

www.tulankide.com

# TU lankide

iraila 2012 setiembre

- Danobat recibe en su sede de Elgoibar a 60 compañeros de Danobat-Overbeck (Alemania).
- Inauguradas las plantas de Fagor Ederlan y Cikautxo en el parque empresarial de MONDRAGON en Kunshan.
- Ikasle gehiago eta eskaintza handiagoarekin hasi du ikasturtea Mondragon Unibertsitateak.
- Saioka egitasmoaren bigarren edizioa egingo da urrian.



581

## Maier Ferroplast

Primera cooperativa industrial de MONDRAGON en Galicia

En 2008 Maier presentó al colectivo de la planta de Galicia el proyecto de transformación. En 2012, el 80% de los trabajadores ha decidido ser cooperativista.



Orona amplía su presencia en Europa con la reciente compra de la empresa Elevator As en Noruega.



en portada

## Maier Ferroplast, ongi etorri!

**24 MONDRAGON taldeko aurreneko kooperatiba industrial bilakatu da Maier Ferroplast berriki. Porriñon (Galizia) kokatutako enpresako kolektiboak baietz esan dio kooperatibista bilakatzeari. Ekainean egin zen bozketan langileen %80k kooperatibista egitearen alde bozkatu zuten. Bide berri bati ekin dio Ferroplastek eta etorkizunean kooperatibako lan-bazkideek etorkizuna beraien esku izango dute, Maierrekin batera.**



## kooperatibetako berriak

- 4 IK4-Ideko mikro-fabrikazioen aplikazioetan akatsak gutxitzeko dihardu ikertzen,**  
Europa mailako talde bat koordinatzen.
- 5 Iraileko Dreamworks saioan**  
bederatzi esperientzia ekintzaile aurkeztu ziren.
- 17 MONDRAGON Componentes y el Centro Stirling firman un acuerdo de colaboración con el Centre Catalá del Plàstic**  
para investigar en el ámbito del plástico.
- 23 Mondragon Unibertsitateko Komunikazioko ikasleek Aretxabaletako eraikin berria estreinatu,**  
zuten irailaren 18an.



## secciones

- 32 Colaboraciones**  
La lógica emprendedora como instrumento de revitalización empresarial
- 34 Erreportaia**  
ETIC Microsoft
- 36 Entrevista**  
Carmelo Urdangarin
- 37 Mundukide**  
Mundukide en Brasil
- 38 Antzinakoak**  
Rederas
- 40 Viajes por el mundo**  
Petra, fantasía en piedra
- 41 Web 2.0**  
Athlon, bizimodu osasungarriak sustatzen Interneten ere
- 42 Gurasoak gaur**  
Manual escolar y conocimiento
- 43 Denborapasak**

### 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

  
**CAJA LABORAL**  
EUSKADIKO KUTXA

  
EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO  
GIZARTE EKONOMIA SAILA DEPARTAMENTO DE ECONOMIA SOCIAL

©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.



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA  
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak  
Industria  
Banaketa  
Ezagutza



## Benvido, Maier Ferroplast!

Tras un largo proceso de transformación iniciado en enero de 2008, la mayoría de los trabajadores de la empresa Maier Ferroplast, ubicada en Porriño (Pontevedra), han decidido convertirse en cooperativistas y sumarse así al proyecto de Maier S. Coop. y al de la Corporación MONDRAGON. El 80% de la plantilla ha votado a favor de su participación en los resultados, en la propiedad y en la gestión de la empresa, en condiciones semejantes a los socios trabajadores de Maier.

Una decisión valiente y que llega tras el trabajo que desde la dirección de Maier se ha llevado a cabo durante todo este proceso. Una labor bidireccional: por un lado, con el colectivo de Maier Ferroplast; y por otro, con la Xunta de Galicia, para que se modificara la Ley de Cooperativas gallega, y poder impulsar así la creación de cooperativas mixtas en dicho territorio.

Una vez más, la implicación de las personas, de las instituciones públicas y las empresas privadas ha dado sus frutos y ha vuelto a poner en valor la sentencia que repetía incesantemente José María Arizmendiarieta, al señalar que “la cooperación es la poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas”.

Son muchos los hitos que durante el proceso de transformación se han ido superando, y seguramente, muchas las emociones vividas durante el mismo. Desde la inseguridad inicial que puede generar el desconocimiento de las implicaciones de la fórmula “S. Coop.”; pasando por el escepticismo y la incertidumbre asociadas al tránsito hacia algo nuevo; y la ilusión, individual y colectiva, que alumbró el nuevo proyecto empresarial.

En todo el proceso, que ha durado cuatro largos años, Maier ha realizado un comprometido ejercicio de transparencia, y ha activado a modo de sirimiri, de forma suave pero continua, un proceso de difusión de la idea cooperativa plenamente convencidos de la importancia estratégica de la comunicación en esta transformación empresarial.

A partir de ahora, es tiempo de aplicar la práctica cooperativa, de vivir los valores, los

principios y la cultura cooperativa en el día a día de la empresa. Y para ayudar a superar ese nuevo reto, ya se han adoptado medidas concretas, como son los programas de educación cooperativa para los nuevos miembros de los órganos sociales, que posteriormente se extenderán al resto del colectivo.

Asimismo, es muy importante tener en cuenta la excelente actitud de los trabajadores de Maier Ferroplast S. Coop. para enca-

---

**Una vez más, la implicación de las personas, de las instituciones públicas y las empresas privadas ha dado sus frutos y ha vuelto a poner en valor la sentencia que repetía incesantemente José María Arizmendiarieta, al señalar que “la cooperación es la poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas”.**

---

rar este proceso. El compromiso mostrado por ellos durante todo el proceso –que culminó con la aprobación del proyecto con un apoyo del 80%– es un aval excelente para que la nueva cooperativa mire al futuro con ilusión.

Desde estas líneas de TU Lankide damos la bienvenida a todo el colectivo de Maier Ferroplast citando nuevamente a José María Arizmendiarieta, que decía que “aquellos que optan por hacer historia y cambiar por sí mismos el curso de los acontecimientos llevan ventaja sobre quienes deciden esperar pasivamente los resultados del cambio”. Las personas de Maier Ferroplast inician ahora un nuevo capítulo de su historia, un capítulo en el que esas personas serán, si cabe más que nunca, las auténticas protagonistas y el motor principal del futuro de Maier Ferroplast Sociedad Cooperativa. ■

## En octubre se celebrará la segunda edición de Saioka

Tras el éxito experimentado por la primera edición de SAIOKA, en la cual participaron 21 personas procedentes de todas las áreas de nuestra Corporación, el BAC de MONDRAGON ha decidido llevar a cabo una segunda edición los días 18 y 24 de octubre en el Palacio Otalora.

Saioka se inscribe en el marco de las estrategias necesarias para materializar un salto cualitativo en la actividad emprendedora de MONDRAGON, en el contexto del despliegue funcional de la nueva Política Socioempresarial 2013 – 2016, y su propósito radica en la detección y promoción de emprendedores en el seno de nuestras cooperativas.

La iniciativa promueve la búsqueda de personas con inquietud y pasión por emprender nuevos negocios, que sean socios de trabajo de una cooperativa de MONDRAGON y dispongan de una experiencia laboral mínima de 5 años. Desde la Corporación se quiere impulsar la participación en la segunda edición que se celebrará a finales de octubre.

### Objetivos de la iniciativa

Los objetivos de Saioka son: conocer el perfil, la motivación y la lógica de pensamiento aplicada por los emprendedores; adquirir las destrezas y competencias necesarias para llevar a cabo una iniciativa de emprendimiento; diseñar la oferta de valor y optimizar el modelo de negocio de



una nueva actividad empresarial; identificar los retos asociados al lanzamiento de una nueva actividad empresarial; acceder a los recursos necesarios para materializar la idea de negocio (asesoramiento, redes de relaciones, financiación...); y desarrollar un plan de trabajo destinado a materializar el proyecto empresarial.

Adicionalmente Saioka permitirá a estas personas acceder a la red de emprendedores articulada en el seno de MONDRAGON y Conocer a otras personas con la inquietud y la pasión por el emprendimiento de nuevos negocios. Asimismo, podrán compartir experiencias de promoción, así como sus retos personales y profesionales, y eventualmente, crear equipos pluridisciplinares

e intercooperativos con el propósito de promocionar nuevos negocios.

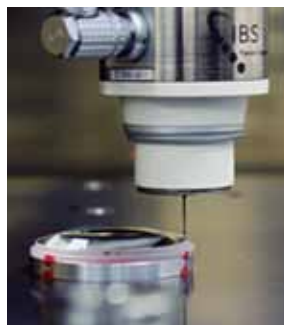
### Sesiones de trabajo

Las sesiones de trabajo de Saioka se desarrollan bajo una filosofía de entrenamiento intensivo y precisan de dos jornadas completas para su desarrollo. La segunda edición se celebrará durante los días 18 y 24 de octubre, en el Palacio de Otalora de Aretxabaleta. La participación es gratuita para los socios de trabajo de las cooperativas de MONDRAGON. Las personas interesadas en participar pueden solicitar información sobre la iniciativa llamando al teléfono (943772064) o enviando un mensaje a la siguiente dirección de correo electrónico (morobengo@iseamcc.net).

## IK4-Ideko mikro-fabrikazioen aplikazioetan akatsak gutxitzeko dihardu ikertzen

Gaur egun mikro-fabrikazio arloan erabiltzen diren kalitate kontrolak, makro-fabrikazio arloan garatutakoetatik eratorriak dira, osagaiak lortu ondorengo kontrol geometrikoetan oinarritutakoak.

Gaur egun arlo honetan denbora tarte handia sortzen da akats bat sortu eta akats hori detektatzen den arte. Ondorioz, akasun pieza asko (masako fabrikazioa) edo prozesu denboraren gastu handia (unitate-tirada) sor daitezke. Gainera, metodologia honek ez du akatsen sorburuari buruzko informaziorik eskaintzen eta honek sorburuan berehala jokatzea galarazten du. Mikro-fabrikazio prozesuen kasuan, 'zero-akatsak' ikuspegian oinarritzen da bai masa fabrikazioan baita unitatekako produkzioan ere. Horretarako, beharrezkoa da azken produktuaren egiaztapena, prozesuaren monitorizazio ikuspegi batera hedatzea. Ikuspegi hau, prozesuaren hainbat parametroen monitorizazioari, oinarritzko materialen kontrol gaietara baita manufaktura-



tutako piezen azken manipulazioari ere aplikatu behar zaie.

### Proiektu koordinatzaile

Lortutako infomazioa denbora errealean tratua izan behar da sor daitezkeen akatsak hautematea ahalbidetuko delarik. Horrela, akatsak saihesteko beharrezko ekintzak egin ahal izango dira. Ikuspegi honekin, MIDEEMMA proiektuak mikro-fabrikazio prozesuetan 'zero-akatsak' metodologien aplikaziorako irtenbide orokor bat eskaini nahi du ingurune europarraren barnean.

Europar erreferente diren zentro-teknologiko eta unibertsitate eta mikro-fabrikazio enpresetako 17 bazkideekin osatutako proiektu honen koordinatzailea da IK4-Ideko.

# Lea Artibai Ikastetxeak konpromisoa hartu du aukera berdintasuna lantzeko

**Diagnosia egin ondoren, plangintza berezia garatu da, hasi berri den ikasturtean martxan jarriko dena.**

2011-2012 ikasturtean jarri zen martxan aukera berdintasuneko proiektua Lea Artibai ikastetxean. Lehendabizi diagnosia egin zen eta jarraian plangintza berezia diseinatu zen. 2012-2013 ikasturtean aktiboki egingo da lan enpresa zein Eskola mailan aukera berdintasunerako plana martxan jartzeko.

## Momentuko egoera

Ikasle, langile eta arduradunekin egin dako lanetik eta eskolan bildutako datuetatik abiatuta egin da Ikastetxeko diagnosia. Horren arabera, langileriaren %51a gizonak dira eta %49a emakumeak. Gehienak gazteak, 44 urtetik beherakoak eta 10 langileetatik 7 lizentziatuak edo diplomatuak dira. Emakumeak, gehienak, lizentziatuak dira baina doktoretza eta masterra duten langileak nagusiki gizonak dira.

Lan arloei begiratu zergo, idazkari-tzan eta administrazioan langile guztiak dira emakumeak, mantenimenduan, berriz, langile guztiak gizonak. Materialetan eta mekanikan gizonak dira nagusi; elikagaietan eta gizarte



zientzietan, berriz, emakumeak. Orenkatuta dauden arloak komunikazioak eta oinarrizko ezagutzak. Ikastetxeko organigrama aztertuta, zuzendaria emakumea da eta ardura postutan %52a 13 lagun emakumeak dira. Kontseilu Artezkaritza 5 gizon eta emakume 1ek osatzen dute.

Ikasleen artean egin diren elkarrizketatik datu edo hausnarketa hauek jaso ziren: berdintasuna eskubide berdina izatea da, tratu berdina ematea eta aukera berdina izatea da; neska gehienek Giza eta Gizarte zientzietako batxilergoa ikasten dute eta zientzie-

tatik doazenak biologia edo farmazia ikasi nahi dute; neskek norbere soldata izateari garrantzia ematen diete; testu liburuetan ez dute somatzen estereotipoak agertzen direnik, baina bai, ordea, komunikabideetan...

## Berdintasun plana

Hau guztia kontutan hartuta egin da aukera berdintasunerako plana diseinatu da eta aspektu hauek kontuan hartuta jarriko da martxan: aurrekontuan berdintasun plana indartzeko dirua aurreikusi; urterako ekintza plana osatu eta gauzatu, epeka jarraipena eginda; lana eta familia-bizitza bateratzeko akordioa idatzi eta langileriari ezagutzera eman; genero bortsakeria prebenitzeko protokoloa egin eta ezagutzera eman; hizkuntzan eta irudietan berdintasun maila hobetzeko protokoloa prestatu; eta abar.

2012an abiatu den aukera berdintasuna lantzeko konpromisoak jarraipena izango du ondorengo hiru urteetan ere, horrela, urtez urte berdintasunean sakondu eta normaltasunera iristeko pausoak emango dira.

# Se presentaron nueve experiencias de emprendimiento en el marco de la sesión Dreamworks de setiembre

**La nueva visión de MONDRAGON ha puesto en evidencia la necesidad de llevar a cabo un proceso de transformación de las bases económicas de la Corporación, con el propósito de adaptarlas a los retos competitivos de la economía de futuro.**



En esta tarea es de vital importancia el aprender de la experiencia emprendedora desarrollada en el último período en el seno de la Corporación MONDRAGON, y sustraer enseñanzas con el propósito de

incrementar la fiabilidad de los procesos de emprendimiento, así como definir estrategias para potenciar el emprendimiento en el seno de nuestras cooperativas.

Éste fue el propósito de la sesión monográfica de Dreamworks sobre experiencias emprendedoras, cuyo público objetivo han sido todas aquellas personas implicadas en iniciativas de emprendimiento en la Corporación en sus diversas modalidades.

El formato de la sesión monográfica fué el siguiente: presentación de experiencias sobre el emprendimiento de nuevos negocios en MONDRAGON, a car-

go de sus protagonistas: Sonia Ortubai (Abantail), Iñaki Roa (GSR), Antxon Lz. Usoz (Experiencias emprendedoras en DanobatGroup), Joseba Sagastigordia (Proiek), Juan Izeta (MLS/ESLITE), Javier Lara (Ekisun), Daniel de los Toyos (Isoleika), Juan Larrañaga (Gerodan) y José M<sup>a</sup> Usatorre (Biobide).

## El 27 de setiembre en Otalora

Esta nueva sesión monográfica Dreamworks se llevó a cabo en el Palacio de Otalora de Aretxabaleta, el día 27 de setiembre de 2012, desde las 9 de la mañana, y durante toda la jornada.

## Workshop sobre *Prospectiva estratégica corporativa y tendencias industriales* organizado por Prospektiker

### Jaana Tapanainen (Z\_Punkt)

Consultora senior de la empresa alemana Z\_Punkt



El pasado 4 de setiembre se celebró una conferencia y un workshop sobre *Prospectiva estratégica corporativa y tendencias industriales: principales megatrends para la actividad empresarial en los próximos años* en la facultad de Enpresagintza de MU en Oñati, organizada por Prospektiker. Jaana Tapanainen, consultora senior de la empresa alemana Z\_Punkt, fue la encargada de destacar la importancia del análisis de las grandes tendencias y su interrelación para conocer mejor las oportunidades y riesgos del futuro. Z\_Punkt es una consultora alemana líder en Europa en prospección estratégica e ideando escenarios de futuro posibles. La consultora alemana observa y analiza los megatrends, grandes tendencias que pueden producir gran impacto en la sociedad y las empresas a lo largo de por lo menos 15 o 20 años, así como su interrelación. Mediante el estudio de 20 tipos de megatrends que abarcan aspectos sociales, tecnológicos, económicos, políticos y ecológicos, pueden concluir qué cambios importantes puede sufrir un negocio, su competencia y la sociedad en general.

“En esta compleja situación económica, una aproximación a lo que el futuro puede deparar es estratégico para identificar incertidumbres e idear acciones específicas para proteger el futuro de la compañía”

#### ¿Es fácil diferenciar una tendencia que va a permanecer en el tiempo y una moda más pasajera?

La palabra trend (tendencia) es comúnmente utilizada para referirse a algo que está *in* o describe la dirección que las cosas parecen tomar. Las tendencias de la moda, en cambio, son de una vida más corta, aunque tienen un alto interés para el negocio del consumo. Los megatrends, en contraste, son largos procesos de transformación de gran alcance e impacto considerable. Hay tres características que diferencian los megatrends del resto de tendencias: 1) Ho-

rizonte en el tiempo: pueden ser observados durante décadas. Son indicadores cuantitativos disponibles desde el presente. Se pueden hacer proyecciones con alta probabilidad de acierto de por lo menos 15 años en el futuro. 2) Alcance: influyen en todas las regiones y agentes, así como en sus negocios y estrategias. 3) Intensidad del impacto: provocan múltiples transformaciones en todas las capas de la sociedad, política, económica, social... Los trends o tendencias son clasificados en función de su impacto (micro, macro o megatrends).

#### Los países y economías emergentes tienen mucho que decir en el cambio de tendencias y megatendencias...

Sí. La clase media está creciendo en el mundo gracias a la prosperidad de países como China, India, Brasil, Rusia, Indonesia y Turquía. Se prevé que ésta constituirá el 8,9% de la población en 2030, lo que supondría el más rápido crecimiento de un grupo en el mundo. En 2030, los niveles de consumo en los países emergentes superarán los del Oeste y por ejemplo, nueve de cada diez teléfonos móviles estarán en estos países. Sin ir más lejos, en 2009 se compraron más automóviles en China que en USA, e India ya tiene más usuarios de Internet que los Estados Unidos.

#### En un pasado cercano, entre las empresas más tradicionales del País Vasco ha existido una reticencia a abrirse a investigar...

Ha pasado en muchos sitios, pero el desarrollo obliga a muchas compañías a ha-

“El de MONDRAGON es un modelo de estructura muy fuerte y muy bien sujeto en el entorno con determinantes raíces sociales y democráticas”



**“En la compleja situación económica que estamos viviendo, una aproximación a lo que el futuro puede deparar es estratégico para identificar incertidumbres e idear acciones específicas para proteger el futuro de la compañía”**

cer prospecciones estratégicas. De hecho, en la compleja situación económica que estamos viviendo, una aproximación a lo que el futuro puede deparar es estratégico para identificar incertidumbres e idear acciones específicas para proteger el futuro de la compañía.

**Poco a poco los trabajadores están accediendo a más ámbitos de decisión en las compañías, ¿no es así?**

Sí. Los procesos de toma de decisiones y las estructuras corporativas están cada vez más guiadas por la combinación de principios sociales, ecológicos y económicos. De hecho, para funcionar satisfactoriamente, las compañías necesitan interactuar con más agentes tales como los trabajadores, así como políticos y organizaciones no gubernamentales como parte de un proceso transparente. Cada vez destacan más los factores sociales y ecológicos.

