuaren ponentzian jasota eta onartua dago. Balio handiko edo erantsiko proposamenak landu behar dira, eta ez bada horrela, gure Korporazioko kooperatiba askok etorkizun latza dute. Mondragon Automozioaren eredia balizkoa da, mundu horretan mundu mailako hornitzailea zara edo jai duzu.



**Vicente Atxa** Ezagutzaren arloan intercooperazioa arrakastatsua izan da eta baditugu hamaika adibide horren erakusle: Mondragon Unibertsitatea, Alecop, Mondragon Lingua, Ikerlan... gehienek bakarka bete ezin zuten helburuei aurre egin behar izan diete taldean eta oinarritzat izan da enpresen garapenean.

intercooperar para estar presentes en los mercados internacionales pero también para crear propuestas de valor que nos permitan hacerlo de manera más eficiente. Muchas de nuestras cooperativas lo tienen muy complicado con su oferta actual y están ante un reto crucial.

**Ainara Basurko** Los informes de megatendencias 2020 son claros al respecto. Necesitamos nuevas propuestas de valor y creo que ese es el gran reto de futuro.

**Javier Sotil** Está recogido y aprobado

en la ponencia del último congreso de MONDRAGON. Hay que desarrollar propuestas de valor, de no ser así, el futuro de algunas cooperativas será incierto. El ejemplo de MONDRAGON Automoción es claro al respecto: en ese ámbito o eres un partner mundial o no existes.

**Mikel Orobengoa** Parte de la hoja de ruta está escrita, ahora nos toca trabajar en el fomento de la intercooperación, con la lógica del aprendizaje, compartiendo proyectos de descubrimiento común. □



# MONDRAGON Automoción

## Ejemplo de éxito como plataforma impulsora de intercooperación



José Ramón Goikoetxea | Presidente de MONDRAGON Automoción

Tres divisiones y catorce cooperativas componen el núcleo operativo de MONDRAGON Automoción. Una plataforma que trata de impulsar la intercooperación liderando proyectos y realizando propuestas de valor en el complejo mundo de la automoción.

**M**ONDRAGON Automoción es un modelo de intercooperación que ya ha dado sus frutos. ¿Cuáles son las características de dicho modelo?

Las características de MONDRAGON Automoción están bien definidas y son las siguientes: nuestra plataforma actúa como una entidad sectorial en el sector de la automoción. Asimismo, combina las actividades de tres divisiones –Industria, Finanzas y Conocimiento– y las cooperativas que la componen. En la actualidad contamos con 14 cooperativas, la última en adherirse al proyecto ha sido Fagor Arrasate, y estamos abiertos a que otras cooperativas con actividad en el sector se unan a la iniciativa. MONDRAGON Automoción es, además, una entidad que desarrolla actuaciones en los ámbitos de mejora de relaciones con los clientes y de desarrollo de nuevas tecnologías, tratando de impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías en ámbitos globales, explorando la búsqueda de soluciones.

**¿Cómo se estructura MONDRAGON Automoción? ¿Cuál es su configuración?**

MONDRAGON Automoción tiene una configuración típica de una cooperativa. Tenemos una Asamblea General, representada por todas las cooperativas integrantes de la plataforma. El Consejo Rector, que a diferencia que en las cooperativas, está orientado a la gestión empresarial y en él están los tres vicepresidentes de las divisiones participantes. Es un órgano que dirige su cometido al ámbito empresarial y financiero. Y por supuesto, tenemos un Consejo de Dirección, que es el encargado de poner en marcha los proyectos, la base donde se comienzan a tejer nuestras iniciativas.

**De todas formas, a partir de este mismo**

**año habrá novedades en la configuración de MONDRAGON Automoción, ¿no es así?**

A partir de este mismo año se pretenden unificar los órganos ejecutivos de las Divisiones y de MONDRAGON Automoción. Será un Consejo Rector mixto, con presencia de los presidentes de los Consejos Rectores divisionales, para que éstos tengan una conexión directa con los ámbitos de decisión. En síntesis, desde la Presidencia de la plataforma se coordinarán actuaciones del Consejo Rector, encargado de la dirección. Asimismo, las propuestas de valor y los grandes acuerdos, es decir, los más relevantes, se tomarán en la Asamblea General.

**¿Cuáles son sus principales virtualidades, su valor añadido para las cooperativas?**

No es una pregunta fácil de responder por la complejidad y diferencias que existen entre las cooperativas que componen MONDRAGON Automoción. Las grandes cooperativas con capacidad de actuación reciben nuestro apoyo y les ofrecemos algunos soportes en cuestiones concretas. En definitiva, compartimos proyectos y opiniones, y esa relación sirve para situarnos en el mercado y extraer criterios y líneas de actuación. Con las cooperativas pequeñas, el nivel de apoyo es mucho mayor. Acompañamos a éstas en cuestiones como presentaciones de proyectos y productos ante clientes, negociaciones de nuevos campos de actuación y, en general, somos un soporte comercial importante para ellos. Por lo tanto, cuando hablamos de nuestra aportación a las cooperativas, diría que depende mucho de la percepción que cada cooperativa tiene hacia nosotros.

**¿MONDRAGON Automoción facilita la relación entre las cooperativas?**

Si existe una convergencia tecnológica entre diferentes cooperativas se dan casos

satisfactorios como el activado entre Mapsa y Fagor Ederlan Group, o Batz y Matrici con MB Sistemas. Siempre que existe voluntad, los proyectos pueden salir adelante, y evidentemente la participación en MONDRAGON Automoción facilita la relación entre diferentes.

**De cara a futuro, ¿qué tipo de plataformas tractoras debe impulsar la Corporación para propiciar la intercooperación?**

La Corporación puede y debe impulsar la creación de plataformas muy diversas. Plataformas sectoriales como MONDRAGON Automoción, plataformas tecnológicas, de desarrollo de nuevos negocios o cooperativas, las financieras... No existe una receta única y lo importante es impulsar un movimiento muy dinámico donde diferentes cooperativas se encuentren y pongan en marcha nuevas iniciativas.

**¿Por qué es tan importante el reto de la intercooperación en MONDRAGON?**

La Corporación MONDRAGON es una dilatada y fructífera historia de intercooperación. Desde el nacimiento de nuestra experiencia, con la creación de los grupos comarcales, con el impulso de Lagun Aro y Caja Laboral, con los centros tecnológicos, las creación de las cooperativas mixtas...

Todos estos logros evidencian que nuestra historia es una historia de intercooperación. Si en algún momento se interrumpiera dicha intercooperación correríamos el riesgo de la extinción de MONDRAGON. Si esa dinámica de intercooperación se interrumpe, puede conducirnos a escenarios de paralización, pérdida de oportunidades y de regresión. Eso es clave, lo verdaderamente importante. □

## + sobre cooperación

### Google reconoce la intercooperación de MONDRAGON

Hemos hecho un experimento de búsqueda en Google con el término "intercooperación". Tecla Intro (...) Primera opción: web de la Corporación, lo que significa que google reconoce el carácter cooperativo de nuestra Experiencia. La segunda opción se refiere a Abacus cooperativa. La tercera a Eumed, la enciclopedia y biblioteca virtual de las ciencias sociales, económicas y jurídicas; y la cuarta a Mundukide fundazioa.

### Kooperatiben sarea eta interkooperazioa

<http://ilunkaran.com/tag/interkooperazioa/>

Kooperatibak eredu sozioekonomiko alternatibo gisa ulertzen ditut. Askok ulertzen ditugu horrela. Merkatu kapitalistan egonda ere, bestelako balio eta printzipioak dituzten erakunde gisa. Kapitala tresna gisa dutenak, helburu gisa baina. Izan ere, kooperatiben funtsa komunitatearen garapena da. Oinarrian hori da. Beste kontu bat da egungo kooperatiba batzuen oinarria zein den, zergatik sortzen diren kooperatibak, kooperatibako kide batzuen helburuak zeintzuk bihurtu diren, eta abar luze bat.

Hala ere, ez da nire asmoa kooperatiba batzuen norabidearen (edo noranzkoaren?) inguruko hausnarketa egitea, baizik eta azken aldiaren gero eta nabarmenago egiten zaidan interkooperazio eta elkartasunaren garrantzia aldarrikatzea.

MONDRAGON adibide gisa hartzen badugu, bere gorabehera guztiekin, esango nuke bere arrakastaren gakoetako bat sortutako interkooperazioa, sarea bera, dela. Izan ere, zailtasun zein erronka berrien garaietan printzipio eta helburu berak (antzekoak akaso) dituzten norbanako zein erakundeen arteko kolaborazioa gako bihurtzen da. Iraultzarako bezala, antolaketa eta sareak ezinbestekoak dira proiektu komunitario, lokal baina global, baterako. Krisi garaiko kudeaketa aztertzen ari naiz nire tesian, eta hori berori ikusi dut garbier: interkooperazioa eta kooperatiben arteko elkartasuna eta konpromisoa finkatuta eta egituratuta egotea zein garrantzitsua den. Kooperatibak alternatiba erreala izan daitezen zeinen garrantzitsua den kooperazioa.



### ¿Por qué cooperamos?

Interesante ensayo del psicólogo americano Michael Tomasello, que lleva a cabo un experimento comparativo sobre una investigación empírica acerca de la cooperación en los niños y los chimpancés, focalizando dicho estudio en dos fenómenos: el altruismo (un individuo que se sacrifica de alguna manera por otro) y la colaboración (varios individuos que trabajan juntos para beneficio mutuo).



Se puede acceder al libro utilizando el código QR.



### Sennet Juntos

Juntos se ocupa de la naturaleza de la cooperación, explica sus características y estudia sus problemas, desde los rituales de las iglesias y los gremios medievales hasta las aparentes formas de cooperación en internet, pasando por las primeras formas de urbanidad cortesana, los nuevos estilos de la diplomacia de la edad moderna, las comunidades de ex esclavos norteamericanos, los conflictos étnicos, etc., para terminar denunciando el carácter poco cooperativo de la sociedad de nuestros días, producto de las transformaciones que el capitalismo contemporáneo ha producido en el triángulo social constituido por la autoridad ganada, el respeto mutuo y la cooperación durante una crisis.



### La cooperación potencia el desarrollo de la inteligencia



Modelos computacionales y organismos artificiales demuestran, por vez primera, una relación entre la interacción social y el aumento del cerebro. Interesante artículo en la web tendencias 21.

# ¿Por qué cuesta tanto el cambio en las organizaciones?

Creemos que a las organizaciones les cuesta cambiar porque las personas se resisten al cambio o por la propia complejidad de la tarea, pero el problema radica en que no vemos a las empresas como lo que son: organismos vivos.

MONDRAGON *Gestión Social*

**E**n estudios recientes, Directores Generales de un número significativo de empresas afirman que la mayoría de sus esfuerzos para lograr un cambio organizacional no han dado los resultados prometidos y sí una sucesión de consecuencias involuntarias y poco útiles. Cuando se indaga en las empresas sobre el porqué de estas dificultades se señalan aspectos como que la gente se resiste a cambiar, que la empresa no cuenta con las personas adecuadas para encarar el futuro o que las personas no se responsabilizan de su trabajo. Pero nosotros somos de la opinión de que los fracasos en una tarea tan compleja como el cambio organizacional tienen que ver con una forma poco realista de entender el funcionamiento de los grupos y de los sistemas.

## Organizaciones orgánicas

Durante los últimos doscientos años ha dominado la visión de las empresas como máquinas. Sin embargo, hoy día se comienza a hablar de ellas como de organismos vivos o, cuando menos, de organismos compuestos por seres vivos. Por lo tanto, igual que en los sistemas vivos, el cambio ocurre en las confusas estructuras de las relaciones y de las redes. No existen etapas simples, incrementos claros o saltos causales fáciles. En general, la comunicación y el cambio ocurren de forma invisible, encubiertos por la densidad de las relaciones recíprocas.

Cualquier cambio en un sistema vivo (una persona, una organización o una parte de la misma) arranca cuando llega información nueva. Si el sistema la valora como importante (y eso depende exclusivamente de su criterio, no se puede imponer), la hace circular rápidamente a través de sus redes. Así, la información crece, se amplifica y va adquiriendo más y más sentido. El cambio se produce cuando la información adquiere tanta importancia que el sistema no puede abordarla sin alterar su propio estado. Entonces no le queda más opción que reorganizarse y dotarse de nuevas interpretaciones y significados. Se convierte así en algo distinto, que ve el mundo de otra manera, que se ha visto forzado a abandonar lo antiguo porque era la única manera de lograr su preservación.

¿Qué informaciones son importantes? Desde luego no las que más se repiten o las que más abundan, sino las que el sistema "elige". A todos nos ha pasado alguna vez presentar un tema que consideramos importante a nuestros compañeros y ver cómo se recibe con desinterés o simple cortesía para pasar a lo que otros consideran importante. En esas situaciones lo más habitual es pensar que nos hemos comunicado mal pero lo cierto es que nuestros compañeros no responden porque no comparten nuestra opinión: no creen que la información sea importante.

El error no reside en una mala comunicación, sino en no haber sabido encontrar una importancia compartida.

## Las claves del cambio

Desde esta visión de las organizaciones y los grupos como seres vivos, nos gustaría realzar cuatro importantes principios a tener en cuenta cuando se aborda un cambio:

- 1. Las personas se comprometen con aquello que han creado.** Ante un cambio organizacional de calado, lo más efectivo es invitar a las personas a pensar y participar en el diseño del futuro. Si están comprometidas con el futuro no tendremos que agotarnos vendiéndoles una solución: formarán parte de ella. Pensemos en cuánto tiempo invertimos en los procesos de cambio y cuánto en manejar los efectos involuntarios creados por las personas que se sentían excluidas o ignoradas. Y consideremos la velocidad a la que se implantan los cambios entre las personas que han estado comprometidas con su diseño. La conclusión es clara: las personas apoyan lo que han creado.
- 2. Las personas no se limitan a acatar las órdenes, reaccionan ante ellas.** Y podemos esperar tantas reacciones tan diferentes como individuos que escuchen el mensaje. Por eso, incluso en las industrias muy reglamentadas

Nuestras cooperativas, al igual que otras organizaciones pero con más motivo dada la centralidad que se otorga a las personas, cambian impulsadas por dinámicas internas y por la información que reciben del exterior.





o enfocadas a procedimientos muy minuciosos, si las personas sólo repiten los procedimientos de forma descuidada, a la larga fallarán. Esto no es en absoluto una sugerencia para que abandonemos los procedimientos o la estandarización, pero es muy importante tener en cuenta que no existe un procedimiento a prueba de humanos. Las personas necesitan sentirse incluidas en el procedimiento, bien entendiendo el razonamiento que está detrás o bien pudiendo sugerir cambios. Este principio afecta especialmente al comportamiento de los líderes. En lugar de buscar a los desleales, o de repetir y repetir las órdenes, es más útil darse cuenta de que hay mucho que aprender de las reacciones. Cada una refleja una percepción diferente de lo que es importante, y si esta diversidad se tuviera en cuenta, se entendería mejor lo que está pasando en cada grupo. La capacidad de aprendizaje y de crecimiento se expande a medida que entendemos mejor lo que es importante para los demás.

