

# TULankide

WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON



HUMANITY  
AT WORK

Finanzas  
Industria  
Distribución  
Conocimiento

630 | 3ER TRIMESTRE 2024

Ilustración de portada: Iban Galan "Desegin" (@ilustrador\_desegin)

**PELLO RODRIGUEZ**  
PRESIDENTE DEL CONSEJO  
GENERAL DE MONDRAGON  
**"Estoy muy ilusionado"**

# MONDRAGON 2028

Aprobada unánimemente la hoja de ruta  
de la Corporación para el siguiente cuatrienio

# TU Lankide euskarazko eta gaztelaniazko testuekin osatzen dugu. Baina orain beste irakurketa aukera batzuk eskaintzen dizkizuegu.

Imprimimos TU Lankide con textos en euskera y castellano. Pero ahora te presentamos diferentes versiones.

## Aukera gehiago!

¡Más opciones!

630. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 630 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



**TU Lankide** WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON OSATASUNA LINEARI Finantza Industri Enpresa Enjenera

630 3. HIRUHILEKOA | 2024

**PELLO RODRIGUEZ**  
MONDRAGONEKO KONTSEILU OROKORREKO PRESIDENTEA  
"Ilusio handiz nator"

**PELLO**  
PRESID  
GENE  
"Esto

**MONDRAGON 2028**  
Aho batez onartu da hurrengo laurtekorako Korporazioaren ibilbide-orria.

**MONDRAGON 2028**  
Aprobada unánimemente la hoja de ruta de la Corporación para el siguiente cuatrienio

# Hacia un proyecto fortalecido y de futuro

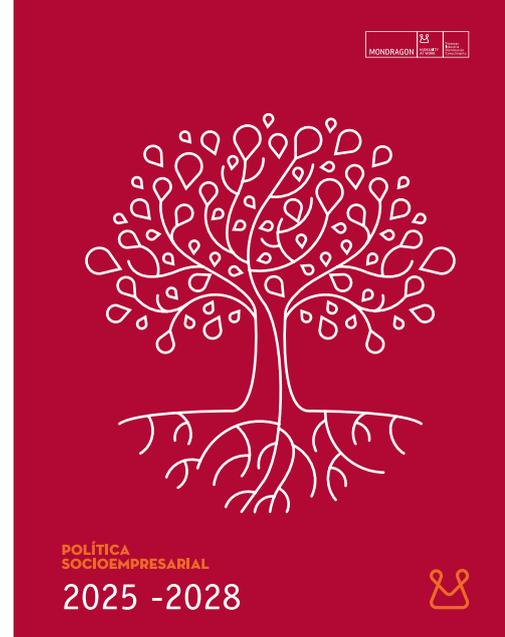
**E**l Congreso 2024 de MONDRAGON aprobó unánimemente su plan estratégico 2025-2028. En él se define una visión (“Ser el referente cooperativo mundial con personas que transforman la sociedad mediante la fuerza de la cooperación”), un reto (“Alcanzar posiciones de liderazgo, siendo más competitivos, más cooperativos y ágiles con los cambios, para ser un agente clave de transformación social”) y cuatro ejes para lograr ese reto: Compromiso e identidad cooperativa, Negocios con futuro, Apertura e impacto social e Intercooperación. En este número de la revista profundizamos en los contenidos de la Política Socioempresarial 2025-2028 de MONDRAGON.

Se trata en definitiva de una hoja de ruta que pretende servir de orientación para fortalecer el proyecto socioempresarial en el contexto del siguiente ciclo estratégico, de forma que se aprovechen las oportunidades que se generarán para reforzar la esencia del modelo cooperativo y de este modo, un legado mejor a las nuevas generaciones.

Es cierto que la incertidumbre geopolítica, así como otros factores globales imprevistos tales como crisis económicas, pandemias, desastres naturales o cambios sociales dificultan enormemente el cómo imaginar el futuro. Pero no es menos cierto que este esfuerzo de reflexión colectiva ayuda a definir el rumbo de las cooperativas y de la propia Corporación estableciendo objetivos concretos y alineando los esfuerzos de todo el conjunto de cooperativistas en torno a una visión compartida.

**La Política Socioempresarial es un soporte corporativo fundamental, consensuado con los órganos de las divisiones y cooperativas, que pretende fortalecer el proyecto MONDRAGON, para impulsarlo, con una hoja de ruta clara, al futuro**

Además, la propia Política Socioempresarial es un soporte corporativo que contribuye a fortalecer el proyecto MONDRAGON en la medida en que es un documento consensuado con los órganos de las divisiones y cooperativas, con quienes se ha interactuado para definir sus contenidos. Desde ese punto de vista, compromete a todas ellas y reta a la propia Corporación a liderarla, desplegarla y trabajarla con decisión para proyectarnos hacia ese MONDRAGON de 2028 que hemos imaginado colectivamente. —



**TULankide** Trabajo y Unión (T. U. Lankide), revista creada por Arizmendiarieta en setiembre de 1960.

EDITOR **OTALORA. Azatza.** [tulankide@mondragoncorporation.com](mailto:tulankide@mondragoncorporation.com).

DIRECTOR **Javier Marcos** [jmarcos@mondragoncorporation.com](mailto:jmarcos@mondragoncorporation.com).

COORDINACIÓN **Iban Garate** [igarate@mondragoncorporation.com](mailto:igarate@mondragoncorporation.com).

CONSEJO DE REDACCIÓN **Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta, Jon Ander Blanco,**

**Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña.**

REDACCIÓN **Arteman Komunikazioa: Usoa Agirre, Amaia Balentziaga, Gorka Etxabe, Gorka Zubizarreta.**

DISEÑO Y MAQUETACIÓN **Josan Martínez.** IMPRENTA **Centro Gráfico Ganboa.**

ENTIDADES COLABORADORAS **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritza/Gobierno vasco.**



## Nueva hoja de ruta para estos cuatro años

### PERSONAS

18

OFICIO

**Ane Urresti,**  
Soraluce, técnica  
de electrónica

“Cada máquina es única”.

36

LAGUNARO

**Adrián Serrano,** director  
de Inversiones de LagunAro

“No puedes tener miedo  
a equivocarte”.



44

ENTREVISTA

**Ander Cepas,**  
bronce paraolímpico

“La experiencia olímpica  
hay que vivirla”.

48

ENTREVISTA

**Chin Pang Ling,**  
Fagor Automation

“China es un mercado  
clave para nosotros”.

54

CULTURA VASCA

**Fermin Muguruza,** músico

“El cooperativismo es fundamental  
para cambiar el mundo”.

63

MI OPORTUNIDAD

**Mirene Mendiburu,** LKS Next

“Mi trabajo es como una  
hoja en blanco”.

4



Con la Política Socioempresarial  
2025-2028 aprobada, la hoja de ruta  
se basará en cuatro ejes estratégicos:  
valores, negocios, compromiso con  
la sociedad e intercooperación.



10

Pello Rodríguez

“Quiero buscar la  
cercanía para que  
podamos estar  
más unidos”

### OPINIÓN

15 Javier Marcos

**EL COEFICIENTE DE GINI  
Y LAS COOPERATIVAS**

20 Rafa Pol

**“NECESITAMOS A RYAN”**

32 Ander Etxeberria

**¿SE HA PERDIDO EL  
ESPÍRITU COOPERATIVO?  
¡GRACIAS A DIOS! (II)**

37 Mireia Muruamendiaraz

**NUEVO CURSO,  
NUEVOS RETOS**

53 Peio M. Aierbe

**INMIGRACIÓN,  
¿PROBLEMA? OPORTUNIDAD**



16

■ **EMPRESA**

16

DIVISIONES

**División Distribución**

Grupo Eroski y Agrupación Erkop.

46

MONDRAGON PEOPLE

**Gestión del talento**

Retos de aprendizaje en las áreas de fabricación.

58

SALUD LABORAL

**Transformando la medicina asistencial**



60

ACCIÓN SOCIAL

**En la última edición tomaron parte muchas cooperativas**

■ **PLANETA**

41

ODS

**Agenda Estratégica europea 2024-2029**

En Europa se está pasando de una *Transición Ecológica* a una *Transición Limpia, Justa y Competitiva*.

52

EUSKARALAN

**Impulsando el euskera**

Primera edición de los Premios Fagor Euskara: reconociendo el compromiso de las cooperativas.

64

MUNDUKIDE

**20 años de trayectoria en Mozambique**



40

■ **COOP**

6

EN LA RED

**Talento cooperativo**

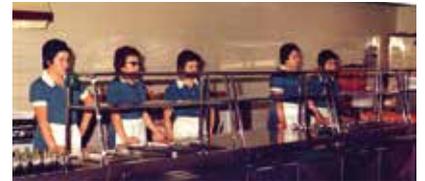
Las cooperativas también buscan formas de atraer, retener y potenciar el talento.

34

ASPALDIKOA

**Auzo Lagun**

Las 17 mujeres que desafiaron su destino.



40

ENTREVISTA

**Joana Ibarretxe, presidente de Erreka**

“Erreka ha sido valiente en la senda del crecimiento”.

50

ENTREVISTA

**Miguel de la Fuente, investigador de Lanki**

“MONDRAGON destaca por haber creado herramientas de intercooperación”.

56

ARIZMENDI IKASTOLA

**Erreka ha sido valiente en la senda del crecimiento**



44



64

# Talento cooperativo

Fomentar el crecimiento profesional y alinear capacidades individuales con los objetivos colectivos: claves para el futuro de las cooperativas

El desarrollo del talento en las cooperativas no es solo una cuestión de competitividad, sino un pilar esencial para su sostenibilidad a largo plazo. Conectar a las personas con las oportunidades adecuadas, fomentar el crecimiento profesional y personal, y alinear las capacidades individuales con los objetivos colectivos son grandes retos a los que se enfrentan hoy en día. En un entorno donde la innovación y la colaboración son claves, las cooperativas deben encontrar formas de atraer, retener y potenciar el talento, garantizando que sus miembros crezcan junto con la organización.

A continuación, algunas actividades que se están realizando en nuestras cooperativas para atraer y fidelizar el talento.



## Jornada de buenas prácticas para atraer talento

“Llevamos años organizando comunidades para desarrollar y atraer talento en MONDRAGON. Compartir experiencias, escucharnos y crear juntos nos hace diferentes, nos hace fuertes.

Trabajamos en torno a nuestra cantera, soñamos juntos, construimos el futuro. ¿Cómo debemos conectarnos con la juventud? ¿Qué podríamos hacer para atraerla? ¿Y para que se queden aquí? ¿Qué relación debemos tener con las universidades?”



## MONDRAGON y el talento

En el Congreso de MONDRAGON se exhibió un vídeo sobre el talento para conocer cómo las cooperativas afrontan el reto de atraer y fidelizar el talento.



## IA en Gestión de Personas

Directo de Shaking HUB LIVE donde hablan de cómo la Inteligencia Artificial está transformando la gestión del talento. De la mano de personas expertas del sector: Juan José Salegui, director corporativo de RRHH en EAA y Latinoamérica de Bellota; Ander Sansinenea, director de Consultoría de Personas de LKS Next; Lucía Arriola García, responsable del Área de Protección de Datos y Seguridad de la Información de LKS Next Legal; moderado por María Ruiz Amurrio, PhD, Business Development & Innovation Leader en MLAKoop.

La Escuela Politécnica de Mondragon Unibertsitatea ha organizado el primer curso sobre transición ecológica y economía circular. Es gratuito y está dirigido a todo tipo de organizaciones.



## Premios TFG-TFM MONDRAGON Sariaik

Más personas que nunca participarán en el jurado de los Premios TFG-TFM MONDRAGON Sariaik 2024. A las cinco categorías tradicionales se han añadido este año otras dos transversales (la de Proyectos Innovadores y la de Mejor Proyecto en Euskera) y se ha dado a conocer quiénes forman el jurado de estas categorías.



## Proyecto #imagineenKREAN

“Con mucha ilusión impulsamos desde Krean el proyecto #imagineenKREAN de Embajadorxs de Marca/Talento. La presentación del proyecto se ha realizado en una jornada donde el equipo motor ha trabajado de forma participativa en la definición de la propuesta de valor de nuestra marca para las personas que formamos o deseamos que formen parte de Krean”.



## Jornada de estudiantes en Danobat

Dentro de las celebraciones del 70 aniversario de la cooperativa, se celebró el Ikasle Eguna en la sede de Danobat, con el objetivo de abrir las puertas al talento del futuro y mostrar de primera mano una cooperativa industrial.



# LA JUVENTUD, EL FUTURO DE MONDRAGÓN





**E**n el contexto de la Política Socio-Empresarial 2025-28 de MONDRAGON, y con el fin de reflexionar sobre el futuro inmediato, MONDRAGON realizó un pequeño experimento sociológico con las protagonistas de ese futuro: la juventud. Invitó a siete personas a conocer MONE -el espacio que hay en Otalora para contar las claves de la experiencia cooperativa- y luego les pidió que resumieran qué les sugería.

Podéis ver el resultado escaneando el código QR. —



A portrait of Pello Rodríguez, a middle-aged man with short dark hair, smiling and wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt. He is standing outdoors with his arms crossed. In the background, there is a large mountain peak under a blue sky with light clouds, and some buildings and a railing are visible in the mid-ground.

Pello Rodríguez

PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MONDRAGON

**“Estoy muy ilusionado,  
MONDRAGON es un  
proyecto apasionante”**

Pello Rodríguez ya ha tomado la senda hacia Arrasate, para acometer una nueva etapa de su recorrido profesional, porque desde el 1 de agosto es el presidente del Consejo General de MONDRAGON. Es la persona más joven que ha ostentado el cargo de presidente hasta la fecha. Nos ha contado de que ha llegado con mucha energía e ilusión.