Otro desarrollo respecto a los trabajadores es que el concepto de *mundo*

*del trabajo* es mucho más flexible. Los avances tecnológicos han transformado el concepto del lugar de trabajo y la jornada laboral. Los empleados son, ahora, capaces de estructurar su vida laboral independientemente y conciliar mejor su vida familiar. Actualmente tener una buena conexión de Internet es más importante para trabajar que su ubicación.

En todos los ámbitos de la sociedad se está percibiendo una mayor participación de los ciudadanos, también reestructurando las democracias del Oeste en el futuro. En los años venideros las demandas para que las democracias se democratizen van a ir en aumento. Habrá nuevas formas de participación y las ideas sobre democracia van a calar en muchos más ámbitos.

**¿Conocía la experiencia de MONDRAGON previamente?**

Antes de venir, busqué información sobre MONDRAGON. Estoy muy interesada e impresionada con el trabajo desarrollado por el Grupo. Existen un montón de trabajos y publicaciones que analizan y ensalzan el modelo de negocio creado, su éxito y especialmente el diseño organizativo que hace a sus trabajadores dueños de las empresas. De hecho, creo que MONDRAGON ha sido copiado en los Estados Unidos.

**¿Cómo ve el futuro de MONDRAGON y del modelo cooperativo en el futuro?**

Creo que dicho modelo va a ir en aumento. La Organización de Naciones Unidas ha proclamado 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas, destacando la importancia de las cooperativas en el desarrollo socio-económico global. Es un modelo de estructura muy fuerte y muy bien sujeto en el entorno con determinantes raíces sociales y democráticas.

De hecho, las estructuras tradicionales de las corporaciones están sufriendo una gran presión para implantar importantes cambios, derivados de los importantes cambios socio-económicos que hacen la economía global mucho más compleja.

**¿Qué factores pueden producir más impacto en el Grupo MONDRAGON?**

Megatrends, ejemplos como los cambios demográficos, urbanismo, nuevos modos de movilidad, escasez de energía y recursos, cambio climático e impacto al medioambiente. Todos ellos transforman nuestro entorno y dirigen los mercados del futuro. Sería importante entender el alto grado de interrelación entre los efectos de los diversos megatrends. Su interrelación puede a veces provocar un rápido cambio perjudicial en sectores concretos del mercado. La identificación de las incertidumbres críticas en relación al entorno cooperativo de MONDRAGON podrían analizarse con la ayuda de varios escenarios. Estaría muy interesada en debatir sobre MONDRAGON en mayor profundidad.

**“Las estructuras tradicionales de las corporaciones están sufriendo una gran presión para implantar modificaciones, derivados de las importantes transformaciones socio-económicas que hacen la economía global mucho más compleja”**

## LKS y la Coordinadora Española de Parques Empresariales firman un acuerdo de colaboración

A finales del pasado mes de julio el presidente y la gerente de la Coordinadora Española de Parques Empresariales CEPE visitaron MONDRAGON. El objeto de la visita fue la firma del convenio de colaboración entre LKS Ingeniería y la Asociación que engloba a las asociaciones gestoras de los parques empresariales. Tanto CEPE como LKS colaborarán en el futuro para buscar soluciones a la falta de gestión de muchos polígonos industriales en todo el Estado.



Javier Sotil (director de Innovación, Promoción y Conocimiento de MONDRAGON), Luís Anduaga (LKS-Urbanismo), Rosa Martínez (gerente de CEPE), Alberto Gorroñoitia (director general de LKS), Luís Noguera (presidente de CEPE) y José Luís Azkarate (LKS) tras la firma del convenio llevada a cabo en MONDRAGON.

Los parques empresariales representan más de un 50% del total del PIB del Estado, lo que supone además un 16% sobre el total de afiliaciones a la Seguridad Social y más de un 20% sobre el total de afiliaciones al Régimen General y al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Ello demuestra la capacidad tractora y dimensión de las empresas que se ubican en los parques empresariales o polígonos indus-

triales y la representatividad de las mismas en la economía.

Según datos del censo elaborado por CEPE, en la actualidad existen en el Estado 4.849 parques o polígonos industriales, y solamente el 20 % de los mismos dispone de una entidad gestora. Precisamente esa falta de gestión ha sido la principal razón para que LKS y CEPE hayan alcanza-

do recientemente el acuerdo de colaboración.

### Oportunidad de negocio para LKS

El objetivo de LKS es impulsar y fomentar la organización de las comunidades que conforman los polígonos industriales desde su experiencia, ofreciendo servicios y promoviendo la creación de gerencias capaces de dirigir estrategias de futuro y gestionar el día a día de los polígonos. En definitiva, LKS quiere ofrecer a las asociaciones que componen CEPE herramientas y servicios para gestionar de una manera eficaz los parques empresariales.

### Firma de colaboración entre LKS y CEPE

Objetivo que comparte CEPE y que ha sido decisivo para que ambas entidades alcancen el acuerdo. Ambos colaborarán en conseguir parques empresariales con infraestructuras adecuadas, correctamente gestionados, en los que los servicios básicos se presten de acuerdo a las necesidades de las empresas y se incorporen servicios avanzados.

### Ámbitos de mejora

En la actualidad son muchos los parques empresariales en el Estado y en la Comunidad Autónoma Vasca que carecen de una gerencia. Asimismo, hay muchas cooperativas de la Corporación MONDRAGON ubicadas en esos parques industriales y, en LKS son conscientes de ello.

Desde LKS se quieren ofrecer soluciones a todos ellos, en ámbitos como la interlocución y negociación con los ayuntamientos y otras administraciones sectoriales; en el mantenimiento preventivo de las calles y elementos comunes de los polígonos; en la mejora de los activos de las empresas y de la imagen de los conjuntos; en la gestión de la seguridad; en la modernización de los parques; en la logística de residuos; en la gestión de la movilidad de las personas; o en la cooperación entre las empresas instaladas en los parques.

Según datos del censo elaborado por CEPE, en la actualidad existen en el Estado 4.849 parques o polígonos industriales, y solamente el 20 % de los mismos dispone de una entidad gestora.





## “El futuro pasa por impulsar una gestión público-privada de los polígonos y parques empresariales”

En TU lankide hemos querido aprovechar la ocasión para realizar una mesa redonda entre miembros de LKS y CEPE sobre la futura gestión de los parques empresariales. Para ello, hemos reunido en torno a una mesa a José Luís Azkarate (LKS), Luís Noguera (presidente de CEPE), Rosa M<sup>a</sup> Martínez (gerente de CEPE) y Luís Anduaga (LKS).

### ¿Cómo y con qué finalidad se ha firmado el acuerdo de colaboración entre CEPE y LKS?

**José Luís Azkarate:** LKS está realizando un estudio para poner en marcha iniciativas con el objetivo de conservar los polígonos industriales existentes. El problema es que no sabemos conservar polígonos industriales, no tenemos ningún polígono de más de 50 años de antigüedad, y necesitamos acertar en la gestión de los mismos. Desde CEPE están promoviendo un asociacionismo interesante en las comunidades de vecinos industriales que existen en esos polígonos y creemos que han avanzado muchísimo.

**Luís Noguera:** Esta colaboración es fruto de una reflexión interna realizada hace años. Nosotros somos una Asociación de asociaciones de polígonos, y hace dos años

nos dimos cuenta que había otro tipo de entidades o empresas con diferentes intereses y posibilidades de trabajo. Todo ello nos hizo pensar que debíamos buscar algún cauce para tener colaboraciones más directas con otro tipo de entidades. Con LKS se ha materializado mediante un convenio para que entren a formar parte como empresa colaboradora. De este modo podremos colaborar en proyectos o participar en concursos... aportando cada uno nuestra experiencia.

**José Luís Azkarate:** LKS como empresa de servicios de ingeniería se ha especializado en proyectos para nuevas implantaciones. Sin embargo, los servicios de mantenimiento de las infraestructuras ya existentes están menos desarrollados. Pensamos que existe un margen de desarrollo importante en ese ámbito ya que el 80% de los polígonos industriales de España no tiene ningún tipo de entidad gestora. Firma de colaboración entre LKS y CEPE.

### ¿Cómo se deben gestionar este tipo de polígonos industriales?

**Luís Noguera:** Es importante que sea una gestión público-privada, ya que los intereses empresariales se suelen desarrollar sobre suelo público. Hay que buscar formu-

las para que las dos visiones e intereses convivan. Entendemos que tiene que ser una gestión que represente a la inmensa mayoría de las empresas y que tenga también una relación estrecha con el municipio.

**Luís Anduaga:** Para ello es imprescindible que el polígono esté organizado o asociado y cuente de esta manera con una interlocución única y ordenada que permita dar respuestas eficaces a las demandas y necesidades del mismo, algo que en este momento en la mayoría de los casos no se da.

### ¿Cómo está afectando la crisis a los polígonos industriales?

**Luís Noguera:** Hemos pasado de una situación que había carencia de suelo a una situación que hay excedente de suelo. Además, algunas zonas industriales se han deteriorado mucho. Asimismo, la crisis afecta a los municipios y eso va a suponer un déficit en los servicios. Es una situación muy complicada tanto para municipios como para empresas pero quizá genere también un proceso de concienciación y en el futuro el empresario vea más necesaria la conservación de los parques.

**Rosa Martínez:** Somos conscientes de que debemos pensar en la regeneración de zonas industriales abandonadas, para evitar que se conviertan en zonas degradadas donde se desarrollen espirales de deterioro que sin duda perjudicarían la actividad empresarial de las zonas colindantes.

**Luís Anduaga:** No cabe duda que los propietarios y los usuarios de los polígonos van a tener que tomar más protagonismo y avanzar hacia la consecución de auténticos sistemas de autogestión en colaboración con la administración.

**Rosa Martínez:** Necesitamos ampliar el espectro y tener capacidad de gestionar varias áreas conjuntamente. A la hora de la instalación de una empresa los municipios deberán analizar la mejor ubicación para la misma. Va a haber mayor competencia, lo que antes no existía. Todas las zonas van a estar muy ávidas de inversiones y van a tener excedente de suelo que van a tener que ofertar.

**José Luís Azkarate:** Hay muchas oportunidades de mejorar las relaciones público-privadas. Muchas veces las áreas industriales soportan una carga fiscal que no se corresponde con los servicios urbanos que reciben. En los tiempos que se avecinan, esa gestión afinada y optimizada con los recursos existentes será fundamental.

Esta colaboración es el fruto de una reflexión interna realizada hace años.

## Orona amplía su presencia en Europa con la reciente compra de la empresa Elevator As en Noruega

En línea con uno de los objetivos estratégicos de Orona, **dimensión, diversificación e internacionalización**, la empresa de MONDRAGON acaba de firmar la compra de Elevator AS, una empresa ubicada en Noruega, que durante muchos años ha mantenido una buena relación con Orona en su calidad de **Cliente Distribuidor**.



Elevator AS es una empresa que cuenta con 30 empleados y una cifra de ventas en 2011 que asciende a 8 millones de Euros. Elevator AS tiene su sede central en Hamar y cuenta, además, con otros dos Centros de Trabajo, uno en Oslo y otro en Sandefjord.

La estrecha colaboración durante estos últimos años entre Orona y Elevator AS como distribuidor, instalador y conservador de nuestros productos, ha facilitado el acercamiento entre las dos empresas y representa un gran valor en el entendimiento y continuación de la relación futura.

### Mercado europeo

Esta operación, sumada a las anteriores, representa un paso más en la consolidación de la posición de Orona en el mercado europeo, en el que cada día la marca y el producto Orona son más conocidos y reconocidos.

Pese a la crisis económica, la firma de Hernani ha cerrado el año 2011 en positivo. El crecimiento del negocio en la compañía está avalado por una creciente internacionalización, tanto en los países en los que opera con negocio integral, en este momento: España, como a través de su actividad exportadora. Así, el aumento de ventas en el exterior ha sido de un 45% en 2011, un 5% mayor que en 2010.

# tulankide.com

MONDRAGON Korporazioaren aktualitatearen erakusleioa

Información diaria y actualizada de la Corporación MONDRAGON

Partekatu gurekin zure esperientzia. Parte hartu gure promozioetan.

twitter.com/tulankide

flickr.com/photos/tulankide

youtube.com/tulankide



tulankide.com

Gure kooperatiben zerbitzura

Al servicio de nuestras cooperativas

Harremanetarako Contacto: [tulankide.com/contact-info](http://tulankide.com/contact-info)

Comparte con nosotros tu experiencia. Toma parte en nuestras promociones.



## Innovar, una clara e irrenunciable apuesta de futuro para Orona, también en tiempos de crisis

En setiembre se ha celebrado en las instalaciones de Orona el vigésimo Comité de Tecnología creado hace 10 años para aunar sinergias en la investigación y en la generación de ideas orientadas a la mejora del producto y servicio ligado al ascensor, el medio de transporte más seguro y en el que viajan en un solo día en España el equivalente a toda su población.



Orona ha sido anfitriona durante los diez últimos años de un Comité de Tecnología que ha reunido semestralmente en torno al tema de la innovación al core de la red de innovación conformado por Orona, IK4-Ikerlan y Mondragon Unibertsitatea, así como a profesionales de la innovación provenientes de diferentes universidades y Centros de Innovación nacionales e internacionales con los que los miembros del Comité colaboran de forma habitual.

Después de diez años ininterrumpidos, la semana del 17 al 21 de setiembre celebró en la sede central de Orona el Vigésimo Comité de Tecnología de Orona. Un hito que han querido aprovechar su organizadores para rendir un

sencillo y creativo homenaje a los equipos de investigación que año tras año han enriquecido de ideas este Comité y a los que iniciaron el mismo y, todavía hoy, siguen dinamizándolo, como es el caso del director corporativo de Promoción y Marketing -Iñaki Aranburu- o el director corporativo de Innovación y TIC's, Miguel Encabo.

### Cultivo de talento

El Comité de Innovación Tecnológica ha sido durante estos últimos diez años un punto de encuentro donde se han generado sinergias de colaboración en red entre todos los asistentes. Orona ha ofrecido así el marco perfecto de participación a

más de 60 profesionales de innovación de las tres entidades, así como a personas invitadas que provienen de universidades o Centros de Innovación colaboradores nacionales e internacionales investigando para crear, compartir, enriquecer ideas y buscar su aplicación cuando ha sido posible.

### Más de 145 ideas este mismo año, fusión de talento e innovación en red

La fusión de talento e innovación se ve reflejada, este mismo año, en el conjunto de más de 20 profesores de universidades nacionales e internacionales que comparten el Roadmap tecnológico de Orona, los 10 doctorados en curso, las 3 estancias en centros de referencia en Europa, además de los 30 ingenieros que están desarrollando su proyecto Fin de Carrera con Orona. Como resultado, se han presentado más de 145 ideas, 5 estudios de nuevas patentes, 17 entradas en el Roadmap tecnológico, 8 nuevos proyectos de desarrollo de producto y 10 nuevos proyectos de investigación.

### Una inversión de 100 millones de euros durante 10 años

Este espacio que congrega a todo un conglomerado de profesionales y equipos con gran cantidad de talento cuenta con recursos que destina ORONA a cada equipo, en función del proyecto o investigación que lidera. Así, a lo largo de estos 10 años se han invertido más de 30 millones de euros en investigación y en torno a 100 millones de euros en innovación.

Sin duda, los resultados nos invitan a continuar sumando esfuerzos para mejorar cada año. Ya que a pesar de los recursos destinados a lo largo de estos 10 años, más de 30 millones de euros en investigación y en torno a 100 millones de euros en innovación, el retorno justifica la inversión, se han gestado unos 10 proyectos tractores de investigación entre una operativa de más de 150 referencias de proyecto.

El Comité de Innovación Tecnológica ha sido durante estos últimos diez años un punto de encuentro donde se han generado sinergias de colaboración en red entre todos los asistentes.



## Jose Mari Olalde

Fagor hozkailuak. Uztailean erretiratua.



39 urte egin ditu Jose Mari Olalde lanean. 1973ko martxoaren 3an hasi zen Fagorren eta aurtengo uztailean hartu du erretiroa. "Arrasateko eskolatik Fagor Arrasatera joan nintzen. Han 7 urte egin nituen. Kanpoan ibiltzen nintzen asko, egonaldi luzeak... eta garai hartan ezkontzeko planak nituen ez aldatzea erabaki nuen", gogoratzen du Olalde. Hala, Fagor Hozkailuetara salto egin zuen: ekoizpenean ibili zen lehenengo, lineako arduradun moduan, eta kalitatera pasa zuten gero. Han egin ditu azkeneko urteak.

**"Guk barneratuago geneukan kooperatibismoa. Fabrika zen gure helburua, lana sortu beste batzuek lan egiteko."**

Kalitate sailean lan eginda harreman zuzena izan du bezeroarekin, eta hain zuzen harreman hori izan da aberasgarria Olalderendako: "Zertan gabiltzan ahul, bezeroak zer eskatzen duen... hori guztia ikusteko aukera izan dut". Azkeneko urteetan, gainera, borroka berezia izan du: dirua aurrezte. "Bezero bat hozkailuarekin gustura ez dagoenean ikusi behar da zein den bere egoera, zela erabiltzen duen hozkailua... hau da, gustura ez egoteak ez du esan nahi hozkailu horrek aberia bat duenik".

2005ean hasi zuen proiektua Elias Pagaldai gerente zela, eta 2008an osatu zuen lantaldea. "SAT taldeen eraginkortasuna ikusi eta horiei laguntzea izan da nire lana. 100 hozkailu ikusten baditugu, horiek konpondu behar ditugu, baina ez aldatu. 100 hozkailutik 14,5 aldatzen ziren lehen; eta, orain, 100 hozkailutik 3,5 aldatzen dira". Olalderen ustez, neurri horiekin dirua aurrezten da, Fagorren irudia hobetzen da eta era berean langileek segurtasun gehiagorekin lan egiten dute. Bere garaian Olalde eta Pagaldaik hasitako proiektua gaur egun SAT zentralak bere egin du.

Urte horietan guztietan, eta ba-

tez ere bezeroarekin harreman zuzena izanda, hamaika bitxikeri bizi izan ditu Olalde. "Etxe batzuetatik bota egiten gintuzten, beste etxe batzuetan bazkaltzen eman nahi izaten zidaten, eta ezin ulertu lanean nenbilela eta joan beharra neukala..."

### **Aspaldiko eta gaurko kooperatibismoa**

Uztailaren 6an egin zioten agur-afaria Fagorreko lankideek Olalderi. Gainera, inoiz ahaztuko ez duen oparia jaso zuen: Bartzelonara eta Valentziara bidaiaria hango ordezkartzako teknikoak agurtzera. "Hainbeste urtez SATekokin harreman zuzena izanda lagun asko egin ditut. Baina, egoera ekonomikoa konputuan hartuta azkeneko urte eta erdian ez dut bidaiarik egin ordezkartzako horietara. Hala, telefonoz agurtzea pentsa-

tzen nuen, lan kontuengatik ez nuelako bidaiatuko. Egin daitekeen opari onena egin didate", dio hunkituta.

Bera lanean hasi zenetik gaur arte egoera ekonomikoa asko aldatu dela dio, eta horren bueltan baita ere kooperatibismoa. "Guk barneratuago geneukan kooperatibismoa. Fabrika zen gure helburua, lana sortu beste batzuek lan egiteko. Orain, norberaren egoera begiratzen da gehiago".

Behin erretiroa hartuta denbora zertan pasatuko duen badaki Olalde. Oñatiko Gaztelondo baserrikoa jaiotzez, hango ortua eta behiak zaintzen ibiliko da: "Asturias arrazako behiak ditugu baserrian, hala Asturiasen egiten diren ferietara ere joango naiz lagunekin". Bestalde, ehiza, txakurrak, bidaiatzea... baditu bai zaletasunak Olalde! Zorte on ibilbide berrian!

**Etxe batzuetatik bota egiten zidaten, beste etxe batzuetan bazkaltzen eman nahi izaten zidaten.**

## Inauguradas las plantas de Fagor Ederlan y Cikautxo en el parque empresarial de MONDRAGON en Kunshan

El 19 de setiembre se inauguraron las plantas de Fagor Ederlan y Cikautxo en Kunshan (China). La inversión conjunta para la puesta en marcha de ambos proyectos ronda los 40 millones de euros.