**3. No vemos la realidad, interpretamos lo que percibimos como real.** Solemos actuar como si otros vieran lo que nosotros vemos y le dieran el mismo significado, pero lo cierto es que vemos el mundo a través de lo que somos y no hay dos interpretaciones idénticas de la realidad. Por eso, discutir sobre quién tiene la razón y quién se equivoca suele ser una pérdida de tiempo. Es más útil compartir percepciones con nuestros compañeros, aprender y cambiar. El biólogo Francisco Varela definió la inteligencia

organizacional no como la capacidad para resolver problemas, sino la habilidad para compartir lo que es importante. Y solo se entra en un mundo de importancias compartidas hablando con los demás. Ni debates, ni oratorias, sino conversaciones que acogen la perspectiva única de cada persona. Si mantenemos la curiosidad por lo que el otro ve y no intentamos convencerlo de nuestra interpretación, desarrollamos una mejor visión de lo que está ocurriendo. Además, también creamos relaciones de conjunto que nos permiten trabajar juntos a mayor velocidad y eficiencia. Y, normalmente, cuando sentimos que se tiene en consideración nuestra perspectiva respondemos a ese respeto y confianza con compromiso y honestidad.

**4. Para crear un sistema vivo más sano, conéctalo a sí mismo.** Cuando un sistema falla, o rinde poco, necesita hablarse a sí mismo, dotarse de mejores conexiones internas, incorporar a aquellos que puede que ni siquiera sepan que son parte de él. El valor de esta práctica fue muy evidente al comienzo de la revolución del servicio al cliente: trabajar con la información que ellos aportaban elevó drásticamente los estándares de calidad. Por eso, una tarea central para los líderes es aumentar la cantidad, variedad y fortaleza de las conexiones dentro del sistema. Naturalmente, estos principios no describen los detalles de cómo llevar a cabo un proceso de cambio. Si lo hicieran, restringirían la libertad de cada organización y estarían traicionándose a sí mismos. No puede haber procesos de

## Laburbilduz...

... Makinak baino, enpresak izaki bizidunak dira eta aldatu ere, izaki bizidunen antzera aldatzen dira: modu ia ezikusian, sare eta harremanen bidez. Ikuspuntu hori barneratuta posible da edozein aldaketari aurre egiteko gakoak eskuratzea. Artikuluan lau aipatu ditugunak. Hasteko, pertsonen konpromisoa haien parte hartzearen arabera dela; bigarren, aginduen aurrean bakoitzak modu batera erreakzionatzen duela; hirugarren, bakoitzak errealitatea modu batera interpretatzen du; eta, azkenik, huts egiten duten sistemak barne-harremanak hobetu behar dituela.

cambio iguales entre sí, pero si tenemos en cuenta estos principios podemos crear nuestros procesos de cambio confiados en que estamos tratando a la organización como un ser vivo y no como una máquina y, por consiguiente, con mayores probabilidades de éxito. Nuestras cooperativas, al igual que otras organizaciones pero con más motivo dada la centralidad que se otorga a las personas, cambian impulsadas por dinámicas internas y por la información que reciben del exterior. Tienen una evidente capacidad de transformación y flexibilidad, y se adaptan en función de lo que el conjunto de sus miembros entiende que es importante. Y necesitan darle sentido a lo que hacen, compartir rumbo y sentido. Conectémonos más con y entre nosotros, puede que así muchos problemas y desajustes se solucionen de una forma más natural, más orgánica y menos forzada. □

# La mirada apreciativa

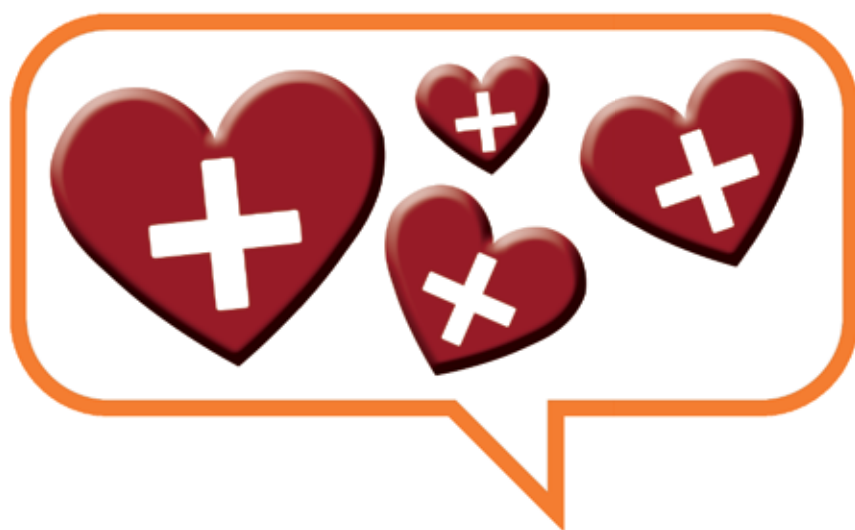
Desde que fuimos niños hemos vivido desarrollando la mirada de la carencia, qué es lo que falta, qué es lo que no está bien, etc. **Larraitz Urrestilla** *coach* empresarial

Quizá haya llegado el momento en el que desarrollar una mirada apreciativa. Se trata de mirar con buenos ojos lo que acontece, nuestras relaciones y a nosotros mismos. Si paramos un momento y reflexionamos sobre nuestro modo de funcionar en el día a día nos damos cuenta de que nuestro automatismo nos lleva a identificar lo que no se ha hecho bien, cuál ha sido el error, quién o quiénes son los responsables... Esto nos conecta con aquello que no queremos y desde ahí planificamos acciones correctoras. Esta forma de funcionar genera no pocas frustraciones. ¿Cómo sería poner el foco en lo que sí funciona, en aquello en lo que somos buenos, en lo que hacemos bien y tratar de hacerlo aún mejor? ¿Qué tal si hablamos de lo que queremos, de lo que deseamos alcanzar?

En la actualidad, estamos rodeados de mensajes negativos muy focalizados en lo que nos falta, en lo que hemos perdido o estamos perdiendo. Seguramente el estado de ánimo de todos nosotros cambiaría de la resignación actual a la ambición si empezáramos a tener una mirada apreciativa de lo que tenemos. Esta mirada nos permitiría conectarnos con lo que tenemos tomando conciencia de la abundancia que nos rodea. Esto aplica a cada uno de nosotros como individuos y a cualquier grupo y organización.

Ser conscientes de nuestras

## APPRECIATIVE INQUIRY



cualidades y de nuestros recursos sumado a contar con una visión de futuro (un sueño) nos permitirá movilizar la energía necesaria para esforzarnos, trabajar, seguir aprendiendo, en definitiva, ser más productivos y, como consecuencia, estar más satisfechos y felices.

Todos nosotros tenemos un gran potencial, solamente nos falta conectarnos con el mismo y aflorarlo. ¿Te imaginas lo que serías capaz de

hacer si usaras todas tus fortalezas?

¿Te imaginas todo lo que puedes hacer con las personas de tu entorno (familia, amigos, compañeros) si enfocaras tu mirada hacia lo bueno de cada uno de ellos?

¿Te imaginas todo lo que puedes construir tomando como referencia las mejores experiencias vividas en cualquier ámbito de tu vida?

Empecemos a conectarnos con lo mejor de todo lo que está presente en nuestras vidas: pareja, familia, trabajo, compañeros, proyectos, clientes, proveedores...

Tengamos presente qué es lo mejor de cada uno de nosotros y explotémoslo poniéndolo en práctica en cada ocasión en la que podamos. Hagamos de lo bueno algo aún mejor. □

Ser conscientes de nuestras cualidades y de nuestros recursos sumado a contar con una visión de futuro (un sueño) nos permitirá movilizar la energía necesaria para esforzarnos, trabajar, seguir aprendiendo, en definitiva, ser más productivos y, como consecuencia, estar más satisfechos y felices.



Ver más información sobre Larraitz Urrestilla

# ¿Qué propondría Don José María?

Hoy vivimos una profunda regresión cuya manifestación más grave no es la cantidad de ciudadanos excluidos, ni siquiera la degradación planetaria que sufre la biósfera, sino la pérdida de sentido de la utopía. **José Mari Larramendi** | Presidente de la Asociación de Amigos de Arizmendiarieta



**L**os partidos políticos impregnan todo, todas las esferas de la vida pública. Vivimos en una sociedad muy débil. Parece que los ciudadanos hubiéramos dimitido a favor de nuestros representantes políticos. Se diría que entendemos la mayoría como suma de las mediocridades individuales.

La insatisfacción y la preocupación de los ciudadanos se manifiestan de diverso modo. A lo largo y ancho de países occidentales se prodigan iniciativas para mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía: a favor de la familia (ayudar a los padres a ser padres), lucha contra la pobreza y exclusión, políticas sociales para el impulso de infraestructuras, servicios, ordenación del espacio, la ecología, la vivienda, diversidad cultural, la eficiencia y participación de los ciudadanos en la gestión pública y privada. Inventamos adjetivos para hacer creíble la economía: del bien común, ecológica, evolutiva, social...

## La visión de Arizmendiarieta

En esta época de incertidumbre nos puede ayudar preguntarnos cómo actuaría D. José María ante los retos que nos ha tocado vivir.

**Perseguía un realismo utópico.** El proyecto que perseguía parecía una utopía por lo ambicioso, amplio y complejo que era, pero no dejaba de pisar tierra firme. "Sin utopía no hay progreso, pero con la utopía y solo con ella tampoco". Nos recuerda que la utopía significa que la realidad no es algo diferente de unas ideas en acción. Que es realizable. Lo había descubierto en T. More, R. Owen, C. Fourier...

**Inflexible en los objetivos,** buscaba la participación de las personas en quienes confiaba y les hacía partícipes de retos ilusionantes.

**Pero el personalismo es profundamente inconformista.** D. José María mantuvo que "la participación es el secreto atómico llamado a revolucionar la vida social". Cree que gracias a la participación las personas actúan conjuntamente y regulan la vida comunitaria. Apunta en una de sus frases: "La revolución hoy se llama participación".

## "Para avanzar, transformarse".

Quiero recordar el mensaje escrito de su puño y letra, tres días antes de su muerte, físicamente consumido por la enfermedad. Lo dio a conocer con ocasión de su cita anual con la Memoria Anual de Caja Laboral Popular:

"Aurrera egiteko, aldakuntza; estua zabaltzeko, biotzez zabaldu; lurraldeak nasaitzeko, gizabideak ugaritu". (Para avanzar transformarse; para abrir lo estrecho, abrirlo con el corazón; para ensanchar las tierras, aumentar la convivencia).

Transcribo sus palabras que apuntan en la dirección de una profunda transformación social: "Ya hemos ensalzado demasiado ciertos valores: la eficacia en el trabajo sin límites, la rentabilidad, el desarrollo, el crecimiento... pero ya es hora de que pongamos otros valores en sustitución y demos primacía a la amistad, la convivencia, la comunicación. Ese ver en los demás un algo que está por encima de todos esos valores fungibles. En definitiva, sin hacer grandes declaraciones y programas, caminar sencillo en la vida para superar resistencias, considerando a los demás como fuentes de alegría y de satisfacción". □



Más información sobre Arizmendiarieta en: [Arizmendiarieta.org](http://Arizmendiarieta.org)



# Crear valor compartido: un concepto cooperativista

Según el gurú Michael Porter, es un concepto clave para “reinventar el capitalismo” y “recuperar el respeto de la sociedad” por el desarrollo empresarial. *Jon Emaldi*

Últimamente estamos leyendo que diferentes empresas americanas están desandando el camino de la deslocalización digamos “descontrolada”, esa que buscaba aprovechar las ventajas de la desregulación y de los costes salariales extremadamente bajos en China u otros países en desarrollo.

Una conceptualización del por qué de este movimiento se la debemos a Michael Porter<sup>1</sup>.

Este autor, uno de los más respetados estrategas americanos, está introduciendo el concepto de “valor compartido” como el concepto que puede permitir nada menos que “reinventar el capitalismo”, y “recuperar el respeto de la sociedad” por el desarrollo empresarial.

En Euskadi le conocemos por el concepto de los “cluster” –conjunto o agrupación de empresas con intereses comunes–, que él propuso al Gobierno Vasco y que ha sido el fundamento de la política industrial vasca en los últimos 20 años.