**JAVIER MARCOS**



**P**rimera entrevista de Pello Rodríguez (Urretxu, 1975) tras su nominación como presidente de MONDRAGON, dando inicio a una nueva etapa profesional en su carrera. La hacemos en su despacho, un amplio espacio con ventanales espectaculares que miran a Udalaiz y Anboto. La conversación gira en torno a su hoja de ruta para los próximos cuatro años, un documento que vertebrará su mandato al frente del Consejo General. Se le ve desen-vuelto, confiado y comprometido con la tarea que enfrenta. Nos dice que para él es un honor ser presidente de MONDRAGON y que pondrá toda su energía en dar un nuevo impulso al proyecto.

**¿Cómo van estas primeras semanas?**

El aterrizaje va bien. Llevo muchos años en el Consejo General y los temas de MONDRAGON me eran conocidos. Además, el proceso de solape con Iñigo ha sido muy bueno, y el verano tranquilo. Y en lo personal, muy suave y controlado.

**“La idea es que la Política Socioempresarial engarce con los planes estratégicos de las divisiones y aterrice en los ejes estratégicos y de gestión de las cooperativas. Ese es el reto de estos siguientes cuatro años”**

### **¿Has digerido ya el impacto de tu nominación para el cargo?**

En el Congreso expliqué lo que sentía en diciembre... y hablé de una especie de *korapilo* (nudo) en el estómago, que ahí sigue... pero es más pequeño. Los días previos al Congreso fueron de bastante tensión porque tenía que preparar esta primera intervención. Pero conforme empezó el Congreso y pude exponer la ponencia, he de decir que me sentí muy bien. Y el feedback que recibí fue muy positivo, lo cual me alegró mucho. Sensación de examen aprobado.

### **Política Socioempresarial 2025/2028**

#### **¿Nos podrías hacer una primera valoración de la Política Socioempresarial como herramienta de gestión?**

Para mí debe ser un paraguas para todos los planes estratégicos que se hacen en las cooperativas. Tenemos que conseguir que ese paraguas nos cubja a todos. El plan estratégico de cada división tiene que contemplar las estrategias que estamos definiendo en esa política, y poco a poco deben plasmarse en los planes concretos de gestión de las cooperativas.

La idea es que la Política Socioempresarial engarce con los planes estratégicos de las divisiones y aterrice en los ejes estratégicos y de gestión de las cooperativas. Ese es el reto de estos siguientes cuatro años. De política estratégica, a gestión operativa.

#### **¿Qué destacarías de ese documento?**

En primer lugar, la actualización de los ejes estratégicos. Pasamos de los 7 ejes anteriores a los 4 ejes actuales: Identidad Cooperativa, Negocios de Futuro, Apertura e Impacto Social, e Intercooperación.

Merece una mención especial el concepto de *apertura e impacto social*. Y es que, para hacer nuevos negocios que sean rentables, debemos abrirnos a otras corporaciones y sondear proyectos que se puedan incorporar a nuestra Experiencia, porque en MONDRAGON no podemos saber de todo. Y, por tanto, la apertura es fundamental. Respecto al impacto social, hemos

sido referentes en temas como la creación de empleo, la generación de comunidades más igualitarias, la solidaridad o la euskaldunización, por ejemplo, y ahora debemos preguntarnos en qué queremos ser referentes en los siguientes años en cuestiones de impacto social. Hay temas diversos, y por apuntar alguno, mencionaría el de la integración de las personas migrantes. ¿Queremos ser referentes haciéndolo bien? Por supuesto que sí.

En fin, tenemos que reflexionar, debatir y determinar el rumbo para saber en qué ser referentes en cuestiones de impacto social.

#### **Dices que la clave será el aterrizaje de la Política Socioempresarial en las cooperativas. ¿Qué acciones tienes pensadas para materializarlo?**

Aprovechando los 100 primeros días de ‘tregua’ de cara a la comunicación externa, estoy dedicando este tiempo a la comunicación interna. Primero, explicando el contenido de la Política Socioempresarial. Y es que en MONDRAGON somos muchas más personas de las que participan en el Congreso. De manera que estoy asistiendo a diversos comités de MONDRAGON, foros financieros, de personas, de divisiones... De aquí hasta fin de año realizaré una labor intensa para acudir a todos esos foros con la idea de presentarme, y explicar la política.

Y, además, paralelamente, entre el Consejo General y la Comisión Permanente, hemos arrancado un proceso para definir las prioridades en el desarrollo de cada eje estratégico, cotejarlo con las divisiones y cooperativas y definir cómo traccionar esas acciones. Con esto creo que llegaremos a las cooperativas y habremos definido cómo trabajar en 2025 con acciones concretas que puedan materializarse en el plan de gestión del próximo ejercicio.

#### **¿Serán suficientes estos tres meses para este proceso de socialización?**

La socialización tiene que ser permanente, tanto en la transmisión de contenido como en la escucha. Ahora haremos un sprint de octubre a diciembre y veremos si es necesario más tiempo. No hay que olvidar que el 22 de noviembre celebraremos el Foro MONDRAGON, con el foco en la Política Socioempresarial y su despliegue, lo que supone una gran oportunidad para compartir estos temas con los rectores y directivos de cooperativas y divisiones.

**Hace algunos años este tipo de documentos incluía una serie de proyecciones cuantitativas que proporcionaban una foto a cuatro años. ¿Cómo te imaginas MONDRAGON en 2028?**

**“Hemos arrancado un proceso para definir las prioridades en el desarrollo de cada eje estratégico, cotejarlo con las divisiones y cooperativas y definir cómo traccionar esas acciones”**



La parte numérica tiene su relevancia, pero en un ciclo de cuatro años, se pueden producir muchos acontecimientos que podrían alterar significativamente esa foto *cuantitativa*. Y, por tanto, es mejor hablar de la parte cualitativa, de cuáles son las apuestas estratégicas de cara al futuro proyectado.

Espero que en 2028 hayamos andado gran parte de ese camino, que no va a ser nada fácil. Los negocios nos tienen que acompañar y el mundo está como está y en el caso concreto de Europa, que es un espacio clave para nosotros, se está quedando atrás frente a USA y China y eso va a tener consecuencias e impacto en nuestros negocios. Nosotros transformarnos la sociedad a través de nuestro trabajo y por tanto es básico que nuestros negocios funcionen. Además, también hemos de-

**“Tenemos que reflexionar, debatir y determinar el rumbo para saber en qué ser referentes en cuestiones de impacto social”**

finido otros ámbitos como apertura e impacto social o intercooperación, y por tanto en 2028 tenemos que ver avances claros en estos ámbitos. Eso es lo que espero.

**O sea, que podemos decir que tendremos un MONDRAGON más abierto, más cooperativo, que comunica mucho mejor al exterior la aportación que hace a la sociedad, con mayor voluntad de colaboración con terceros...**

Totalmente, pero hay que ponerse manos a la obra. Tenemos mucha tarea para que MONDRAGON se conozca más, tanto en Madrid como en Euskadi. Tenemos también muy desarrollados los mecanismos de intercooperación solidaria (reconversiones y reubicaciones) pero hay otras *intercooperaciones* que hay que fomentar. Por ejemplo, el Comité Financiero de MONDRAGON, con 12 divisiones presentes, es pura intercooperación, son unos intangibles que otras corporaciones no tienen y que tenemos que fortalecer.

La política de alianzas en nuevos sectores es otro aspecto que nos puede dar mucho juego. Por ejemplo, no estamos con

presencia significativa en el sector de energía, y si abrimos alianzas podremos acceder a nuevas tecnologías y a nuevos negocios.

**Teniendo en cuenta la geopolítica actual ¿crees que podremos transitar sin sobresaltos por los ejes estratégicos de la Política Socioempresarial?**

En el ámbito de los negocios siempre hay sobresaltos. Nunca son procesos lineales. Basta con ver las noticias para encontrar varios ejemplos ilustrativos de negocios que se van transformando. Por ejemplo, el vehículo eléctrico. Nosotros estamos en este sector como proveedores y habrá sobresaltos, seguro. Pero tenemos que ser dinámicos, ágiles y ver dónde se nos presentan oportunidades para tratar de enfrentar la situación.

**¿Con ganas y energía para enfrentar todos estos retos?**

¡Por supuesto! Estoy muy ilusionado. No hacer nada es una decisión, pero creo que es mejor hacer cosas. No nos olvidemos que somos emprendedores, que somos empresarios y que nos toca actuar para cumplir con la responsabilidad de mantener ese legado mejorado a las generaciones posteriores. Pensemos por tanto en negocios de futuro, obviamente rentables. Hay que apostar: llevamos varios años trabajando con fondos de promoción acompañando a startups; tenemos que hacer más porque de ahí también surgirán cosas.

**“Personalmente, quiero disfrutar en esta nueva tarea. Y lo que estoy buscando dentro de MONDRAGON es cercanía. Que los negocios, las cooperativas y las Divisiones vean la aportación que les hace MONDRAGON, quiero conseguir una conexión más estrecha”**



# “Todos y todas somos MONDRAGON”



**¿Qué objetivos tienes en tu mandato?**

Personalmente, disfrutar. Y lo que estoy buscando dentro de MONDRAGON es cercanía. Que los negocios, las cooperativas y las Divisiones vean la aportación que les hace MONDRAGON, para conseguir una conexión más estrecha; y en la experiencia me gustaría eliminar esa sensación de lejanía. MONDRAGON somos todos y todas. Por tanto, vamos a hacer lo que haga falta entre todos. Y para ello la cercanía es fundamental.

**¿Qué es para ti ser presidente de MONDRAGON?**

Un honor.

**Eres el presidente más joven que ha tenido este honor...**

Sí, el más joven, es verdad. Yo creo que es positivo. En otras empresas del tamaño de MONDRAGON he visto personas mayores que yo, también en el plano de la política internacional es gente mayor... No tengo nada en contra de ellos, por supuesto, pero yo quiero aprovechar mi juventud para dar a este proyecto el empujón que merece. Y voy a destinar a ello todas mis energías.

Mucha gente me pregunta qué tal estoy, y me dicen que me cuida. He comenzado muy contento, estoy disfrutando, hay buen ambiente, las reuniones que he mantenido en las Divisiones han ido muy bien... Mientras estemos todos agusto, ¡adelante!

**Javier Marcos**  
DIRECTOR DE TU LANKIDE



# ÍNDICE GINI Y COOPERATIVAS

Recientemente un diario guipuzcoano publicó como noticia de portada que el territorio “presenta la segunda tasa de desigualdad más baja de Europa” al obtener una puntuación de 23 sobre 100 en el índice GINI. Ya lo había anticipado en febrero la propia Diputación en una nota publicada por el departamento de Cuidados y Políticas Sociales.

**E**l índice GINI es un parámetro muy importante. Es una medida estadística que se utiliza para representar la distribución de la riqueza o los ingresos en una población. Oscila entre 0 y 100, donde 0 indica igualdad perfecta (todas las personas tienen los mismos ingresos) y 100 indica desigualdad máxima (una sola persona posee toda la riqueza o ingresos). Cuanto más cercano esté el índice a 0, más equitativa es la distribución de la riqueza en ese lugar. Es una herramienta común para evaluar la desigualdad económica en diferentes países o regiones.

Pues bien, el índice Gini de Guipuzkoa se sitúa en 23,0, lo que posiciona a la región entre las me-

nos desiguales del mundo. Sí, sí, del mundo. Es evidente que vivimos en un lugar espectacular y que hemos logrado alcanzar cotas de bienestar colectivas impresionantes. Y yo me siento especialmente orgulloso al ver que nuestro territorio tiene una renta *per capita* de las más altas del estado y que, además, esa renta está repartida de forma homogénea. Es decir, entre todos, de forma más justa e igualitaria.

## La aportación de las cooperativas al GINI

Y puestos a analizar las razones que explican este índice, creo que es de justicia destacar el papel de

las cooperativas en ese logro. Y es que nuestro modelo, con todas sus imperfecciones, ha demostrado que es un modelo altamente comprometido con la transformación social y el desarrollo de territorios más cohesionados. Las cooperativas generan empleos de calidad (\*), aplican una política retributiva equilibrada (escala 1 a 6), invierten en innovación y tecnología (186 millones en 2023), sus centros de decisión están aquí, y tienen mecanismos de intercooperación que las hacen más resilientes y sostenibles.

En un momento en que la desigualdad se ha convertido en un desafío global, las cooperativas han demostrado sobradamente que son un agente clave en la construcción de un futuro más equitativo y sostenible. —

**“En un momento en que la desigualdad se ha convertido en un desafío global, las cooperativas han demostrado sobradamente que son un agente clave en la construcción de un futuro más equitativo y sostenible”**

\* Empleos de calidad, entendida ésta en las dimensiones definidas por la UE como son la calidad intrínseca del empleo, la cualificación continua, salud y seguridad, diversidad e inclusión, conciliación, participación y rendimiento general.

# Distribución

Es una agrupación de cooperativas integradas en la Corporación con el objetivo de crear sinergias entre todas ellas y la propia División. **GORKA ETXABE**



COOPERATIVAS **5** PERSONAS **+38.500** VENTAS 2023 **+6.000 MILLONES DE VENTAS**



**E**l Grupo Eroski es el cuarto operador de distribución en el Estado, con una red que supera los 1.500 establecimientos. Su actividad se desarrolla fundamentalmente en la distribución alimentaria, pero cuenta además con otro tipo de tiendas. La matriz del grupo es la cooperativa **Eroski**, formada por trabajadores propietarios y socios consumidores, quienes constituyen los órganos de máxima decisión de la cooperativa. Al área de Distribución de MONDRAGON pertenece también el grupo agroalimentario **Erkop**, que desarrolla su actividad en los sectores de catering, limpieza, ganadería y horticultura. **Ausolan**, **Behi-Alde**, **Miba** y **Barrene-txe** son las cuatro cooperativas que componen el **Grupo Erkop**.