El ministro de Industria español José Manuel Soria inauguró el 19 de setiembre las nuevas instalaciones de las cooperativas Fagor Ederlan y Cikautxo en el parque empresarial de MONDRAGON en Kunshan, próximo a Shanghái (China). En el acto inaugural participaron, además del ministro de Industria, el consejero de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno Vasco, Bernabé Unda; el secretario general del Partido Comunista de Kunshan. Lu Jun; y el presidente del Consejo General de la Corporación MONDRAGON, Txema Gisasola.

La inversión conjunta realizada por las cooperativas para la puesta en marcha de ambos proyectos se sitúa en torno a los 40 millones euros, cantidad que representa una de las mayores in-

versiones en el área industrial realizada por una empresa española en su implantación en China. El proyecto de Fagor Ederlan está dedicado a la producción de componentes de chasis para la industria de automoción en China y ha requerido una inversión superior a los 30 millones de euros, mientras que Cikautxo, que fabricará piezas y conjuntos en materiales polímeros, asciende a algo más de 7 millones de euros.

### Estrategia de internacionalización

En su discurso inaugural, el ministro Soria destacó el potencial industrial de la Corporación MONDRAGON, un grupo que a base de innovación y de estrategia global ha logrado convertirse en un referente de la industria española en China. Por su

parte Txema Gisasola incidió en la importancia de la estrategia de internacionalización de la Corporación y apuntó que “la multilocalización es la estrategia idónea para defender mejor los puestos de trabajo de las sedes matrices”. Asimismo, Gisasola comentó que China será un país clave en el desarrollo de Corporación MONDRAGON “ya que en los próximos cinco años tenemos previsto incrementar notablemente nuestra actividad en esa zona, tanto en compras (pasando del 10% al 25%) como en ventas (del 12% al 25%)”.

Asimismo, también tomaron la palabra los directores generales de Fagor Ederlan y de Cikautxo, Juan M<sup>a</sup> Palencia y Víctor Arrizabalaga, respectivamente, para reseñar sus principales cifras de negocio y poner el acento en la estrategia global de ambas compañías.

### Fagor Ederlan Autoparts (Kunshan)

Fagor Ederlan Autoparts (Kunshan) se ubica en el parque empresarial Kunshan y inició su actividad en el primer trimestre de 2012. Se dedica a la producción de piezas de seguridad en aluminio con tecnología de baja presión. Emplea en la actualidad a 40 personas y prevé una facturación para este año próxima a los 14 millones de euros. Las previsiones de generación de empleo apuntan a una plantilla que superará las 100 personas una vez transcurridos 4 años de actividad.



## Danobat recibe en su sede de Elgoibar a 60 compañeros de Danobat-Overbeck

Con el objeto de conmemorar el décimo aniversario de la adquisición de la empresa alemana Danobat-Overbeck en Herborn, Danobat recibió a 60 compañeros alemanes durante el fin de semana del 7 al 8 de setiembre en sus instalaciones de Elgoibar.

Durante la estancia, de tres días de duración, pudieron asistir a una breve introducción del cooperativismo en las instalaciones de Corporación MONDRAGON, en Arrasate, y visitar las ciudades de Donostia y Bilbao.

### Desarrollo y fabricación de rectificadores

Danobat Overbeck, con más de 90 años de historia, está especializada en el desarrollo y fabricación de rectificadoras de interiores, exteriores y radios, así como centros de rectificado vertical. La compañía utiliza tecnologías de vanguardia para mejorar la mecánica y el proceso de rectificado, para poder así obtener los mejores estándares de calidad y la reducción de costes para los clientes.

Para desarrollar estas soluciones trabaja en estrecha colaboración con sus clientes. Entre estos cabe destacar los fa-



bricantes de punzones para la fabricación de latas, para los que la empresa alemana ha fabricado miles de unidades. Entre los principales mercados de Overbeck destacan Europa, EE.UU y Asia.

### Frank Lorenz, Susanne Rosenkranz y Dennis Krombach



Aprovechamos la visita del colectivo de Danobat-Overbeck para poder charlar con Frank Lorenz, Customer Service; Susanne Rosenkranz, Accounting; y Dennis Krombach, Service Technician, tres de los compañeros que desempeñan su labor en Alemania.

“El modelo MONDRAGON le da mucha importancia al aspecto social. El enfoque no es el dinero, sino las personas, y eso es muy bueno”

#### ¿Qué les ha parecido la visita a la sede principal de Danobat en Elgoibar?

**Dennis:** Personalmente me ha parecido un viaje muy provechoso. Muy bien organizado y con una buena mezcla de diferentes actividades, que han abarcado tanto trabajo, como tiempo libre y cultura.

**Susanne:** La visita ha sido maravillosa. Todo estaba muy bien organizado y el equipo de Danobat se ha esforzado mucho para que todo salga bien. Pienso que ha tenido que suponer para ellos un gran trabajo el planificar y organizar todo tan bien. Para mí ha sido muy interesante conocer las distintas divisiones y el poder conocer personalmente a algunas personas y poder conversar con ellas.

**Frank:** En primer lugar quisiera agradecer sinceramente y una vez más al equipo

de Danobat por la invitación. Todo estaba muy bien organizado. Todo ha sido maravilloso, incluso la climatología.

#### ¿Qué es lo que más le ha sorprendido?

**Dennis:** Lo que más me ha sorprendido ha sido la dimensión de Danobat. Hasta la fecha solo lo conocía por lo que me contaban y por algunas fotografías. También me ha impresionado la gran variedad de máquinas que se fabrican.

**Susanne:** Me ha sorprendido la magnitud de Danobat y, sobre todo, lo que se invierte en I+D+i.

**Frank:** Yo ya había estado hace cinco años en Elgoibar. Por eso, lo que más me ha sorprendido son las nuevas instalaciones, así como la limpieza de las oficinas y el taller.

**¿Creen que con la visita el colectivo de Alemania se sentirá más unido a DanobatGroup?**

“ Me ha sorprendido la magnitud de Danobat y, sobre todo, lo que se invierte en I+D+i”



**Dennis:** Aunque soy un recién llegado, creo que con este viaje se estrechan las relaciones laborales y los trabajadores pueden motivarse más.

**Susanne:** Nos hemos podido conocer entre nosotros, ya que en muchos casos solo nos conocíamos por e-mail o teléfono. Pienso que la relación laboral es totalmente diferente cuando la gente se conoce personalmente.

**Frank:** Sí, por supuesto. Ya conocía a la mayoría de mis colegas, pero me he alegrado mucho de tener la oportunidad de poder volver a conversar con ellos.

### Respecto a MONDRAGON, ¿Qué les ha parecido?

**Dennis:** Me pareció impresionante la gran variedad de sectores en los que la Corporación MONDRAGON está trabajando e invirtiendo. También me ha sorprendido el gran número de trabajadores con los que cuenta.

**Susanne:** Fue interesante escuchar la historia de la Corporación. Me quedé muy impresionada con la historia y, sobre todo, de cómo ha evolucionado MONDRAGON desde su nacimiento.

**Frank:** El *modelo MONDRAGON* le da mucha importancia al aspecto social. El enfoque no es el dinero, sino las personas, y eso es muy bueno. También me ha impresionado la gran variedad de sectores a los que se dedica la Corporación.

### Además de la visita a la sede de Danobat y a MONDRAGON, han podido conocer Euskadi. ¿Qué impresión les ha causado?

**Dennis:** Un paisaje muy bonito con muchos rincones maravillosos. Es precioso el contraste entre las altas montañas y el mar. Lo que me llamó la atención es la cantidad de edificios altos que hay y la gran densidad de población, incluso en ciudades pequeñas. Alemania es diferente.

**Susanne:** Gracias a la climatología pudimos disfrutar de las playas en Zarautz y San Sebastián, así como de los restaurantes y terrazas. Zarautz y Bilbao me parecieron muy bonitos, pero el lugar que más me gustó fue San Sebastián, es una ciudad maravillosa. Para mí este viaje ha sido una experiencia maravillosa.

**Frank:** Debido al buen tiempo que hizo durante el fin de semana, pudimos disfrutar de nuestra estancia en Elgoibar, Zarautz, San Sebastián y Bilbao. He disfrutado paseando por las calles, así como por la playa y terrazas. Me gustaría mucho volver. En este sentido, gracias de nuevo.

## Cuando asociarse es una solución

Las cooperativas cobran fuerza como una opción para cubrir las necesidades derivadas del adelgazamiento del Estado de bienestar. Negocios orientados al consumo, al trabajo y a los servicios ofrecen soluciones alternativas y participativas.

(...)En España hay 22.171 cooperativas, según datos de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES). Más de la mitad de ellas están orientadas hacia los servicios; negocios que van sobreviviendo a pesar de que las cifras totales se han desinflado al ritmo que el pinchazo inmobiliario se llevaba por delante muchas de las dedicadas a la vivienda y la construcción. "Las cooperativas que nacen ahora son de trabajo asociado, de consumidores y usuarios, de educación...", explica Francisco Martín, técnico en economía social. De enero a marzo de este año se crearon 223 empresas de este tipo, según el Ministerio de Empleo.

(...)Las cooperativas llevan más de un siglo participando en distintos sectores de la economía en todo el mundo. Ahora, en una época particularmente complicada, muchas de ellas ofrecen salidas innovadoras a los retos que se derivan de la crisis. "Son respuestas que parten de la cooperación entre la gente, de no esperar a que las Administraciones públicas resuelvan los problemas, sino de que los ciudadanos busquen la solución por sus propios medios", analiza Íñigo Bandrés, de la Red de Economía Social y Alternativa (REAS). "Igual que tras la Guerra Civil muchos pueblos a los que no llegaba la luz o el agua corriente montaron cooperativas para autoabastecerse, el modelo puede servir ahora para hacer frente a los recortes de los Gobiernos en muchos ámbitos sociales", afirma Ana Isabel Ceballo, presidenta de la Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de España (UNCCUE).

Félix Martín, secretario general de la Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios (Hispacoop), afirma que las cooperativas, además de estar llenando huecos derivados del adelgazamiento del Estado de bienestar, pueden ser una

buen fórmula de emprender un negocio en época de crisis. "Es una manera más natural de hacerlo, más apoyada, porque hay socios. Y por tanto con menos riesgo", asegura.

Las cooperativas gozan de algunos beneficios fiscales —como algunas otras entidades—, pero deben reinvertir parte de sus beneficios en un fondo destinado a la formación y educación de sus socios, y en actividades sociales dirigidas al fomento del cooperativismo. Sin embargo, la fórmula no cuenta, según los expertos, con los apoyos públicos necesarios. "No hay ayudas, ni políticas de promoción de la economía social ni de las cooperativas", dice Bandrés, que explica que, además, muchas cooperativas dedicadas a la gestión de servicios públicos están viendo cómo gran parte de los fondos de los que se nutrían están cayendo aún más.

Pero a pesar de esto, esas y otras cooperativas resisten los embates de la crisis. Los soportan, según los datos, mejor que otro tipo de negocios, a base de ajustarse el cinturón. "Rebajan sus condiciones laborales para mantener el empleo", apunta el experto de REAS.

(...)Joan Segarra, director del área de sociedades de iniciativa social de la Federación de Cooperativas de Trabajo de Cataluña, subraya otro motivo por el que este tipo de empresas está creciendo en plena crisis: el imparable aumento del paro y el autoempleo como salida. "Últimamente se nos llenan todas las sesiones que organizamos para ofrecer asesoramiento a nuevos emprendedores. Muchos asistentes acaban de perder su trabajo y deciden capitalizar el paro para montar una cooperativa", señala. ¿Y por qué una cooperativa y no una sociedad limitada? "En muchos casos, por razones ideológicas. Esta es una fórmula en la que prima el trabajo de las personas, no el capital. Es una de las principales expresiones de lo que se denomina economía social, que rechaza esos paradigmas del capitalismo que han provocado la crisis", responde Segarra.

**El país. Sociedad**  
(31/08/2012)

## Fagor Edergarden

**Fagor Edergarden, nueva empresa de MONDRAGON creada gracias a la iniciativa de Fagor Ederlan y Fagor Arrasate, comienza su andadura comercializando y distribuyendo maquinaria innovadora para deshidratar lodos a través de la colaboración con la empresa canadiense Fournier. A finales de julio instalaron una de las máquinas en la depuradora de Mekolalde en Bergara (Gipuzkoa) que ha superado óptimamente todas las previsiones iniciales. En octubre organizarán visitas concertadas para ingenierías, consorcios de agua y clientes potenciales. La máquina ha suscitado un gran interés a nivel internacional.**



**Mari Jose Echeverria**

Fagor Edergarden, directora del proyecto

“Tenemos la venta exclusiva en Europa de la máquina y ya hemos recibido multitud de solicitudes de clientes interesados por ella”

### ¿Qué resultado han dado las pruebas efectuadas?

En un inicio la presencia de aire en las válvulas por donde succionábamos el lodo nos ha causado problemas de estabilidad en el caudal de entrada, con bastantes variaciones. Se ha sido solucionado rápidamente y desde entonces las pruebas han ido muy bien. Estamos consiguiendo una sequedad de hasta el 22%, cuando en principio preveíamos del 15%. Estamos trabajando con un fango difícil de deshidratar. Esta máquina fue fabricada inicialmente para el sector papelero, y posteriormente Fournier ha ido ampliando aplicaciones, mejorando la máquina. Por ejemplo, hoy día, en EEUU el 80% de las aplicaciones es en depuradoras.

### ¿Qué tal están funcionando los polímeros que están probando?

Las pruebas en laboratorio ya nos habían permitido identificar los seis mejores polímeros. También hemos obtenido buenos resultados con el polímero que utilizan en Mekolalde con el filtro prensa. En el laboratorio se mide la dosificación requerida de polímero. Aunque el trabajo en laboratorio no deja de ser una referencia de partida que al cliente le permite decidir si quiere pasar a la prueba de campo, las pruebas de campo son una oportunidad para variar los parámetros de la máquina y dibujar una curva que relaciona la sequedad alcanzada, el consumo en polímero y la productividad.

### Esta máquina tiene muchas ventajas...

Tiene claras ventajas de operatividad y de mantenimiento. Es una máquina cuyo proceso puede ser completamente automatizado, incluyendo el lavado corto diario y el lavado semanal. Además, el proceso de evaluación de adecuación de la máquina a las necesidades del cliente es lineal, cada paso se apoya en el anterior: se confirma la sequedad, el polímero, el dimensionamiento de la máquina, y en consecuencia la inversión y el ROI.

### ¿Ha costado mucho tiempo montar la máquina?

En un principio íbamos a ubicar la máquina dentro de uno de los edificios de la planta de Mekolalde. Al optar por instalarla en el exterior, cerca del depósito de lodos, hemos preparado un contenedor marítimo que incluye todos los componentes necesarios para el buen funcionamiento de la prensa. Hemos adelantado algo de tiempo, visto que el contenedor podrá ser desplazado con mayor facilidad para realizar pruebas en otras instalaciones. Hemos tardado aproximadamente mes y medio en prepararla en taller, incluyendo los tiempos de entrega de recepción de los componentes. Y, posteriormente, en dos días habíamos acabado con las acometidas aquí en Mekolalde.

### ¿Cuándo empezarán las demostraciones a clientes?

En octubre la mostraremos a ingenierías, consorcios de agua y clientes potenciales. En marzo y mayo estuvimos en dos fe-

rias, una nacional y otra internacional, y muchas empresas han mostrado un gran interés en ver la máquina en funcionamiento. Por tanto, organizaremos grupos de visita, también a nivel interno de MONDRAGON. Dedicaremos dos meses, ya que tenemos el apoyo de Gipuzkoako Urak, que nos dejan utilizar sus instalaciones durante todo este tiempo y además están mostrando un interés por la máquina y el proyecto en sí.

### ¿Qué demanda está teniendo la máquina hasta el momento?

Partimos de que tenemos la venta exclusiva en Europa de la máquina gracias al acuerdo firmado con Fournier. Desde que empezamos a dar a conocer la máquina a través de notas de prensa, han llegado muchísimas solicitudes de presupuestos e información desde Israel, Turquía, Rusia, Alemania, Irlanda... En el ámbito más cercano, el europeo, de Alemania, Irlanda, Holanda, la demanda es para la deshidratación de purines. En cuanto a los países más del Este, es mayor el interés para la deshidratación de fangos en depuradoras. Lo interesante en este proceso es que tenemos una fase de análisis y pruebas en el laboratorio relevante. Esto posibilita que sin gran inversión podamos dar al cliente una indicación muy fidedigna de la eficacia de la máquina en su lodo. Y ya con ese resultado tan tangible, se puede dar el paso siguiente que es la prueba en campo. Esta tecnología permite que los resultados del laboratorio se asemejen mucho a los de campo.

**Francis Caouette y Vincent Gilbert**  
Empresa Fournier



“Fournier y MONDRAGON tienen similitudes en cuanto a la satisfacción e implicación de los trabajadores, así como en la obtención del mejor resultado”

**Fournier es una compañía que además de generar negocio y empleos, cuida a sus trabajadores y al entorno.** Sí. Realmente cuidan a sus trabajadores y aprecian el trabajo que hacemos.

Dependiendo de los pedidos podemos llegar a ser 240 trabajadores; el número más bajo de empleados sería de 120. La localidad en la que está Fournier tiene aproximadamente 20.000 habitantes y nuestra empresa da trabajo a 220 empleados. Por tanto, es una de las empresas clave de nuestro entorno.

**¿Cree que MONDRAGON y Fournier tienen una filosofía de empresa similar?**

Desgraciadamente ha sido una semana muy ajetreada y no hemos tenido la oportunidad de visitar las instalaciones de MONDRAGON, pero, a raíz del trato que he tenido con los trabajadores de Fagor creo que sí las hay, tanto en la satisfacción y en la implicación de los trabajadores, así como en las sinergias y la obtención del mejor resultado para el cliente.

**¿Cómo ha ido su tarea?**

Muy bien. Fagor Edergarden tenía el container preparado con el laboratorio instalado para cuando hemos llegado. La máquina está funcionando muy bien. El primer día estuvimos testeando todas las piezas, instalamos el programa y realizamos la calibración. Para la misma tarde, ya estábamos trabajando con polímeros, probando diferentes tipos y los resultados han sido muy buenos.

**¿Qué otro paso habría que dar ahora?**

Los trabajadores de Fagor Edergarden están muy bien preparados, ya conocen la máquina a la perfección. Por lo tanto, están perfectamente capacitados para hacer demostraciones de la máquina a los clientes.

## MONDRAGON Componentes y el Centro Stirling firman un acuerdo de colaboración con el Centre Català del Plàstic

La capacidad de desarrollar la estrategia de innovación y diversificación de MONDRAGON Componentes se ha visto recientemente fortalecida por este acuerdo con el Centre Català del Plàstic, CCP, auténtica referencia nacional en investigación y aplicaciones industriales de un material para el que día a día se descubren nuevas posibilidades.



Esta entidad fuertemente ligada a la Universidad Politécnica de Catalunya y a las asociaciones más representativas a nivel nacional del sector industrial del plástico ofrece, desde 1996, unas capacidades de asesoramiento e involucración en investigación poco habituales, y gracias al acuerdo alcanzado con el Centro Stirling y MONDRAGON Componentes, colaborará estrechamente en proyectos en los entornos de la energía y la salud que actualmente se están desarrollando.

### Cuatro ámbitos de actuación

Gracias al acuerdo, se actuará en el asesoramiento y participación directa en los proyectos en curso, en la formación especializada en los campos más avanzados en torno al plástico mediante seminarios y dirección de tesis doctorales, en la colaboración para internacionalizar la investigación conjunta en futuras convocatorias europeas, y en contactos y colaboraciones con su actual red de industrias.

El acuerdo nace con un plan concreto de actuación a corto y medio plazo y con colaboraciones en proyectos valorados en más de un millón de euros en los próximos tres años.

Se actuará en el asesoramiento y participación directa en la formación especializada en los campos más avanzados en torno al plástico mediante seminarios y dirección de tesis doctorales.