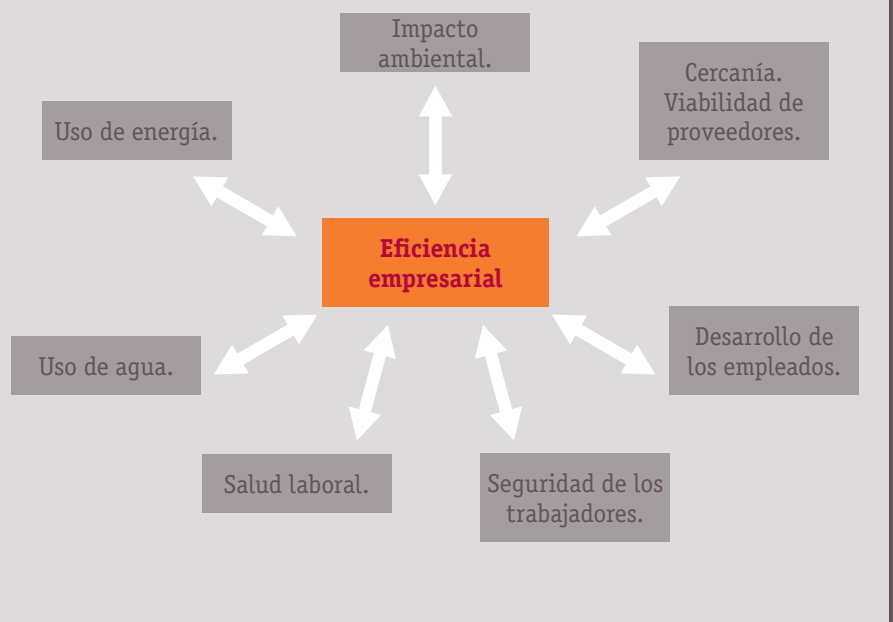
## Aportaciones a la sociedad

El discurso de Porter busca reconvertir el concepto tradicional de la maximización del beneficio como objetivo empresarial, en otro concepto que aporte una visión más amplia de la actividad de las empresas, incluyendo en sus objetivos económicos también optimizar las aportaciones sociales a la comunidad.

El concepto de “Valor compartido” es un paso adelante a partir de la teoría de los Grupos de Interés, que desarrolla el concepto de que la empresa tiene que responder también a las expectativas de otros colectivos, y no sólo satisfacer las demandas del grupo de los Accionistas propietarios.

Porter parte del convencimiento de que el desarrollo económico y el progreso

## Conexiones entre ventajas competitivas y aspectos sociales



social deben ir de la mano, de modo que la creación de valor en la empresa no puede ser “valor para el accionista dentro del marco legal”, el concepto tradicional del capitalismo ortodoxo, sino que la eficiencia económica, a largo plazo, exige que la propuesta de valor de la empresa concreta, tiene que incluir todos los efectos sociales y ambientales, y en especial, su aportación al desarrollo de la sociedad inmediata.

Es sugerente leer los términos que utiliza este gurú para describir la desconfianza y la falta de credibilidad que tiene hoy la actividad de las empresas, hasta el punto de reconocerlas como causa de problemas sociales y medioambientales, pero también generadoras de falta de eficiencias económicas.

El avance respecto al concepto de sostenibilidad es que hasta ahora los esfuerzos de responsabilidad social no se han considerado dentro del “core” del negocio. En el mejor de los casos se han considerado algo periférico, un gasto necesario para compensar otras consecuencias negativas de la acción empresarial, y en el caso habitual, la RS – Responsabilidad Social– ha sido una línea más de trabajo de los responsables de comunicación para mejorar la reputación corporativa. Pero con efectos económicos: una referencia cercana entre empresas muy ortodoxas en la búsqueda del valor para el accionista: el hecho de que BBVA o Banco Santander se comprometen a dedicar cerca de un 1% de su beneficio anual a Fundaciones con un objetivo social ilustra con

claridad la demanda social que quieren atender.

El mensaje de Porter es que reconsiderando su objetivo empresarial se puede cambiar totalmente la empresa, desde los productos hasta sus procesos productivos.

Conexiones entre ventajas competitivas y aspectos sociales  
Fuente: Harvard Business Review.

## Empresa abierta

Se trata de redefinir el concepto de productividad. La empresa no es un organismo cerrado sino abierto, protagonista de las consecuencias de su actividad.

Las implicaciones de este concepto sobre las que insiste Porter son tres:

- 1. Aparecen oportunidades de nuevos productos y nuevos nichos de mercado.** Y por supuesto, Porter defiende esta conclusión con numerosos ejemplos empíricos: Intel, IBM, General Electric, nuevas líneas de productos con mejoras ambientales; Marks & Spencer, Wal Mart, ahorros en envasado y transporte cambiando la logística y acercando el origen de las compras; Wells Fargo, asesoramiento para ahorro en costes financieros; Coca Cola, esfuerzo de reducción del consumo de agua... Todos ellos planteamientos que suman nuevo o mejor servicio al cliente, con menores impactos ambientales y sociales. Generando ventajas diferenciales.
- 2. Se redefine la productividad a lo largo de toda la cadena de valor,** incluyendo como costes también el uso de agua y recursos naturales, la salud y seguridad de los trabajadores, y sus condiciones de trabajo, incluso la igualdad por género. Una consecuencia detrás de este cambio de enfoque es que las relaciones a Largo Plazo con los proveedores, compartiendo desarrollos, mejoran la calidad y la productividad.
- 3. Resurge la importancia de los clústeres de desarrollo local.** La idea de los clúster geográficamente concentrados es que el aprovechamiento de la existencia de grupos de empresas clientes/proveedores especializados en una actividad y el aprovechamiento de infraestructuras logísticas, pero

también alrededor de la formación y el conocimiento, permiten un ciclo virtuoso en desarrollo económico y desarrollo social.

Otro componente básico de este discurso es la necesaria transparencia del mercado: cuanto más claras sean las reglas de negociación entre cliente y proveedor, o entre empresa y trabajador, más posible será una relación de largo plazo, y unos acuerdos de ganancia-ganancia.

Este gurú defiende que redefinir los beneficios empresariales teniendo en cuenta un objetivo social representa una forma más desarrollada de capitalismo,

porque permite que la sociedad avance en mayor medida, a la vez que las empresas crezcan con mayor rapidez. Añadir un objetivo social no tiene nada que ver con caridad ni con filantropía, es un medio para mejorar la eficiencia empresarial. □

<sup>1</sup>Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. Michael E Porter & Mark R Kramer. Harvard Business Review January – February 2011. Michael E. Porter es “Professor” en la Universidad de Harvard.

## Porter y Arizmendiarieta

Analizando estas ideas, podemos defender que los componentes de este nuevo discurso de Porter son... ideas que hace 50 años ya formaban parte de los fundamentos conceptuales en que se basó el cooperativismo de Arizmendiarieta.

Estos desarrollos conceptuales, la superación de la búsqueda descarnada del beneficio, especialmente del beneficio a corto plazo, la idea de que es imprescindible que las empresas actúen con valores, toda la doctrina de la sostenibilidad y la RSE, son ideas que la doctrina del management va adoptando, y que las cooperativas han vivido desde sus inicios.

Una pregunta que surge de este discurso es si las cooperativas estamos en cabeza en estos temas, por ejemplo si somos o no destacados en los procesos de optimización de la producción apoyándonos en otras empresas y en proveedores, o en la búsqueda de innovaciones y mercados emergentes por la sensibilidad social o mediambiental de los clientes. La respuesta seguramente es que depende del enfoque empresarial y la madurez de cada empresa y de cada modelo de negocio.

En todo caso, la buena noticia es que las estructuras cooperativas van en línea con las nuevas demandas que hace la sociedad hacia las empresas.

Pero en este discurso del Valor compartido hay una clave cooperativista que no está presente. La idea fuerza de Arizmendiarieta era, y es, la soberanía del trabajo, y aunque la doctrina de gestión de empresas que enseñan en Harvard va incorporando otros elementos, esta idea todavía no encuentra eco en su discurso, quizá porque no es fácil de gestionar, ni está siendo un modelo fácil de replicar.

Pero quizá también porque hablar del carácter instrumental del capital parece demasiado contracultural, y nada adecuado para defender como una receta para refundar el capitalismo.



# Demand Driven MRP

## Cómo aumentar el nivel de servicio al mismo tiempo que reducimos stocks

La globalización mundial es un hecho conocido cuyas consecuencias son notorias y fácilmente perceptibles. Así, decisiones tomadas en un determinado lugar impactan con inusitada rapidez en otras zonas, sin que la distancia que las separa sea un factor relevante para ello. De igual manera, las exigencias de este mercado global son cada vez mayores, motivando que las ventas estén experimentando una creciente dificultad, lo que a su vez requiere cada vez mayores niveles de flexibilidad para poder dar respuesta a la demanda existente.

Aitor Lizarralde | Departamento de Mecánica y Producción Industrial, Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea.

Previamente, hoy en día uno de los factores principales que caracterizan la demanda es el ascenso de la incertidumbre que en los últimos años ha registrado el mercado. Esta progresión ha crecido hasta unos niveles de variabilidad sin precedentes, hasta el punto de que los modelos basados en previsiones de la demanda resultan inservibles, sin que se haya dado con una alternativa equiparable. Por otro lado, la actual crisis financiera ha elevado de manera notable la dificultad para lograr financiación. Este problema implica una dificultad adicional que complica aún más si cabe el margen de actuación de las organizaciones. Por ejemplo, niveles de inventario que en otras épocas eran considerados como razonables resultan ahora difíciles de soportar, lo que a su vez puede conllevar un empeoramiento del nivel de servicio como resultado de la obligada reducción del volumen de material almacenado.

La financiación externa ha sido históricamente la vía a través de la cual se ha tratado de mantener la actividad de las organizaciones, pero en la actual coyuntura las posibilidades de seguir utilizándola son muy remotas. Esto hace que en muchos casos la única opción que queda sea recurrir a la financiación propia, y en este escenario la reducción de la inversión en inventario es la clave. Por lo tanto, la pregunta es: ¿cómo se puede reducir la inversión en inventario? Sin embargo, incluso en el caso de contar con eventuales alternativas para



Las cadenas de suministro del siglo XXI requieren nuevas reglas y herramientas alineadas con la demanda.

ello, no es suficiente. Es necesario, además, que dicha disminución de inventario tenga lugar sin que ello conlleve un perjuicio para el nivel de servicio.

Como se deduce de lo anterior, muchas organizaciones se hallan en una encrucijada, una situación para la que

no ven una salida. En este contexto, emerge un planteamiento alternativo: el conocido como Demand Driven MRP (DDMRP). A continuación se muestran algunos fragmentos del artículo que en abril de 2011 publicó el Demand Driven Institute con objeto de difundir los fundamentos del DDMRP.



## Las consecuencias de no cambiar

Este gran problema ha empujado a las empresas a tratar de adaptar los sistemas convencionales al panorama actual con unos resultados inaceptables. En noviembre de 2009, Aberdeen Group publicó una encuesta en la que un 71% de los usuarios de ERP estaban usando Hojas de Cálculo para gestionar información de ventas en vez de utilizar el módulo de planificación de su ERP. Estas reglas y herramientas anticuadas y los sistemas desarrollados ad-hoc dan lugar a tres síntomas que resultan un costoso lastre en el entorno actual:

**Inventario excesivo.** El síntoma principal es tener mucho más inventario del necesario y, a la vez, muy poco de lo necesario.

**Niveles de servicio inaceptables.** Se traduce en una pérdida de ventas o envíos incompletos en la fecha de entrega.

**Costes extra por urgencias.** A menudo, este factor se subestima o no se considera. Engloba todo el esfuerzo y dinero adicional que se emplea para sobrevenir las roturas de stock y poder cumplir los niveles de servicio y los objetivos.

Mundialmente, las cadenas de suministros cada vez son más complejas. Las empresas se encuentran con problemas debido a la creciente dificultad para planear y gestionar las redes de distribución y producción.

### ¿Qué es lo que realmente yace en el núcleo de las cadenas de suministro?

En producción y cadenas de suministro, la ley universal es: "Todos los beneficios estarán directamente relacionados a la velocidad de flujo de materiales e información relevantes".

De cara a mejorar el flujo y lograr una mayor agilidad en toda la cadena de suministro, debemos reexaminar seriamente los sistemas convencionales de planificación y gestión de materiales. Esto no solo significa acelerar las anticuadas reglas y herramientas de las que ya disponemos, sino llevar a cabo un cambio de fundamentos en la forma que las empresas tienen de gestionar sus cadenas de suministro.

Hoy en día, casi todas las medianas y grandes empresas de producción usan tácticas y herramientas MRP que no les están permitiendo ser ágiles. ¡No importa cuánto dinero gasten en su ERP, sus sistema de planificación están anticuados y sus fundamentos inservibles!

Debido a la creciente complejidad del panorama de producción y suministro a nivel mundial, las señales emitidas para el aprovisionamiento que recorren la

cadena se van distorsionando a medida que se alejan de su punto de origen para estar más y más desalineadas con la demanda actual. Esto se conoce como el efecto látigo. Este término no es nuevo y, sin embargo, su importancia e impacto negativo está alcanzando niveles no conocidos hasta ahora. El efecto látigo acaba con el flujo y la agilidad en las cadenas de suministro.

¿Por qué existe el efecto látigo? Las reglas y herramientas de planificación tradicionales (incluida la generación de pedidos basados en previsiones de demanda) utilizadas por la mayor parte de productores y distribuidores no se ajustan al mundo incierto y variable en que vivimos. Esas reglas fueron cimentadas en la filosofía *push and promote* amparada en las medidas de eficiencia en producción y unos mercados más tolerantes con las roturas de stock y los lead times largos.

### El Nuevo Escenario

El siglo XXI resulta ser una época de gran incertidumbre. Los clientes demandan lead times más cortos, mayor variedad de producto e incluso una personalización de los mismo. Los departamentos financieros exigen una reducción de inventario. Las cadenas de suministro se han ampliado, siendo más complicadas de gestionar y más propensas a sufrir incumplimientos de los compromisos comerciales adquiridos. La consecuencia de estos factores es que las empresas encuentran ahora más dificultades que nunca en entornos de planificación y

distribución. Este panorama no es temporal, sino que ha venido para quedarse.

### Las consecuencias ¿Cuál es el camino a seguir?

Los problemas no van a desaparecer. Los grandes proveedores de ERP están centrados en la infraestructura, pero no en el desarrollo de las aplicaciones de negocio. Es más, la envergadura técnica del problema, unido al camino que sigue la solución, reduce a un grupo muy limitado el número de personas con la experiencia y conocimiento suficiente para redefinir las reglas y crear las herramientas adecuadas.

"Las herramientas estándar de los ERP son demasiado genéricas para afrontar la complejidad que supone gestionar la demanda debido a la complejidad de la lista de materiales, la participación de agentes internos y externos a la organización, las opciones de configuración y las complicaciones relacionadas con procesos externalizados".