## Cooperativas de la División

Ausolan.

**B**ARRENETXE  
bertoko barazkiak - 1980

**B**A BEHI ALDE

**E** ROSKI

**M** MIBA  
ERKOP



Entrevista completa en [tulankide.com](https://tulankide.com)



## Rosa Carabel

CEO DE EROSKI Y DIRECTORA GENERAL DE LA DIVISIÓN DISTRIBUCIÓN DE CORPORACIÓN MONDRAGON

“El potencial que sumamos entre todos y nuestro privilegiado entorno me hacen ser muy optimista”

“Todas y cada una de las cooperativas que componen la División de Distribución de MONDRAGON son líderes en los sectores en los que operan. Todas ellas son agentes tractores del sector agroalimentario en Euskadi”. Lo dice Rosa Carabel, CEO de Eroski y directora general de la División Distribución de Corporación MONDRAGON. Nos recibe en su despacho de Elorrio, en las oficinas centrales de Eroski, entre reunión y reunión, con una agenda de trabajo complicada, difícil de cuadrar, similar a una partida de tetris de nivel superior. Para Carabel, el momento actual es una tormenta

perfecta llena de oportunidades para que las cooperativas de la División busquen nuevos retos, innoven y diversifiquen, en producto, servicio y mercado.

### Futuro: innovar y diversificar

Son muchos los ejemplos de innovación y diversificación que están llevando a cabo las cooperativas que componen la División de Distribución. Así, recientemente se han incorporado a Agrifood, la Fundación Europea para la Innovación en el sector.

[Entrevista completa en [tulankide.com](https://tulankide.com) -QR de arriba-] —

“Todas y cada una de las cooperativas que componen la División de Distribución de MONDRAGON son líderes en los sectores en los que operan. Todas ellas son agentes tractores del sector agroalimentario en Euskadi”

## “Hemos pasado de héroes a villanos”

### No hay día sin titular.

El gran consumo está en boca de todos, los precios de los productos, lo que ha subido la cesta de la compra, o los márgenes y beneficios. Todos y cada uno de los y las ciudadanas tienen opinión, y todos creemos tener razón. Hemos pasado de héroes a villanos. En el periodo de pandemia las grandes cadenas de alimentación recibieron el aplauso unánime de la sociedad, de las instituciones, un reconocimiento que ya nadie recuerda.

### ¿Cuánto ha subido la cesta de la compra?

Desde Eroski hemos subido los precios menos de lo que lo han hecho otros en un mercado excesivamente agresivo y competido. Todas las personas somos muy sensibles cuando hablamos de precios y es cierto que desde 2022 el carro de la compra se ha encarecido un 30%.

### ¿Cómo está reaccionando el consumidor?

Con un consumo mucho más económico, un 15% menor. Se consume menos carne, menos cerdo y, sobre todo, menos pescado. La proteína que más se ha incrementado es el huevo. El precio está en el disparadero, pero estamos haciendo un esfuerzo continuado para tratar de trasladar lo menos posible los precios de coste al mercado. Somos conscientes de que la distribución está en el ojo del huracán.

### Para finalizar, hablemos de la División y de sus principales retos.

Debemos seguir creciendo de forma eficiente, identificando nuevas líneas de actividad. Todas las cooperativas que componemos la División tenemos retos comunes como la innovación, la diversificación o el talento, y también tenemos todos los ingredientes para afrontarlos con garantía. Somos el productor, el distribuidor y el elaborador.



Ane Urresti Gandiaga, Soraluze

## PUESTA A PUNTO DE LAS MÁQUINAS

Ane Urresti Gandiaga, de 23 años y natural de Ondarroa, es un ejemplo del talento joven que se está abriendo camino en la industria de la máquina herramienta. Graduada en Ingeniería Electrónica Industrial y Automatización, está a punto de cumplir su primer año como trabajadora en Soraluze, y acaba de hacerse socia de la cooperativa ubicada en Osintxu (Gipuzkoa) dedicada a la fabricación de máquinas de fresar, mandrinar, tornear y soluciones multifunción.

USOA AGIRRE

**A**unque lleva relativamente poco tiempo, Ane ya ha asumido un rol crucial en la empresa: la puesta en marcha de las máquinas, asegurándose de que cada una de ellas esté completamente operativa antes de ser entregada al cliente.

“Mi trabajo diario es poner en marcha las máquinas desde cero. Esto implica asegurarse de que todas sus funciones estén correctamente configuradas y funcionando antes de que se envíen a las instalaciones del cliente”, explica Ane. El proceso empieza cuando los mecánicos y electricistas montan la estructura de la máquina y conectan todos los cables. A partir de ahí, Ane y su equipo revisan cada conexión y verifican que todos los sistemas estén correctamente integrados. “Siempre puede haber algo mal conectado o problemas con el aceite, por lo que tenemos que revisar todo cuidadosamente antes de comenzar a operar”, comenta.

En Soraluze, las máquinas son grandes, complejas y altamente personalizadas. Según la demanda del cliente, Ane trabaja con distintos tipos de máquinas, cada una diseñada para funciones específicas. “Cada máquina es única, y nuestro trabajo es asegurarnos de que todo esté funcionando antes de su entrega”, añade.

## Aprendizaje constante

Uno de los mayores retos a los que se enfrenta Ane en su día a día es la necesidad de dominar varios lenguajes de programación. “En la universidad aprendes una base, pero cuando llegas aquí, te das cuenta de que cada máquina tiene su propio lenguaje”, comenta. En Soraluze, utilizan diferentes sistemas, como el de Fagor Automation, entre otros, y Ane destaca la importancia de tener curiosidad y estar dispuesta a aprender. “El estudio te da sabiduría, pero realmente aprendes trabajando con las máquinas, tocando y experimentando”, añade.

A pesar de los desafíos, Ane se siente respaldada por un equipo altamente colaborativo y por una cultura de empresa que apuesta por la igualdad. “Al principio pensaba que este sería un trabajo muy individual, pero la realidad es que todo el equipo, desde mecánicos hasta eléctricos, trabajamos conjuntamente para sacar adelante cada proyecto. Si tengo alguna duda o necesito ayuda, siempre hay alguien para echarme una mano”, afirma. Además destaca que “en Soraluze sea cual sea el tipo de trabajo están al alcance de cualquier persona, independientemente de su género”, y eso es muy motivador.

## El papel de la inteligencia artificial

Aunque la inteligencia artificial aún no ha irrumpido de lleno en su campo, Ane ve con interés cómo la tecnología sigue evolucionando

## Talento joven en las cooperativas

Ane reconoce que atraer talento joven a las cooperativas es un desafío, y que no todas las personas están dispuestas a sumarse a este modelo de trabajo. “Depende mucho de la mentalidad de cada persona. Algunas solo piensan en ellas mismas, pero en una cooperativa necesitas tener una visión más colectiva”, reflexiona. Según ella, es importante que las personas jóvenes entiendan que en una cooperativa no solo se trabaja por una misma, sino por el bien común de todo el colectivo.

Ane Urresti Gandiaga es un ejemplo de cómo el talento joven puede adaptarse y prosperar en una industria tan exigente como la fabricación avanzada. Con su pasión por la tecnología, su voluntad de aprender y su espíritu colaborativo, Soraluze, y el cooperativismo en general, tienen en Ane y en otras personas jóvenes como ella una base sólida para seguir creciendo y adaptándose a los cambios del mercado y la sociedad.

rápida. “En las máquinas ya estamos integrando cámaras y elementos digitales, pero todavía es necesario que haya personas detrás de estos sistemas”, comenta. Si bien reconoce que la inteligencia artificial puede automatizar ciertos procesos, no cree que llegue a sustituir el papel humano. “La IA tiene sabiduría, pero también comete fallos. No creo que logre alcanzar el nivel de precisión ni el conocimiento que tenemos las personas”, asegura.

Ane es consciente de que la electrónica avanza a gran velocidad y que su profesión está en constante transformación. “El futuro de este sector será diferente al actual, pero seguirá habiendo demanda de profesionales. Siempre habrá nuevas tecnologías que aprender”, reflexiona.

Aunque aún no le ha tocado viajar al extranjero para supervisar el montaje de máquinas en otros países, Ane se muestra entusiasmada ante la posibilidad. “Sé que el momento llegará pronto y estoy preparada. Viajar y ver cómo nuestro trabajo se implementa en fábricas de otros países es algo que me motiva mucho”, comenta con una sonrisa. ■



**Rafa Pol**

Economista especializado en Planificación Estratégica



## “NECESITAMOS A RYAN”

El Congreso de MONDRAGON ha dado luz verde a la nueva Política Socioempresarial corporativa para el periodo 2025-2028. Comienza ahora el trabajo para realizar su despliegue y hacerla presente en la sucesión de reflexiones estratégicas que realizarán nuestros negocios. Deberán poner sobre la mesa multitud de observaciones sobre el funcionamiento interno, las fuerzas del mercado, el impacto de la tecnología y las claves para articular su ventaja competitiva.

**E**laborando documentos corporativos de perspectivas para la planificación, ha resultado curioso constatar que, a medida que han pasado los años, la predicción de indicadores económicos, inicialmente acotada por unos parámetros locales tradicionales, ha ido relegando su protagonismo en favor de otras preocupaciones de fondo, muchas veces de carácter geopolítico, fruto de que la globalización y el crecimiento del comercio internacional han ido ampliando la velocidad de las interacciones, llevándonos a depender de un panorama de variables y voluntades mucho más amplio y volátil.

### La anticipación de la ficción

En este sentido, la capacidad de pronosticar la aparición de un *cisne negro*, un evento disruptivo de difícil predicción y gran impacto

global, ha sido uno de los focos en los que se han centrado los gabinetes de predicción. Hasta hace poco, esta labor me parecía condenada al fracaso, por los fiascos ya sufridos por muchos adivinos.

Sin embargo, como es habitual en esta colaboración, acudo de nuevo a la ficción para descubrir con asombro que, con cierta antelación, algunas series nos van poniendo miguitas que avisan del acaecimiento de algunos de estos eventos extraordinarios. No sabría decir quién susurra al oído de los guionistas, pero algunas coincidencias resultan perturbadoras.

Mi ejemplo favorito: La serie *Jack Ryan*, de Tom Clancy (Amazon Prime Video) donde el protagonista es un analista de la CIA que pasa accidentalmente de la mesa del despacho al campo de la acción. En todas las temporadas emitidas, con las licencias dramáticas pertinentes, se han anticipado situaciones y detalles sorprendentes de

algunos asuntos claramente reconocibles en hechos reales posteriores, y que a mí no me parecerían de tan fácil vaticinio. Los argumentos han versado sobre el terrorismo islámico de raíz europea, la deriva venezolana, la guerra en el Este de Europa (Chequia según la serie) y el poderío del narcotráfico. Quizás, ver la serie una vez desencadenados los hechos posteriores haga que se pierda la emoción del descubrimiento anticipado; si bien es verdad, que hasta que las situaciones no se han materializado, no se es consciente de la información privilegiada que aportaba su visionado.

He de reconocer que lo que más me inquieta ahora es que *este Jack Ryan* ha llegado a su fin. No habrá más temporadas: ¿Es que ya no va a suceder nada de este calado en el futuro próximo?, o simplemente, ya no nos lo quieren contar...

Mi conclusión es que también necesitamos a Ryan, o a su guionista, o en último caso, a la voz que susurraba al guionista. En cada una de nuestras reflexiones estratégicas debemos tratar de desvelar los condicionantes de nuestro futuro y para eso, más nos vale que nuestro Ryan particular se lo esté contando a quienes definen la estrategia del negocio... ¿Qué tal un poco de vigilancia estratégica? —

**“Algunas series nos van poniendo miguitas que avisan del acaecimiento de eventos extraordinarios. No sabría decir quién susurra al oído de los guionistas, pero algunas coincidencias resultan perturbadoras”**



Inversores del proyecto en la inauguración de la planta. Entre ellos, Pello Rodríguez, presidente de Corporación MONDRAGON, Hector Olabegogeoaskoetxea, de MONDRAGON Health y Manuel Sánchez-Lagarejo, director general de Bexen Medical.

## COCOON INAUGURA LA PRIMERA PLANTA MUNDIAL DE PRODUCCIÓN DE PROTEÍNAS RECOMBINANTES CON CRISÁLIDAS

Con el respaldo de MONDRAGON, la biotecnológica Cocoon abre nuevas puertas para la salud y la sostenibilidad alimentaria.

**C**ocoon Bioscience inauguró el pasado 27 de septiembre en el Parque Tecnológico de Bizkaia la primera planta industrial del mundo que utiliza crisálidas de insectos como biorreactores naturales para la producción de proteínas recombinantes. Este innovador proyecto, respaldado por la Corporación MONDRAGON y la cooperativa Bexen Medical, se posiciona como una revolución en los sectores biosanitarios y alimentarios, ofreciendo una alternativa más eficiente y accesible que los métodos tradicionales.

La tecnología Crisbio®, desarrollada por Cocoon, utiliza crisálidas inoculadas con baculovirus para producir proteínas en solo seis días, reduciendo hasta un 90% los costes de

producción. Este avance es crucial para terapias y vacunas basadas en mRNA, la secuenciación genética y la carne cultivada, sectores donde los altos costos de las materias primas limitan su alcance.