Ikastaroak			
Máster en dirección de Producción (XXII Edición)	500	30/10/2012	Arrasate
Máster Profesional en Energía Eléctrica	434	enero 2012	Bilbao
Máster Executive en Dirección de Operaciones	500	febrero 2012	Bilbao
Experto en Logística Integral	234	08/11/2012	Vitoria
Experto en Materiales Compuestos	300	08/11/2012	Zamudio
Experto en Seguridad Informática	375	29-10-2012	On line
Curso Avanzado en Automatización Industrial	100	02/10/2012	Arrasate
Curso Avanzado en Gestión de Proyectos	68	05/11/2012	Donostia
Programa para la certificación PMP	72	Febrero 2012	Bilbao
Curso Gestión de proyectos	16	12/11/2012	Ordizia
Curso Designación de aceros	24	08/10/12	On line
Cursos de adaptación de Ingeniería Técnica a Grado para Profesionales	Octubre y Febrero	Semipresencial	

Más información: [www.mondragon.edu/muplus](http://www.mondragon.edu/muplus)



**OTALORA**

## El 19 de octubre dará inicio una nueva edición del MBA EXECUTIVE

Otalora, como Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de MONDRAGON ha organizado una nueva edición del MBA Executive, que se comenzará el próximo día 19 de octubre.

Este máster está dirigido a profesionales con experiencia relevante y que ocupan puestos de responsabilidad en la organización. El objetivo es promover el desarrollo directivo y maximizar el potencial de sus participantes a través de la visión sistémi-

ca 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.

El programa consta de 520 horas lectivas, en las que se desarrollarán las siguientes áreas: estrategia, marketing, finanzas, operaciones, innovación e intraemprendizaje, gestión cultural, gestión de personas, desarrollo de competencias directivas y de liderazgo.



Más información en <http://www.otalora.com>

## La cooperativa FGM nombra director general a Jorge Álvarez

La cooperativa FGM (Furniture Group-Grupo Mueble), que nació recientemente de la fusión de las sociedades FAGOR Mueble, Danona y Coinma, del Grupo MONDRAGON, ha nombrado a Jorge Álvarez como director general.

Álvarez, hasta ahora director gerente de Coinma, sustituirá en el cargo a Juan Andrés Joaristi, quien asumirá la dirección de proyectos estratégicos y planificación y control de la Corporación MONDRAGON.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad del País Vasco y Máster en Dirección de Marketing y Comercio Internacional por la Cámara de Comercio e Industria de Álava, el nuevo director general de FGM ha desarrollado diferentes puestos de responsabilidad en compañías del sector como Kemen Mobiliario y Organización de Oficinas y Haworth España.

FGM, que se creó en junio para compartir sinergias y mejorar la competitividad en el sector, se dedica al diseño, fabricación y comercialización de mobiliario de cocina, hogar y oficina.



## MONDRAGON Lingua se expande a EEUU con la apertura de una nueva filial

Tras la adquisición de la empresa madrileña Comunicación Multilingue en 2011, Mondragon Lingua sigue avanzando en el Plan de Desarrollo Estratégico de su negocio de traducción & comunicación y comienza a abordar un proceso de internacionalización, para trasladar al mercado americano su conocimiento y experiencia en el mundo de la comunicación y la traducción.

La nueva filial se ubicará en Washington, por las siguientes razones: las importantes expectativas de crecimiento, que dentro del sector de la traducción, se observan en EEUU; el importante hecho de que ya dispone de una base de relevantes clientes en la zona, como son el Banco Mundial, Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional ó IBM, entre otros. Con la apertura de esta filial se espera profundizar la relación con estos clientes y crecer en ventas.

Para llevar a cabo este reto, MONDRAGON LINGUA, cuenta con Hamisi Amani-Dove, que pone su dilatada experiencia profesional en el mercado americano al servicio de este ilusionante proyecto de Mondragon Lingua, desempeñando la labor de Business Development Manager USA.

Además, el hecho de haber podido contar con el apoyo y la cobertura de la Corporación, MONDRAGON Corporacion, en esta ciudad de EEUU, ha sido también un factor determinante.



## Caja Laboral pone en marcha *Gestiolan*, un programa de gestión on line gratuito para autónomos y pymes

**La implantación de este servicio ha sido fruto de un acuerdo con 3etrade, empresa navarra especialista en software de gestión para empresas, galardonada con el premio Cluster TIC Navarra 2011. En el primer mes alrededor de 300 autónomos se han dado de alta en este servicio pionero.**

Caja Laboral pone a disposición de todos sus clientes autónomos y pequeñas empresas, de forma gratuita, una solución informática, llamada *Gestiolan*, dirigida a facilitarles todo lo relativo a las ventas y facturación de su negocio, accesible desde su banca electrónica CL Net.

Esto supone que más de 130.000 clientes, y más del 35% de los autónomos del País Vasco y Navarra van a poder contar con una solución informática para su facturación, de manera gratuita.

*Gestiolan* supone una importante apuesta por las nuevas tecnologías, ya que la plataforma 3etrade funciona mediante tecnología denominada *cloud computing* o *software en la nube*.

Esta ofrece grandes ventajas al usuario en términos de flexibilidad (accesible desde cualquier lugar y en cualquier momento), y de seguridad (si se pierde o inutiliza el equipo, no se pierden los datos ni son accesibles por nadie más).

Entre otras funciones, *Gestiolan* servirá a los usuarios como base de datos de su negocio, editor de documentos de venta, presupuestos, albaranes... y además permitirá enlazar el cobro de las remesas de recibos, que se podrán enlazar directamente con el sistema de banca electrónica de Caja Laboral.



Asimismo, y fruto de este mismo acuerdo, los clientes de Caja Laboral disfrutarán de descuentos en el resto de módulos de gestión de la completa plataforma 3etrade a los que quisieran acceder (gestión de compras y almacenes, gestor de proyectos, CRM, comercio on line...).

Desde el lanzamiento de este servicio se han producido alrededor de 300 altas en el programa, en tan solo un mes y la repercusión en el sector ha sido elevada, a tenor de las referencias en redes sociales, siendo las valoraciones de los usuarios muy satisfactorias. Para conocer el programa solo hay que acceder a la página web de Caja Laboral y seguir los pasos que se encuentran en el apartado de autónomos.

## Grupo Eroski abre 28 supermercados franquiciados en el primer semestre del año

Han supuesto una inversión de 7 millones de euros y han creado



### 120 puestos de trabajo.

El Grupo Eroski ha abierto 28 nuevas tiendas franquiciadas durante los seis primeros meses de este año. Las 28 nuevas franquicias están operativas en Andalucía (8), Asturias (1), Aragón (3), Cataluña (3), Castilla y León (1), Islas Baleares (10), Madrid (1) y País Vasco (1).

Eroski trabaja con la previsión de 60 aperturas durante el ejercicio presente, lo que suponen 15 millones de inversión. "Para ello contamos con emprendedores con una enorme ilusión y ganas de realizar una contribución importante respecto a inversión y empleo en las poblaciones a las que pertenecen", valora el director de Franquicias de Eroski Enrique Martínez. Eroski se integra de la mano de los franquiciados en poblaciones de tamaño mediano, en las que no existe una oferta de distribución alimentaria adecuada a las necesidades de los vecinos. "Somos de donde estamos y este atributo de pertenencia comparte compromiso igual con nuestros franquiciados. Por ello incorporamos el producto de la tierra para su comercialización en estos establecimientos. Nuestra prioridad es la satisfacción y logro de rentabilidad de nuestros franquiciados, pues su beneficio y mejora lo compartimos con ellos" concluye.

Las tiendas de proximidad incorporan en su propuesta comercial la presencia de productos locales además de un surtido de 2.500-3.000 referencias, de modo similar a lo que presenta un establecimiento de la red propia de autoservicios y supermercados. Por tanto, estas tiendas presentan a sus clientes las ofertas, campañas y promociones coincidentes con los super propios de Eroski.

La red comercial de Eroski supera los 500 autoservicios franquiciados, siendo una red de tiendas consolidada en su fórmula desde hace décadas.

## Nuevos cursos de adaptación al grado para ingenieros técnicos

La Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea pondrá en marcha el próximo curso un total de seis cursos de adaptación para ingenieros técnicos.

Los ingenieros e ingenieras técnicas podrán obtener los grados en Ingeniería Mecánica, Electrónica Industrial, Diseño Industrial y Desarrollo de Producto, Informática, Sistemas de Telecomunicación y en Organización Industrial realizando un curso de adaptación que se impartirá en dos modalidades: la primera dirigida a profesionales en activo, y la segunda a los ingenieros e ingenieras técnicas sin experiencia profesional.

Ambas modalidades tendrán un formato semipresencial, en castellano, con asignaturas on line, cierta presencialidad los viernes por la tarde y tutorías virtuales mediante la plataforma Moodle, de tal forma que las asignaturas puedan cursar el público objetivo de esta formación. A la finalización del mismo, el alumnado deberá desarrollar un trabajo fin de grado.

Para más información dirigirse a: [formacion@mondragon.edu](mailto:formacion@mondragon.edu)





## Goi Mailako Heziketa Ziklotako ikasleek, 2. kurtsoko azken hiruhileko formakuntza enpresetan egiten dute

**Ikasle hauek aukera paregabea dute formakuntza hau atzerrian egiteko, Erasmus programari esker.**

Mondragon Goi Eskola Politeknikoa partaide da HETEL, gizarte-ekimenezko lanbide-heziketako ikastetxeen elkartean eta Eskolaren kasuan, berak kudeatzen ditu ERASMUS beka.

Plaza kopurua mugatua denez, ize-nemate eta aukeraketa prozesu bat jarraitzen da. Kontutan hartzen diren irizpideak hurrengoak dira: ordurarte ateratako notak, jarrera eta atzerriko hizkuntza maila.

Izena ematerako orduan zein herrialdetara joatea nahi duten adierazten dute ikasleek, eta aukera dagoen

neurrian errespetatu egiten da.

2011/2012 ikasturtean 15 ikasle joan dira eta ondorengo herrialdeetan egin dituzte praktikak: Polonia, Hungria, Txekiar Errepublika, Alemania, Portugal, Bulgaria eta Italia.

Mondragon Goi Eskola Politeknikoak balorazio positiboa egiten du, izan ere alderdi teknikoek gain, ikasleek aukera izaten dute autonomia lantzeko eta beraien errekursoak kudeatzen ikasten dute. Gainera, beste kultura bat ezagutzeko aukera paregabea izaten dute, eta hizkuntza desberdina duten pertso-

nekin erlazionatzen dira. Kasu askotan etxetik kanpo eginiko lehenengo esperientzia da eta horrek heldutasun maila bat ematen die. Gainera, enpresak oso ondo baloratzen dituzte formakuntza atzerrian egin dituzten ikasleak.



### Raul Uriarte, Txekian egin ditu praktikak

Informatikako goi mailako zikloa bukatu berri dut. Azken urtean, tutoreak azaldu zigun aukera zegoela kanpoan ikasteko eta berehala animatu nintzen. Nik Txekia aukera nuen eta laster baieztatu zidaten Pragara joango nintzela. Bilboko aireportuan ni bezala zihoazen beste batzuk ezagutu nituen, aurretik Internetetik beraiekin hitz ondoren, beraz, ez nintzen baka-

rrik joan. Hasieran arazo batzuk izan nituen, pisua oso egoera txarrean zegoelako, baina berehala konpondu eta hemengo batzuekin konpartitu dut etxebizitza. Esperientzia oso ona izan da zentzu guztietan, enpresan ere gustora egon naiz.

Aurrera begira ikasten jarraituko dut, Oñatiko fakultatean LEINN ikasten hasiko naiz.

### Asier Gaztañaga, Portugalen egin ditu praktikak

Mantenimenduko goi mailako ziklo formatiboa ikasi dut. Bigarren ikasturtean aukera eman ziguten atzerrian praktikak egiteko eta nik Portugalen egitea aukeratu nuen, Oporton. Bertan egon naiz hiru hilabete, apirila eta ekaina bitartean. Lehendabiziko hilabetea lan barik egon nintzen eta ondoren elikagaien enpresa batean hasi nintzen lanean, mantenimenduarekin lotuta. Hasieran, kostatu zitzaidan ohitzea, batik bat hizkuntzagatik baina gero oso gustora egon naiz.

Aukera paregabea izan da, praktikak hemengo enpresa batean egin beharrean atzerrian egitea. Eta ikasle askok egin dute aukera hau, izan ere 15 plaza zeuden kanpora joateko eta horiek baino eskatzaile gehiago izan gara.

Aurrerantzean ikasten jarraitzeko asmoa daukat, elektronikako goi mailako zikloa egingo dut. Eta arratsaldean lana egiteko asmoa daukat, lau ordutan. Horrela, bi gauzak uztartu: ikasi eta lana egin.



## Kriptologia eta Informazioaren Segurtasunari buruzko XII. Espainiar Biltzarra

**Mondragon Unibertsitateak segurtasun informatikoari buruzko 128 aditu biltzen dituen hamabigarren edizioa antolatu du.**

Irailaren hasieran burutu zen Donostia-ko Miramar Jauregian kriptologia eta informazioaren Segurtasunari buruzko XII. Espainiar Biltzarra. Kongresoan, segurtasun informatikan lortutako ikerketa emaitza berrien dibulgazioa erraztu zen eta eztabaida-leku ere bihurtu zen. Mondragon Unibertsitateak 1991 urte-rik ari da informazioaren teknologien segurtasun alorrean lanean. Biltzar honen helburu nagusia ikertzaileen arteko ikerketa emaitzen hedapena eta jakintzaren hartu-emana da.

RECSI biltzarrak segurtasun munduan erreferente den Matt Bishop, Kaliforniako Unibertsitateko irakaslea, izan du gonbidatu berezi bezala. Honez gain, Fausto Montoya y Vitini-ren bisita ere jaso dugu (CSIC-Consejo Superior



de Investigaciones Científicas), kriptologian maila nazionalen ibilbide esanguratsua daukan ikertzailea.

Kongresuak azken urtean bi arlo

ezberdinetan lortutako ikerketa emaitzak aurkeztu ditu. Guztira 72 lan aurkeztu ziren, horien artean Mondragon Unibertsitateko 3 ikerketa.

## Ikasle gehiago eta eskaintza handiagoarekin hasi du ikasturtea MUK

**Mondragon Unibertsitateak irailaren 17an eman zion irekiera ofiziala 2012-2013 ikasturteari, Basque Culinary Centerren, Donostian, egindako ekitaldian. Jaurlaritzako, Gipuzkoako Foru Aldundiko, Mondragon Unibertsitateko, MONDRAGONeko eta gizarteko hainbat arloetako ordezkariak izan ziren bertan.**

MUKo errektore Iosu Zabalak, MUKo lehendakariorde Pedro Urteagak eta MUKo idazkari nagusi Idoia Peñakobak Patxi Lopez lehendakaria eta Hezkuntza Unibertsitate eta Ikerketa sailburu Isabel Celaá izan zituzten alboan. Orain justu urtebete irekitako Basque Culinary Centerreko areto nagusia goraino beteta zegoela, Peñakobak 2011-2012 ikasturteko memoria akademikoa azaldu zuen; eta Basque Culinary Centerreko I+G departamenduko zuzendari Iñaki Alava doktoreak gastronomia eta zientzia batu zituen hitzaldi irudimentsu eta dibertigarri.

Iosu Zabala errektorearen esane-

tan, "Mondragon Unibertsitateak jakin badaki oztopoei aurre egiten", eta horren erakusle zerrendatu zituen epe ertainean eskuratutako hainbat lorpen esanguratsu: Aretxabaletako Ikus-entzunezko fakultate berria, Basque Culinary Centerrek urtebetean lortutako oihartzun eta onepena, Lidergo Ekintzaile eta Berrikuntza graduak (LEINN) Madrilen eta Herbehereetan nodoak zabaldu izana, 2013-2014 ikasturte-rik aurrera Mondragon Healthekin eta Orona taldearekin elkarlanean hurrenez hurren abiaraziko dituen bideomedikuntzako eta energia eta ekojasangarritasunari

buruzko ingeniariak, eta Ermuako Udalarekin batera langabeen artean ekintzailetasuna bultzatzeko abiarazitako ekimenak, besteak beste.

### Graduko 12 titulu

Bestalde, ikasturte honi lotuta, MUK graduko 12 titulu eskainiko ditu: sei ingeniarietan, bi enpresagintzan, bi hezkuntzan, bat ikus-entzunezko komunikazioan eta bana gastronomia eta sukaldaritzaren artean. Etengabe garai berrietara egokitzuz doan unibertsitatea da MU eta laster emango dituzte jakitera 2013-2016 plan estrategikoaren adar gehiago.



## Nahia Belloso, MUko diseinuko ikasleak Bastistanen burutu du karrera bukaerako proiektua

**Baltistan Fundazioa eta Mondragon Unibertsitatearen arteko elkarlanarekin burutu da eta proiektuko emaitzekin liburua argitaratu du.**

Arrasateko Goi Eskola Politekniko eta Felix Baltistan Fundazioaren arteko elkarlana aurrera doa. Aurtengoan, Hushe bailarako komunen eta sukalde/berogailuen disena hobetzeko proiektua burutu da.

Eskola Politeknikoko diseinuko Nahia Belloso ikasleak urtebete iraun duen diseinu prozesua aurrera atera du. Heburua, baltien higiena hobetzeko aurrerapausuak ematea izan da. Komunitateko emakumeen eskaerari erantzunez, fundazioko osasun eta azpiegitura taldeak *bio-eraikuntza* eta *teknologia egokietan* oinarrituriko bi prototipo eraiki ditu.

Alde batetik Rocket berogailuan oinarrituriko sukalde berri bat diseinatu eta eraiki da. Janaria sukaldatzeko zein etxea berotzeko ahalmena du sukalde honek. Gainera temperatura altuko barne errektuntzari eta bere inertzia termiko handiari esker, egur kontsumo urriko estufa dugu hau. Eta komunari dagokionez, hondakin bereizkiko komun lehorra instala-



tu da, eta era berean uraz garbitzeko aukera ematen duena. Egun dauden infekzio kopuruek larriturik burutu da proposamen hau. Eraiki den komun lehorrak hondakin likidoak biltzeko eta arazteko sistema du, berauek baitira epatitisa bezelako gaitzak kontagia dezaketenak. Ondakin solidoak ordea 6 hilabetez gordetzen dira depositu bikoitzeko gordailuan, ondoren konpost gisara erabili ahal izateko.

## Komunikazioko ikasleek Aretxabaletako eraikin berria estreinatu dute

Irailaren 18an Ikus-entzunezko komunikazioko ikasleek etxe-sartzea egin zuten Aretxabaletan, Mondragon Unibertsitatearen campus berrian, Bedarreta auzoan. Oro har, pozik ikusi zituzten zein txukun geratu den eraikina, eta zelako baliabideak izango dituzten Komunikazioa lantzeko.

Goizeko 08:00etan sartu dira ikasleak Aretxabaletako campus berrian, jakinminez ikusteko zelakoa den bertako eraikina. Lehen orduan Nekane Arratibelek egin zien ongi etorria, HUHEZiko dekanok, azalduta zer-nolako oztupoak gainditu behar izan dituzten unibertsitateak campus berria martxan jartzeko. Ondoren, ikasleak solairuz solairu joan ziren eraikina bisitatzera: ikasgelak, areto nagusia, atsedan lekuak, informatika gela, jangela, kafe makinak, irakasleen gela, edizio gela, irratia, liburutegia... Oro har, oso inpresio ona jaso zuten, eraikina oso ondo banatuta dagoelako, txukun, eta, bestetik, baliabide asko eta onak izango dituztelako komunikazioa lantzeko.





Entre las numerosas citas que se atribuyen a Don José María Arizmendiarieta, fundador del movimiento cooperativo vasco que dio origen a MONDRAGON, hay una que define perfectamente la decisión de hacerse cooperativistas que los hombres y mujeres de Maier Ferroplast han tomado hace unos pocos meses. Para Arizmendiarieta, "Aquellos que optan por hacer historia y cambiar por sí mismos el curso de los acontecimientos llevan ventaja sobre quienes deciden esperar pasivamente los resultados del cambio". El colectivo debe sentirse, ahora más que nunca, parte del proyecto y motor del futuro de Maier Ferroplast Sociedad Cooperativa.