DDMRP es una probada metodología multi-nivel de planificación y ejecución de la demanda y el suministro. Se considera multi-nivel puesto que se aplica en los múltiples escalones (incluyendo la lista de materiales) de la cadena de suministro para proveer a la planificación y ejecución de visibilidad integrada desde el principio hasta el fin de los procesos en la cadena de suministro. DDMRP surgió con el objetivo de mitigar los efectos de la variabilidad y volatilidad en las operaciones de producción y en la cadena de suministro y para fomentar la visibilidad y velocidad.

Las empresas pioneras en implantar DDMRP están logrando resultados muy interesantes: reducen drásticamente los niveles de stock, aumentan el nivel de servicio hasta el 100%, reducen los costes asociados a las urgencias. □

Como se puede deducir de la lectura de este artículo, el trasfondo del DDMRP es de gran calado. Sus implicaciones sobre la organización son de gran trascendencia, y conllevan decisiones que a su vez requieren comprender los fundamentos que subyacen. Todo el desarrollo correspondiente se recoge en el libro *Orlicky's Material Requirements Planning, Third Edition* (Ptak, C. & Smith, C.; McGraw-Hill, 2011), donde se revelan las bases para migrar, conceptualmente y en la práctica, MRP y DRP desde el mundo *Push and Promote* hacia el mundo *Position and Pull*.

# Hacia un Modelo de Empresa Social a través de la RSE

Para tener éxito en el mundo empresarial ya no es suficiente con ofrecer un buen producto a un buen precio. Gran parte de la competencia también lo hace. Hoy es fundamental entender cómo las percepciones de nuestras actuaciones desencadenan emociones en las organizaciones y en la sociedad, y cómo éstas, pueden tener efectos directos en los resultados obtenidos. **Carlos Sarabia**

**E**n la gestión de esas percepciones la RSE tiene mucho que decir. A través de la implantación y el desarrollo de una Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial bien gestionada, nuestras cooperativas pueden acceder a ese estadio emocional que ayudaría a diferenciarlas de sus competidores, y por tanto, a contar con una ventaja competitiva adicional. Tenemos una gran oportunidad para alcanzar esa conexión emocional con nuestro entorno socio-empresarial aprovechando la palanca de la RSE como activo rentable y clave en la gestión global de nuestras cooperativas. Ahora bien, antes de poner ningún proyecto de RSE en marcha es prioritario definir el alcance general y asegurarse el compromiso general de la cooperativa. Tenemos una excelente oportunidad de reivindicarnos ya que somos empresas con un fin social cuyo propósito es también satisfacer un fin social.

El objetivo del proyecto aquí presentado es dar a conocer a las cooperativas cómo podemos implantar y desarrollar una estrategia de RSE satisfaciendo a nuestros Grupos de interés. Se trata de una Guía que puede aplicarse a cooperativas de cualquier dimensión. Es una guía flexible de modo que cada cooperativa pueda desarrollar las acciones que considere más viables según su grado de avance. Son orientaciones básicas pero prácticas a la vez que nos pueden permitir avanzar en la gestión responsable de nuestra actividad (el desarrollo completo del proyecto para todos aquellos interesados está disponible en la versión digital del *TU Lankide*).

Una vez adoptada la decisión, lo primero es trazar el camino a seguir con una propuesta estratégica por fases que

nos marque el trabajo a desarrollar y la consiguiente definición de programas. Es importante destacar que, aunque de forma básica como decíamos anteriormente, la guía plantea una situación de máximos en base a líneas de trabajo, y que cada cooperativa, según su tamaño, sector o circunstancias habrá de escoger si abordar o no la totalidad de líneas. Decir que una de las líneas de trabajo tiene como objetivo el desarrollo de la RSE como elemento clave de la estrategia empresarial y que concierne a todos los Grupos de Interés. Esta línea permite abordar la RSE desde un punto de vista estratégico, tanto para aquellas cooperativas que ya estén realizando acciones en este ámbito y que deseen avanzar o para aquellas otras que contemplen la RSE como un aspecto clave de su Negocio.

## Fases y Líneas de Implantación

Para la implantación de la RSE en la cooperativa se debe abordar el proceso basándonos en cuatro fases:

1. **Fase de reflexión** cuyas conclusiones deben servir para conocer qué es la RSE y qué es lo que quiere la cooperativa.
2. **Fase de elaboración de la estrategia de RSE**, donde la cooperativa debe definir la estrategia que llevará a cabo.
3. **Fase de desarrollo de programas.**

## 4. Fase de comunicación de los resultados.

Por tanto, las conclusiones de los pasos a dar para la aplicación de la RSE serían: el análisis de la situación inicial de la cooperativa; el conocimiento DE las expectativas y necesidades de los Grupos de Interés (quiénes son y qué importancia tienen); formular una visión en cuanto a RSE, adopción de códigos de conducta, desarrollo de una estrategia y la ejecución de un plan de acción, incorporación de la RSE en los sistemas de gestión y establecimiento de una comunicación interna y externa sobre los resultados obtenidos.

## Diálogo con los Grupos de Interés y Comunicación Responsable

Las cooperativas estamos en relación de mutua dependencia con una serie de públicos, por lo que una correcta gestión de la RSE requiere establecer canales para que los intereses de todos estos interlocutores sean considerados. En ese nuevo paradigma de la RSE no solamente hay que saber escuchar a los Grupos de interés sino actuar en consecuencia para demostrarles que lo que nos dicen nos interesa. De otro modo, las decisiones estarán condenadas al fracaso o implicarán riesgos para la organización.

Cuando una cooperativa se compromete con el desarrollo sostenible está aceptando una serie de responsabilidades que van más allá de los resultados económicos.



## Conclusiones

Para el gran público hablar de RSE, hoy en día, resulta algo complejo y difuso, pero **la RSE ha venido para quedarse**. La cooperativa que lo entienda como oportunidad acertará y entrará en un proceso de reflexión activa junto con su entorno y sus Grupos de Interés. Lo fundamental es entender que los Negocios tienen sentido en la Sociedad en la que vivimos si la propia Sociedad considera su contribución como útil y valiosa y si gracias a ellos las personas podemos vivir un poco mejor.

La RSE va a ser, sino lo es ya, una demanda de la sociedad porque de algún modo contribuye a lograr objetivos en la defensa del medio ambiente y facilita el crecimiento económico con cohesión social. **La RSE merece la pena y merece la pena porque representa un enfoque de la gestión adecuado al momento histórico y económico en que nos encontramos. Representa un espacio de oportunidad para las cooperativas en una economía globalizada como la nuestra.**

Por último, y hablando de responsabilidad, la primera y principal de ellas que tenemos como gestores de nuestras cooperativas es cumplir el fin para el que fueron creadas: generar riqueza y beneficio al entorno en el que desarrollan sus actividades, siendo innovadores, eficientes y, por tanto, competitivos. Debemos hacer de nuestras cooperativas un escenario lo más amable, humano y habitable posible. También es nuestra **responsabilidad**, en este caso, **social**.

Para terminar decir que la gestión socialmente responsable se va a convertir en un elemento esencial. Incluso, es bastante probable que las empresas que apuesten por la RSE estén mejor diseñadas para operar en mercados emergentes a medio plazo. **No hay mayor Responsabilidad Social que el mantenimiento de los puestos de trabajo, y las cooperativas en un contexto de crisis como el actual debemos impulsar políticas que equilibren ese objetivo con los resultados económicos que garanticen nuestra supervivencia.**

Una decidida apuesta por la comunicación como herramienta de gestión en RSE aporta credibilidad a aquellos receptores mayoritariamente escépticos ante este tipo de mensajes.

La posición de las cooperativas en este marco amplio de interlocución y responsabilidades compuesto por colectivos cada vez más conscientes, organizados y exigentes es un hecho, no una opción. Esto puede tomarse como una amenaza o como una oportunidad que permita resituar y fortalecer a la organización ante los mercados y la sociedad. Obviamente, cuando una cooperativa se compromete con el desarrollo sostenible está aceptando una serie de responsabilidades que van más allá de los resultados económicos.

Por su parte, la comunicación de la RSE va a permitir a los Grupos de Interés evaluar las conductas que practica la cooperativa tomando como referencia sus valores y las condiciones del sector en el que se desenvuelve, es decir, prácticamente su propia forma de entender el mundo. Ya no se concibe la Responsabilidad Social sin un adecuado reporting. La consecuencia de comunicar la RSE puede traducirse en un *premio*,

de la misma forma que no hacerlo puede conllevar un *castigo*. No hay que renunciar nunca a la recompensa que representa un avance en la reputación siempre que sea la consecuencia de una política sincera de Responsabilidad Social.

El papel de la comunicación en la RSE implica el traslado de este compromiso, los valores que lo inspiran y las iniciativas en las que se concreta a la Sociedad en general. Lo ideal sería que la comunicación dejara de ser una actuación puntual al final del desarrollo de las acciones para integrarse en la estrategia. Una decidida apuesta por la comunicación como herramienta de gestión en RSE aporta credibilidad a aquellos receptores mayoritariamente escépticos ante este tipo de mensajes. □

\* El desarrollo completo del proyecto para todos aquellos interesados está disponible en la versión digital de *TU Lankide*.

Carlos Sarabia, licenciado en Ciencias de la Información y MBA Executive en Dirección de Empresas, es autor del proyecto *Hacia un Modelo de Empresa Social* a través de la RSE. Actualmente, es el coordinador del Área de Marca, Comunicación, RSE y TIC del Grupo ULMA.



[csarabia@ulma.com](mailto:csarabia@ulma.com)



# La experiencia de MONDRAGON en China: “Un socio global para el largo plazo”

MONDRAGON comenzó su singladura en China a principios de los '80 con una pequeña oficina comercial de tres personas que vendía componentes electrónicos en los suburbios industriales de Hong Kong. Actualmente, contamos con 3 oficinas corporativas, 25 oficinas comerciales y 19 fábricas productivas industriales. En total más de 1.600 personas, 45 expatriados y el objetivo estratégico de llegar al billón de dólares de ventas en el año 2016. **German Lorenzo Ochoa** | Director Asia Pacífico de Corporación MONDRAGON

**H**ace más de 25 años que nuestro Grupo comenzó su relación con la República Popular China. China fue para MONDRAGON una apuesta estratégica.

La presencia corporativa de MONDRAGON en China se remonta al año 1995, cuando el *Plan Corporativo de Internacionalización* lo califica como *mercado prioritario*, tanto por su potencialidad cuantitativa y de crecimiento, como por su importancia estratégica. No obstante, algunas empresas del Grupo fueron pioneras en la entrada en este mercado antes, por razón de la naturaleza global de su producto en el que Asia en general y China en particular eran mercados prioritarios. Fagor Automation, en control numérico para máquina herramienta, y Fagor Electrónica con semiconductores, estaban ya operando comercialmente en este mercado desde mediados de los años 80 a través de sus oficinas de Hong Kong. También DanobatGroup con máquina herramienta, fueron de los primeros en comercializar

desde sus oficinas de Pekín.

Fue a principios de los años 90 cuando se realizaron las primeras implantaciones productivas, inicialmente con socios locales.

En el contexto de nuestro pasado *Marco Estratégico Corporativo Internacional 2004-2008*, China ocupó un espacio muy importante para todas las fases de la cadena de valor: diseño, compras, producción y ventas. Y los objetivos orientativos concretos para este país en el horizonte de 2008 elevarían a 14 el número de plantas productivas que fabricarían el 15% de la producción exterior, y de este mercado procederían el 25% de las compras internacionales.

En este sentido, desarrollamos durante este periodo un Plan Estratégico específico para China, *Plan China*; al tiempo que intentamos dibujar una serie de escenarios posibles en un marco temporal de China en el año 2020, tarea nada fácil pero que ha aportado un marco estratégico de alto

valor de planificación. En estos años se materializaron proyectos como *MONDRAGON Kunshan Industrial Park*, concentrando una gran parte de nuestra fuerza productiva en este Parque, en una extensión de más de 280.000 metros cuadrados en sus primeras fases, con planes de expansión ya materializados para superar el medio millón de metros cuadrados.

## MONDRAGON China, hoy

Actualmente nuestra implantación ha llegado a abarcar 44 unidades operativas: 19 plantas productivas, 10 de ellas dentro del Parque industrial de *MONDRAGON Kunshan* en Shanghai. Tenemos a su vez, 19 Oficinas de ventas y 6 de Compras con 3 Delegaciones Corporativas: Pekin, Shanghai y Shenzhen, dando cobertura estratégica y apoyo operativo a todo este entramado. Probablemente, el mayor entramado operativo dentro de las empresas españolas en China.

Nuestras Divisiones de Máquina Herramienta y Bienes de Equipo, Componentes, Equipamiento Industrial y Automoción están operando comercial y productivamente en el país.

El orden cronológico de inversión productiva ha sido el siguiente: Fagor Automation, Wingroup, Orkli, Copreci, Oiarso, Orbea, Ulma, Fagor Arrasate, Fagor Industrial, Batz sistemas de automoción y Kide, última implantación productiva en el año 2010. Otras empresas del Grupo de las divisiones de automoción inauguraron sus plantas

La ventaja competitiva del modelo MONDRAGON en China es probablemente que aúna al tiempo la imagen y masa crítica de una gran corporación con la flexibilidad operativa y rapidez de reflejos de una empresa mediana o pequeña.



Año 1998. Almuerzo institucional en Pekín para celebrar la inauguración de la primera delegación corporativa en China.



Año 2007. Inauguración en noviembre de 2007 del parque industrial de MONDRAGON en Kunshan (China).

en el parque Kunshan en setiembre de 2012, como es el caso de Cikautxo, dedicada a la producción de sistemas para la conducción de fluidos; y de Fagor Ederlan para la fabricación de componentes de automoción de fundición y mecanizado en aluminio. La inauguración de esta última ha supuesto nuestra mayor inversión hasta el momento en este mercado, con 30 millones de euros.