Pello Rodríguez, presidente de MONDRAGON, destacó la importancia de este acompañamiento como “apuesta por aprender en el mundo de la biociencia y seguir innovando en nuevos negocios”. Manuel Sánchez-Lagarejo, director general de Bexen Medical, afirmó que “la inversión en Cocoon responde a un reto estratégico de la empresa por conocer más en profundidad el sector de la biotecnología” y añadió que darán respuesta a las necesidades y retos al que se enfrentan “desde nuestra cooperativa, tanto en producto como en servicio”.

También participan en el proyecto cooperativas como Kide, Ondoan o LKS Next. —

Video



# Hoja de ruta para el futuro

A large audience is seated in a conference hall, holding up orange cards in a gesture of approval or voting. The audience is diverse in age and appearance. In the background, a stage is visible with several people seated at a long table. A large screen behind the stage displays the text 'ACUERDO' and 'PROGRAMA POLÍTICA SOCIOEMPRESARIAL 2025-2029'. A podium on the stage has the 'K124' logo. The overall atmosphere is one of a formal event or congress.

En el Congreso realizado el 17 de julio en Bilbao se aprobó por unanimidad la Política Socioempresarial para los próximos cuatro años.



La fotografía se realizó en el Palacio Euskalduna de Bilbao, porque allí se celebró el último Congreso de la Corporación MONDRAGON el 17 de julio. Se había convertido en costumbre celebrarlo en Donostia (¡también anteriormente en Amaia Antzokia de Arrasate!). Hay que reconocer que los cooperativistas de MONDRAGON están repartidos en todos los territorios, y por eso se decidió organizarlo en esta ocasión en la capital vizcaína, en el Palacio Euskalduna. Estaban llamadas 650 personas, se acercaron 359 y se recogieron 73 representaciones; es decir, en total 432 miembros del Congreso (sumando las personas presentes y las representadas), una asistencia del 66%.

**¿Qué temas se trataron esta ocasión?** Algunos, los habituales: revalidar la entrada de cooperativas, revalidar las decisiones sobre los presupuestos y las cuotas de financiación del Centro Corporativo, y el informe sobre la gestión de la Comisión Permanente y el Consejo General. Y una extraordinaria: la ponencia sobre la Política Socioempresarial 2025-2028.

El evento fue muy rico y si tuviéramos que resumirlo en imágenes, elegiríamos dos: una, el relevo entre Iñigo Ucín y Pello Rodríguez; y otra, la aprobación de la nueva Política Socioempresarial, la hoja de ruta para los siguientes cuatro años.

**¿Qué es la Política Socioempresarial? ¿Y para qué sirve?** Es un mapa para el periodo 2025-2028, una hoja de ruta, analizada y aprobada entre todos, que define los desafíos y los grandes objetivos de la Corporación, y que sirve de escenario para que el resto de Divisiones y cooperativas estén a una. Fue presentada por Pello Rodríguez y posteriormente se realizó la votación—la imagen recoge ese preciso momento—. Fue aprobada por unanimidad.

A partir de ahora, hay una tarea que realizar, difundir esta hoja de ruta en las cooperativas, y la revista TU Lankide aportará en ello, a través de su versión en papel, así como con la versión digital. —



Relevo entre Iñigo Ucín y Pello Rodríguez

# Hoja de ruta 2028

El documento de Política Socioempresarial 2025/2028 se inicia con las definiciones de **visión** y **reto**, que describe lo que MONDRAGON aspira a ser o lograr en el futuro.



## La metáfora del árbol

Una imagen vale más que mil palabras. Y recurrir a la naturaleza siempre ha sido un recurso muy utilizado para explicar de forma sencilla conceptos abstractos. En esta ocasión la hoja de ruta de MONDRAGON se visualiza como un árbol. Y pone el acento en cuatro partes del árbol: sus raíces [aludiendo a la necesidad de vivir los valores cooperativos]; el tronco (refiriéndose a que solo los negocios competitivos generan riqueza); las hojas (el fruto, la aportación que hacemos); y la savia (alimento principal de toda la planta).

La idea, si cabe más evocadora, nos lleva a un bosque en el que los árboles interactúan entre sí y con el resto de las plantas, formando un ecosistema de intercooperación diverso, mucho más resiliente y sostenible en el tiempo.

## VISIÓN

**Ser el referente cooperativo mundial con personas que transforman la sociedad mediante la fuerza de la cooperación.**

Una experiencia cooperativa, reconocida por su dimensión humana, su competitividad y su impacto social.

## RETO

**Alcanzar posiciones de liderazgo, siendo más competitivos, más cooperativos y ágiles con los cambios, para ser un agente clave de transformación social.**

EJE ESTRATÉGICO

# . Vivir los valores cooperativos

Se entiende que el modelo cooperativo y el compromiso de las personas son un diferencial que aporta una ventaja competitiva. Una forma de **empresa diferente**, más solidaria, equitativa y comprometida con la sostenibilidad y la transformación social.

De manera que se apuesta por evolucionar el modelo adaptándolo a los nuevos tiempos y a las nuevas generaciones y sus expectativas, profundizando en su esencia para transmitir interna y externamente sus rasgos identitarios.

El desarrollo de este eje apunta a varios ámbitos:

Cultura | Talento | Gobernanza | Igualdad y diversidad

**Cultura.** Con el fin de impulsar el modelo cooperativo a través de programas de formación. También se quieren generar espacios de encuentro que propicien la cercanía entre las personas socias, las cooperativas y las distintas estructuras de MONDRAGON. Y fomentar que la cultura vasca y el euskera sean una seña de identidad y motivo de orgullo, así como la inclusión de otras culturas de forma armónica.

**Talento.** Se quiere fomentar el aprendizaje a lo largo de toda la vida, impulsar y retener el talento actual y atraer nuevo talento. E incidir en la marca empleadora de las cooperativas y MONDRAGON para satisfacer las expectativas de las nuevas generaciones.

**Gobernanza.** Clara orientación hacia una gobernanza cooperativa con procesos sólidos, roles claros y relaciones de confianza para promover la eficiencia y la corresponsabilidad. Y desarrollar líderes con competencias profesionales y un fuerte perfil cooperativista que sirvan de ejemplo y faciliten entornos cooperativos en MONDRAGON.

**Igualdad y diversidad.** Con la idea de estimular la participación plena y equitativa de las mujeres en la cooperativa y el reconocimiento de la diversidad.

## Ejemplos en marcha

**LABORAL Kutxa (Zentzua).** Se trata de un ambicioso e innovador proceso para reflexionar con sus personas sobre su propósito, su identidad, sus valores, y sus compromisos.

**Orkli (KOOPeratzen).** En 2023, las personas socias de Orkli realizaron una reflexión colectiva, KOOPeratzen, reuniéndose en pequeños grupos, para compartir el escenario actual y los retos de futuro. Subrayaron que entre las claves de la competitividad de Orkli también hay que incluir a las personas y la cultura cooperativa.

**MONDRAGON People.** El canal de empleo de la Corporación, un espacio a través del cual conocer las cooperativas integradas en MONDRAGON y sus ofertas de empleo y el apartado *estudiar con nosotros* para combinar estudios y trabajo en los centros educativos integrados en la Corporación.

**Orbea (We not me).** Proyecto en el que están inmersos para difundir entre sus personas sus valores y su compromiso con la construcción de una sociedad más justa y mejor.

Precisamente, el jurado de Eurobike 24, evento en el que estuvo presente este pasado mes de julio, reconoció a Orbea como «un ejemplo de responsabilidad social, dado que es la única cooperativa empresarial de bicicletas poseída por sus empleados».

**Mondragon Assembly (Arima).** Su reflexión Arima busca definir y consolidar las señas de identidad de la cooperativa a través de un proceso participativo. Las sesiones buscan recoger opiniones, compartir inquietudes y proyectar el futuro de la cooperativa.

Zentzua, LABORAL Kutxa.



Orbea.



EJE ESTRATÉGICO

## 2. Mejorar el legado

El eje **Negocios con futuro** apunta hacia la transformación de los negocios actuales, para posicionarlos en puestos de referencia en sus sectores. También se explorarán oportunidades para generar nuevos negocios en sectores de futuro que aporten más actividad económica y puestos de trabajo sostenibles.

Las líneas de desarrollo de este eje son diversas:

Transformar los negocios | Generar nuevos negocios | Sostenibilidad

**Transformar los negocios.** Se persigue fomentar la innovación abierta para generar ventajas competitivas, así como reforzar la presencia en mercados actuales y explorar nuevos mercados internacionales.

**Generar nuevos negocios.** En sectores de futuro y aumentar la presencia en espacios de innovación. Asimismo, se aspira a crear negocios que respondan a necesidades comunes y promover el emprendimiento en personas y cooperativas.

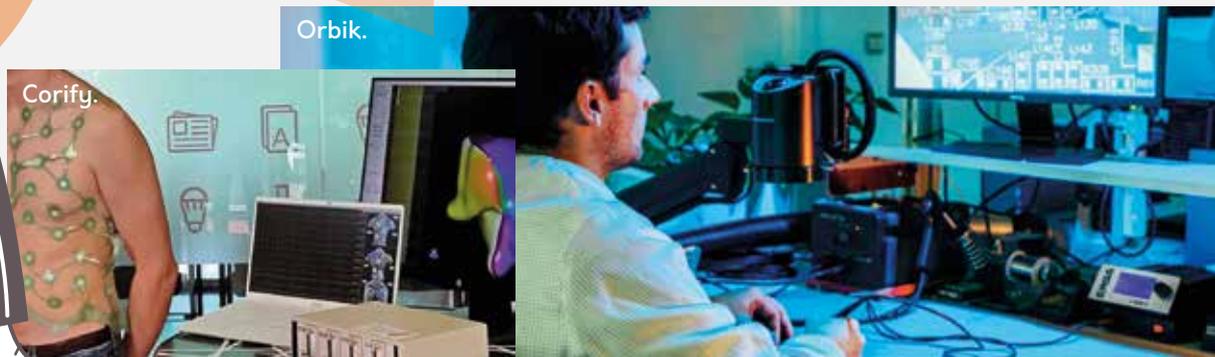
**Sostenibilidad.** Se pretende integrar en la estrategia empresarial como factor clave de competitividad y legado, buscando reconocimiento por su impacto.

### Ejemplos en marcha

El centro de promoción de MONDRAGON, en colaboración con las divisiones y cooperativas, está invirtiendo en los últimos años en diferentes proyectos relacionados con actividades de futuro: **Orbik** (soluciones de ciberseguridad industrial), **Cocoon** (fabricación de enzimas), **ADI Data Center** (centro de almacenamiento, distribución y seguridad de datos), **Multiverse** (soluciones algorítmicas cuánticas par la industria financiera), **Circular Replay** (transformación circular de la Industria), **Wooptix** (sistemas de metrología para semiconductores), **Corify** (diagnóstico de arritmias cardiacas) o **Inbiot** (monitorización de la calidad del aire), entre otros. La idea es generar un ecosistema de startups que puedan generar empleos en actividades de futuro.

En paralelo, también se han logrado varios acuerdos de colaboración con distintas empresas. Por ejemplo, el alcanzado entre **Goimek-Sener**, para la fabricación seriada de satélites o con una filial de **Acciona**, para la industrialización de una planta de fabricación de electrolizadores.

legado



Orbik.

Corify.

# 3 EJE ESTRATÉGICO

## 3. Abiertos al mundo y comprometidos con el entorno

El objetivo es **construir un MONDRAGON más permeable**, más receptivo respecto a los retos estratégicos a escala mundial, con la idea de que “se nos perciba como unas organizaciones accesibles y con impacto social diferencial”.

Se quiere iniciar una nueva etapa en la que se dé respuesta a las necesidades sociales emergentes actuales desde el hecho diferencial cooperativo.

Líneas de desarrollo:

### Apertura | Impacto social

**Apertura.** Transitar hacia un MONDRAGON más abierto y colaborativo con otras organizaciones que compartan sus valores y proyectar una imagen renovada y moderna destacando sus rasgos diferenciales a través de una “comunicación más proactiva”.

**Impacto social.** Poner en valor el impacto social generado por la Experiencia Cooperativa, e implicarse en necesidades sociales, culturales y ambientales, proponiendo actuaciones desde la óptica cooperativa.

### Ejemplos en marcha

Los más recientes están relacionados con proyectos de colaboración con entidades sin ánimo de lucro. Este año **Fagor Herrigintza** ha lanzado una nueva convocatoria a través de la cual hará una aportación de 120.000 €. En la edición anterior ayudó a Biolur Gipuzkoa, Gipuzkoako Kirok Egoituen Federazioa e Iñurri.

En la misma línea apunta **Orkli**, que repartirá 50.000 € en el marco de su iniciativa *Orklidea* para apoyar diferentes proyectos de asociaciones de Euskal Herria. Y un tercer ejemplo es **Danobatgroup**, que destinará 600.000 € a su programa de cooperación social *Elkarrekin Eragin* para la Asociación Española Contra el Cáncer, Elhuyar y la Asociación Guipuzcoana de Autismo.

Asimismo, a través de una red integrada por siete Fundaciones (Eroski, Azaro, Gizabidea, MONDRAGON, Ausolan,



## compromiso

Mundukide y Seguros Lagun-Aro) impulsa su acción social dirigida a distintos colectivos.

Además, MONDRAGON participa activamente en diversas entidades como CES, Lanbide, Elkargi, Cámara Comercio España o SPRI, entre otras.

Laboral Kutxa/Fagor.



Mundukide.