# Maier Ferroplast

Un proyecto de todos

Ferroplast inició su actividad en 1965, en Zona Franca Vigo, en el sector de la estampación de acero para fabricación de cerraduras. En 1991 la cooperativa Maier y MGI Coutier adquirían la empresa, introduciendo las primeras prensas de inyección de termoplásticos para suministrar a la industria del automóvil. En 1998 la empresa se trasladó a Porriño y en 2003 recibió el premio Soluziona a la excelencia empresarial en la categoría Gran Empresa para la eurozona Galicia y norte de Portugal.



“El colectivo debe sentirse, ahora más que nunca, parte del proyecto y motor del futuro de Maier Ferroplast Sociedad Cooperativa”.

### Proceso de transformación

Ha sido un proceso largo, de cuatro años, que se inició en 2008 cuando Maier presenta al colectivo de trabajadores y trabajadoras el proyecto para que participen en los resultados, en la propiedad y en la gestión (decisiones) de la empresa, en condiciones semejantes a los socios trabajadores de Maier. Paralelamente, Maier S.Coop comienza las conversaciones con la Xunta de Galicia para que desde el Gobierno gallego se impulse la modificación de la ley de las cooperativas, para que puedan crearse cooperativas mixtas en dicho territorio.

Con el objetivo de seguir mejorando la planta productiva de Galicia, en 2011 se implantan las unidades autónomas de trabajo UAT y Logística Interna de Materiales LIM con tren de suministro estandarizado, y en relación a las cuestiones sociales, en 2012 se produce la transformación en Maier Ferroplast S. Coop. con el apoyo del 80% de los trabajadores fijos. En total, la planta cuenta en la actualidad con una plantilla cercana a los 200 trabajadores.

### Pioneros en Galicia

Cuando la Cooperativa Maier presentó su propuesta de transformación al colectivo de Maier Ferroplast, estos se mostraron sorprendidos y algunos, hasta desconfiados. ¿Por qué en estos momentos? Fue la pregunta que más de uno se hizo en Ferroplast. Desde Maier se planteó el proyecto de transformación como un proceso abierto, sin una propuesta concreta y cerrada, un proyecto construido en-

tre todos y cuatro años más tarde, dicho proceso ha dado sus frutos. Los nuevos cooperativistas de Maier Ferroplast pueden presumir hoy de ser, por un lado, la primera cooperativa industrial de MONDRAGON en Galicia, y asimismo, miembros de la primera cooperativa mixta del territorio.

Para Maier el modelo cooperativo favorece la satisfacción, el compromiso y la integración de las personas en el Grupo Maier y la supervivencia de éste a largo plazo, por lo que se planteó la transformación por coherencia con la misión de la empresa, basando la misma en los principios básicos cooperativos: educación, soberanía del trabajo, carácter instrumental y subordinado del capital, organización democrática, libre adhesión, participación en la gestión, solidaridad retributiva, intercooperación, transformación social y carácter universal.

### Modelo jurídico seleccionado

Desde un principio se seleccionó el modelo de Cooperativa Mixta, el que mejor se adapta y el que mayoritariamente se utiliza en las cooperativas de MONDRAGON para afrontar este tipo de transformaciones. Aunque con un inconveniente, ya que este tipo de cooperativa no estaba contemplada en la Ley gallega (sí en el País Vasco, en Navarra y en el estado), y ha sido necesaria su modificación. Las cooperativas mixtas son aquellas en las que existen socios cuyo derecho de voto en la Asamblea General se podrá determinar en función del capital aportado. Los socios se dividen en cooperadores (colaboradores/trabajadores) y no cooperadores (accionistas). ■

“Cuando la Cooperativa Maier presentó su propuesta de transformación al colectivo de Maier Ferroplast, éstos se mostraron sorprendidos y algunos, hasta desconfiados”.





**Ana Uriarte** Directora de Sistemas de Información de Grupo MAIER

# Perspectiva del proceso de transformación

La transformación de Maier Ferroplast en cooperativa nos enorgullece porque es un ejercicio de coherencia con nuestros principios básicos cooperativos y que además responde a nuestra Misión. Los 148 nuevos socios trabajadores de Maier Ferroplast participarán en los resultados que ellos mismos hayan generado con su esfuerzo, dedicación y compromiso en la cooperativa. El desarrollo de cauces de participación adecuados, la transparencia informativa, la práctica de métodos de consulta, consenso y negociación con los socios y sus representantes sociales en las decisiones que les conciernen guiarán la actuación en la nueva cooperativa, a través de los órganos de gobierno, elegidos democráticamente. Y una actitud positiva y de cooperación entre todos los socios para alcanzar los objetivos socioempresariales, redundará en un mejor aseguramiento de los puestos de trabajo.

Con la transformación se fortalecerán los vínculos que ya existían entre Maier y Maier Ferroplast. Vamos a ser dos colectivos, con una cultura común y que vamos a compartir un destino común, apoyándonos en la solidaridad mutua (reconversión de los resultados).

Para conseguir todo ello, confiamos en haber desarrollado un proceso de transformación acorde a nuestros valores cooperativos, que dejando huella en los actuales socios de Maier y en los nuevos socios de Maier Ferroplast, será enriquecido durante los próximos años con las vivencias cooperativas concretas, que nos permitirán comprender la importancia social y personal de esta experiencia.



“La transformación de Maier Ferroplast en cooperativa nos orgullece porque es un ejercicio de coherencia con nuestros principios básicos cooperativos y que además responde a nuestra Misión”.

### Hitos del proceso

El Consejo Rector de Maier S. Coop. lanzó oficialmente el proyecto en enero de 2008. Durante el primer semestre de 2008 profundizamos en las distintas experiencias existentes en MONDRAGON, constatándose para este tipo de situaciones de transformación empresarial que el modelo jurídico más extendido en la corporación era el modelo de *Cooperativa Mixta*, que fue el que finalmente el Consejo Rector de Maier aprobó entendiéndolo como el más adecuado para Maier Ferroplast. A partir de ahí, se desarrollaron cuatro ámbitos de actuación:

- **Viabilidad social en Maier Ferroplast.** En setiembre de 2008 se impartieron las primeras sesiones informativas del proyecto, al consejo de dirección, al comité de empresa y al colectivo en general, a cargo del Director General de Maier. A continuación realizamos una encuesta al 10% de la plantilla indagando en sus expectativas, creamos un equipo de contraste formado por once personas de Maier Ferroplast para recoger las ideas y propuestas del colectivo y aclarar sus dudas, y desarrollamos varios ciclos de formación adicional en pequeños grupos de 8-10 personas. Conforme el proyecto entraba en la recta final, realizamos reuniones individuales con cada persona para dar información personalizada de las condiciones, así como presentaciones con simulaciones económicas varias. Durante los cuatro años de duración del proyecto se incluyó un punto sobre el proceso de transformación en las sesiones informativas generales (anuales) y también dos presentaciones de otras experiencias de cooperativas mixtas a cargo del vicepresidente de división de Automoción y del presidente del Consejo Rector de Fagor Ederlan Tafalla.
- **Viabilidad social en Maier S. Coop.** Se construyó a través de la información mensual proporcionada por el Presidente de Maier, en los órganos sociales y de gobierno así como en las sesiones informativas generales de cada año.

- **Viabilidad económica.** Supuso la definición del régimen económico de la futura cooperativa, del régimen laboral y retributivo, realizados durante el 2010 y de un plan de negocio que hubo de ser actualizado en enero de 2012.
- **Viabilidad jurídica.** El decidido empuje de la Xunta de Galicia a nuestra petición de incorporación de la figura cooperativa mixta a la Ley, así como a las modificaciones solicitadas por las asociaciones de cooperativas gallegas que forman parte del Consejo Gallego de Cooperativas, propició que a inicios del 2011 la Xunta presentara su anteproyecto de modificación de la Ley, que en julio fue admitido a trámite en el Parlamento, procediéndose a la presentación de las correspondientes enmiendas, a su debate en los meses siguientes, para ser finalmente aprobada en diciembre. En paralelo construimos los Estatutos Sociales de Maier Ferroplast que, previa consulta al Registro de Cooperativas de Galicia, tuvimos que modificar para asegurar su inscripción.

Durante el primer semestre de 2012 se aprobó la transformación en la Asamblea General de Maier, el posicionamiento vinculante de los trabajadores de Maier Ferroplast fue favorable por una mayoría del 80%, se celebró la Asamblea General de Transformación de Maier Ferroplast a la que fueron invitados los futuros socios trabajadores y finalmente la nueva cooperativa fue inscrita el 22 de junio en el Registro de Cooperativas de Galicia. ■

### Próximos pasos

Desde el principio dijimos que el proyecto de transformación debía ser construido entre todos. De la misma forma, la cooperativa debe ser construida entre todos.

Estamos en el comienzo de una nueva fase, en la que los órganos de la cooperativa, ya constituidos, están asimilando sus funciones. El Consejo Rector se ha reunido dos veces y el Consejo Social se reúne por primera vez en septiembre, por lo que hace falta más tiempo para que se vean los primeros resultados. A corto, también es necesario finalizar la redacción del Reglamento de Régimen Interno y proceder a su aprobación.

En paralelo, estamos organizando más formación cooperativa para todos. Este año para el Consejo de Dirección, Consejo Rector, Comisión Delegada y Consejo Social, y el próximo año para el resto de los socios trabajadores.



**Odilo Martiñá**

Director General de Relaciones Laborales de la Xunta de Galicia

Maier Ferroplast S. Coop. se ha convertido en la primera cooperativa mixta de Galicia, y los socios-cooperativistas de la misma son los primeros de la Corporación en tierras gallegas. Para que estos hitos hayan sido posible, la Xunta ha tenido que modificar la ley de cooperativas en un proceso que ha durado unos cuatro años, en los cuales MONDRAGON y especialmente Maier S. Coop. han colaborado con la administración. Sobre esta relación y la modificación de la ley hemos charlado con Odilo Martiñá, director General de Relaciones Laborales de la Xunta de Galicia.

## “La posibilidad de crear nuevas cooperativas en Galicia es más fácil ahora”

### ¿Cuáles han sido los principales intereses y motivaciones de la Xunta para aprobar la modificación de la ley de cooperativas?

Al inicio de legislatura nos planteamos como uno de los objetivos de nuestro Gobierno la modificación de la ley de cooperativas que regía en Galicia desde 1998. La propia dinámica de funcionamiento de las cooperativas impulsaba su actualización y para ello contamos con el apoyo de las asociaciones y órganos representativos de las cooperativas en Galicia, así como con la colaboración de MONDRAGON. El objetivo primordial ha sido actualizar y poner al día todas las cuestiones relacionadas con las cooperativas y también acercar el modelo cooperativo a la economía gallega. El modelo cooperativo es importante, y en esta situación de crisis económica está respondiendo mejor que otros modelos.

### Han aprovechado la modificación para poner al día todas las cuestiones relacionadas con las cooperativas, ¿verdad?

Hemos querido difundir el modelo cooperativo, y para ello hemos actualizado cuestiones de carácter formal como la regularización y adaptación de la ley a las normas europeas y al NIC 32 para que la adecuación fuese lo más asequible y lo más fácil para las cooperativas ya existentes. También se ha rebajado el número mínimo de socios para la creación de las cooperativas, que desde la modificación es de tres socios. Se han modificado temas relacio-

nados a los órganos de intervención de las cooperativas, también se han adecuado cuestiones relacionadas con los fondos obligatorios, reduciéndolos del 30 al 25%. Asimismo, se les da nuevas posibilidades a los fondos de formación, para que las cooperativas puedan destinar dichos fondos a cuestiones relacionadas con la conciliación laboral y familiar...

### Y evidentemente, un punto muy importante ha sido posibilitar la creación de cooperativas mixtas de trabajo asociado, ¿no es así?

Efectivamente, en la misma línea del resto de las reformas y con el objetivo primordial de facilitar la creación de nuevas cooperativas hemos llevado a cabo la modificación. Creemos que esta fórmula abre nuevas posibilidades de financiación a las cooperativas. Las cooperativas tienen una fórmula jurídica específica pero compiten en el mercado con el resto de empresas, y también tienen, en muchos casos, los mismos problemas. La financiación en la situación actual es fundamental y la cooperativa mixta ofrece mayores posibilidades para la búsqueda de financiación y de participación de otro tipo de socios.

### ¿Qué relevancia tiene para ustedes la llegada de la Corporación MONDRAGON a Galicia?

MONDRAGON siempre ha sido un icono del cooperativismo en España y por lo tanto nos parece muy importante su implantación en Galicia. La Corporación ha sido el

“MONDRAGON siempre ha sido un icono del cooperativismo en España y por lo tanto nos parece muy importante su implantación en Galicia”

ejemplo a seguir, el espejo donde mirarse para el cooperativismo en nuestro país y también a nivel internacional. Que el Grupo pueda entrar en Galicia es importante y esperamos que tenga continuidad con otras cooperativas. Esperamos que Maier Ferroplast no sea la única pata de la Corporación MONDRAGON en Galicia y asimismo que sirva para potenciar el cooperativismo en nuestro territorio.

**¿Cree que la llegada de MONDRAGON a Galicia con Maier Ferroplast, y la modificación de la ley pueden producir un efecto arrastre?**

Creo que sí, y sería muy bueno. Tenemos un ejemplo importante de cooperativa mixta en Maier Ferroplast. El hecho de que nada más publicarse la modificación de la ley haya habido una empresa como Maier que se ha transformado en cooperativa mixta debe servir de acicate. La posibilidad de crear nuevas cooperativas es más fácil ahora, y nuestra labor es difundir el nuevo modelo. Debemos buscar otras entidades interesadas en esta fórmula.

**¿Cómo ha vivido el proceso de transformación de Maier Ferroplast?**

Ha sido un proceso tranquilo, que se ha desarrollado de manera natural. Maier S. Coop. nos ha informado de todos los pasos, con el cronograma de los actos, con la información de las reuniones... ha sido un proceso muy estricto pero a su vez excelente. Además, no ha habido ningún conflicto ni con los trabajadores, ni con los representantes sindicales, ni evidentemente con la administración y debemos valorarlo en su justa medida. Desde fuera tengo

la sensación que los trabajadores de la empresa han contado con suficiente información y se han sentido importantes.

**Cabe destacar que tanto la publicación de la ley como la transformación de Maier Ferroplast han coincidido con el Año Internacional de las cooperativas.**

Así es, tanto la publicación como la transformación han coincidido con el Año Internacional, en el cual debemos difundir el modelo cooperativo como un modelo válido. La cooperativa resiste mejor a la crisis económica que el resto de modelos y Galicia es ejemplo de ello. El número de cooperativas y el número de trabajadores asociados ha ido creciendo en estos años y ese dato es muy importante para nosotros. Estamos convencidos y debemos seguir impulsando la economía social. El compromiso de la administración gallega con las cooperativas es total.

**Por último, ¿cómo cree que se debería impulsar el cooperativismo en Galicia?**

Además de tomar decisiones como la de modificar la ley y actualizarla, creo que el modelo cooperativo debería estar presente en las universidades. Se debe impulsar el aprendizaje del modelo cooperativo a nivel universitario y estamos trabajando en esa dirección desde la Xunta. Financiamos postgrados sobre cooperativismo en varias universidades de Galicia. Asimismo, hemos puesto en marcha un aula móvil que se traslada por todos los centros de Formación Profesional con el objetivo de informar sobre el modelo cooperativo. ■

“El objetivo primordial ha sido actualizar y poner al día todas las cuestiones relacionadas con las cooperativas y también acercar el modelo cooperativo a la economía gallega”.



## Sobre la cooperativización de Maier Ferroplast

### Mesa redonda



De izquierda a derecha: José Carlos Meno, Martín Aldamizetxebarria, Sonia Martínez, Juan Carlos Vila Rodríguez, Gabriel Loureiro Prieto, Ana Uriarte, Mari Carmen Fernández, Emilio Figueirido y Daniel González Fernández.

## “La cooperativización es una apuesta de futuro”

Gabriel Loureiro Prieto, José Carlos Meno, Martín Aldamizetxebarria, Sonia Martínez, Juan Carlos Vila Rodríguez, Mari Carmen Fernández, Emilio Figueirido y Daniel González Fernández son parte del colectivo de Maier Ferroplast S. Coop., la primera cooperativa de MONDRAGON en Galicia y la primera cooperativa mixta de dicha comunidad. Todos son miembros de los órganos sociales de la nueva cooperativa y del Equipo de Contraste, que durante todo el proceso ha sido un puente entre la Cooperativa y el colectivo. Hemos analizado con ellos el proceso de transformación, sus consecuencias y sobre todo las sensaciones que el proceso ha provocado en ellos.

### ¿Cuál fue la primera impresión del colectivo de trabajadores y trabajadoras al recibir la propuesta de cooperativización de Maier S. Coop.?

**Emilio Figueirido:** Al principio tuvimos muchísimas dudas y cierta desconfianza. No entendíamos por qué en este momento y se notaba una falta de fe.

**Daniel González:** La gente quería saber cuál iba a ser su situación dentro de la cooperativa, cuál debía ser la aportación económica, si sería autónomo o no, sus derechos y obligaciones, cuáles serían las diferencias entre cooperativistas y el resto... En fin, un montón de preguntas.

**Carlos Meno:** La verdad es que hasta los últimos meses la gente no se interesó demasiado. La mayoría pensaba que no se iba a producir la transformación, pero según iba avanzando el proceso y sobre todo, durante los últimos ocho meses, hubo un revuelo dentro del colectivo y un aluvión de preguntas.

**Juan Carlos Vila:** Entre los aspectos positivos, cabe señalar que algunos conocíamos Maier S. Coop. y la trayectoria de la cooperativa en Galicia. Entendíamos que la estabilidad a nivel de Grupo y los años de relación con Maier Ferroplast debían generar confianza.

### ¿Cómo se ha vivido el proceso de transformación?

**Juan Carlos Vila:** En 2009 se creó un Equipo de Contraste para garantizar que la información sobre el proceso llegara al colectivo y estos se sintieran representados, y se marcó un calendario de reuniones mensuales. Asimismo,

en las Asambleas anuales siempre se comentaban aspectos relacionados con el proceso de transformación.

**Sonia Martínez:** Durante los primeros dos años nos reuníamos mensualmente, pero al final del proceso las reuniones y, sobre todo, la petición de información se intensificó muchísimo.

(La propuesta se lanzó en 2008. Después, el Equipo de Contraste comenzó a trabajar en 2009 con reuniones mensuales, y durante 2009, 2010, 2011 y 2012 el trabajo ha sido conjunto entre Maier S. Coop. y el colectivo de trabajadores de Maier Ferroplast).

**Martín Aldamizetxebarria:** Al principio del proceso el sentimiento era negativo, y a medida que se fue concretando el interés del colectivo fue en aumento. La gente se fue interesando más y se fue acercando al mismo. Temas como la aportación de capital que a todos o a la mayoría nos venía mal fue de los temas más espinosos.

**Mari Carmen Fernández:** La gente se movió al ver las adhesiones que el proyecto motivó. El porcentaje de trabajadores que quería hacerse cooperativista fue a más y los indecisos se fueron sumando al proyecto.

**Juan Carlos Vila:** Supongo que la cuenta de resultados de la empresa también influyó. En plena crisis la cuenta de resultados ha mejorado y eso también ha generado confianza hacia el proyecto. Todo ello sumado a los proyectos de futuro adjudicados, un horizonte esperanzador a medio-largo plazo, la sensación de estar en una buena empresa en un entorno cada día más complicado... La suma de todos esos factores han sido determinantes para que la gente se haya decantado por hacerse cooperativista.

**Sonia Martínez:** Mucha gente se decantó por hacerse cooperativista gracias a la estabilidad del empleo y con la idea de invertir en su puesto de trabajo.

### ¿Qué otros motivos han sido determinantes para que el colectivo se haya decantado por hacerse cooperativista?

**Emilio Figueirido:** El miedo a quedarte sin trabajo.

**Mari Carmen Fernández:** Para mí la estabilidad y la seguridad laboral que de cara a futuro nos ofrece este proyecto ha sido el principal motivo.