## La estrategia en China

MONDRAGON comenzó su aventura china desde el mercado. Nuestros primeros interlocutores fueron clientes y proveedores de la zona del sur de China, Hong Kong y Cantón a nivel comercial. Posteriormente, empresas estatales en la zona norte Tianjing y Pekín en el ámbito del ferrocarril, y cuando comenzamos nuestra etapa de inversiones industriales realizamos una labor de *diplomacia corporativa* con dirigentes del Partido, Secretarios, Vicesecretarios tanto en Pekín como en la zona de Shanghai-Kunshan, donde está ubicado nuestro parque industrial.

Creo que acertamos en la visión y enfoque de cómo abordar China.

MONDRAGON siempre ha visualizado China como un socio global a largo plazo. Siguiendo la idea rectora de ser capaces de obtener una ventaja global obteniendo sinergias interrelacionando los tres ámbitos: ventas, compras y producción.

La ventaja competitiva del modelo MONDRAGON en China es probablemente que aún al tiempo la imagen y masa crítica de una gran corporación con la flexibilidad operativa y rapidez de reflejos de una empresa mediana o pequeña. Este aspecto es un factor crítico de éxito en un mercado de las dimensiones y rapidez de cambio del chino. Y la experiencia transversal compartida en sectores tan diferentes nos aporta un conocimiento de alto valor a la hora de diseñar nuevas estrategias de implantación o posicionamientos de nuevos negocios.

En este sentido, este factor diferencial se materializa en el saber hacer destilado por nuestros equipos de las diferentes cooperativas y divisiones, que ponen en común las mejores prácticas y experiencias, *los do's and don'ts* en sectores y productos tan diferentes como componentes electrodomésticos,

## China: un paso más que dar

En China siempre hay un paso más que dar para MONDRAGON. En el seno de nuestro nuevo 'Plan Estratégico 2013-2016' este mercado ocupa un lugar predominante en las estrategias corporativas de dimensionamiento e internacionalización dentro de nuestra política en los BRIC's. El objetivo que nos marcamos es llegar a superar el billón de dólares americanos en ventas al final de este periodo estratégico.

En este sentido, nuestra actual política de crecimiento orgánico en China va a tener que ser indefectiblemente reforzada con el análisis de posibles alianzas con grandes grupos, sin descartar posibles adquisiciones de empresas. En una nueva estrategia de crecimiento inorgánico, como vía de refuerzo y asentamiento de la posición competitiva de algunas de nuestras Divisiones y empresas en este mercado. El coste de oportunidad es demasiado alto como para relajar el nivel de tensión que este mercado exige a cualquier empresa que quiera mantener un crecimiento rentable sostenible en este país con tamaño de continente.

electrónicos y de automoción, máquina herramienta y bienes de equipo, productos de deporte, etc.

A competir en China solo se aprende desde China y con un cierto cambio de parámetros mentales de velocidad y reglas de juego, que se aprenden in situ. Y esa dura práctica competitiva es una valiosa experiencia que nos enseña a competir con éxito en otros mercados emergentes.

Pero las personas, nuestros equipos son la verdadera ventaja competitiva distintiva de MONDRAGON en este país. La correcta selección, preparación y liderazgo de un equipo humano que optimice las capacidades multiplicadoras de resultados que significa el conseguir una óptima colaboración integrando con éxito el saber hacer de los equipos locales orientales y occidentales.

Desarrollando en nuestros directivos occidentales el suficiente conocimiento sobre el terreno y sensibilidad para entender y tomar decisiones acertadas en la compleja y poliédrica realidad del mundo chino. Esta es probablemente la *pedra filosofal* del éxito que todos buscamos en este apasionante mercado. □

# Elementos positivos para 2013

2013rako aurreikuspenak ez dira oso baikorrak. Zalantzak eta ziurgabetasuna dira panorama ekonomikoaren ezaugarri nagusiak. Baina tartean bada hainbat argigune.

**E**l año que comenzamos está repleto de incertidumbres. Por supuesto que algo inherente al futuro es precisamente el desconocimiento, el *no sé* del que surgen las expectativas, que no deben confundirse con nuestros deseos. Además, y desafortunadamente tras cinco años de crisis, la desazón parece que lo invade todo y las "expectativas" siempre se transforman en un rosario de elementos negativos, donde buscar algo positivo resulta un ejercicio casi imposible. Por ello, en este primer artículo del año vamos a centrarnos en lo que podríamos considerar aspectos positivos, expectativas positivas para el año que acabamos de comenzar.

Desde una perspectiva global destacamos dos zonas geográficas en las que parece que hay algo de luz: EEUU y los países emergentes.

## EEUU: crecimiento del 2%

Comenzando con el gigante americano, cabe destacar en primer lugar que el temido abismo fiscal se ha sorteado con cierto éxito, aunque todavía restan algunos



aspectos que ocuparán las agendas de los políticos americanos durante el primer trimestre del año. Dicho lo cual, en segundo lugar, parece que el año en curso el crecimiento esperado rondará el 2%. Y aunque tampoco parece una cifra como para echar cohetes, algunos elementos asociados al perfil de crecimiento son los que soportan el punto de vista positivo. Concretamente, se espera que en materia de política fiscal siga primando el crecimiento frente a la austeridad y no porque el sesgo sea hacia expansión, sino porque confiamos en que el ajuste del déficit fiscal sea suficientemente lento. Además, la política monetaria continuará siendo laxa, aportando un marco de relajación necesario para no interferir negativamente el comportamiento de los agentes económicos. En cuanto al patrón de crecimiento, esperamos que se sustente sobre la base de la demanda interna, con especial protagonismo de la inversión residencial, tras haberse alcanzado el estadio final del ajuste del sector inmobiliario. También el consumo recuperará protagonismo, con una tasa cercana al 2,5% apoyado, entre otras cuestiones, por el efecto riqueza positivo asociado a la mejoría del sector inmobiliario. Y quizá sea la inversión la que retrasará la mejoría hasta que se despejen las interrogantes asociadas a la corrección

fiscal. Con todo ello, es previsible que el ritmo de creación de empleo se eleve frente al pasado curso, con una media de unos 200.000 empleos mensuales.

## Países emergentes

En cuanto a los países emergentes, las dudas surgidas conforme discurría el año pasado parecen disiparse y, a día de hoy, las expectativas apuntan a tasas similares e incluso algo superiores a las acontecidas en 2012. Por ejemplo, China puede recobrar algo de impulso alcanzando una tasa de crecimiento del 8,5% y superando en cuatro décimas los registros del curso pasado. Todo ello gracias al reequilibrio del crecimiento económico orientado hacia la demanda interna, donde el consumo privado comienza a jugar un papel predominante.

Y en cuanto a Europa, nada nuevo... Y, además, en este post nos centramos en los aspectos positivos por lo que finalizamos deseándoles un ¡feliz 2013! □

### Proyecciones del FMI para 2013

EEUU	2,0
Zona euro	-0,2
Alemania	0,6
Francia	0,3
Italia	-1,0
España	-1,5
Japón	1,2
Reino Unido	1,0
Canadá	1,8
Brasil	3,5
México	3,5
Rusia	3,7
China	8,2
India	5,9



Este es un análisis del Departamento de Estudios de Caja Laboral, publicado en el blog de la entidad. (<http://www.cajalaboralcontigo.com>)





## Raúl García | Ulma CyE-ko (ULMA Construcción) lehendakaria

1997an hasi zen Ulma Construcciónen lanean, bulego teknikoan. Urte batzuk beranduago Emiratos Arabesera joan zen, Dubai hirian ireki zen filial proiektua zuzentzera. Bertan hiru urte egin zituen. Gaur egun, marketineko arduraduna da. Horretaz gain, maiatzean bi urte beteko ditu Errektore Kontseiluko lehendakari bezala.

“Arlo sozialari dagokion akzio plana garatu dugu, kooperatibismoarekin lotutako ekintza orokorrak eta beste akzio zehatz batzuk tartekatuta”

### **Nolako da zure esperientzia Errektore Kontseiluko lehendakari gisa?**

Orokorrean hartuta, positiboa da, baina ez da erraza! Izan ere, arlo profesionala eta soziala tartekatu behar ditut, baina gustora nabil bietan. Egia da lehendakari izateak denbora askoko dedikazioa eskatzen didala baina personalki asko irabazi dut, eta kooperatibari dudan onena eskaintzen ahalegintzen naiz. Beharbada hasieran ez nuen nire burua horrelako postu batean ikusten baina gaur egun erabat inplikaturago, zeregin asko dago egiteko eta aurrerapausuak emateko beharra sentitzen dut.

### **Zenbateko dedikazioa eskatzen dizu?**

Esan daiteke nire lan denboraren %60 zeregin sozialetara dedikatzen dudala. Hainbat esparrutan parte hartzea dagokit: Zuzendaritza Batzordean, Kontseilu Errektorean, Kontseilu Sozialan, ULMA Taldeko Kontseilu Orokorrean. Gainera, biler horietan sortzen diren kezka, arazo eta beharrei erantzun beharra izaten da, hau da, biler ondorengo lana ere izaten da. Horretaz gain, sarritan enpresa barruan sortzen diren gai desberdinetako bilerak ere izaten ditugu. Dena den, aitortu behar dut nik ere gai guztietan inplikatzeko tendentzia daukadala, hainbat gauza ikusten baititut egiteko.

### **Zeintzuk dira zure erronkak, lehendakari bezala?**

Lehenik eta behin kontuan izan behar dugu lehendakaria dela, gerentearekin batera, kooperatibaren ordezkaria. Nire kasuan, ikasi behar izan dut

kargu publiko hau betetzen, izan ere produktibitatearekin lotutako helburuetaz arduratu izan naiz beti, baina lehendakaria naizen heinean, ezin dut aukera galdu eragile izateko eta aspalditik mahai gainean ditugun gaiak aurrera ateratzeko. Erronkak, aurretik esan bezala, ugariak dira, arlo sozialean nahi beste lan egiteko aukera dago. Ulma CyE kooperatibaren egoera aztertzen badugu, errealitatea hau da: 2.100 langile gara guztira baina gehienak atzerrian daude. Langile hauek ez dira kooperatibistak, eta eurekin ez dugu inoiz kooperatibismoa landu. Horixe da erronka bat: beraiengana hurbildu eta gure baloreen inguruan haiekin hausnartu.

### **Kooperatibako kolektiboak ere ulertzen du mezu hau?**

Bai eta ez! Gaur bizi dugun krisi egoera dela eta, kolektiboaren ardura nagusienak dira bakoitzaren egoera ekonomikoa eta enpresaren bideragarritasuna. Aurretik oso urte onak izan ditugu baina, gaur egun, eraikuntzak bizi duen krisi

sakonak eraginda, gure kooperatibaren lehendabiziko helburuak dira: gure presentzia sendotu dagoeneko saltzen dugun merkatuetan, merkatu berriak konkistatu, salmenak igo... Hala ere, kooperatiba garenez, ez ditugu bestelako helburuak ahazten! Eta helburu horiek modu desberdinean sentitzen dira gure langileen artean.

### **Zerbait gehitu nahi duzu?**

Bai. Erabakia hartu dut, maiatzetik aurrera marketin arloko lana utzi eta lehendakaritzan burubelari aritzeko datozen bi urteetan. Nire denbora osoa dedikatuko dut mahai gainean ditugun gaiak aurrera ateratzeko eta, nirekin batera, Errektore Kontseilua astintzea espero dut. Dagoeneko arlo sozialari dagokion akzio plana garatu dugu eta hori martxan jartzea izango da helburua. Bertan jasotzen diren akzio batzuk oso orokorrak dira eta beste batzuk zehatzak, beraz, horiek guztiak aztertuz pausuz pausu nola aurrera egin pentsatu beharko dugu. □

2.100 langileetatik gehienak atzerrian daude. Horiek ez dira kooperatibistak, eta eurekin ez dugu inoiz kooperatibismoa landu. Horixe da erronka: beraiengana hurbildu eta gure baloreen inguruan haiekin hausnartu.

# FGM Furniture Group-Grupo Mueble

**Ubicación** Azpeitia y Vitoria.

**Actividad** Fabricación y venta de mobiliario de cocina, hogar y oficina para equipamiento integral de colectividades (oficinas, hoteles, hogar...).

**División** Hogar



El mes de julio de 2012, las cooperativas Fagor Mueble, Danona y Coinma pasaron a formar parte de la empresa denominada FGM S.Coop (Furniture Group – Grupo Mueble), con el objetivo de aunar sinergias y aumentar la competitividad. “De hecho, antes de constituirnos como empresa, ya veníamos colaborando, y esa colaboración se hizo más estrecha a raíz de un plan industrial que desarrollamos en 2008”, añade Jorge Álvarez, director de FMG. Tras ese plan industrial, se aprobó la construcción de una nueva planta, Zurkide en Oñati. De esta manera, desde Zurkide y Grumal (empresa perteneciente a Fagor Electrodomésticos) se encargaban de la primera parte del proceso productivo para abastecer a Coinma, Danona y Fagor Mueble que se encargaban exclusivamente del montaje, desarrollo, diseño, ventas, logística y servicio al cliente. Partiendo de esta realidad, se diseñó el plan estratégico BATU con el principal objetivo de hallar el dimensionamiento adecuado de cada negocio y la integración de todos ellos en un mismo proyecto. Dicho plan se aprobó en marzo de 2012 y a principios de julio de constituyó FGM.

De esta forma, las tres empresas dedicadas al diseño, fabricación y comercialización de mobiliario de cocina (Fagor Mueble); mobiliario de hogar, hoteles y otras instalaciones colectivas (Danona) y mobiliario de

oficina (Coinma), emprendieron un nuevo proyecto de fusión que impulsa las sinergias en todos sus ámbitos empresariales, para convertirse en una empresa más competitiva en cuanto a calidad, precio y servicio.

#### La internacionalización

El principal reto de FGM es la internacionalización, ahondando en las sinergias que de hecho ya se están llevando a cabo en la actualidad. “Partimos de unos datos previos que nos dicen que Coinma y Danona ya tenían ratios altos de exportación (entre 30% y 50%), mientras que Fagor Mueble se centraba en el mercado nacional, especialmente en el sector de construcción”, comenta Álvarez. De cara al futuro, se ha diseñado un plan específico para actuar de inmediato en países estratégicos. Para ello, la fórmula idónea es contar con personas en

esos países que miran por los intereses de FGM. Se han definido como mercados estratégicos: Medio Oriente, Arabia Saudí (donde se prevé una alianza con la empresa constructora más importante del país), norte de Latino América, Colombia, Panamá, Rusia (por medio de una alianza con una empresa rusa) y China. Asimismo, según las previsiones en los mercados de Reino Unido y Francia seguirán con la trayectoria actual, puesto que son mercados naturales para FGM.