# 4. Sumar para multiplicar

La intercooperación es parte esencial del modelo MONDRAGON. Y se entiende que hay que hacer un esfuerzo adicional para valorizar todos los conocimientos, experiencias y activos disponibles para contar con proyectos empresariales competitivos y generar nuevos negocios. En definitiva, **más intercooperación**, tanto entre las divisiones, como entre las propias cooperativas, e incluso con terceros.

Se abordará desde diversos ángulos:

## Ecosistema | Recursos | Otras entidades

**Ecosistema.** Incentivando la creación de estructuras que faciliten la intercooperación y el acercamiento entre cooperativas en ámbitos diversos: el talento, la investigación y la innovación, la internacionalización, las compras, la digitalización, o la gobernanza.

**Recursos.** Adecuar y optimizar los fondos financieros creados desde la intercooperación como instrumentos que apoyen los procesos de transformación empresarial y social.

**Otras entidades.** Trabajar la intercooperación entre las cooperativas y colaborar con otras entidades de interés con objeto de abordar iniciativas de transformación social de impacto relevante.

### Ejemplos en marcha

**MONDRAGON Health** o **MONDRAGON Hospitality** son dos ejemplos paradigmáticos. La idea es agrupar a varias cooperativas que tienen conexiones con esos sectores para ganar dimensión y optar a nuevas oportunidades de negocio. También hay proyectos de colaboración en marcha en el ámbito industrial (**Etorki-Lana**, con la ampliación de instalaciones productivas en Murga, Araba). Y por último cabe mencionar **Ategi**, a punto de cumplir 25 años, que nació impulsada por MONDRAGON como una iniciativa para articular la intercooperación en compras de las cooperativas. Actualmente intermedia casi 500 M€ y ha generado ahorros considerables que mejoran la cuentas de explotación de los negocios.

# intercooperación



# ¡Juntos, siempre hacia adelante!

La nueva Política Socioempresarial para el ciclo 2025-2028 nos sitúa en la antesala de una nueva etapa para la Experiencia Cooperativa. Un nuevo ciclo que propone nuevas metas y retos ambiciosos que, al mismo tiempo, son una inyección de ilusión para proyectar a MONDRAGON hacia el futuro.

**LEIRE MUGERZA**

PRESIDENTA DEL CONGRESO Y DE LA COMISIÓN PERMANENTE



**U**no de los aspectos que conviene subrayar es cómo se ha llevado a cabo el proceso de elaboración de este documento. Se trata de una ponencia que ha hecho un largo recorrido de idas y venidas entre los órganos de las cooperativas y las divisiones, durante prácticamente un año. Se inició el proceso en setiembre de 2023, con la redacción de un documento inicial, un primer borrador que se envió posteriormente a todas las divisiones para que lo analizaran e hicieran sus aportaciones. Con todas las aportaciones (más de cien) se hizo una adecuación del texto que se remitió después a todos los congresistas abriendo un nuevo plazo para la presentación de enmiendas (que no hubo ninguna). Y finalmente se llevó al Congreso donde se sometió a votación y se aprobó de forma unánime. En definitiva, un itinerario que tienen que cumplir todas las ponencias que se llevan al congreso. Quiero agradecer a todas las divisiones y cooperativas el trabajo realizado en la redacción y debate de este ponencia y, sobre todo, por todas sus aportaciones, que han hecho que tengamos una política mucho mejor, mucho más nuestra.

Por tanto, tenemos ya una hoja de ruta compartida de lo que queremos hacer, pero no es suficiente. Ahora llega la hora de su implantación. Necesitamos pasar a la siguiente fase, la del despliegue, e integrarla

en la gestión de los diferentes niveles, en el centro corporativo, en las divisiones y en las cooperativas. Porque, “la idea o palabra buena es la que se convierte en acción”, y en eso estamos. Para ello, priorizaremos y concretaremos las líneas generales de esta política en las reflexiones conjuntas que haremos entre el Consejo General y la Comisión Permanente. Lo compartiremos próximamente con los órganos cooperativos en el Foro MONDRAGON el próximo 22 de noviembre, y trataremos de mejorar la forma de realizar este despliegue. Ese es el reto.

Nos reafirmamos en lo QUE queremos ser, PARA QUÉ lo queremos, y CÓMO lo haremos, con el desarrollo de nuestro modelo MONDRAGON, centrado en las personas, para “ser el referente cooperativo mundial con personas que transforman la sociedad mediante la fuerza de la cooperación”, tal y como hemos acordado en nuestra política.

En definitiva, iniciamos una nueva etapa con una hoja de ruta clara, consensuada y priorizada, con energías renovadas y gran ilusión por el proyecto y por las personas que lo componemos. Seguimos trabajando para mantener viva esa conexión entre lo que hemos sido y lo que queremos seguir siendo.

Siempre tenemos un paso más que dar y, juntos, llegaremos más lejos. ¡Adelante siempre! —

**“Quiero agradecer a todas las divisiones y cooperativas el trabajo realizado en la redacción y debate de este ponencia y, sobre todo, por todas sus aportaciones, que han hecho que tengamos una política mucho mejor, mucho más nuestra”**



# MONDRAGON 25/28



**VISIÓN** Ser el referente cooperativo mundial con personas que transforman la sociedad mediante la fuerza de la cooperación.

**RETO** Alcanzar posiciones de liderazgo, siendo más competitivos, más cooperativos y ágiles con los cambios, para ser un agente clave de transformación social.



## EJES ESTRATÉGICOS

- 01 COMPROMISO E IDENTIDAD COOPERATIVA**
- 02 NEGOCIOS CON FUTURO**
- 03 APERTURA E IMPACTO SOCIAL**
- 04 INTERCOOPERACIÓN**





**Ander Etxeberria**

Responsable de Difusión Cooperativa de MONDRAGON



# ¿SE HA PERDIDO EL ESPÍRITU COOPERATIVO? ¡GRACIAS A DIOS! (II)

Quien diga que se ha perdido el espíritu cooperativo no sabe precisar cuándo se produjo la pérdida. Es seguro que, en cualquier caso, ya existía en los tiempos iniciales.

**A**nalicemos el fenómeno con unas pocas pinceladas (aunque hay muchas).

Tres años después de la fundación de Ulgor, en 1959, así se dijo en su Asamblea General:

«No está todo hecho; al contrario, todavía falta lo más difícil. Trasladar a la realidad plenamente el espíritu que ha hecho posible Talleres ULGOR y la letra de estos Estatutos y Reglamento de

después, trabajaron en sociedades anónimas, principalmente en la fábrica más grande de Gipuzkoa, la Unión Cerrajera S.A. No es de extrañar que en 1956, con la puesta en marcha de Ulgor, en vez de denominarse “cooperativa” utilizaban otros términos como “empresa más justa” o “empresa personalista” (en contraposición a la empresa capitalista). También es significativo que el primer borrador de estatutos de Ulgor se llama-

referimos a las demandas, particulares o colectivas, sobre: (...) - Escaso cultivo del espíritu en los centros de trabajo. - Falta algo (no se sabe qué) en las relaciones laborales».

Una década más tarde, en 1978, Jesús Larrañaga escribió en TU Lankide 211:

«...pero no será más que la confirmación de que éramos progresistas o cooperativistas CON EL CORAZÓN A LA IZQUIERDA Y LA CARTERA A LA DERECHA (sic)».

También entonces era comprensible para los fundadores el estado de debilidad del espíritu cooperativo. La explicación era que en los años 60 y 70 (hasta la crisis del petróleo) tantas personas se unieron a las cooperativas desde otros territorios del Estado que no hubo forma de formarlas en el cooperativismo.

En las siguientes décadas y también hoy las páginas de TU Lankide han sido y son testigos, entre otras cosas, de frases que reflejan ese descontento. El problema es que hoy no sabemos cuál es el por qué.

¡Y es curioso que no haya espíritu cooperativo, pero que las cooperativas estén tan vivas como siempre! —

**“¡Es curioso que no haya espíritu cooperativo, pero que las cooperativas estén tan vivas como siempre!”**

Régimen Interior (...) tienen que cambiar muchas cosas entre nosotros: nuestra mentalidad hecha al beneficio inmediato, fácil y abundante...».

Tampoco entonces, en general, eran tan cooperativos como esperaban. Y los fundadores consideraban normal la situación. ¿Por qué? ¿Porque estaban inventando el sistema! De hecho, los fundadores y muchos de los que se unieron

sen “Estatutos de la Sociedad Talleres Ulgor S.A.”.

Diez años después, el TU 102 de 1969 recogió lo siguiente (probablemente escrito por el propio Arizmendiarieta):

«...juzgamos contraproducente que mentes despejadas malgasten sus energías e imaginación en lograr metas inalcanzables de indudable valor romántico pero propias de otra circunstancia. Nos

# 10 AÑOS DE AHORRO CON EROSKI CLUB

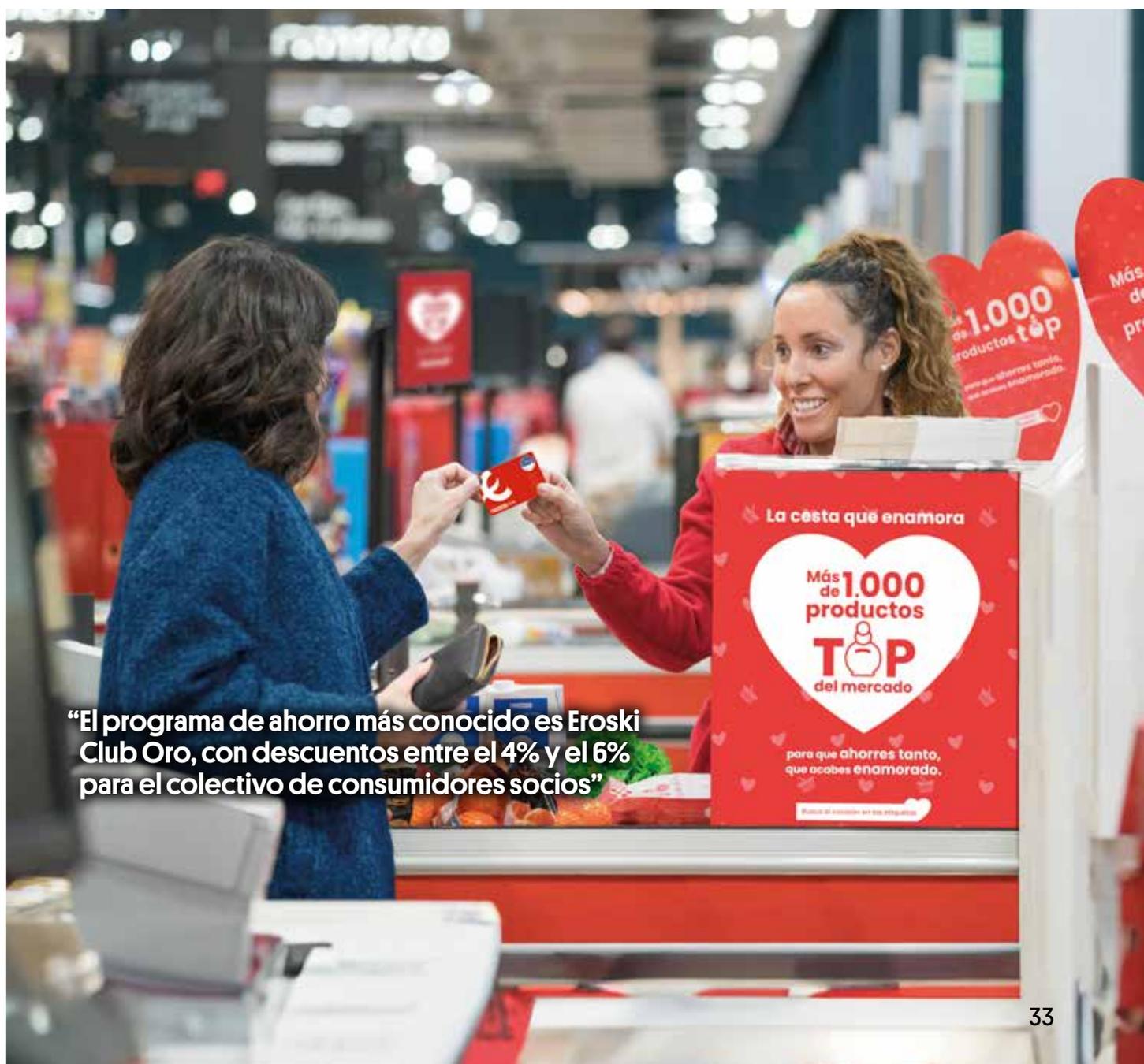
El ahorro es el gran protagonista de esta relación de confianza y participación, reflejo del espíritu cooperativista.

**E**roski pone cada año en el mercado 300 millones de cupones ahorro, vertebrados en su mayoría por el programa Eroski Club Oro, con descuentos del 4% o 6% en el total de las compras, lo cual supone una gran aportación al ahorro de las familias.

Eroski es fidelización. Los diferentes clubes de Eroski cuentan con 6,4 millones de personas socias, quienes concentran el 70% de las ventas alimenta-

rias. Y los vínculos son duraderos, ya que el 85% de los socios repite cada año. Además, los números no paran de crecer.

Eroski es participación. Las personas socias participan tanto en las juntas de consumidores como en procesos de escucha (sobre causas anuales de solidaridad u opiniones sobre experiencias y productos), y también en sorteos o premios. —



“El programa de ahorro más conocido es Eroski Club Oro, con descuentos entre el 4% y el 6% para el colectivo de consumidores socios”





## LAS MUJERES QUE DESAFIARON A SU DESTINO

**H**ace ya 55 años, en 1969, 17 mujeres casadas desafiaron su destino, ya que en aquella época las mujeres, una vez contraído el matrimonio, se veían obligadas a abandonar sus puestos.