## “Para el colectivo es una oportunidad en un momento difícil y crítico”

**Sonia Martínez:** La confianza en la empresa también ha sido determinante.

**Martin Aldamizetxebarria:** Ha sido un proceso de maduración, que ha transcurrido de forma natural. La gente comenzó a entender lo que es una cooperativa durante el último año, comenzó a comprender las diferencias que hay en la gestión de una sociedad anónima y una cooperativa. Valoraron las virtudes que puede tener la segunda respecto a la primera. El ver que las cooperativas funcionan y que en la actualidad están mejor que otras muchas empresas ayudó en la decisión final.

### En el proceso de transformación tuvisteis la oportunidad de conocer diferentes realidades de cooperativas de MONDRAGON.

**Daniel González:** Sí, así es. Aunque no tuvimos la oportunidad de visitar el País Vasco, si recibimos la visita de varias personas de la Corporación MONDRAGON. Todas las experiencias sirven para comprender mejor este tipo de procesos y conocer de primera mano otras experiencias fue enriquecedor.

### ¿Creéis que se abren nuevas expectativas de futuro con la consecución de la transformación?

**Emilio Figueirido:** De momento no notamos ninguna diferencia pero con el tiempo entiendo que comenzaremos a notar para mejor.

**Carlos Meno:** Entendemos que será para bien y que pronto comenzaremos a notar las diferencias. Por algo nos hemos inclinado por la cooperativa mixta, porque entendemos que en un futuro no muy lejano mejoraremos. Es una apuesta de futuro.

### Respecto al proceso. ¿Estáis satisfechos con la información recibida durante el mismo?

**Carlos Meno:** En ese sentido mi opinión es bastante crítica. Es cierto que el Equipo de Contraste disponía de información, también los responsables de personal de la planta, pero el resto de trabajadores no recibía información directa. En ese sentido se podían haber mejorado bastantes aspectos referentes a los canales de información. Sobre todo al principio, en la primera fase del proyecto.

**Martin Aldamizetxebarria:** La gente que integraba el Equipo de Contraste no conocía la realidad y el organigrama de una cooperativa, excepto yo que venía de Gernika. Ellos mismos tuvieron que realizar un esfuerzo enorme para comprender lo que es una cooperativa y, a su vez, tratar

de aclarar las dudas de sus compañeros y compañeras. Creo que tenían muchísimas dudas y al principio no estaban preparados para responder a las preguntas que se les hacían.

**Carlos Meno:** Así es. Seguramente en el País Vasco con la cultura cooperativa que existe hay cosas que ni siquiera necesitan ser explicadas. Por el contrario aquí, venían los del Equipo de Contraste a informarnos y les decíamos que no podía ser, que lo habrían entendido mal, que se habían equivocado... Les hacíamos dudar a las personas encargadas de explicarlo.

**Juan Carlos Vila:** Con toda la información y con la aprobación de la modificación de la ley de cooperativas de la Xunta la decisión final fue más fácil.

### ¿Qué destacarían sobre los valores cooperativos?

**Martin Aldamizetxebarria:** Sinceramente pienso que la actitud de las personas de Maier Ferroplast va a cambiar muy poco. Siempre he pensado que los gallegos ya son cooperativistas, y como ejemplo diré que aquí *ir al chollo* es ir al trabajo, y la gente siempre arrima el hombro. Siempre han visto a Maier Ferroplast como su casa y seguirán cuidando su casa, ya tienen valores cooperativos.

**Carlos Meno:** Llevamos poco tiempo y como todo, necesitará un rodaje, también la asunción de los valores cooperativos.

### De cara a futuro, ¿en qué creéis que se va a notar la transformación de Maier Ferroplast en cooperativa?

**Sonia Martínez:** Creo que la implicación de la gente va a ser mayor y se va a implicar con más ideas en el futuro de la cooperativa. Creo que será lo más importante.

**Juan Carlos Vila:** Esperemos que haya menos diferencias dentro del colectivo. Diferencias que ahora mismo nos parecen injustas. Que haya una relación más cordial y que seamos mejores compañeros.

**Emilio Figueirido:** Hace falta tiempo y rodaje para ir asumiendo ese tipo de cuestiones. El Consejo social está constituido pero aún no se ha reunido y desconocemos su funcionamiento. La gente debe saber como se gestiona todo esto y la información deberá ser fluida. Pero para ello necesitamos rodaje.

**Carlos Meno:** Todo el mundo puede hacer su trabajo siempre un poquito mejor, y esperemos que con la cooperativa mejoremos todos.

**Mari Carmen Fernández:** En general, el colectivo está satisfecho con la decisión tomada. Estamos bien, ha sido una oportunidad para todos en un momento difícil y crítico. ■

## “Para mí la estabilidad y la seguridad laboral que de cara a futuro nos ofrece este proyecto ha sido el principal motivo”.

Numerosas cooperativas abordan un nuevo ciclo de reflexión y planificación estratégica. Esta dinámica, claramente condicionada por el impacto de la crisis económica, aborda el reto de llevar a la práctica la Política Socio-empresarial 2013 / 2016, dando con ello pasos efectivos para llevar cabo el proceso de transformación de MONDRAGON.

Mikel Orobengoa Ortubai Director Gerente de ISEA S.COOP.



## La lógica emprendedora como instrumento de revitalización empresarial

La intensidad de esta transformación, que implica un salto cualitativo en los objetivos pretendidos, así como la urgencia en los plazos para materializarla, induce a pensar que será necesario, además de acelerar la dinámica de cambio, ... alterar su propia esencia.

¿Cómo lograrlo? Es evidente que la simple proyección de las dinámicas actuales no es suficiente, ya que nos llevaría a logros incrementales, de resultados predecibles y claramente insuficientes. Por consiguiente, será necesario pensar y actuar de forma distinta, potenciando la proactividad en todos los ámbitos. En este contexto de necesidades, la visión y la actitud emprendedora pueden constituir aportaciones relevantes.

### La gestión empresarial convencional

La planificación estratégica del negocio constituye uno de los *preceptos* básicos de la gestión empresarial propugnados por las grandes escuelas de negocios en sus exclusivos cursos MBA. La Planificación Estratégica constituye una aplicación de la "lógica causal" o de "razonamiento predictivo": arranca con el establecimiento de un objetivo y trata de identificar la modalidad más óptima de alcanzarlo, así como los recursos necesarios.

La visión de futuro que subyace en la *lógica causal* es que el futuro constituye una proyección del presente y, por tanto, susceptible de ser predecible. Como consecuencia, la precisión en la predicción es fundamental, porque dirige el proceso de adquisición o asignación de recursos.

Como se aprecia, el análisis precede a la acción: los planes y objetivos determinan los recursos necesarios. Por ello los sistemas formales de planificación enfatizan actuar únicamente cuando se comprende todo y se dispone de un plan establecido. En dicho contexto, cada paso es una consecuencia lógica de los pasos previamente ejecutados.

En el marco de la *lógica causal*, la actitud ante la inversión y el riesgo se orienta hacia la consecución del retorno predecible, calculando para ello el máximo retorno de la inversión y seleccionando la opción que maximiza el ratio retorno/riesgo. Posteriormente, la gestión operativa implica la elusión cuidadosa de los riesgos: ante la aparición de cualquier imprevisto la *lógica causal* trata de reconducir la situación a la previsión establecida en el Plan Estratégico.

Por ello, la *lógica causal* podría ser sintetizada mediante la sentencia "En la medida en que puedo predecir el futuro, estoy en condiciones de controlarlo".

### La heurística exploradora del emprendedor

La denominada *heurística exploradora* es la lógica aplicada por los emprendedores en el curso de sus iniciativas empresariales. Su modelización es obra de Saras Sarasvathy, quien en el marco de la investigación para su tesis doctoral, supervisada por Herbert A. Simon de la Universidad Carnegie Mellon, evidenció las enormes diferencias existentes entre la lógica aplicada por el emprendedor con respecto a los preceptos de la gestión empresarial convencional.

Herbert A. Simon recibió el Premio Nobel en Economía en 1978 por su investigación pionera en el proceso de adopción de decisiones en las organizaciones empresariales. Según Herbert A. Simon, la organización interna de las empresas y las decisiones en los negocios no se ajustan a las teorías neoclásicas de la *racionalidad* en la adopción de decisiones.

Así, la *lógica effectual* o *heurística exploratoria* identificada por Saras Sarasvathy aboga por el empleo de estrategias no predictivas, enfatizando el aprovechamiento de las contingencias que surgen en el curso de la exploración emprendedora. La visión del futuro que subyace en la *lógica effectual* es que el futuro constituye el resultado de la voluntad y la acción humana.



A la hora de emprender, la *lógica effectual* propugna ponerse en marcha cuanto antes y adoptar las decisiones a partir de los recursos de que se dispone: es decir, responder a la pregunta: **¿Qué puedo crear a partir de los recursos que dispongo?**

Cada nuevo paso en la tarea del emprendimiento es una realidad que se construye a partir de los resultados anteriores. El control se obtiene llevando a cabo aquello que es factible llevar a la práctica y transformando la realidad en nuevas oportunidades. La actitud ante la inversión y el riesgo de la *lógica effectual* se articula bajo la noción de la *pérdida admisible*, que consiste en calcular la entidad de las pérdidas potenciales de un proyecto e invertir menos que lo que pueda permitirse perder. Con posterioridad, la gestión del riesgo implica mantener las pérdidas limitadas al mínimo y hacer que acontezcan de forma prematura, de forma que se pueda aprender de las mismas.

En el marco de la *lógica effectual*, la reacción ante los imprevistos consiste en rediseñar el plan en pleno vuelo y, si hiciera falta, reformular el propósito original, es decir, la propia percepción de la oportunidad de negocio. Así, la *heurística exploratoria* podría ser sintetizada por la sentencia "En la medida en que puedo crear el futuro, no necesito predecirlo".

## La experiencia Starbucks

Un ejemplo ilustrativo de la *lógica effectual* lo encontramos en la creación de Starbucks, una cadena internacional de cafés fundada en Seattle, y que en la actualidad es la empresa de cafés más grande del mundo, con aproximadamente 17.420 locales de venta abiertos en 49 países.

El desarrollo de Starbucks está estrechamente asociado con la figura de Howard Schultz, un emprendedor de raíces muy humildes, quien en el curso de un viaje a Milán descubrió los famosos cafés expresso y, sobre todo, la experiencia social que rodeaba al consumo del café en Italia. Su idea fue reproducir la experiencia de los cafés expresso en los Estados Unidos.

La *lógica effectual* aplicada por Howard Schultz es identificable en el lanzamiento de una actividad de venta de café a pesar de que el consumo per capita había descendido en los Estados Unidos un tercio en veinte años. Para hacer frente a esta circunstancia, la visión que Howard Schultz propugnaba consistía en que "no solamente serviremos cafés, sino que crearemos un ambiente en el que la intimidad de la relación con el espacio y la experiencia del café pueda cobrar vida". Dotado de esta visión, Howard Schultz lideró el proceso de lanzamiento y despegue de Starbucks, incluyendo su salida a bolsa y su transformación en una gran corporación. Tras quince años de intensa dedicación, Howard Schultz experimenta una sensación de saturación, como relata en su libro autobiográfico *Pour Your Heart Into It*.

Fruto de esta sensación, Howard Schultz abandona la gestión cotidiana de Starbucks, dejando la compañía en manos de gestores profesionales. Sin embargo ocho años después, en enero de 2008, Howard Schultz se vio forzado a retomar sus responsabilidades ejecutivas ante la necesidad de restaurar lo que él denomina *la experiencia diferenciadora Starbucks*, degradada en el proceso de desarrollo llevado a cabo bajo el

mandato de Jim Donald, el anterior ejecutivo de la firma.

En efecto, Starbucks se sumió en una profunda crisis, que tuvo su punto culminante a finales de abril de 2008, cuando los ingresos de la empresa cayeron un 26% y el beneficio un 28%. En opinión de Howard Schultz, Starbucks había apostado por una política exclusivamente centrada en la expansión, mientras algunos de sus valores fundacionales languidecían, como la conexión con los clientes o la calidad de los productos. Si a ello sumamos factores externos como la incipiente recesión económica, la crisis estaba servida.

La clave de la estrategia aplicada por Howard Schultz en su nuevo mandato consistió en revitalizar las prácticas y la visión emprendedora de la fase de lanzamiento de Starbucks, en detrimento de las prácticas de gestión *profesionalizada* de su predecesor. En la actualidad Starbucks ha recobrado la salud empresarial y su éxito se ha visto refrendado por su cotización bursátil.

## Emprendimiento en la gestión cotidiana

El ejemplo Starbucks pone de manifiesto que hay empresas que son capaces de desarrollar mecanismos adaptados a las nuevas circunstancias competitivas. Estas organizaciones, dotadas de la *lógica effectual*, perciben el nuevo entorno dinámico como fuente de oportunidades, susceptibles de ser exploradas. Para lograrlo, estas empresas han debido rediseñar sus sistemas de gestión con el propósito de incorporar el emprendimiento en su gestión cotidiana, así como introducir la Innovación como una dimensión clave en la gestión operacional de sus organizaciones.

Estos cambios en la gestión empresarial no constituyen propuestas heréticas, más bien se trata de dinámicas ya experimentadas por otras empresas y corporaciones. Es conocido, por ejemplo, que uno de los cambios sustanciales que Jack Welch introdujo al llegar a la presidencia de General Electric consistió en aligerar drásticamente los requerimientos de planificación estratégica existentes en su corporación (que por otra parte eran ejemplos paradigmáticos para muchas escuelas de negocios y las consultoras americanas).

Jack Welch sustituyó los prolijos protocolos de planificación estratégica que él mismo había sufrido como directivo de línea en GE por procedimientos más ligeros, dinámicos y participativos. Alternativamente, introdujo procedimientos más exigentes y rigurosos en la selección y la evaluación continuada de sus directivos. Desde la óptica de Jack Welch, una estrategia de laboratorio cae rápidamente en desuso si las personas que deben de aplicarla no están capacitadas. Por el contrario, un directivo capaz, dotado de una estrategia inadecuada, siempre estará en disposición de cambiarla en pleno vuelo.

El nuevo ciclo de reflexión y planificación estratégica se nos presenta como una excelente oportunidad para incorporar la visión y la actitud emprendedoras, potenciando con ello la proactividad en todos los ámbitos y protagonizando con ello pasos efectivos para materializar la transformación de las bases económicas de MONDRAGON. ■

Para ampliar tu conocimiento sobre el emprendimiento en la Corporación MONDRAGON, accede a [www.elkarbide.com](http://www.elkarbide.com)

**Los sistemas formales de planificación enfatizan actuar únicamente cuando se comprende todo y se dispone de un plan establecido. En dicho contexto, cada paso es una consecuencia lógica de los pasos previamente ejecutados".**

# ETIC Microsoft

ETIC (Embedded Technologies Innovation Center) es una cooperativa de servicios empresariales sin ánimo de lucro especializada en el desarrollo de Sistemas Embebidos y Sistemas Inteligentes. Desde el momento de su creación se firmó un acuerdo marco con Microsoft para actuar como un Microsoft Innovation Center.

ETIC se fundó en junio de 2008, con el objetivo de crear un centro de innovación de Microsoft alrededor de la industria del País Vasco, y en concreto se consideró que el desarrollo de tecnologías embebidas podía ser uno de los más cercanos a la industria vasca. Los socios promotores son: MONDRAGON, GAIA y la Diputación de Gipuzkoa; los socios colaboradores: Ikerlan, Universidad de Deusto y Mondragon Unibertsitatea. Mientras que los socios usuarios son: Fagor Electrodomésticos, ZIV, Ingeteam, Orona, Fagor Electrónica e Ibermática. Y también están los propios socios de trabajo. Se puso en marcha con un equipo formado por cuatro personas, si bien actualmente la plantilla la conforman diez, cuyo perfil mayoritario es el de informático.

ETIC está registrada como entidad de I+D en el Ministerio de Industria y como Unidad de I+D empresarial en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI). ETIC participa en proyectos de cooperación tanto europeos, nacionales, como autonómicos.

La misión de ETIC es la creación de riqueza económica por la creación de nuevos productos, servicios y aplicaciones para las empresas con las que colabora y por la generación de innovación gracias a la incorporación de la tecnología en todos los ámbitos de la vida cotidiana. Es decir, "deseamos atraer la innovación que desarrolla y genera Microsoft, que invierte 9 billones al año en investigación, y utilizar esa innovación en la aplicación de nuevos productos y servicios para Euskadi, a través de nuestras empresas que generarán riqueza y desarrollo económico" añade Nati Herrasti, directora general de ETIC Microsoft.

Asimismo, se fomenta el emprendizaje y la creación de nuevas empresas con productos de base tecnológica.

ETIC Microsoft, participa en proyectos de diversa índole: participa en cuatro proyectos europeos, en consorcios con otros países; en proyectos conjuntos con otras empresas; y proyectos bajo contrato de empresas que desean desarrollar un proyecto específico. "Nuestra diferencia es que utilizamos tecnología Microsoft, en especial, las embebidas para la creación, diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios", comenta Herrasti.

**Las tecnologías embebidas** Un sistema embebido combina un hardware y un software; es un sistema que tiene en su interior una electrónica y un componente informático muy preciso, y esa combinación le lleva a realizar una determinada función. El ejemplo más claro es el teléfono móvil, pero también un coche está compuesto por múltiples sistemas embebidos. A su vez, puesto que la tecnología evoluciona, hoy en día los sistemas embebidos se conectan entre ellos y se crean redes de sistemas embebidos que cooperan y están interrelacionados entre sí. "Por ejemplo, hoy en día desde el teléfono móvil accedemos

**Ubicación** Garaia, Arrasate.

**Actividad** Microsoft Innovation Center especializado en tecnologías embebidas.

**Personas** 10 personas.



a información que se almacena en la nube, donde se conectan distintos sistemas embebidos que reciben información de diversas fuentes y la procesan para darnos servicios, por ejemplo, sobre meteorología... Es decir, hablamos de diversos sistemas inteligentes conectados entre ellos." añade.

ETIC Microsoft desarrolla soluciones de I+D+i para empresas con productos y servicios en todo ámbito de aplicación como: hogar, salud, transporte, Smart Cities, energía, interfaces de usuario, coche, movilidad (Tablets y Smartphones), etc.

**Showroom** A finales de mayo se inauguró el showroom *The New Everyday* que muestra la nueva forma de vivir que tendremos en el futuro. Siguiendo los colores de Microsoft, la exposición se divide en cuatro zonas: el color rojo representa el hogar; el color azul está relacionado con tiendas, restaurantes, hoteles...; el amarillo representa las Smart Cities y movilidad; y el verde tiene que ver con los propios sistemas embebidos y con las redes.

En este espacio de demostraciones, se exponen los últimos avances en esta tecnología y las novedosas formas de interactuar con un entorno cada vez más inteligente e interactivo.

**El futuro** ETIC ha colaborado con más de una docena de empresas en el desarrollo de soluciones para sus productos y servicios.

De cara al futuro, un objetivo primordial es afianzar la colaboración con el ámbito universitario y con las empresas para fomentar el emprendizaje y la creación de nuevas oportunidades de negocio gracias al desarrollo de nuevos productos, servicios y aplicaciones, basados en tecnologías embebidas. ■



1

**Nerea Etxeberria**  
Teknologia ikertzailea

Arrasaten ikasi ondoren, Donostian aritu nintzen lanean. Eta 2009ko urrian Iñaki Goenaga bekari esker sartu nintzen hemen, europear proiektu bat garatzeko. Proiektua bukatu zen eta bertan geratu nintzen lanean; gaur egun beste proiektu europear batean gaude, Internet of Things deritzonaren inguruan, eta baita Jaurlaritzako beste batean ere, Saiotek-ek finantzatutakoan.

Maiatzean ireki genuen showroomaren bitartez, inguruko enpresetara hurbildu nahi dugu eta oraindik hilabete gutxi igaro diren arren, esan daiteke interesa piztu duela, izan ere bisitari dezente izan ditugu. Bertan, etorkizunean izango dugun bizimodua nolakoa izan daitekeen erakusten dugu.