#### Cohesionar el colectivo

Otro importante objetivo es cohesionar el colectivo, partiendo de que actualmente son 130 trabajadores en FGM, con realidades muy diversas. “Actualmente tenemos dos centros productivos, en Azpeitia y Vitoria. Geográficamente existen kilómetros de por medio y además una cultura y una realidad

Las tres empresas dedicadas al diseño, fabricación y comercialización de mobiliario de cocina (Fagor Mueble); mobiliario de hogar, hoteles y otras instalaciones colectivas (Danona) y mobiliario de oficina (Coinma), emprendieron un nuevo proyecto de fusión que impulsa las sinergias en todos sus ámbitos empresariales, para convertirse en una empresa más competitiva en cuanto a calidad, precio y servicio.

diferentes que deseamos aunar”, comenta el director general. “Lo más importante es la ilusión que se percibe en el colectivo ante un proyecto nuevo que se presenta como viable y factible, que nos aportará una solución de futuro”, comenta Maria Iturbe, responsable de marketing y desarrollo de producto.

#### Diseño eficiente

De cara al mercado, el reto es consolidar la idea del diseño eficiente como elemento diferenciador en el mercado, aportando un valor añadido a la oferta actual. En esta línea, actualmente se está trabajando eficientemente en hoteles de nivel medio-alto. “Nuestra manera de trabajar debe diferenciarnos, sobre todo demostrando la capacidad que nuestro equipo profesional tiene para personalizar el proyecto a las necesidades de cada cliente. ¡Y está funcionando muy bien! De hecho, estamos equipando hoteles en Reino Unido, Marruecos, Cuba, Alemania, Australia...”, dice Jorge Álvarez. En concreto, el equipo de FGM se diferencia por ser especialista en realizar proyectos *llave en mano* para el sector del *contract* con toda la oferta de producto. “Abordamos proyectos muy variados desde equipamientos de oficina, hoteles, villas, hogar...”, comenta. En cuanto al equipamiento de oficinas, durante los últimos años se han realizado los equipamientos de las oficinas de Nivea, Colgate, del banco Renta 4, la multinacional ISS, etc.

Durante los últimos años, el mercado nacional del sector atraviesa una crisis profunda. Hay varios factores que han originado esta crisis: la venta del mueble, que tradicionalmente se ha desarrollado a través de tiendas, actualmente no funciona; la fuerte caída del sector de la construcción; la venta de muebles de oficina en España ha caído en torno al 85%... “A raíz de la crisis están surgiendo nuevos negocios y en este sentido, creo que hemos sido hábiles. Por ejemplo, en cuanto a los activos tóxicos de la banca, con gran número de viviendas que desean poner en circulación, estamos introduciéndonos con la equipación (de bajo coste) de las cocinas”, añade Álvarez.

Finalmente, cabe mencionar que el hecho de pertenecer a la Corporación y aprovechar sinergias junto con otras cooperativas aporta a FGM un valor añadido. “Estamos infinitamente agradecidos a la Corporación y a algunas cooperativas que nos han ayudado en nuestra trayectoria: Fagor Industrial, Fagor Electrodomésticos, Danobat...”, puntualiza el director general. □

## Langileen bizipenak



### Joxe Kerejeta | Miembro del Consejo Social

La creación de Zurkide ya fue un importante hito puesto que desde esa planta se proporcionaba material para las tres fábricas; ese fue el primer hilo conductor que nos unió. Después, el tiempo nos ha dirigido hacia un proyecto único, con dudas, sobre todo en sus inicios, pero poco a poco estamos viendo que puede y debe ser viable. En Danona la manera de trabajar no ha cambiado pero el producto es diferente, aunque no ha supuesto ningún cambio sustancial. Estamos contentos porque vemos que estamos saneando las cuentas, y eso se percibe en el colectivo. Hay ilusión.



### Beatriz Leciñana | Comercial

Las empresas que componemos FGM éramos ya empresas hermanas, por lo que ahora debemos aunar sinergias pero ya veníamos trabajando conjuntamente. Está claro que debemos aprender a funcionar con un grupo cohesionado. Por ejemplo, yo estoy en el departamento comercial en Coinma y actualmente las tres empresas estamos en constante contacto para compartir información y aprovechar nichos que pueden ayudarnos en la consecución de nuestros objetivos. Incluso, en el mercado, sobre todo en el exterior, es diferente decir que somos una empresa pequeña como antes a decir que ya somos un grupo con más gente, más medios y otra imagen.



### Jose Mari Garate | Presidente de FGM

Cuando empezamos a hablar del proyecto FGM, en un principio, la mayoría de los trabajadores lo veíamos con mucha incertidumbre, teníamos muchas dudas. Pero a medida que se han ido consolidando los objetivos, hemos ido constatando que verdaderamente tenemos opciones de que nuestro proyecto sea viable. Yo trabajo en Danona y teníamos dudas respecto a cómo se iba a hacer la fusión, dónde se iba a crear la nueva empresa... Pero a su vez, vivíamos una cruda realidad ya que no conseguíamos trabajar toda la semana completa, y lo que se nos planteaba... ¡No podía ser peor! Creo que por la realidad que nos ha tocado vivir, somos un equipo con gran capacidad de esfuerzo y trabajo.



### Marijo Egido | Informática

La realidad que vivíamos las empresas, sobre todo Danona y Fagor Mueble, con anterioridad a la creación de FGM era bastante cruda ya que veíamos que las ventas iban bajando años tras año. Por eso, necesitábamos una salida urgente que surgió de un planteamiento lógico, aunando estrategias que ya veníamos desarrollando de manera aislada. Hay que tener en cuenta que la situación del sector es trágica, y nosotros estamos algo mejor que la competencia. Nuestro objetivo debe ser superar este periodo de crisis general, conquistando nuevos mercados que de cara al futuro serán claves.



# El maestro redero Alberto de Paz

Se conocen como artes de pesca de arrastre a las redes que, remolcadas por una o dos embarcaciones, se utilizan para la captura de diversas especies marinas que se encuentran en determinadas zonas. El gran desarrollo tecnológico de las últimas décadas permite la pesca en distintas profundidades así como la adaptación a las circunstancias, entre ellas la potencia en las embarcaciones tractoras. Carmelo Urdangarín | José M<sup>a</sup> Izaga

La experimentación en centros especializados y la incorporación de nuevos materiales (entre otros el nylon que sustituyó a las antiguas fibras vegetales) como el sisal y el cáñamo están suponiendo avances de gran importancia en el ámbito de la pesca. Existe cierto consenso en considerar a San Sebastián como el primer puerto que a principios del siglo XX contó con un barco de características de este orden. Con el transcurso del tiempo Pasajes llegó a ser uno de los puertos con más pesca desembarcada.

La concreción de las características de las artes de arrastre constituye una cuestión compleja al ser las redes de tamaño variable y sobre todo por tener que adaptarse a la potencia tractora de los barcos que las van a utilizar. Uno de los maestros más conocidos en esta actividad es Alberto de Paz que, a su gran experiencia une el permanente interés por este trabajo.

## El maestro artesano

Alberto de Paz Vallina (Santander 1928) cursó los estudios básicos en su ciudad natal trasladándose a Trintxerpe (Gipuzkoa), en 1945, por motivos laborales de su padre Rosendo cuando tenía 17 años. Realizó un breve aprendizaje del oficio de redero con su tío Manuel Tamargo, un conocido artesano especializado en esta actividad.

Ingresó en Estela, S.A., domiciliada en Pasajes de San Juan, el 7 de julio de 1946 como "aprovechante redero" con un salario mensual de 315 pesetas, siendo dado de alta en el Instituto Social de la Marina (ISM) el 17 de julio de 1947. Esta empresa, que inició su actividad con la pareja Maite y Málaga de casco de madera y motor de 180 C.V., llegó a contar con diez barcos (dos tríos y dos parejas). Hay que aclarar que en el caso



de los llamados tríos, dos embarcaciones pescaban y la tercera transportaba lo capturado a puerto y regresaba con lo que se requería a bordo de la pareja dedicada a la pesca que faenaban sobre todo al norte de Escocia hasta donde se requerían cinco días de viaje. Las parejas lo hacían en las costas francesas y el mar Céltico.

Esta compañía estaba especializada en la captura de especies de fondo, al fresco (merluza, maruca, gallo, sapo, besugo entre otras) y en 1970 contaba con las siguientes embarcaciones: Arrospe de 151 toneladas de registro, Borraska de 136, Isla Santa Clara de 108, Masertan de 248, Oleaje de 224, Rompeolas de 240, Ullia de 151, Ventiska de 248, Igueldo de 108.

El maestro Alberto de Paz se jubiló en 1987 cuando la empresa en la que prestaba sus servicios vendió sus últimos barcos a armadores de Ondarroa (Bizkaia) tras permanecer en Estela S.A.

un total de 41 años en los que logró ser reconocido en el sector como un destacado experto en la elaboración de artes de pesca de arrastre tipo "Trawler".

## La clasificación de las redes

Las redes de arrastre pueden clasificarse en razón de diversas variables. Atendiendo el tipo de remolcador utilizado se denominan de bou, baka o pareja.

El bou clásico, al contrario que los modernos buques de rampa, realiza las faenas de pesca por los costados bien de babor o de estribor. Su cubierta principal suele estar casi al nivel del agua faenando en solitario utilizando redes más pequeñas que las demás embarcaciones de arrastre dedicándose preferentemente a la captura de merluzas y besugos a profundidades superiores a los 200 metros. Suelen tener unos 40 metros de eslora y la potencia de su motor principal se sitúa en torno a los 1.200 C.V. estando equipados con los elementos actuales necesarios para la función que realizan aunque la experiencia del patrón sigue siendo fundamental.

La baka habitualmente utilizada en la CAPV que llamamos clásica lleva los pescantes de arrastre por un solo lado y habitualmente pesca en caladeros lejanos como Canarias y Sudáfrica. Su estructura y equipamiento son iguales a los del bou clásico con la diferencia de que el costado libre queda cerrado hasta la altura de la cubierta del puente y se remata con una pasarela ancha que une dicha cubierta con la del castillo con un entrante que permite el vaciado del saco de pescado sobre la cubierta principal. La baka dispone de dos bodegas. En la de popa se almacena el pescado en cajas y en la otra se guardaban las vacías y el hielo que se consumirá durante la marea. El motor suele ser de mucho



menor potencia que en los bous y las redes empleadas son grandes. A pesar de su menor velocidad de arrastre capturan diversas especies (gallo, lenguado, sapo, entre otras).

### La elaboración y reparación de redes

La elaboración. La primera tarea es proyectar la red, lo que se concreta en planos (que sustituyeron hace pocas décadas a las anteriores descripciones) y cuyo primer requerimiento es la adaptación, sobre todo a la potencia tractora de los barcos que las van a utilizar, así como a los fondos del mar y a la pesca prevista llevar a cabo pues algunas especies (gallo, lenguado y sapo entre otras) se entierran en la arena. En ocasiones resultaba necesaria la consulta con el patrón de pesca que va a dirigir su utilización. Los constantes cambios de las últimas décadas como la ya citada sustitución de las fibras vegetales (sisal, cáñamo, entre otras) por filamentos sintéticos (nylon, polietileno, etc.) afectan directamente a los proyectistas de redes de arrastre.

Una vez plasmado el proyecto en un plano con toda clase de características (medidas, malleros, etc.) se enviaba a la empresa Redsinsa, S.A. de Villajoyosa (Alicante) que procedía a suministrar todos los componentes del arte de arrastre.

A continuación el maestro redero, con las ayudas en su caso necesarias, procedía al montaje de la red, operación en la que su habilidad en el manejo del cuchillo y las agujas era importante. La malla de 100 mm entre sus extremos resulta adecuada teniendo también importancia el grosor de los hilos empleados de lo que depende la "luz" de las armaduras. Además es necesario cumplir la reglamentación de la zona donde se va a pescar.

La elaboración y la reparación de las redes era una actividad estratégica pues cada barco que pescaba con artes de arrastre llevaba tres o más redes. Además en algunos lugares de pesca habitual, como el norte de Escocia paralelo 58, el fondo es rocoso con el consiguiente aumento de las roturas de las artes.

La reparación. La adecuada reparación de las redes tiene una gran importancia al permitir alargar su vida pues el coste de una nueva se estima en una media de unos 120.000 euros.

El proceso de reparación se iniciaba con su desembarco y traslado en el clásico carro de los puertos a las "campas", lugares utilizados para las reparaciones, que necesariamente tenían que ser amplios dada su superficie, ya que a continuación se procedía a su extensión en el suelo. Se continuaba buscando las partes a reparar observando las distintas partes del

arte. Una vez acabada la reparación era llevado al carro o al almacén.

Alberto de Paz recuerda haber conocido en Pasajes de San Juan a tres o cuatro rederas como las de la pesca de cerco dedicadas a la construcción y reparación de artes de arrastre para parejas.

### El futuro

En opinión de Alberto de Paz se ha actuado de una manera incontrolada en la pesca de arrastre con capturas en los lugares de desove llegándose a utilizar redes de malla más estrecha que lo habitual. También se han dado comportamientos negativos sobre los fondos marinos.

Las consecuencias han sido graves con una reducción sustancial de los bancos de pescado y en consecuencia de embarcaciones y pescadores. Según el Anuario Estadístico Vasco que elabora Eustat, en poco más de una década (2000/2010) la flota de arrastre al fresco ha pasado de 62 a 34 y el número de embarcaciones de 819 a 409 en su gran mayoría en Bizkaia, lo que ha afectado muy negativamente a la creación de riqueza y o empleo. □

Nota: Entre la numerosa documentación consultada destacamos la publicación de Eusko Jaurlaritz *Inventario de artes de pesca en Euskadi* en 1984.