Ante la imposibilidad de ser contratadas, 17 mujeres crearon la cooperativa Auzo Lagun, hoy Grupo Ausolan, con la ayuda del sacerdote José María Arizmendiarrrieta Madariaga, aunque el comienzo fue duro: además de las 500 pesetas que tuvo que aportar cada una de ellas, también necesitaban el permiso de sus maridos para poder crear la cooperativa. Eran otros tiempos y en aquella sociedad no fue fácil superar las inercias establecidas.

Aún así, lo consiguieron, y pudieron demostrarle al mundo que seguían siendo válidas después de casarse. Comenzaron a trabajar media jornada en limpieza y restauración, dando de comer en las instituciones y empresas de la zona, con ilusión como se puede apreciar en los rostros desenfocados de la imagen.

En 1972, crearon la primera guardería laboral de España para facilitar el cuidado de menores durante la jornada laboral, y en 1979, una década después, contrataron al primer hombre. Aunque en los estatutos se recogía una discriminación positiva hacia la mujer, el negocio creció, compraron una planta productiva y el contexto social cambió. Las mujeres consiguieron ser contratadas pese a estar casadas. Así que decidieron eliminar esa discriminación positiva, y contratar a hombres y mujeres solteras. El primer hombre contratado fue una persona de mantenimiento, ya que no había disponible ninguna mujer debido a la poca formación.

### Ausolan hoy

En la actualidad, Ausolan es un grupo empresarial líder en servicios de restauración y limpieza integral, que cuenta con un equipo de profesionales de 11.000 personas, mujeres en su mayoría, más de 2.300 clientes, 19 cocinas centrales y una facturación de 250 millones de euros. —



Adrián Serrano [Getxo, 1976] lleva 11 años tomando decisiones sobre la cartera de inversión de LagunAro. Su trabajo le exige conformar una mirada cualificada de este mundo tan global, mientras monitoriza continuamente los mercados financieros.

IBAN GARATE

## Adrián Serrano

DIRECTOR DE INVERSIONES DE LAGUNARO EPSV

# “Una victoria de Trump y su repliegue proteccionista, afectarían a Europa”

## **H**arris vs Trump.

Se elegirá entre continuismo o promover una situación más desestabilizadora, con implicaciones en la inmigración, en recortes fiscales con mayor déficit público y aranceles en política comercial. El pronóstico es incierto.

Una victoria de Trump impactaría en Europa, ya que habría un repliegue proteccionista, que perjudica a economías muy abiertas como la alemana.

## **Europa y la evolución de la ultraderecha.**

Son opciones políticas que buscan controlar la inmigración, por ejemplo. Teniendo en cuenta la situación demográfica de Europa, el potencial de crecimiento se verá mermado, sobre todo si no se consigue atraer y retener la inmigración cualificada. El conocimiento es la clave para mantener el estado del bienestar.

## **Oriente Próximo. Expansión del conflicto.**

Ese es el riesgo: la expansión. Desde fuentes estadounidenses llevan tiempo hablando de la posibilidad cercana de un alto el fuego, pero yo, la verdad, me mantengo escéptico al respecto.

Entrevista completa en TU Lankide podcast



## **Europa mira más a otra guerra... Rusia y Ucrania.**

Es un drama en el corazón de nuestro continente. Soy escéptico. A ver qué pasa con las elecciones americanas, porque Trump es mucho más favorable a llegar a acuerdos con Putin.

## “No puedes tener miedo a equivocarte”

### **Tomas decisiones sobre un fondo patrimonial de 7.000M€...**

Trabajo con un equipo de personas que es espectacular, tanto en lo humano como en lo profesional. Estoy muy orgulloso de mi equipo.

### **El estereotipo nos lleva a pensar que eres el hombre de hielo.**

No te creas. Hay momentos en los que se pasa muy mal. En la época del covid19 la incertidumbre era absoluta. Vas tomando decisiones siendo consciente de que puedes equivocarte. Se trata de acertar bastante más de lo que te equivocas. Pero no puedes tener miedo a equivocarte, porque sabes de antemano que en algo te vas a equivocar.

### **Qué prefieres... ¿un buen cierre de mercado americano a las 10 de la noche... o una buena chuleta con los amigos?**

Desde luego lo segundo. Estar con mis amigos y mi familia, disponer de tiempo de calidad con ellos es muy importante para mí.

## **China. Su influencia es poderosa.**

Es el único contrincante para todo Occidente. China ha envejecido y el dividendo demográfico ya no es tal. Si quiere crecer económicamente, deberá hacerlo a través de la productividad.

## **India, el tapado.**

India tiene su propia agenda. Adopta el papel de puente en la pugna geopolítica entre China y Occidente. Lo mismo hacen ciertos países del Golfo como Qatar, Arabia Saudí o Emiratos Árabes. Y son puentes que escasean. —

Entrevista realizada en el baserri Olandixo, el 19 de septiembre de 2024.

**Mireia Muruamendiaraz**

Directora de Arizmendi Ikastola



## NUEVO CURSO, NUEVOS RETOS

Para muchos el año no empieza en enero, sino en septiembre. Las familias, alumnado y profesionales de la educación damos la bienvenida al año en septiembre con todo lo que conlleva: nueva organización, nuevos grupos de amigos, nuevas expectativas y, por supuesto, nuevos retos.

**L**as personas que conformamos la comunidad de Arizmendi Ikastola tenemos ante nosotros un curso plagado de oportunidades y retos. Recientemente las ikastolas hemos celebrado nuestra séptima Asamblea donde acordamos las principales líneas de futuro, fijando bases sólidas para desarrollar un paradigma educativo que responda a la realidad actual. Un objetivo común nos unió a las 114 ikastolas el 22 de junio en Pamplona; ayudar a educar al ciudadano vasco que hemos diseñado entre todos; personas euskaldunes, emprendedoras, transformadoras y cooperativas que incidan activamente en nuestra sociedad y que tengan solidez interna. Y ahora, tras el descanso veraniego, en el inicio oficial de curso celebrado en el Colegio Kattalin Elizalde de Senpere, reafirmamos ese compromiso de seguir construyendo la Euskal Herria del mañana.

Se dice rápido, sí, pero si creemos en una educación más allá de las paredes de la ikastola, nuestros retos tienen que estar necesariamente alineados con los retos de la sociedad vasca. Te propongo un ejercicio rápido. ¿Te has puesto a pensar cuáles son los retos a los que se enfrenta la sociedad vasca actual?

### Retos actuales de la sociedad vasca

Iñaki Iurrebaso en su tesis nos da un par de pistas. En la construcción de Euskal Herria tenemos que poner el foco en la revitalización de nuestra identidad y, especialmente, de nuestra lengua y para ello nos hace propuestas diferentes. Una de ellas es la de reforzar los Arnasguneak, espacios para que, más allá de la educación, la ciudadanía pueda hablar en euskera de forma libre. Ahí es don-

de tenemos el primer reto. En un contexto en el que nuestra comunidad es cada vez más global y diversa, nos corresponde tener en cuenta la realidad demográfica para incidir en la realidad sociolingüística actual. Aquí tenemos el segundo reto, ofrecer una atención adecuada a toda persona que viene a nuestro pueblo y atraerla a la comunidad del euskera, dando pasos hacia una inclusión real entre todos. Construir conjuntamente una Euskal Herria euskaldun de colores diversos, que sea para todos, partiendo de la identidad cultural y lingüística que tengamos.

Es evidente que estos retos requieren una apuesta tanto por parte de las ikastolas como del Departamento de Educación y del resto de instituciones. Nos toca a todos tener visión, estrategia y valentía. Porque sólo sumando fuerzas conseguiremos dar pasos firmes. Y es que, junto al resto de centros escolares y agentes sociales, nos corresponde preparar el suelo para esos niños, niñas y adolescentes que en el futuro serán agentes activos en nuestra sociedad.

No tenemos desafíos menores. Avancemos con fuerza e ilusión.

¡Bienvenidos al curso 2024-2025! —

**“Nos toca a todos tener visión, estrategia y valentía. Porque sólo sumando fuerzas conseguiremos dar pasos firmes”**



Javier Aranguren Goñi, navarro de Pamplona, de profundo sentimiento por su tierra, de sus costumbres, de San Fermín (lleva todo el año el pañuelo rojo en el coche), exjugador de balonmano en categorías inferiores del Portland San Antonio y amante de la naturaleza. Este es, en síntesis, el perfil de este nuevo director industrial de Embega. Un hombretón de 1,97 centímetros, de 46 años, que debuta en el ámbito cooperativo y, por supuesto, en MONDRAGON.

**GORKA ETXABE**

## Javier Aranguren

NUEVO DIRECTOR INDUSTRIAL DE EMBEGA

“Me gusta la idea de MONDRAGON y su apuesta por las personas”

### Háblanos de tu trayectoria.

Comencé en Faurecia, en el sector de automoción, y la experiencia me sirvió para aprender muchísimo, para asumir responsabilidades y para conocer diferentes realidades: en China, en Brasil, donde pusimos diferentes proyectos en funcionamiento. La sensación de aprendizaje fue enorme. Después di el salto a Laboratorios Cinfa, en un puesto de enorme responsabilidad, asumiendo el reto de dirigir la planta de acondicionado; en las labores de producción, gestión de calidad, mantenimiento, planificación, prevención y medioambiente e ingeniería, con un equipo de unas 150 personas. Conseguimos muy buenos resultados y tras aquello, me tocó liderar la puesta en marcha de la planta de Olloki, donde tuve la suerte de afrontar retos todavía mayores llegando a liderar tres plantas y unas 400 personas. Tras Cinfa me incorporé a una pequeña empresa biotecnológica guipuzcoana, y ahora, tras 24 años de experiencia bregándome en diferentes proyectos empresariales, me encuentro ante mi primera experiencia en una cooperativa, integrada en una gran Corporación como MONDRAGON.

### ¿Cuáles son tus virtudes?

Me siento muy orgulloso de haber creado diferentes proyectos, de impulsarlos y de trabajar siempre en equipo. Especialmente me enorgullece haber dirigido equipos de trabajo que hicieron cosas que ni siquiera sabían que eran capaces de hacer. Me considero bueno en las relaciones humanas. Al final una empresa no deja de ser un equipo de personas trabajando por un objetivo común. Soy un ingeniero especial. Me gusta definirme como un ingeniero de letras.

### ¿Qué sabes de la Cooperativa?

La de Embega es mi primera experiencia en una cooperativa. Sé que es un modelo diferente y creo que algunas bases filosóficas las he trabajado en otras experiencias: es un proyecto sostenible, basado en las personas, colectivos que deciden sobre su presente y su futuro. Desde el principio he notado que todos (el colectivo) se involucran en los resultados de la compañía. El nivel de compromiso es mayor aquí.

**¿Qué esperas de esta nueva etapa profesional?**

A nivel profesional, me gustaría explorar nuevos mercados y sectores, diversificar en el sector salud, un sector tremendamente complicado, tecnológicamente avanzado, muy protegido y un poco endogámico.

**¿Has tenido tiempo de sentarte y comenzar a trabajar en clave de futuro?**

En los próximos meses Embega definirá su nuevo plan estratégico, el cual fijará en gran medida los retos a abordar y su hoja de ruta. Aún no hemos comenzado aunque las ideas están muy claras.

**¿Algo que te haya sorprendido?**

Especialmente la actitud positiva que, en general, se tiene ante cualquier problema. En Embega el problema se torna en oportunidad. Además, tal y como he comentado con anterioridad, en general hay una involucración muy grande. Me encanta que la persona que está delante de una máquina exija arrancarla lo antes posible porque está perdiendo dinero.

**¿Conocías Corporación MODRAGON?**

Nunca he trabajado en ninguna empresa de la Corporación, pero sí he tenido relación con diferentes cooperativas. Cuando estuve en Cinfa tuve la oportunidad de trabajar con Fagor Healthcare en el codesarrollo de un sistema de dosificación de medicamentos. Por lo que vi y por lo que conozco, creo que puedo encajar bien en el

**“La de Embega es mi primera experiencia en una cooperativa. Sé que es un modelo diferente y creo que algunas bases filosóficas las he trabajado en otras experiencias: es un proyecto sostenible, basado en las personas, colectivos que deciden sobre su presente y su futuro”**

modelo de MONDRAGON. Me gusta su idea y apuesta por las personas. Esa apuesta es la que nos llevará a los mejores resultados y de manera sostenible.

**¿Algo más que quieras añadir?**

Me gustaría decirles a mis nuevos compañeros que soy una persona normal, ni más listo ni más tonto que nadie. También les pido paciencia. A nivel técnico quiero seguir mejorando y soy consciente que aún me queda mucho por aprender. Quiero conocer a las personas y evidentemente los procesos. También me gustaría agradecer a Aitor (anterior director industrial) su transparencia, humildad y compromiso con la cooperativa. Está transmitiéndome toda la información y cuestiones clave para que afronte el reto con éxito.

**Tercer grado**

**Vicio confesable:** Mi mujer Alicia y mis hijos Marcos de 15 y Ane de 11 años. Trato de dedicar todo el tiempo que puedo a la familia.

**Hobby:** Me encanta la pesca con mosca y pasear por el monte. También me gusta ir a por hongos que por cierto estamos en plena temporada.

**Lugar para perderse:** Río Irati y también el río Leitzaran, cerca de Andoain.

**Mar o montaña:** Me encanta el Pirineo Aragonés.

**Deporte:** He sido esquiador y he jugado al balonmano en la canteira del San Antonio aunque una lesión acabo con mi carrera de manera prematura.