2

**Aitor Gómez**  
Respógicos

2010ean sartu nintzen, Mondragon Unibertsitatean ikasi ondoren eta Ikerlanen lana egin eta gero. Momentu honetan Microsoft-ek plazaratuko duen Windows 8 sistema lantzen ari naiz. Sistema eragile hori kontuan hartuta, horrek izan ditzakeen aplikazio eta erabilpen desberdinak ikertzea da nire zeregina momentu honetan. Nola-bait teknologia berriek eskaintzen dizkiguten aukerak ezagutu ondoren, horiek inguruko merkatuan nola aplikatu daitezkeen aztertzen dugu. Azken urteotan proiektu desberdinetan egin dugu lana, Fagorrekin esate baterako, osasun arloan garatu nahi zuten aplikazio batean.

Proiektuez gain, formazio kurtsoak ere eskaintzen ditugu, esate baterako, Windows 7 irten zenean hainbat saio eman genituen garapen berriak ezagutzera emateko eta enpresei aplikazio bat garatzeko laguntza eskaini genien. Eta sistema eragile berria irteten denean, berdintsu egingo dugu.

3

**Itxaso Ibarruri**  
Teknologia ikertzailea

2010ean hasi nintzen hemen lanean, Aste Santu inguruan. Informatika ikasi nuen Arrasaten eta Bilboko kontsultora batzuetan egin dut lan aurretik. ETIC-en sartu nintzen proiektu zehatz batean lan egiteko, eta momentu honetan tablet bidez hotel batek eskaintzen dituen zerbitzu guztiak era digitalean eskaintzeko modua lantzen ari gara. Nolabait, eskuragarri jarriko da orain arte paperean egon den informazio guztia, eta beharrenean arabera kontsultatu ahal izango du erabiltzaileak.

Azken finean, etorkizuna hortxe dago, erabiltzaile bakoitzak aukeratuko du jaso nahi duen zerbitzua momentu bakoitzean, eta guztia eskuratuko du ahal izango du mobila bezalako dispositibo batean.

4

**Ander Zubizarreta**  
Teknologia ikertzailea

Donostian ikasi nuen informatika eta Ikerlanen karreara amaierako proiektua burutu ondoren hasi nintzen hemen, 2009an, beka bati esker. Ikerkuntza proiektuetan dihardut, europarrak batzuk, eta bertakoak beste batzuk. Horretaz gain, telefonoetako aplikazioak garatzen ditugu eta udazken honetan kaleratuko den Windows Phone 8 sistema eragile berriaren zain gaude.

ETIC, sistema txertatuak eskaintzeko helburuarekin sortu zen, batik bat inguruko enpresei begira. Baina momentua ez da onena, izan ere krisi garaian enpresa askok berrikuntza ikerkuntzako inbertsioak gutxitu dituzte. Egoera honek behartu gaitu adi egoitera, esparruak zabaltzera, eta baita sektore berrietan sartzera. Gure helburua industria munduan partehartzeari indartzea bada ere, sektore berrietan sartzea aberasgarria izan da, guztiok ikasi dugu eta. ■





**Carmelo Urdangarin**  
TU Lankideko kolaboratzailea

Deban jaio zen, 1932 urtean, beraz, otsailen 80 bete ditu. Profesionalki, Orbeako zuzendari orokorra izan zen, Euskadiko Kutxako enpresa sailean aritu zen, eta Danobaten zeregin desberdinak bete zituen jubilatuta arte, 1997an. Orduetik ere lanean jarraitu du, hainbat ofizio ikertu eta publikatu ditu. Gure aldizkarian kolaboratzen du *Antzinakoak* sailean.

## “Inoiz ez naiz izan geldirik egotekoa”

### 15 urte daramazu jubilatuta, baina jubilatuta aktiboaren eredu zara!

Inoiz ez naiz izan geldirik egotekoa! Gaztetan ere asko mugitzen ginen, inguruan sortzen ziren arazoak konpontzeko ahalginetan: trenarekin arazoak zeudenean garraio kooperatiba sortu genuen konponbidea bilatzeko, eta berdin egin genuen etxebizitzaren arazoak Deba eta bere eskualdean igarri zenean.

Egia esan, gauzak asko aldatu dira! Lehen guk hartzen genuen inizatiba gauzak modu batera edo bestera konpontzeko, gaur egun, berriz, protesta egiten da beste batzuek bilatu dezaten konponbidea.

### Idaztea ere gustoko duzu! Zenbat liburu publikatu dituzu?

27 liburu guztira, gehienak ofizioen ingurukoak, “Oficios tradicionales” izenpean. Eta horiek balio izan didate 4.500 artikulua idazteko horiei buruz. Horretaz gain, beste publikazio batzuk Deba herriarekin lotuta daude: bere historiarekin zehazki.

### Gainera beste komunikabide batzuetan kolaboratzen duzu, ekonomialari bezala.

Bai, Empresa 21-ean hilean behin idazten dut, El Correo egunkarian noizbehinka, eta Euskadi Irratian ere parte hartzen dut tertulia batzuetan.

### Lanbide edo ofizio tradizionalak jasotzeko, zein metodo jarraitzen duzu?

Kontuan hartuta ikertzen ditudan ofizio gehienak desagertuta daudela, lanbide horretan lana egin duen norbait bizi ote den jakin behar izaten da lehenik eta behin, eta ondoren bere senitarteko edo lagun batekin kontaktatu egiten dut. Pertsona nagusiak direnez, errazagoa da beraiengana hurbiltzea beste norbaitekin, berak ezagutzen duen norbaiten bi-

dez. Normalean pare bat ordu hitz egiten dut berarekin, argazki batzuk ateratzen dizkiot edo zaharrak eskatzen dizkiot. Esan beharra dago askotan Javier Carvallo lagunak argazkiak ateratzen laguntzen didala edota Julen Zabaletak ilustrazioak egiten. Eta bukatzeko erredakzio lana eta zuzenketak egiten ditut testuan. Publikatu aurretik, beti bidaltzen diet berari, nahiz eta normalean ez duten zuzenketa handirik egiten. Egia esan, beti hartu naute oso ondo! 325 pertsona elkarrizketatu ditut guztira, eta dagoeneko erdiak baino gehiago hil egin dira.

### Eta ofizio gehienak desagertu egin dira.

Asko bai, batik bat burdinarekin lotutakoak, gaur egun beste modu batean egiten direlako. Egurrekin lotutakoak mantentzen dira nolabait, eta gero eta gehiago ari dira sortzen artisautzakoak, zilarra eta beste material batzuekin egindako bitxiak, eta baita jakiekin lotutakoak: ezitia, produktu naturalak, eta abar. Ofizio eta lanbideen egoera eraldatu egin da erabat, eta lehengo lan prozesuak eta moduak desagertuz doaz.

### Kontaiguzu, kuriosidade bezala, aurkitu dituzun ofizi bitxiak.

Esate baterako, *mamadoreak* esnea ateratzen zien umea galtzen zuten emakumei; edota esne asko zuten emakumei; oso gaizki ikusita zeunden! Bestalde, oraintxu ezagutu dut *palomero* bat; berak usoak erakartzeko modua asmatu du, egurrezko usoak eginez eta zuhai-

tzetan jarriz. Beste bat ezagutu nuen fideoa eta makarroiak egiten zituena herriz herri. Aparatu berezia asmatu zuen eta herri batera iristen zenean, emakumeek irina ekartzen zioten berak fideoa eta makarroiak egiteko. Eta baziren *txarlatanak* ere, herriz herri ibiltzen zirenak. Horretaz gain, itsasoko herrietan baziren beste ofizio bitxi asko, esate baterako, balea noiz agertuko zen zain egoten zirenak eta abisua ematen zutenak, edota faroko zaintzailea, gehienetan bertan bizi zena.

### Eta ekonomialari bezala, nola ikusten duzu jasaten ari garen krisia?

Krisi gogorra bizi dugu, ez dago zalantzarik! Uste dut oraindik ere beste urtebete beharko dugula burua altxatzeko eta aurrerapausuak igartzeko. Dena den, aurretik ere bizi izan ditugu krisialdi gogorra, nahiz eta ahaztuta ditugun!

### Horretaz gain, zer duzu gustoko zure denbora librean?

Mendian ibiltzea gustatzen zait, nahiz eta orain gutxiago ibiltzen naizen. Gainera, familiarekin eta lagunekin egotea dut gustoko! Emaztea eta bi seme-alaba ditut eta lau biloba. Eta lagunekin hil bakoitzeko bigarren ostiralean elkartzeko naiz; hamabi gara eta elkartzeko garen bakoitzean gonbidatu bat izaten dugu, berarekin hitz egiteko modu informalean edo bestela zerbait bisitatzera joaten gara. Hurrengo gonbidatua Paco Etxeberria forensea izango da. Dagoeneko, hamar urte baino gehiago bete dugu elkarrizketekin!

“Lanbide tradizionalekin lotuta, 325 pertsona inguru elkarrizketatu ditut eta dagoeneko gehienak hil egin dira”



## Mundukide en Brasil

**Edurne Idigoras, Raúl González y Antton Sagasta, de LKS auditores y Ainhoa Zeziaga de MONDRAGON, han dedicado parte de sus vacaciones a colaborar de manera voluntaria en el Programa Paraná que acompañan Lanki y Mundukide en el sur de Brasil.**

### **El año pasado en Marrupa (Mozambique) y este año en Paraná (Brasil). ¿No podéis dejar de trabajar ni en agosto?**

A pesar del trabajo, consideramos que estas colaboraciones también nos aportan otras cosas, el conocer el proyecto, su gente, su cultura... Nos da la oportunidad de percibir el país desde un punto de vista no únicamente turístico; aunque también hemos tenido nuestra oportunidad de hacer turismo.

### **¿Cuál ha sido el trabajo realizado en Laranjeiras?**

Hemos realizado la revisión de cuentas del Programa Paraná en Brasil, que comprende el análisis de los procedimientos y registros contables del 1 de enero de 2011 al 30 de junio de 2012. Con la emisión del informe hemos resumido la evaluación general y deficiencias detectadas como apoyo a la mejora de la gestión del programa. Asimismo, hemos realizado una labor de apoyo en la gestión del mercado; las tareas se han diferenciado en dos: análisis de la herramienta de gestión utilizada por el programa en el mercado; y preparación e impartición de un curso básico teórico/práctico sobre plan de gestión, control de gastos, ingresos, caja e inventarios (existencias e inmovilizado).

### **Además, han contado con la colaboración de Fran Aller.**

Así es, toda esta labor se ha realizado con Fran Aller (socio de Eroski liberado por un año para realizar labores de apoyo a los mercados del movimiento MST). Junto con Fran hemos analizado la herramienta de gestión utilizada en el merca-



do, trasladándonos algunas de sus dudas y realizando puestas en común.

Asimismo, hemos confeccionado un curso básico sobre control de gestión de mercado; dirigido principalmente al personal del mercado, pero extrapolable a personal de otros sectores; de hecho al curso asistieron diferentes sectores y niveles. El curso impartido tuvo parte teórica y práctica y fue bastante participativo, se consiguió que la gente interactuara mucho.

El objetivo de este curso era que el personal encargado de gestión y control de negocios (sobre todo el de mercado) fuera consciente de la importancia de una buena gestión y control de los mismos.

### **MST es uno de los movimientos sociales más importantes de Latinoamérica.**

#### **¿Qué os ha parecido su lucha, su gente?**

Hemos podido conocer una pequeña parte del trabajo que el MST realiza en Brasil y nos ha parecido muy interesante, al fin y al cabo, están en pleno desarrollo de un tipo de economía social. Hemos observado que la gente está muy involucrada con el movimiento, ya que personas que trabajan con salarios muy bajos

y tienen capacidad y están cualificados para acceder a trabajos mejor remunerados, se quedan dentro del mismo. En general son gente muy humilde y verdaderamente no lo tienen fácil, ya que, en algunas zonas de Brasil hay una fuerte presión de propaganda anti MST.

### **¿Cómo definiríais la relación entre el MST y la Experiencia Cooperativa de Arrasate-Mondragón?**

En el caso de los asentamientos que pudimos conocer, habían creado negocios autogestionados como, panaderías, supermercados, banco de crédito... interrelacionados entre sí. Todo ello está en un proceso de cooperativización, aunque creemos que tienen un largo camino que recorrer. Es ahí donde consideramos que la Experiencia Cooperativa de Mondragón puede servir de un gran apoyo.

### **¿Qué os aporta este tipo de acciones de solidaridad?**

Consideramos que este tipo de colaboraciones son muy interesantes y gratificantes a cualquier nivel, ya que todos los que hemos participado hemos tenido la oportunidad de aportar y recibir algo, tanto a nivel personal como profesional. ■

## Transparencia

La confianza es factor fundamental en la relación de Mundukide con sus financiadores y colaboradores, y la cuestión clave para conseguirla es la utilización de los fondos percibidos de forma eficiente pero también de forma clara y transparente.

Esos son precisamente los principios rectores que tenemos definidos en Mundukide para nuestra comunicación externa, la transparencia la seriedad y honestidad.

Respondiendo a esos principios decidimos hace un par de años, de forma voluntaria e independientemente de los requerimientos legales, auditar periódicamente las cuentas

de los proyectos sobre el terreno y para esa labor conseguimos la colaboración de auditores profesionales dispuestos a poner en práctica sus conocimientos de forma voluntaria.

Ya en 2011 se revisaron las cuentas del Programa Marrupa en Mozambique (disponible en [www.mundukide.org/publicaciones/auditorias](http://www.mundukide.org/publicaciones/auditorias)) y en 2012 se han revisado las cuentas del Programa Paraná en Brasil.

Creemos que estas revisiones de cuentas son un gran ejercicio de transparencia y contribuye a generar mayor confianza de nuestros colaboradores y la sociedad en general.

# Rederas



**Las redes, uno de los principales medios utilizados en la pesca, se deterioran con el uso lo que obliga a su restauración. Cuando es de poca importancia se lleva a cabo a bordo pero en todos los demás casos, se reparan en tierra de lo que se ocupan las rederas, artesanas especializadas en este trabajo.**

Las artes de pesca de cerco consisten en un gran rectángulo de red con el que el barco rodea los bancos de peces. La red va provista de anillas por las que pasa un cabo (jareta) lo que permite cerrar el arte por debajo, embolsando el pescado. La parte superior está provista de flotadores que forman una barrera en la superficie.

Los elementos básicos que componen una red son las mallas, paños, relingas, cabeceros, cabos de virado y entrallado. Además, se adaptan a las embarcaciones que las van a utilizar y a la pesca que se prevé llevar a cabo.

Las artes de cerco se emplean en la pesca de bajura que se practica hasta 50 millas de la costa dedicándose preferentemente a la captura de anchoa, sardina, chicharro, verdel y otras especies pelágicas.

Sus medidas son variables pudiendo llegar hasta 500 metros de longitud por 80 de altura. Generalmente los barcos utilizan tres tipos de redes: de primavera, utilizadas principalmente para la pesca de anchoa; de verano para capturar cebo vivo; y redes *para piedra* utilizadas para la pesca en fondos sucios y poco profundos.

## El deterioro

Pero las redes, uno de los principales medios utilizados en la pesca, se deterioran con el uso lo que obliga a su restauración por parte de las rederas. Se trata de un trabajo tradicional de carácter familiar cuyo aprendizaje se ha transmitido de madres a hijas o parientes cercanas y muy irregular en el tiempo pues en las épocas de pesca de anchoa o verdeles se acumula el trabajo que desaparece cuando la flota pesquera no se hace a la mar. Habitualmente, se ha llevado a cabo a la intemperie soportando las inclemencias meteorológicas en los muelles de nuestros puertos pesqueros. Según las últimas informaciones disponibles, a finales de marzo del 2011, un total de 64 rederas seguían ejerciendo el oficio en las costas de la CAPV, de ellas 24 en Getaría, 15 en Hondarribia, 12 en Orío, 6 en Ondarroa, 4 en Lekeitio y 3 en Bermeo. Sin embargo, la elevada edad media de las que actualmente ejercen este oficio y la falta de relevo generacional hacen cuestionar el futuro de esta actividad.

Es oportuno recordar que fueron las rederas, en su mayoría de Ondarroa, las que enseñaron a las eibarresas Zubieta y Osoro, entre otras, a fabricar guardafaldas. La demanda de bicicleta llamadas *de señora*

Carmelo Urdangarín • José M<sup>a</sup> Izaga



empezó a tener entidad avanzados los años cuarenta del siglo XX. Su fabricación, concentrada en la época en Eibar exigió disponer de estos vistosos accesorios, también conocidas como redes, que se colocaban en la rueda trasera con finalidad decorativa, pero sobre todo para impedir que las faldas se enredaran en los radios de las mismas. El cambio en las costumbres como el uso del pantalón por las mujeres, hizo innecesario este complemento.

Las hermanas Rufina y Primitiva *Primi* Irigoyen Burgaña son dos conocidas *sare konpontazille* de Getaria que han ejercido durante décadas este oficio y que lo siguen practicando. Con ellas, hemos tenido oportunidad de conocer particularidades de este trabajo.

### Algunos problemas importantes

Debemos señalar dos cuestiones negativas relacionadas con este oficio. Por un lado, las negativas consecuencias que la práctica de este oficio ocasiona para la salud y por otro, el hecho de no estar incluidas entre los trabajos del *Régimen especial de la Seguridad Social de los trabajadores del mar*.

Las lesiones más habituales que sufren las rederas son las contracturas de espalda y cuello y las tendinitis en hombros, brazos y muñecas, así como el desgaste de rodillas. Las condiciones mejoran cuanto el trabajo se realiza en espacios cubiertos donde cuentan con sillas, postes de sujeción de redes, tijeras, guantes, carro utilizado para el transporte e indumentaria personal.

En cuanto a la cotización de las rederas, generalmente lo hacen como autónomas y quienes obtienen una titulación de Formación Profesional que les permite su incorporación como profesionales a la legislación vigente. El 26 de enero del 2012 se entregaron los primeros 61 certificados de profesionalidad en *confección y mantenimiento de artes y aparejos*. Las hermanas Rufina y *Primi*, a las que nos hemos referido anteriormente citan a Josune Rentería de Bermeo, presidenta de la Asociación de Rederas de Euskadi, como propulsora incansable hasta alcanzar este objetivo.

La retribución de las rederas se lleva a cabo en función de las horas trabajadas, a 9/10 € la hora, o bien en función de lo pescado, haciéndose cargo el armador del coste de la cotización a la Seguridad Social.

### El montaje y reparación de redes

Las redes de cerco están compuestas generalmente por cinco tipos de paños, hasta unos 135 por arte, llevando cada barco dos unidades a bordo. Cuando deben confeccionar uno nuevo, solicitan todos sus componentes a una empresa portuguesa. Una vez de que disponen de todos los componentes del arte proceden a su montaje lo que requiere habilidad en el manejo de los medios utilizados desde agujas hasta tijeras o el poste para sujetar la red. Esta operación solo es posible hacerla con eficacia cuando la redera cuenta con dilatada experiencia.

En caso de reparación, tras bajar la red del barco a tierra, se traslada en un camión al lugar adecuado donde se extiende y se repara. Tradicionalmente, las rederas realizaban este traba-

jo sentadas sobre pequeñas banquetas, en incómodas posturas, y de manera totalmente manual cosiendo las partes que lo requerían hasta lograr una red apta para la pesca. Actualmente, las condiciones de trabajo, al menos en algunos puertos, han mejorado sustancialmente.

Las hermanas Rufina y *Primi* Irigoyen manifiestan haber conocido cambios importantes en las redes de cerco y en los usos para su elaboración o reparación. En el pasado las redes tenían un valor económico muy grande, al punto que podían entrar como bienes patrimoniales en la dote de una muchacha casadera. Por ejemplo, en 1644 Catalina de Segura, viuda de Domingo Yerobi, entregó a Joanes de Lerchundi tras desposar a su hija Catalina siete redes de pescar sardinas.