# Emakumearen papera proiektu eta herrialde desberdinetan

Mundukiderekin batera proiektuetan parte hartzen duten emakumeen ahotsa Euskal Herriraino ekartzeaz bat, gizartearekin nola sentitzen diren, zein lan egiten duten eta dituzten ametsak ezagutzeko aukera dugu.

**G**arapenerako Nazioarteko erakundeak 1997an kaleratu zuen giza garapenari buruzko txostenean, zera aipatu zuen: “Garapenerako politikatan ez bada generoa kontutan izaten, garapena bera jartzen da arriskuan. Eta pobrezia gutxitzeko bideratutako estrategiek ez badituzte emakumeak sustatzen ez dute lortuko gizarte guztiari mesede egitea”.

Hona hemen proiektuetan parte hartzen duten hiru emakumeen iritziak, sentimenduak eta aurrera begira dituzten aurreikuspenak. □

Ivete Fossi | COPERJUNHO kooperatibako administraria eta MSTko Brigada Lenin-eko partaide aktiboa (Brasil)

## “Ekintza egile hutsak izatetik, aldaketaren zuzentzaile sentitzera pasatu gara”

### Zein da emakumearen papera MSTko asentamentuetako familietan?

Asentamentuetan emakumea familiako muina izan da eta gaur egun ere horrela da. Bera da ekoizpen alorrean produkzioa eta dibertsifikazioa bultzatzen duena. Horretaz gain, familia barruko osasuna, elikadura eta nutrizio alorrak bere gain hartzen ditu. Emakumea da familia guztiaren ongizate kalitatearen zaindaria.

Hala ere, gizezkoek emakumeek zuzentzen dituzten ekintzak mugatzen dituzte, eta horrek emakumeengan nortasun eta konfidantza falta ekartzen du.

Gauza bera gertatzen da kanpamentu eta asentamentuetan, beraz, hausnarketarako gai garrantzitsua dela uste dut.

### MST erakunde barruan nabarmentzen al da emakumearen lidergorik?

Bai, lidergoaren indarra nabarmena da

emakumeen indarra handia delako. Egia da sarritan bigarren mailakoak diren ekintzak zuzentzen dituztela eta ez direla aintzat hartzen, baina niretzat lan hori oinarri-oinarrizkoa da.

### Aldatu dira gauzak azken 10 urteotan? Zeintzuk?

Orain 15 urte hasi nintzen mugimenduan militante lanetan. Orduan mugimenduak kaleetako borroka jendetsua zuzentzen zuen, mobilizazioak oso gogorrak ziren, eta pertsona bakar bat milaka pertsonen buruzagi bihurtzen zen.

Emakumearen partaidetza oso mugatua zen erabaki postuetan eta mugimenduko buruzagitzan. Gaur egun, hori aldatzen doala atzematen dut, partehartze handiagoa dago mugimenduko ekintzetan, antolakuntzan eta baita iritzi formakuntzan ere. Adibidez, formazio kurtoetan, emakumeen interesa handiagoa dela esango nuke eta gehiago



saiatzen dela.

Beharbada, emakumearen partehartzea handitu egin da, mugimendu barruan inklusio politika erabat zabaldu delako. Nolabait, ekintzaren egile hutsak izatetik, aldaketaren zuzentzaile sentitzera pasatu gara.

Orain 15 urte hasi nintzen mugimenduan militante lanetan. Orduan mugimenduak kaleetako borroka jendetsua zuzentzen zuen, mobilizazioak oso gogorrak ziren, eta pertsona bakar bat milaka pertsonen buruzagi bihurtzen zen.



Ana H. Borbolla | Paraná proiektuko kooperantea (Brasil)

## “Gauzarik aipagarriena da etengabe uko egin gabe, emakumeek aurrera jarraitzeko duten indarra”

Dagoeneko urtebete bete dut hemen eta mugimenduari dagokionez, emakumeen artean somatzen dudak gauzak aldatzeko gogoaz azpimarratuko nuke. Diskurtso ausarta dute baina errealitatera jaistearen beharrez ere konturatu dira. Oro har, espazio gehiago beharko litzateke emakumeek egiten duten lana ikus dadin: etxean, arlo ekonomikoan eta baita ekoizpen alorrean.

Niretzat pertsonalki emakume taldeekin lan egitearen gauzarik

aipagarriena da etengabe uko egin gabe, aurrera jarraitzeko duten indarra. Gaur egun, gizonen euren aldarrikatzen dute lurak eskuratzeko orduan emakumeen borrokak duen garrantzia. Horretaz gain, gizonen ideologikoki ere irekiago agertzen dira hainbat kasutan.

Hala ere, egia da aurrerapena politiki politiki ematen ari dela eta behin eta berriz heldu beharreko gaia dela; izan



ere, taldearen ilusioari eutsi beharra dago. Baina bestalde azpimarragarria da MSTko emakumeek inguruaren eta taldearen eraldaketa sozialari dagokionez duten sinesgarritasuna. Burujabetasun prozesua martxan dagoela esan daiteke.

Alima Zafaro | Anakardo ekoizpenean aritzen den *Nova Vida* elkarteko lehendakaria da. Nova Vida elkarte Montepuez proiektuan kokatzen da. (Mozañbiki)

## “Emakumeok gure herrialdeko garapenean parte hartu nahi dugu”

**Nola sentitzen zara emakume bezala Mozambikeko gizaratean? Eta zer aldarrikatuko zenuke emakume bezala?**

Ondo sentitzen naiz. Emakumeok gure herrialdeko garapenean parte hartu nahi dugu. Orain arte, emakumeok gai hauetatik at egon gara eta ez dugu ezer jakin emakumeen garapenez. Baina orain eragile bezala parte hartu nahi dugu, gizonen egiten duten bezala.

**Proiektuak ematen dio aukerarik emakumeari?**

Mundukideren bitartez dugun proiektua atsegin dugu; emakumeoi asko laguntzen digu eta ondo sentitzen gara. Gainera, hasiera batean espero ez genituen gauzak ikasten ari gara. Proiektuko partaide diren gizonen beste aukera ditugula sentitzen dugu.



# Las bicicletas plegables son para la ciudad

Desde hoy ya no me pliego más ante las exigencias del tráfico y los aparcamientos. En su lugar voy a usar una plegable.

La verdad es que siempre me movía por la ciudad en coche o en moto, entre otras cosas porque soy un poco perezoso, en mi pequeña ciudad de provincias hace un frío que pela, viento gélido en invierno, llueve frecuentemente, necesito desplazarme rápido para atender tras el trabajo mis compromisos familiares... pero después de la experiencia de ir con la bici plegable a cualquier parte y poder meterla en cualquier sitio sin que nadie te diga nada, me reafirmo aún más.

La verdad es que mi flamante bici plegable levanta miradas allá donde vaya, y resulta tan agradable pasar de atascos, salir a cualquier hora sin depender de horarios, sentir el fresquito en la cara... y una vez que se pliega es tan compacta y ocupa tan poco espacio que no sé porqué no he tenido una de éstas antes.

## La luz entre tanta oscuridad

El día de su estreno llovía, arreciaba el viento y hacía un frío polar, pero la verdad es que tenía tantas ganas que me dio lo mismo. Me puse el casco y un chubasquero y salté a la jungla del asfalto. Al principio, durante las primeras pedaladas, me sentí como un camello en Groenlandia; el frío, implacable, recorría todas mis entrañas. Olvidé los guantes y casi no sentía mis manos... no me percaté que el semáforo encendiera el rojo y visualice mi recién estrenada bici en la chatarrería, producto de la embestida sobre el coche que me precedía... afortunadamente, pude frenar a tiempo y pedaleé sano y salvo, camino de mi oficina, que jamás pensé que estaría tan lejos.

Seguí, animado tras saldar con éxito este primer percance, a pesar de que los primeros copos de nieve, que se dirigían como programados contra mis ojos, me impedían ver con claridad más allá de pocos metros... hasta que vi con mis huesos en el suelo al ver como un perro desbocado comenzaba a cruzarse

Athlon Koop. E.



por mi camino... no se cómo, pero pude esquivarlo simulando un abanico en pleno tour de Francia.

Mientras continuaba camino de la oficina, me percaté que con guardabarros es otro mundo; acostumbrado a las tan incómodas salpicaduras, los cubreruedas, envolventes y rematados con un faldón de goma que monta mi elegante bici, impide prácticamente que te mojes.

Así, comencé a ver luz entre tanta oscuridad; remitía la nieve y los tímidos rayos de sol acariciaban mi espalda.

El guardacadenas evitaba que mis pantalones de trabajo se engancharan y ensuciaran de aceite y su sistema de luces, con una discreta dinamo, era perfecto para cuando oscureciera, fueras visto en la jungla; y entre más ventajas, el porta bultos me permitía llevar en la alforja lo que necesitaba.

Los cambios también estaban resueltos con maestría. Se acuerdan con puño giratorio (me recuerda a mi Yamaha negra), y es una opción perfecta para todo tipo de desplazamientos urbanos. Al girar el puño, como si

aceleraras en la moto, entran las marchas más largas, un gesto al que estaba más que acostumbrado. Con la marcha primera no tendré problema en salir de las situaciones más comprometidas y con la octava podré volar con gracilidad por las rectas de mi ciudad, sorprendiendo a propios y extraños.

¿Y el plegado? Muy sencillo y rápido. Los pedales se ponen verticales, una palanca en mitad del cuadro la parte en dos, el sillín se baja a tope y la alta columna de manillar articula hacia abajo hasta que todo queda hecho una especie de paquete de piezas de bici. No llega al minuto la operación.

Por fin, llegué a la oficina, entre la sorpresa y admiración de mis compañeros. Plegué la bici y tras agarrarla por el sillín, la desplazé rodando hasta el almacén. Tomé asiento en mi silla, respiré profundamente y me sentí, satisfecho y seducido de la experiencia vivida.

¿Nos vemos pedaleando por las calles? □

# ¿Cooperativismo e infartos? Pistas desde el ámbito de la investigación

Ni más ni menos. El modelo organizativo de una empresa puede afectar hasta la salud cardiovascular de sus trabajadores/as y de las personas que viven en su entorno.

**T**iene su lógica. Aunque apenas se ha estudiado esta relación específica (empleo cooperativo y salud cardiovascular), existen abundantes investigaciones científicas que muestran una clara relación entre el grado de igualdad socioeconómica de un territorio y la salud de sus ciudadanos y ciudadanas. Cuanta más igualdad existe en la zona, mejor es la salud pública. Parte de este efecto tiene que ver con la pobreza y todos sus derivados. Personas sin recursos materiales suficientes enferman más y su expectativa de vida es menor. Sin embargo, dejando al lado efectos de la marginación económica, los investigadores han encontrado otro factor social estrechamente relacionado con la igualdad, esto es, la confianza mutua. La confianza en los demás es, sencillamente, un elemento crucial para la salud humana. Y la desigualdad socioeconómica genera desconfianza. Si la desigualdad llega a niveles importantes, los más ricos tienden a separarse de los demás y tanto los más ricos como los menos ricos empiezan a percibir al otro como diferente, incluso extraño. Crecen la tensión, la envidia, el sentido de injusticia y, como consecuencia, la desconfianza. Todos estos fenómenos psicológico-sociales contribuyen al estrés, y está ampliamente demostrado que el estrés está asociado a múltiples enfermedades, sobre todo, las cardiovasculares.

## S. Coop.: ¿espacios cardiosaludables?

Teniendo en cuenta estos argumentos, parece claro en qué manera las cooperativas agrupadas en un territorio podrían afectar a la tasa de infartos. Si las cooperativas tienden a producir relaciones socioeconómicas más igualitarias que las empresas convencionales, si existe menos desempleo, menos pobreza, y más confianza mutua entre las personas, es muy posible que la salud cardiovascular en esta "zona cooperativa" sea mejor que en otras zonas donde predominan empresas de capital que tienden a generar más desigualdad y más desconfianza.

## Empleo cooperativo y salud pública

Con este conjunto de ideas en mente, MIK se interesó en realizar una investigación específicamente acerca de la relación entre empleo cooperativo y la salud pública. Financiado por la Diputación de Gipuzkoa, en el 2012, MIK terminó la fase exploratoria de este estudio junto con el Dpto. de Sanidad del Gobierno Vasco. Los resultados son muy preliminares, pero son provocativos y en varios sentidos. Se los explicaremos en un futuro número de *TU Lankide*.

Los investigadores han descubierto otro factor sociolaboral que afecta a la salud y que, también, puede estar ligado al hecho cooperativo. Este factor tiene que ver con la autonomía que tiene la persona en su puesto de trabajo y la participación en las decisiones que le afectan; en definitiva, con el control que la persona trabajadora siente que tiene sobre su propio trabajo y su vida laboral. Cuanta más autonomía y voz tiene la persona, mejor es su salud.

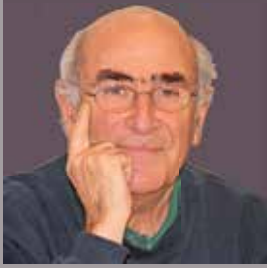
El hecho de que una empresa sea cooperativa no es, por supuesto, una garantía de que, entre sus trabajadores/as haya más confianza que en las

convencionales, ni de que las personas tengan más control sobre su trabajo. Pero, sin lugar a dudas, ésto debería ser así y, según lo mencionado más arriba, el fomentar estas tendencias no solo está de acuerdo con nuestra filosofía de empresa y no solo tiende a fortalecer nuestra competitividad, sino que también nos ayuda a evitar visitas imprevistas a Osakidetza. Da que pensar. □



<http://www.mik.es>





Rafael Cristóbal | Consultor de Arizmendi Ikastola

Parecen dos realidades intrínsecamente asociadas. En los primeros años, exigencia. Posteriormente, esa exigencia exterior se internaliza en la mente de la muchacha o el muchacho y se convierte en autoexigencia.

## Escolaridad y exigencia

**Y**a Freud enunció que, desde el punto de vista psicológico, la exigencia exterior se trasmuta en conciencia moral a la que llamó Súper Yo. La conciencia moral vigila nuestros actos y los valora como buenos o malos, suficientes o insuficientes y les asigna una censura o una aprobación.