**Lectura:** Me gusta la novela histórica para verano. Durante el curso leo otro tipo de libros, más relacionados con mi actividad: libros de liderazgo, de gestión de empresa...

**Como buen navarro, te gustará la gastronomía:** Me encanta cocinar, soy socio de una sociedad gastronómica, 'el Nuevo Casino' en plena plaza del Castillo, donde todos los días de San Fermín se celebra el baile de la alpargata. Aunque debiera decir que soy de chuletón, me gusta más un arroz de carne o un ajoarriero. Espero poder celebrar muchas comidas de Embega allí. —



## Joana Ibarretxe

PRESIDENTA DE ERREKA

La nueva presidenta de la cooperativa Erreka analiza sus primeros meses de presidencia y comparte retos y proyectos a TU Lankide: están preparados para afrontar los cambios de mercado y sociales.

USOA AGIRRE

**J**oana Ibarretxe, una ingeniera de 44 años nacida y residente en Amorebieta, es desde mayo la nueva presidenta de la cooperativa Erreka. Tras estudiar Ingeniería de Polímeros y realizar estudios en materiales reutilizados, se incorporó a Erreka en 2018, inicialmente en un puesto provisional. Inmediatamente, le ofrecieron la posibilidad de ser responsable de producción, posición en la que ejerce desde 2019. Ahora, como presidenta, ha compartido su experiencia y su visión, preparada para afrontar los retos del futuro. Ibarretxe ha destacado la estrategia, la cultura cooperativa y la importancia de los proyectos en materia de personas.

**Presides Erreka desde mayo, llevas pocos meses en el cargo... ¿Qué balance puedes hacer en este tiempo?**

Llevo poco tiempo, pero puedo decir que no me he aburrido. Han sido meses intensos e interesantes y así seguirán siendo. A pesar de haber formado parte del consejo rector en años anteriores, el cambio ha sido importante. Estoy a gusto, pero tenemos mucho trabajo por delante. En Erreka hemos tenido muchos cambios en los últimos meses, ha habido un cambio de dirección y también ha habido mucha novedad en los órganos. Esto ha traído nuevas dinámicas y tenemos que mantener un ritmo de trabajo intenso.

**¿Cuáles son los retos a los que os enfrentáis a nivel de equipo, tanto a nivel de negocio como a nivel social?**

En este momento nuestro principal reto es el plan estratégico. Erreka es un grupo con tres líneas de negocio diferentes, cada una con su propio ecosistema. El

**“Erreka ha sido valiente en la senda del crecimiento y eso es lo que nos diferencia”**

plan estratégico debe recoger todo esto y, a su vez, debemos estar preparadas para afrontar los nuevos retos. Socialmente estamos trabajando en el plan de diversidad y en el plan de igualdad. Nuestro objetivo es ofrecer las mismas oportunidades a todas las personas, y para ello estamos realizando campañas de concienciación. La conciliación también es otro proyecto importante que queremos potenciar.

**Potenciar la cultura cooperativa es uno de los retos más importantes de las cooperativas en los últimos tiempos. ¿Qué pasos crees que deberíais dar en esa dirección?**

Una cultura cooperativa sólida aporta grandes beneficios a la cooperativa, desde cuidar el talento interno, a impulsar el desarrollo tecnológico. Desde los valores y principios de la cooperativa debemos adaptarnos a los retos y situaciones actuales. Vivimos grandes cambios sociales, de mercado y económicos, y las cooperativas también tienen que adaptarse a esta nueva situación.

**En los últimos años habéis desarrollado una estrategia de captación de jóvenes. ¿Qué resultados ha dado esa estrategia?**

La juventud tiene hoy en día diferentes prioridades y las condiciones de conciliación son muy importantes.

En las entrevistas, los aspectos económicos no son los únicos; también se ponen sobre la mesa las condiciones para conciliar la vida familiar y laboral. También tenemos que adaptarnos a ese cambio y en eso estamos trabajando. —

**“Desde los valores y principios de la cooperativa debemos adaptarnos a los retos y situaciones actuales.”**

# AGENDA ESTRATÉGICA EUROPEA 2024-2029



Los jefes de Estado y de Gobierno Europeos se reunieron en Bruselas el pasado 27 de junio para adoptar la Agenda Estratégica 2024-2029, un documento que establece las prioridades y directrices políticas que marcarán los trabajos que lleven a cabo las distintas instituciones comunitarias.

**IBONANTERO** RESPONSABLE DE SOSTENIBILIDAD DE MONDRAGON

La Agenda Estratégica establece las prioridades políticas y una hoja de ruta para hacer frente a los retos de la UE, invitando al Consejo, Comisión y Parlamento europeos a ponerlas en práctica durante el próximo ciclo institucional.

Se estructura en tres grandes áreas:

- **Una Europa libre y democrática**, abogando por defender los valores europeos en el seno de la Unión, el Estado de Derecho, la participación ciudadana, la protección de los derechos en el ámbito digital y la apuesta por un sistema multilateral reformado más inclusivo y eficaz.
- **Una Europa fuerte y segura**, a través de una acción exterior coherente e influyente, estableciendo asociaciones estratégicas mutuamente beneficiosas y desarrollando una base económica sólida.
- **Una Europa próspera y competitiva**, donde se apuesta por reforzar la soberanía en sectores estratégicos para que la UE sea una potencia tecnológica e industrial, hacer frente a los desfases en crecimiento, productividad e innovación respecto a los socios y competidores globales, profundizar el mercado interior y aplicar una política comercial ambiciosa, sólida, abierta y sostenible.

Este último eje, busca aumentar la competitividad y la prosperidad de la UE, continuar con el compromiso de lograr los objetivos de neutralidad climática y seguir trabajando en favor de una *Transición Ecológica y Digital* que garantice la competitividad de los diferentes sectores económicos del continente.

Para ello se prevé la creación en los 100 primeros días de mandato de un *Clean Industry Deal*, un acuerdo para descarbonizar y reindustrializar simultáneamente la economía, asegurando acceso a suministros energéticos y materias primas sostenibles

Se propone crear un *Fondo de Competitividad Europea* para fomentar la innovación y la competitividad en sectores estratégicos, alineándose con los objetivos del Pacto Verde.

## ¿Y en las cooperativas? Gobernanza de la sostenibilidad: estrategia, roles y responsabilidades

Integrar la sostenibilidad en la gobernanza implica alinearla con la estrategia y gestión de la cooperativa a través de una Política de Sostenibilidad que guíe prácticas responsables. No se trata solo de buenas intenciones, sino de un plan claro para mejorar el impacto ambiental, social y económico. La gobernanza de la sostenibilidad establece los principios que rigen la toma de decisiones, distribuye roles y asegura la transparencia, la rendición de cuentas y la participación de los órganos clave: Consejo Rector, Consejo de Dirección y Comité de Sostenibilidad de la Cooperativa.

Se propone impulsar *Agricultura Sostenible*, plan para adaptarla al cambio climático, asegurando prácticas agrícolas más verdes y resilientes.

En definitiva, Europa está pasando de una *Transición Ecológica* a una *Transición Limpia, Justa y Competitiva*:

- **Limpia:** más allá de la energía renovable, incluyendo desarrollo de tecnologías en diferentes sectores.
- **Justa:** teniendo en cuenta el posible impacto social negativo en el empleo y en los consumidores e industrias vulnerables.
- **Competitiva:** garantizando el desarrollo de un sector industrial sostenible en la UE.

Por tanto, durante el próximo ciclo institucional europeo, se continuará y acelerará la descarbonización en todos los sectores, sin dejar a nadie atrás y apoyando el desarrollo de la innovación y la tecnología europea y el sector industrial, al tiempo que se racionaliza la excesiva y compleja regulación y los procesos administrativos. —



## Ernesto García Gabilondo

DIRECTOR COMERCIAL Y DE MARKETING DE FAGOR EDERLAN GROUP

El pasado mes de julio Jaguar Land Rover (JLR) entregó a Fagor Ederlan Group un reconocimiento por su contribución como proveedor al desarrollo de sus productos.

JAVIER MARCOS

La distinción fue otorgada en la categoría *impacto*, la cual reconoce a los proveedores que generan un cambio significativo. La entrega se realizó en el marco de la octava edición de los premios a su red de suministro celebrada en Gaydon, Inglaterra, el día 18 de junio. Jaguar Land Rover (JLR) cuenta con aproximadamente 2.000 proveedores directos, de los cuales se invitó a 50 y solo a 5 les fue concedida una distinción.

### Y Fagor Ederlan Group fue una de ellas...

Ser parte de ese selecto grupo de 50 ya es algo excepcional y figurar entre las cinco empresas distinguidas todo un logro. Tuvimos la oportunidad de interactuar con su Consejo de Dirección, presidido por su CEO, Adrian Mardell, y conocer su estrategia en cuanto a producto, marketing, digitalización, gestión de talento y tecnología. Asimismo, tuvimos el privilegio de asistir a la revelación exclusiva de los nuevos modelos de Jaguar que conformarán la línea de producto en 2025, reflejando la reinención de la marca hacia un lujo moderno. Curiosamente, el Consejo de Dirección también descubrió junto con nosotros estos futuros lanzamientos, lo que refleja el tipo de relación cercana y estratégica que buscan forjar con sus proveedores clave.

### ¿Cuántos años de relación tenéis con este cliente?

Llevamos más de 40 años como proveedores de componentes de chasis de hierro y aluminio, expandiendo nuestra gama de productos y colaborando con Jaguar Land Rover (JLR) en su desarrollo tecnológico. Hoy día,

“Jaguar Land Rover nos percibe como un colaborador tecnológico clave”

suministramos diversas tecnologías y contribuimos a la creación de piezas esenciales para los sistemas de propulsión eléctrica que son fundamentales para la estrategia de sus cuatro marcas: Jaguar, Defender, Range Rover y Discovery.

### ¿Qué significa este premio para Fagor Ederlan Group?

Esto implica que nos ven como un colaborador tecnológico clave para JLR y valoran nuestra contribución. Es un homenaje al esfuerzo realizado durante estos 40 años, durante los cuales hemos perseguido la excelencia en calidad, servicio, innovación y sostenibilidad de nuestros productos. Son muchos los miembros del equipo de Fagor Ederlan que han hecho posible este reconocimiento; compartimos con ellos este logro y les extendemos nuestro agradecimiento por su dedicación y compromiso.

### Los premios suelen ser el refrendo de una gestión, pero tú que tratas directamente con ellos, a título personal, ¿qué imagen tienen de Fagor Ederlan Group como proveedores?

Durante la presentación que precedió a nuestra nominación, un ejecutivo de JLR elogió públicamente nuestro modelo cooperativo y destacó la importancia de que las personas sean el eje central de nuestro proyecto. Fue emocionante escucharlo de una persona en teoría muy lejana al movimiento cooperativo. —

“Un ejecutivo de Jaguar Land Rover elogió públicamente nuestro modelo cooperativo y destacó la importancia de que las personas sean el eje central de nuestro proyecto”

# UNA LLAMADA AL MUNDO, DESDE EL EMPRENDIMIENTO COOPERATIVO



Inscripción  
abierta



**Y**a está en marcha la tercera edición de MONDRAGON City Challenge, un campeonato que busca personas arriesgadas, creativas o emprendedoras, y que sigue creciendo. El año pasado participaron 527 jóvenes, agrupados en 192 equipos (de entre 2 y 4 personas), procedentes de once países diferentes.

Se buscan propuestas para su desarrollo desde el modelo de gestión cooperativo en 3 ámbitos: Tecnológico-Digital, Sanitario-Social y Energético-Climático. Inscripción abierta hasta el 25 de octubre en [www.mondragoncitychallenge.com](http://www.mondragoncitychallenge.com), y unos premios a la altura: viajes internacionales para los proyectos mejor valorados. —

**“La fase final se celebrará en el teatro Amaia de Arrasate, para poner colofón a una convivencia de 3 días entre los 20 equipos finalistas”**





## Ander Cepas

MEDALLA DE BRONCE EN LOS JUEGOS PARALÍMPICOS

“Sigo entrenando para llegar a Los Ángeles 2028”

Ander Cepas (Donostia, 2004) ha logrado el bronce paralímpico en tenis de mesa. Ha iniciado su carrera olímpica con una medalla, y tiene ante sí un futuro prometedor. Es discípulo de Santi Mendirichaga, miembro del Centro Corporativo de MONDRAGON; es evidente que Santi es muy bueno, no sólo fomentando negocios, sino también impulsando deportistas.

### IBAN GARATE

**Z**orionak, Ander! ¿Tienes bien guardada la medalla?

Aún no la he guardado; anda conmigo de aquí para allá. Pero le guardaré un sitio bonito en casa, seguro.

**¿Cuál de las celebraciones te ha hecho más ilusión?**

Sabía que al partido de semifinales vendrían la familia y los amigos del Atlético San Sebastián, pero me hizo especial ilusión ver también a los de la cuadrilla en París.

**En pocas palabras, ¿qué es la experiencia olímpica?**

Es una vivencia increíble, muy especial. Me siento afortunado por haber estado ahí. Hay que vivirlo para saber lo que es: el ambiente de los partidos, la grandeza de los Juegos, la convivencia...

**20 años, primera vez en unos Juegos Olímpicos y bronce... ¿Con qué sueñas ahora?**

Me he dado cuenta de que estoy bien y tranquilo si doy el 100%. Por lo demás no pienso demasiado, no quiero esa presión. Sigo entrenando para llegar a Los Ángeles 2028. Mi ilusión es que la próxima vez ganemos medalla, no solo individualmente, sino también de dos en dos, con Jorge Cardona.