Mayor coste tenían las *rastras* que eran redes de lancha provistas de todos sus aparejos, así como tinajas para salar el pescado. Para su adquisición y explotación los arrantzales formaban asociaciones como la creada en 1834 por los oriotarras José M<sup>a</sup> Claesens, Miguel Antonio de Tellechea y Juan José de Olaizola, junto con el vecino de Getaria José Antonio de Aizpuru.

### Litigios entre vecinos

En los libros de historia de Orio y Getaria de Antxon Aguirre Sorondo se recogen diversos litigios relacionados con la pesca. Por ejemplo, en 1557 los pescadores de Orio denunciaron a los Getaria por emplear para la pesca de merluza redes que *hacen ausentarse a las sardinas*. Ello confirma que antes la merluza se pescaba con anzuelo, hasta que hacia 1550 los vecinos de Getaria empezaron a echar redes *bolantes merluceras* que "barren y asolan" porque producían *resplandores*, particularmente de noche, y porque el pescado huía, en especial la sardina, que antes era muy abundante y en esas fechas ya apenas se pescaba en las costas de Zarautz y Orio.

Pero el asunto siguió durante mucho tiempo y así en 1566 de nuevo Orio denuncia a Getaria por pescar con *malas artes*. La Junta provincial decreto que los de Getaria no debían pescar con *redes merluceras* hasta concluir el pleito que mantenían con los de Orio.

Las ordenanzas de pesca de 1774, de aplicación en todo el reino, en su artículo 12 decían: "La pesca de peces en todas las costas, puertos y rías sea permitida libre y franca a todos los vasallos". ■



# Petra, fantasía en piedra

**Eukeni Olabarrieta**

**“Iluminame como la maravilla de las latitudes cálidas, una Ciudad Rosa y Roja, casi tan vieja como el tiempo” (Dean Burgon, Petra)**

Talladas en una impresionante pared de roca, las fachadas de los palacios, tumbas y grandes edificios, son el legado que dejó el pueblo nabateo, pueblo árabe que dominó la Transjordania antes de la época romana. Un pueblo culto que gustaba de invitar a gente letrada, poetas y filósofos. El arte nabateo une la herencia del mundo del Oriente antiguo con el griego, el egipcio y el romano, y a su vez el arte nabateo llegó a Egipto, Anatolia y otros países.

Desde que Jordania e Israel pusieron fin a sus belicosas relaciones el turismo a Petra ha crecido exponencialmente y actualmente 400.000 turistas la visitan anualmente. Esto ha hecho que Wadi Mousa (valle de Moisés), ciudad que ha surgido junto a Petra, haya tenido un crecimiento descontrolado transformándose en una masa desordenada de hoteles, restaurantes, tiendas,... que se extienden a lo largo de casi 5 km hasta la entrada a Petra. Cuentan que aquí, en Wadi Mousa, el profeta Moisés sacó agua de las rocas.

Aunque Wadi Mousa está creciendo a un ritmo frenético y se está convirtiendo en una blasfemia urbanística y un insulto a la estética, Petra se salva de esta invasión de hormigón y está protegida de estos horrores estéticos. Petra es sin duda el monumento de mayor interés en Jordania y posiblemente uno de los más atractivos de Oriente Próximo.

Las excavaciones realizadas han sacado a la luz herramientas utilizadas por los primeros habitantes hace 10.000 años, pero poco más se sabe hasta la llegada de los nabateos, una tribu nómada procedente del oeste de Arabia que se estableció en la región hacia el siglo VI a.C. Con el impuesto que cobraban a las caravanas de mercaderes que pasaban por su territorio alcanzó una gran prosperidad. Petra llegó a convertirse en la refinada capital de un floreciente imperio.

Mantuvo enfrentamientos con los selyúcidas y sobre todo con los romanos, consiguiendo siempre salvaguardar la ciudad hasta que en el 106 d.C.



los romanos la ocuparon, y en ella dejaron huella de su tradicional forma de entender la ciudad: calles con columnas, termas, plazas...

Con el surgimiento de Palmira en Siria y la apertura de rutas marítimas, Petra entró en declive y poco a poco cayó en el olvido, convirtiéndose en una ciudad fantasma solo conocida por los beduinos que habitaban en ella, descendientes de los nabateos, y reacios a revelar su existencia para que la influencia extranjera no interfiriese en su forma de vida.

## Ruinas ocultas

En 1812 un suizo, Joham Ludwig Burckhardt, orientalista, viajando por Jerash, Amman y Karak oyó hablar de unas ruinas ocultas entre las montañas que rodean

el valle de Wadi Mousa. Utilizando una estrategia que describe en su obra *Viajes por Siria y Tierra Santa* logró despistar a sus guías y penetró en la ciudad secreta que a partir de entonces dejó de ser secreta. Burckhardt vivió dos años en Alepo, aprendió el árabe y a vivir como los beduinos, y se convirtió al Islam adoptando el nombre de Ibrahim bin Absullah. Este intrépido viajero abrió así el camino a las sucesivas exploraciones que habían de revelar al mundo las maravillas de esta ciudad olvidada. A los arqueólogos y exploradores siguieron los turistas, y con los turistas sucesivos ingresos para Jordania, así que el gobierno decidió desalojar a los beduinos que ocupaban esta maravillosa necrópolis y convertirla en el mayor atractivo turístico de Jordania, por cuyas entrañas penetraremos en los próximos artículos. ■



# Athlon, bizimodu osasungarriak sustatzen Interneten ere

**Athlon kooperatiba 1990ean sortu zen eta garai berrietara egokitzeko enpresaren irudia aldatzeko beharra ikusi dute aurten. Irudia berritzearekin batera [www.athlon.es](http://www.athlon.es) webgunea ere berritu dute eta bertan garrantzia eman nahi izan zaie Athlonek eskaintzen dituen zerbitzuei eta dituzten bezeroei. Egiten dutena kanpora zabaltzen eta gomendioen berri ematen lan handia egiten dute Athloneko kideek eta horretarako dute albistegia webgunean eta baita sare sozialetako kanal ezberdinak ere: Twitter, Youtube eta Flickr, besteak beste. Webgune berriaz eta Interneten egiten duten lanaz galdetu diogu Judith Eraña Athloneko Marketing eta Komunikazio arduradunari.**

## Zer dela-eta jarri duzue martxan webgune berria?

Egia esan, ez dugu webgune berria bakarrik aldatu, Athloneko irudi korporatiboa aldatu dugu orokorrean. Badira 22 urte Athlon sortu zenetik, eta urte hauetan guztietan enpresak eboluzionatu egin du, berrikuntzak ezarri dira eskaintzen ditugun zerbitzuetan, zerbitzu berriak eskaintzen ditugu... Horretarako momentu aproposa zela iruditu zaigu.

**Eskaintzen duzuen zerbitzuei buruzko informazioaz gain, kirolariendako gomendioak ere ematen dituzue webgunean. Zuen gomendioak jasotzeko beste bide bat dute beraz kirolariak.**

Berez Kirol Medikuntza zerbitzuak preparatzen ditu kirolariak, dena den, tokian tokiko gomendio orokorrak ematen saiatzen gara webgunetik. Horretaz gain, aholkularitza pertsonalizatua ere egiten dugu eta on line bidea aproposa da horretarako. Egun, badaude gomendioak eta entrenamenduak ematen dituzten aplikazioak Interneten, baina Athlonen gertutasuna eta profesionaltasuna bermatzen ditugu.

**Athlon kooperatibak irudi berria estreinatzeaz gain, zerbitzuak hobetzeko ahalegina egingo du.**



**Sare sozialetan ere aktiboak zarete: Twitterren, Facebooken, Youtuben, Flickrren, Linkdedinen... Zer eskaintzen eta ematen dizuete sare sozialek?**

Athlonek zerbitzu asko eskaintzen ditu, publikoarentzako ezezagunak direnak. Sare sozialen bidez, egiten ditugun gauza asko azaleratzen ditugu, bezero eta bezero ez diren guztiei iristea da gure helburua, Athlon hobeto ezagutzea eta gertutasuna ematea. Jaso aldiz, informazio ugari jasotzen da sare sozialen bitartez, berrikuntzak eta tendentziak ezagutzeko bide aparta dira.

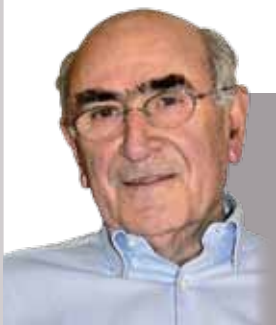
**Sport Trend Trotters izeneko proiektua eta webgunea ere abian jarri duzue. Zein da proiektu horren helburua? Zer egiten duzue?**

Proiektuaren xede nagusia kirol esparruan dauden tendentzia globalak aztertu, identifikatu eta komunikatzea da. Hau guztia zaintza teknologikoko sistema baten bitartez, kirol eremuan ematen ari diren aldaketak aztertzen ditu, eta honetaz gain, mehatxuak edota negozio-aukera berriak identifikatu.

**BAC Sport ([www.iseamcc.net/isea/business-acceleration-center](http://www.iseamcc.net/isea/business-acceleration-center)) proiektua izan zen bere abiapuntua.**

Baina haratago doa proiektua, kirolaren munduan gertatzen ari dena jakiteko toki bat, eta batez ere, kirolaren inguruko sentsazioak, pentsamenduak edota iritziak emateko gune bat. ■





## Rafael Cristóbal Consultor de Arizmendi Ikastola

En estos comienzos de curso, nos vienen al recuerdo aulas, profesores, patios de juego y los libros que configuraron nuestros años escolares. Con recuerdos queridos a veces y otros sombríos, surgen también reflexiones acerca de la enseñanza y los libros de texto, hoy muchos de ellos en formato digital.

# Manual escolar y conocimiento

El alumno necesita de ese soporte de definiciones y enunciados para apoyar en él las explicaciones del profesor. El profesor necesita referirse a él como a una guía de sus enseñanzas. El libro de texto es, pues, un manual útil y necesario para el aprendizaje. Pero no está libre de peligros y riesgos para eso que puede llamarse el camino hacia el conocimiento.

En los manuales, los conocimientos son presentados como existentes desde siempre, sin referencia a dónde surgieron, a quién fue el que los descubrió y los formuló, a las inquietudes de donde brotaron y se presentan casi exclusivamente en lo que tienen de utilidad. Nadie negaría que el manual sea una herramienta para actuar sobre las cosas, pero el conocimiento tiene un horizonte más vasto que su mero valor utilitario.

El conocimiento surgió de la interrogación. Ha emergido siempre para responder a preguntas determinadas que se hicieron hombres determinados, pertenecientes a un tiempo y a una cultura determinadas y desde unas inquietudes determinadas. El conocimiento tiene espacio y tiempo.

Aristóteles dijo de Pitágoras que “elevó la aritmética por encima de las necesidades de los mercaderes”. En los orígenes del conocimiento está la contemplación. Descubrir era para los griegos el acto por el que los ojos de la inteligencia retiran de las cosas el velo de la apariencia que oculta su verdadera realidad. Ese fue el arranque de nuestra cultura científica: el deseo incoercible de re-encontrar, tras la confusión de la apariencia, el mundo de la realidad verdadera para repatriarse a ella. La cosmología fue, en esta sensibilidad, más una ascesis cognitiva del alma que un manual de representaciones para dominar el comportamiento del cosmos.

En el manual, el conocimiento vuelve a caer al nivel de las necesidades de los mercaderes. Más por lo que en él es silenciado que por lo que en él se dice. Al ignorar toda otra dimensión del conocimiento que la de la utilidad, el manual corre el enorme riesgo de introducir al niño en esa única perspectiva, y reducirlo a instrumento de la cadena de manipulación del mun-

do. Instrumentalizando al muchacho, lo identifica a la dimensión de valor útil de producción. El manual se convertirá así en herramienta y símbolo del acto por el que el ser humano es destronado de su posición de conciencia del mundo y administrador de la realidad. Es éste su peligro y ésta su potencialidad perversa.

Historicidad y contexto cultural son los ejes de coordenadas que devuelven al conocimiento su significado completo. La presentación del conocimiento en su dimensión histórica nos abre al encuentro con los hombres que lo descubrieron y formularon y -lo que es más importante- a su mundo de interrogantes e inquietudes. El conocimiento técnico deviene humano.

Los jóvenes necesitan en los años de Enseñanza General y de Universidad que les sean desveladas las lentes desde las que fueron descubiertos los conocimientos que se les ofrece, que se les muestre los contextos del racionalismo griego, del materialismo hebreo, del desafío intelectual del hombre moderno y de la perspectiva ofrecida por las culturas orientales.

Resulta ejemplar, en este marco de consideraciones, la resistencia tenaz que Arquímedes opusiera durante toda su vida al rey Hierón de Siracusa quien, como se cuenta de él, “no cesaba de presionarlo para que orientase su arte desde las cosas puramente intelectuales hacia los objetos sensibles y así pudiese aplicarlas a las cosas de uso”. Permaneció fiel Arquímedes a su propia ética cognitiva, y esta fidelidad no le impidió realizar, llegado el momento difícil para su país, los imponentes desarrollos técnicos conocidos para incendiar la flota persa. Pero la recompensa suprema la encontró, según confesión propia, en haber estudiado en las figuras geométricas “las propiedades inherentes a su naturaleza, existentes en ellas desde siempre y sin embargo ignoradas por todos los que me han precedido”.

Con el acceso a los conocimientos que la tecnología hoy nos ofrece ¿No será más que nunca la tarea del profesor el enmarcar los conocimientos sin nombre ni fecha del manual, en el contexto de inquietudes e interrogantes de quienes las descubrieron, introduciéndolos así en un diálogo con ellos? ■



**1**

**ITXURALDAKETA**

Z	O	Z	O
B	E	L	E

- 1** ERO
- 2** HUTS
- 3** UDAKO GIRO
- 4** HAREN

Zozoak beleari ipurbeltz.  
Baina nola pasa ZOZotik BELEra?  
Ba... lau pausutan,  
bakoitzean letra bat aldatuz,  
gainerakoak lehengo tokian utzirik.



ZAILTASUNA: erraza

**2**

**COMPLETE THE CROSSWORD: Feelings**



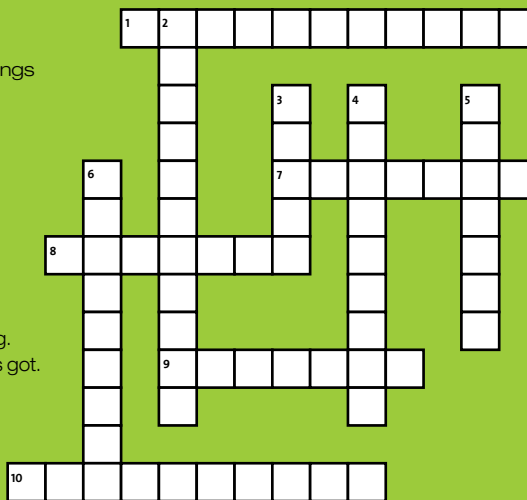
DIFFICULTY: medium

**Across**

- 1. Not hopeful about the future.
- 7. Liked by everyone.
- 8. Sad.
- 9. So happy you are unable to relax.
- 10. Very positive about the future.

**Down**

- 2. Red-faced, ashamed.
- 3. Opposite of "sad".
- 4. Very unhappy; no desire to do anything.
- 5. Want something that someone else has got.
- 6. Sure of yourself and your abilities.



Nola parte hartu: [tulankide@mondragonlingua.com](mailto:tulankide@mondragonlingua.com) posta elektronikoko helbidera bidali beharko dituzte erantzunak, aldizkaria argitaratu eta hurrengo hilaren 15aren aurretik.

**Aurreko zenbakiaren soluzioak**

**1.** 3. BESTEREN BARTZAK (PARTZAK) IKUSTEN, ETA BERE ZORRIAK EZ.

**Previous number's solutions**

**2.** 1-A, 2-B, 3-C, 4-B, 5-A, 6-B.



## German Aginagalde ULMAko langilea



Aramaiarra jaiotzez eta Oñatiarra bizitzez, Oñatiko Enpresagintza fakultateko irakaslea da German Aginagalde, Mondragon Unibertsitatean (MU). Irakaslea ofizioz eta egur tailagilea afizioz, Germanek ordu ugari pasatzen ditu egurra lantzen bere denbora librean. Kutxak egitea da bere pasioa.

“Taila on bat egiteko gakoa pazientzian dago; horrelako lanak ezin dira korrika eta presaka egin”

### **Zein da zure eginkizuna MUko Enpresagintza fakultatean?**

Momentu honetan irakasle soila naiz eta tributazioa zein nazioarteko finantzak ikasgaiak ematen ditut. Horretaz gain, koordinatzaile lanak ere egiten ditut karrera amaierako proiektuetan.

### **Denbora librean egur tailagintzan aritzea da zure pasioa. Noiztik daukazu zaletasun hori?**

Halaxe da, nire afizioetako bat egurra lantzea da. Zehazki ez nuke jakingo esaten noiztik dudan zaletasun hori, baina 20-22 urte nituenetik datorkidala uste dut, nire denbora librean Aramaioko arotz batekin ibiltzen hasi nintzenean, hain zuzen. Ordutik hona, afizio hori mantentzen saiatu naiz. Ezkondu ostean, Oñatira etorri nintzen bizitzera eta bertan lagun dudan arotz bat ezagutu nuen, eta gaur egun, lagun horren aroztegi tradizionalan ibiltzen naiz egurra lantzen. Egia esan, denbora dezente pasatzen dut bertan.

### **Klaseak ematen ala egurra tailatzen sentitzen zara hobeto?**

Bietan sentitzen naiz gustura. Bi gauza desberdin dira eta bakoitzak bere aberastasuna dauka. Klase bat ematea bizitza da, tentsio

puntu batean ipintzen zaitu eta horrek eguneroko karga bat suposatzen du. Karga hori apur bat ahaztu eta gorputzeko adrenalina deskargatzeko egurra lantzen dut nik. Liberazio moduko bat da niretzako.

### **Zer nolako eskulturak egiten dituzu?**

Eskulturak direnak apenas egiten ditut, jaiotza baten figurak dira egin ditudan bakane-takoak. Normalean eskultura planoak egiten ditut, hau da, egur planoak hartuta egin daitezkeen kutxak edo gutunak zabaltzekoak esaterako. Horiek egiteko erabiltzen du-dan egurra gaztaina, ezpela eta haritza izaten dira.

### **Erabiltzen al duzu teknika berezirik?**

Ez, ez dut teknika berezirik erabiltzen. Sekula ez naiz izan ikastaro batean eta ikasi dudan guztia nire kabuz egin dut. Azken finean, dedikazio askoren ondoren ikasten da gehien. Zenbat eta ordu gehiago igaro egurra lantzen, orduan eta teknika hobea lortzen da.

### **Zertan inspiratzen zara zure lanak egitera-koan?**

Ez daukat inspirazio iturri konkreturik. Edonon eta edozein momentutan inspiratzen den horietakoa naiz. Demagun kutxa bat egiten

ari naizela eta bertan irudi bat sortu nahi dudala. Bada, egunkari bat irakurtzen ari naizen bitartean argazki bat ikustea nahikoa izan daiteke nire buruan ideia bat sortzeko.

### **Zein da taila on bat egiteko gakoa?**

Nik esango nuke gakoa pazientzian dagoela, horrelako lanak ezin baitira korrika eta presaka egin. Lehenendabizi, garrantzitsua da marrazki on bat edukitzea oinarri bezala, eta behin hori izanda, lasai-lasai eta astiro egin behar da egurraren lanketa.

### **Zer egiten duzu zure lanekin?**

Normalean gorde egiten ditut. Pentsa, nire etxea trastez beteta daukat. Baina lagunei edota familiakoei ere ematen dizkiet opari gisa. Adibidez, pertsona bati eskerrak eman nahi badizkiot edozer gauzarengatik, kutxaren bat edo dena delakoa eginez eta oparitut emango dizkiot eskerrak.

### **Urte guzti hauetan egindako lan guztietatik ba al daukazu taila kuttunen bat?**

Bai, noski. Beharbada nire alabetako bakoitzari jaunartzean oparitu nien kutxa bana dira inoiz egin ditudan lanik politenak. Asko kostatu zitzaidan horiek egitea eta oraindik ere estimu handia diet.