La idea de que la exigencia o la autoexigencia está ligada al aprendizaje y no solo esto: que es una condición indispensable para el aprendizaje tiene raíces que se hunden en la noche de los tiempos y que aún en épocas próximas se formuló en la máxima de “la letra con sangre entra”.

¿Es así? ¿Solo con sangre entra la letra? ¿Solo con amenazas, censuras e, incluso, castigos físicos, como la bofetada, entra la letra? La bofetada es el más grotesco de los castigos. Existen de muchos más órdenes y cada uno puede pensar en la serie de castigos a que fue sometido en su infancia y adolescencia. Aunque todavía se dice que “una torta a tiempo” es conveniente.

Castigo y premio. Son dos términos igualmente asociados. Si se porta bien y saca buenos resultados escolares, premio. Si se porta mal y saca malos, primero amenaza y luego castigo. Lo mismo en el mundo laboral: incentivos y castigos, reconocimientos y sanciones. Parecen dos miembros equilibrados del mismo par. Pero en los comportamientos no es tanto así. Los premios y los reconocimientos se encuentran también bajo una cierta sospecha. “De lo que está bien no hay nada que decir pues es como debe ser. Es lo que está mal que ha de ser señalado”, se dice y, sobre todo, se practica. Porque también se dice y, sobre todo se piensa, no hay que alabar porque “se corre el riesgo de que se duerma en los laureles”. Estas máximas se condensarían en el

siguiente consejo educativo: “Silencia lo que está bien y señala lo que está mal o no llega al objetivo. Así, lograrás que las cosas progresen.” Y, con ello, este otro: “Estimula con la amenaza. Tendrás así seguridad de que realice el niño o el trabajador su deber”.

En uno y otro caso, en el aprendizaje y en el trabajo, la idea subyacente es: al niño no le interesa aprender y al trabajador trabajar. Aprender y trabajar son quehaceres costosos y, por tanto, indeseables. Hay que exigirles hacer la tarea y ello mediante la advertencia de un mal mayor que el estudiar o trabajar: el castigo apropiado a cada condición, el castigo que importe al sujeto.

Lo que ocurre que el punto de partida, esta idea subyacente, esta premisa es errónea. Y si es errónea, la actuación bajo su guía no puede conducir sino a malos resultados, no puede tener sino malas consecuencias. Puede funcionar a corto, difícilmente a medio plazo, nunca a largo plazo. Pueden realizar la tarea de aprender o de hacer. Pero nunca serán creativos ni en un campo ni en otro y estarán esperando la circunstancia feliz de dejar de estudiar y dejar de trabajar. De jubilarse de ambas cosas.

¿Dónde está el error de esa idea errónea? El error de esta idea errónea está en que el estudiar y trabajar a disgusto no es la única manera de estudiar y trabajar. También se puede estudiar y trabajar a gusto, también se

puede disfrutar aprendiendo y creando. He cambiado intencionadamente la palabra estudiar por aprender y trabajar por crear. Porque “hincar los codos” es solo una manera de aprender, si es que, haciendo esto, sus aprendizajes durarán toda la vida y el trabajo obligado no sé si sigue teniendo utilidad ahora en que disponemos de robots que realizan la tarea a la perfección.

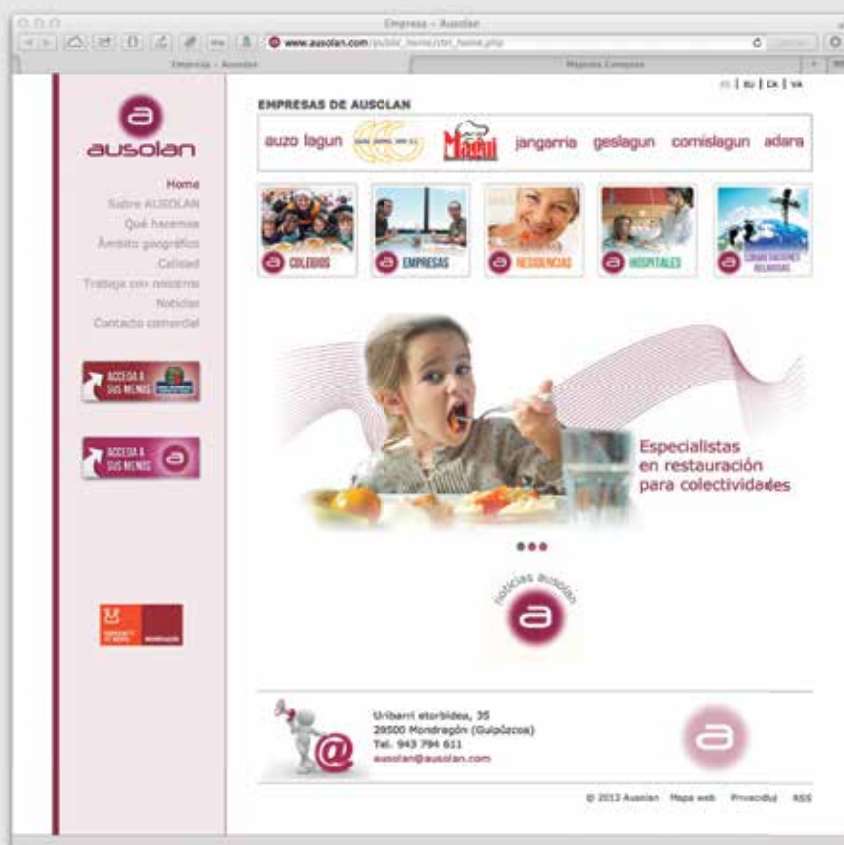
Y volvemos al inicio: ¿aprendizaje y exigencia están indisolublemente ligados de modo que la exigencia o la autoexigencia sea el único móvil del aprender? La respuesta, tras lo expuesto, resulta fácil: la exigencia es necesaria para aquel o aquella que no disfrute aprendiendo o trabajando. Entonces viene la pregunta: Pero ¿es posible disfrutar aprendiendo o trabajando? Hagamos más difícil la pregunta ¿Es posible disfrutar del estudio o del trabajo sin el premio de la alabanza –es decir la nota para enseñar a los padres- o sin el premio del sueldo que me permita mantener a mi familia o permitirme mis gustos, aficiones y caprichos? La respuesta que nos da el conocimiento actual y que, si reflexionamos un poco, encontraremos que lo hemos sabido desde siempre, es sí. Porque seguro que todos tenemos la experiencia que hemos aprendido por el gusto de conocer y que hemos trabajado por el gusto de crear.

Esto nos lleva a los sistemas de motivación que abordaremos en los próximos artículos. □

¿Dónde está el error de esa idea errónea? El error de esta idea errónea está en que el estudiar y trabajar a disgusto no es la única manera de estudiar y trabajar. También se puede estudiar y trabajar a gusto, también se puede disfrutar aprendiendo y creando.

# Ausolan estrena un sitio web más intuitivo y funcional

El diseño de la nueva web de Ausolan intenta desarrollar un nuevo interfaz, más intuitivo y funcional, desde el cual se puede acceder con facilidad a las cinco líneas de negocio, tanto en el sector de la restauración a colectividades como del servicio de limpieza integral: escolar, empresarial, residencias de la tercera edad, hospitalario y comunidades religiosas.



Ausolan ya dispone de nuevo sitio web, desde donde se puede acceder a todas sus líneas de negocio, y también a la información sobre las siete empresas que conforman en la actualidad el grupo Ausolan y sus respectivos ámbitos geográficos.

## Un canal de comunicación abierto

El nuevo sitio web de Ausolan se reinventa con el objetivo de convertirse en un canal de comunicación abierto con los clientes. Para ello, desde Ausolan se está trabajando en aplicaciones que permitirán a los comensales y usuarios consultar todos los

menús (en la actualidad ya está activada la consulta para centros escolares). “Con esta nueva herramienta de trabajo iremos desarrollando de forma progresiva las herramientas necesarias para mejorar el feedback con nuestros trabajadores, clientes y usuarios finales de nuestros servicios” aseguran desde la empresa.

## Actualidad de Ausolan

Además de la interacción directa con clientes y usuarios, el nuevo sitio servirá para medir el pulso de la actualidad de Ausolan. Y es que, desde la cooperativa se quiere destacar la importancia que el nuevo espacio web quiere ofrecer al espacio

dedicado a las noticias de la empresa, “donde incorporaremos información de todas las actividades que podamos organizar en todos los ámbitos geográficos en los que estamos. En este apartado publicaremos noticias de carácter institucional, educativo o relacionado con los ámbitos de alimentación, y otro tipo de noticias” nos han asegurado desde el departamento de comunicación de la empresa. □



Más información en:  
[www.ausolan.com](http://www.ausolan.com)

Mondragon Unibertsitateko Ikus-entzunezko komunikazioko ikaslea bada ere, Eneko Sagardoy 19 urteko gazte durangarra gurean protagonista bilakatzeko arrazoiak beste batzuk dira. Izan ere, ETBko *Goenkale* telesailean aktore lanetan dihardu, Euskal Bobinak sarietan aktore onenaren sari berezia jaso berri du eta etorkizunera begira ez zaizkio proiektuak falta.



## Youtuben futbolari turkiarren prentsurrekoak ikusita eman nion doinua *Goenkale*ko pertsonaiari"

### Zergatik Ikus-Entzunezko Komunikazioko ikasketak?

Nik beti izan dut gustuko istorioak kontatzea eta ikus-entzunezkoek erreminta ezberdinak eskaintzen dituzte istorioak janzteko. Gainera, idaztea ere oso gustuko dut. Sentimendu eta sentsazioak transmititzea eta azaleratzea pasio bat da niretzat.

### IKOko graduak bete ditu zure aurreikuspenak?

Benetan pozik nago, baina lehenengo urtea da eta ezin dizut galdera horri erantzun, baina bete-beteta, momentuz, ez nago; betetzeko prest, bai. Niri filosofia, euskal filologia, soziologia, antropologia... moduko arloak gustatzen zaizkit, baina dena ezin da. eta aurkitu dudana ez da hori izan. Testuak analizatzen ditugu, era gordinean, hotzean... Edozein modutan, pozik nabil, irakasle onak ditut eta idazkuntza kontuekin hasteko deseatzten nago.

### MU eta kooperatibak ezagutzen zenituen?

Nire osaba MUko irakasle izan zen, eta kooperatibagintza ezagutzen nuen. Ikasketak Durangoko Kurutziaga eta Ibaizabal ikastolan egin nituen, kooperatiba izaera dutena, eta beraz, niretzat eredu hau ez da berria.

### Ikus-entzunezkoen komunikazioaz gain aktore lanak ere egiten dituzu, ezta?

Bai, Goenkalen ari naiz, eta oso gustura nago. Interpretazio arloan bi ikastaro egin izan ditut, bat Mikel Rueda zuzendariarekin eta bestea Ramon Barearekin. Gainera, badira

lau urte Durangoko Karrika Antzerki taldean ari naizela. Laster Arrasateko Gaztetxera gatzoz *Lurra Astinduz*-ekin.

### Goenkalen Turkiatik etorritako gizaseme bat interpretatzen duzu.

Fisikoak laguntzen dit. Aukeraketara euskaldun bat interpretatzeko asmoarekin joan nintzen, baina ETBkoek frogatzen eta egun batzuetara deitu zidaten turkiar bat karakterizatu behar nuela esanez eta, horrela egin nuen. Youtuben turkiar futbolarien prentsurrekoak ikusi nituen hizkuntzaren doinua hartzeko eta bigarren aukeraketa saioan hartu egin ninduten.

### Era berean, zenbait antzezlan interpretatu eta idatzi dituzu.

Bai, zazpi bat antzerki obratan parte hartu dut eta bi nik idatzita. Horiek dira nire erroak eta antzerkiak mugitzen dizkit barrenak.

### Antzerkia, telebista, zinea... zer nahiago?

Egia esan antzerkigintzan egin dut lan batez ere eta ezin dut hiru diziplinetatik bat aukeratu. Telebistan Goenkaleko esperientzia ona izan da eta zinean agerpen oso txiki bat egin nuen *Amaren eskuak* film luzean.

### Ibilbide laburra baduzu ere, Euskal Bobinak sarietan aktore onenaren saria irabazi duzu.

Oso sari xumea da, [www.cinevasco.com](http://www.cinevasco.com) webguneak antolatzen duena. Bertan aktoreek gure perfilak sartzen ditugu eta nire perfila hori izan zen bisitatuenetakoa, eta bisita gehien jaso genituen aktoreak

izendatu gintuzten. Ez nago guztiz ados izendapenaren irizpideekin, baina nire lagun eta senideek sekulako marketin kanpaina egin zuten eta niri eman zidaten saria. Jende eta lagun fidelak ditut, nire lanean sinisten dutenak eta hori eskertzekoa da.

### Zinea gustuko duzu?

Bai, eta zinema joatea gainera magikoa iruditzen zait. Aktore batek zine asko ikusi behar du eta aktoreen lana analizatu, planoak aztertu...

### Telebista ikusten duzu?

Oso gutxi. Astelehen eta martitzenetan Goenkale ikusten dut, ikasgai moduan. Era berean, TVEko *Página 2* ere ikusten dut ahal dudanean, baita ETBko Azpimarra saioa ere. Jordi Évole ere gustuko dut kazetari moduan, eta Gran Wyoming ere gustatzen zait... baina era berean haserretu egiten naiz telebistaren aurrean.

### Eta Euskadin ikus-entzunezko arloan egiten den lana...

Egiten dira gauza txukunak, *Gazta zati bat* dokumentala, *DBH* umorezko saioa ETBn, eta beste zenbait saio badira baina ez dago benetako apusturik. Tamalez, euskal zinemaren industriarik ez da existitzen... oraindik!

### Etorkizuneari zer?

Egiten dizkidaten eskaintzei ez diet ezetzik esango momentuz. Aktore moduan lan egitea gustatuko litzaidake eta ikus-entzunezkoen arloan gidoigintza master bat egin nahi dut.



[www.tulankide.com](http://www.tulankide.com)



GIZATASUNA  
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak  
Industria  
Banaketa  
Ezagutza