**Parece que el Atlético San Sebastián es un club de medallas... Chourraut, Etxaniz, Cepas...**

Vivo con orgullo formar parte de mi club y haber aprendido en él. Además, tenemos un proyecto muy bonito en el tenis de mesa: este año queremos subir a primera y mantenerlo.

**¿También juegas al tenis de mesa adaptado con el club?**

No, actuamos a nivel general. Yo siempre he competido con personas sin discapacidad.

**¿Por qué optaste por el tenis de mesa?**

Vinieron a Axular Lizeoa para hacer una exhibición, y me gustó. Es un deporte muy inclusivo. Hasta entonces me dedicaba al fútbol y al baloncesto, como tantas otras personas.

**¿En qué te ayuda el tenis de mesa con la hemiparesia?**

Me ayuda a mejorar muy significativamente la coordinación, la fuerza y la velocidad. Veo vídeos de cuando tenía 12-13 años, y hay mucha diferencia.

**¿Cómo es tu día a día?**

Vivo en el centro de deportistas de alto nivel Blumen de Madrid. Entreno 5-6 horas diarias, y en la universidad estudio Administración de Empresas, en inglés. Tengo clara la importancia de los estudios y los compagino muy bien con el deporte. Por otro lado, cada fin de semana juego en la liga y, a lo largo del año, también campeonatos internacionales.

**¿Qué hace falta para dedicarse a la élite?**

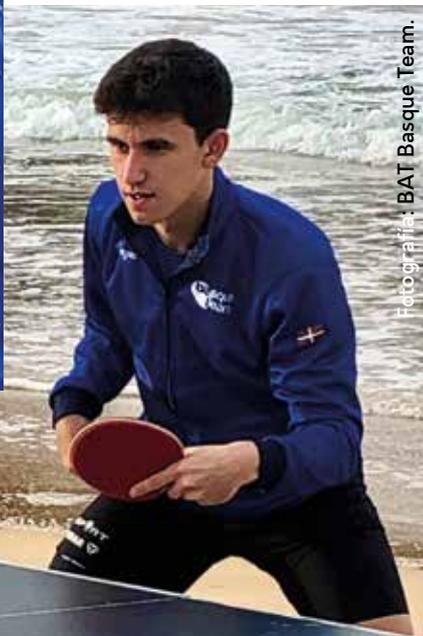
Tanto el club como los deportistas necesitamos patrocinadores. Lo que en otros deportes es calderilla para estar en la élite, en el tenis de mesa suele ser mucho dinero.

**¿Necesitáis más apoyo y visibilidad?**

Yo mismo estoy muy agradecido por la repercusión mediática que han tenido estos juegos paralímpicos.



Fotografía: BAT Basque Team.



Fotografía: BAT Basque Team.



Ander Cepas y Santi Mendirichaga en París, recién ganada la medalla de bronce.

“Debéis ver el golpe *revés imperial* de Santi”

**Contigo en la foto vemos a Santi Mendirichaga, compañero de MONDRAGON... Pero cuéntanos quién es Santi...**

Santi es uno de los responsables que siempre ha estado en el club, siempre dispuesto a ayudar. La he tenido a mi lado desde pequeño, y me ha visto crecer en todos los sentidos. Incluso en vacaciones nos dedica tiempo a nosotros, sólo tengo palabras de agradecimiento. Es un amigo extraordinario.

**Y... ¿Es bueno Santi en tenis de mesa?**

Su mejor golpe es el revés y se llama: “Revés imperial”. No diré más.

**¿Qué sabes del cooperativismo?**

Que se trata de un proyecto basado en el trabajo en equipo y en la estrecha colaboración. —

**“El tenis de mesa me ayuda a superar la hemiparesia: me ayuda a mejorar la coordinación, la fuerza y la velocidad”**

## Learning In Manufacturing

# APRENDIZAJE Y RECUALIFICACIÓN EN EL CONTEXTO DE FABRICACIÓN

El pasado 18 de julio tuvo lugar la jornada *Acelerando la recualificación en Manufacturing* en el que se analizaron tres casos: David Pérez, director industrial de Batz Zamudio, compartió más de 10 años de experiencia en la transformación Lean de la planta de Zamudio. Xabier Iruretagoiena, director industrial de Onnera Group, presentó la transformación Lean que están abordando en la nueva planta de lavandería y los retos que ello supone. Por último, José González, responsable de Learning Office de Operaciones de Cepsa, presentó el enfoque de aprendizaje que utilizan en las áreas de operaciones para implantar modelos Lean y de PRL.

**MIKEL ANAKABE** [MLAKOOP]  
**NEREA SÁNCHEZ** [MUE - MIK]

### Retos de aprendizaje en las áreas de fabricación

Los retos de aprendizaje en las áreas de Manufacturing están marcados por la rápida evolución tecnológica, que genera cambios en los puestos de trabajo y en los sistemas de producción. Hemos realizado un estudio de benchmarking con empresas referentes tales como, Cepsa y Repsol, Bridgestone y Forvia, donde destacan los modelos flexibles híbridos que contribuyen a desarrollar la polivalencia y la recualificación de sus personas.

En otro estudio en el que participaron nueve cooperativas se expuso la necesidad de mejorar en la implantación del puesto de trabajo digital y el uso de los datos. Además, se mostró un gran interés en trabajar la polivalencia y desarrollar habilidades relacionadas con Lean Manufacturing.



Siendo esta la realidad actual, queremos acompañar a las cooperativas en la identificación de fortalezas y áreas de mejora en sus áreas de fabricación. A través de un proceso de diagnóstico rápido, ágil, sencillo y multidisciplinar, propondremos líneas de actuación a aquellas cooperativas que quieran mejorar sus prácticas de desarrollo y recualificación de las personas.

Queremos poner el foco en necesidades de dos tipos: por un lado, las nuevas capacidades para abordar la transformación digital, la flexibilidad y la polivalencia en los procesos de fabricación. Y, por otro lado, desarrollar nuevas formas de aprender que permitan hacer sostenible el aprendizaje a lo largo de la vida.

Con esta iniciativa, perseguimos tres objetivos:

- **Implantar prácticas** de aprendizaje que se integren en el día a día sin salir del entorno laboral a través de metodologías de aprendizaje en el flujo del trabajo inspiradas en el modelo 70/20/10.
- **Responder de manera ágil** a las necesidades de aprendizaje en los puestos de hoy buscando la eficiencia (explotar) y a las necesidades del futuro cercano (explorar y recualificar).
- **Alinear el ecosistema** de aprendizaje de MONDRAGON con dichas necesidades para sacar el máximo partido a los expertos en consultoría, en investigación/transferencia y en formación y aprendizaje tanto de la universidad como de los centros de formación profesional y servicios profesionales.

**“Queremos acompañar a las cooperativas en la identificación de fortalezas y áreas de mejora en sus áreas de fabricación”**

## Aula Lean: aprendiendo de una forma distinta

Si arrancase el artículo preguntando qué es el Lean Manufacturing, el cerebro te haría automáticamente un click indicándote que es “un artículo más de tantos que has leído”, ya que los conceptos y herramientas de Lean Manufacturing son normalmente ya conocidos, o en caso contrario, sencillas y fáciles de entender con una mínima formación.

Por eso mismo no te voy a lanzar esa pregunta, sino que esta otra que no casa muy bien con la anterior: ¿Si son conceptos sencillos, normalmente ya conocidos y simples... ¿por qué no terminan de funcionar en tu empresa? Es decir, es algo sencillo, pero a su vez no conseguimos que funcione... algo no me cuadra...

Uno de los mayores retos del Lean Manufacturing no es el conocimiento, sino el convencimiento. Muchos de los proyectos Lean fracasan en su implantación y no por falta de conocimiento, sino porque no todas las personas están convencidas o alineadas con este cambio cultural.

Y esta es una de las claves, entender que Lean no es un conjunto de herramientas, sino que es un cambio cultural, por lo que no se consigue diciendo, sino que se consigue mostrando, acompañando y convenciendo. Para esto último es para lo que utilizamos el aula Lean, donde simulamos un proceso industrial, tratando que los participantes vivan de primera mano la complejidad actual del mercado y lo que supone el Lean Manufacturing en todo ese proceso.

En una primera simulación los participantes tratan de responder a la demanda del mercado basándose en su intuición o saber hacer, y posteriormente vamos introduciendo conceptos y herramientas Lean para que vayan experimentando sus beneficios. En cada una de las simulaciones medimos los resultados y los vamos comparando.

De esta manera los participantes del aula Lean no escuchan sentados un discurso en el que creen o no, sino que lo experimentan y lo viven de manera activa.

Una vez se han interiorizado estos conceptos [*las personas están alineadas*], es cuando ya empezaremos a pensar en cómo los podemos aplicar cada uno en su puesto de trabajo [*empezamos a caminar*].

**ARGIDER ISASTI**  
MONDRAGON GOI ESKOLA POLITEKNIKOA



Chin Pang Ling nació en Hong Kong hace 37 años y llegó a Gipuzkoa con 12. Actualmente reside en Tolosa y trabaja en Fagor Automation. Aunque lleva muy poco tiempo en la cooperativa de Arrasate, ya es muy conocido entre sus colegas. Nos hemos reunido en Eskoriatza, sede de Fagor Automation, y aunque en algunos momentos hemos tenido que recurrir al idioma de Cervantes, casi conseguimos hacerlo en euskera. Hemos hablado de la sociedad vasca, de la vida en general, del trabajo y del cooperativismo.

GORKA ETXABE

## Chin Pang Ling

FAGOR AUTOMATION

# “Un sindicalista me dijo que probase en una cooperativa”

**T**engo curiosidad por saber cómo llegaste a la cooperativa.

He tenido muchas experiencias laborales, todas ellas fuera de la cooperativa. En los últimos años, por ejemplo, he estado en la empresa Ingemetal y de allí di el salto a Couth, el su centro de trabajo de Hernani. Me dediqué al marcaje industrial, a la trazabilidad de piezas de coches, a los metales, al marcaje micro y láser. Desempeñando el cargo de *Manager Sales Area*, estaba a gusto, pero vi la oportunidad de Fagor Automation y decidí dar el salto a la cooperativa. Precisamente, un compañero llamado Roberto me dijo que probase en la cooperativa. Teníamos muy buena relación, él es muy inteligente, muy simpático, y confié en él. Lo curioso de todo es que Roberto es miembro de un sindicato.

**Y así llego a Fagor Automation.**

Sí, hace ya un año y medio que llegué. Vi que Fagor Automation buscaba personas, y mi perfil cuadraba con lo pedía Fagor y decidí probarlo. Yo he estudiado LADE e

Ingeniería de Gestión Informática, también me manejo bien con los idiomas; hablo chino, cantonés, inglés, francés, castellano y euskera. Estaban buscando un perfil *diferente* y parece que lo soy (risas).

**¿Estás a gusto?**

Sí, en Fagor Automation hay muy buen ambiente, somos una empresa multicultural y tecnológicamente avanzada.

**Aunque brevemente, cuéntame tu vida, por lo menos lo que se puede contar.**

Cuando éramos pequeños mi madre tuvo un problema de riñón y necesitaba cuidados especiales, por lo que decidió enviarnos a casa de un hermano que vivía en los EEUU. Mi madre era soltera, necesitaba cuidados especiales, y precisamente por eso tomó la decisión de enviarnos a América. Cuando se recuperó vino a buscarnos y de allí vinimos aquí. Cuando yo tenía 12 años mi madre se casó con mi padrastro. El tenía un restauran-

te chino en San Sebastián, llamado Pekín, donde trabajé. Luego estudié y a partir de ahí he tenido diferentes experiencias laborales.

**En lo personal, tampoco te aburres, ¿verdad? Haces de todo, pero especialmente te gusta bailar.**

Fui a Granada con una mujer rusa, también estuve en Lituania y recibí clases de baile tanto en un sitio como en el otro. Empecé haciendo ballet en Tolosa, y antes, en mi época universitaria, conocí a una persona que hacía danza contemporánea y me abrió el mundo. Mis amigos de ahora también giran en torno a la danza.

**También las mujeres han tenido mucha importancia en tu vida.**

Siempre he estado entre mujeres, en casa siempre cerca de mi madre, y después, las mujeres han tenido una gran importancia en mi vida. Ahora tengo una pareja llamada Clara con la que me encanta desayunar, hacer crema de calabaza y ver películas de Filmin.

**¿Y a partir de ahora qué?**

Me voy a China, a Beijing, a la sede que allí tiene Fagor Automation, como subdirector. Quiero ser nómada, quiero viajar, me encanta la libertad, creer en los retos más complicados, hacer apuestas, salir de la zona de confort... eso es lo que quiero hacer. Y Automation me ha permitido seguir viajando. Para mí es un reto profesional tremendo. China es un mercado clave para nosotros, tenemos allí 60 personas y queremos seguir creciendo. El jefe está en Beijing y estaré allí tres años con él.

## En corto

**¿Te gusta Euskal Herria?**

Me encanta la sociedad vasca y la forma de entender la vida aquí. Me gusta la honestidad vasca. Euskal Herria es muy lugar muy cómodo para vivir, incluso para los foráneos.

**¿Le gusta algún músico vasco?**

Me gusta mucho la música vasca: Izaro, Olatz Salvador, Olaia Inziarte, Pello Reparaz... y hay una canción preciosa que se ha convertido en un clásico: *Txoriak txori* de Mikel Laboa, ¡impresionante!

**¿Haces deporte?**

Me encanta coger la bicicleta y siempre que puedo me desplazo en bici. Con mis amigos de danza contemporánea también pedaleo.

**El ciclismo es cultura en el País Vasco, y en Gipuzkoa también importa la Real. ¿Eres realista?**

¿Fútbol? Kovacevic, Karpin, De Pedro, Nihat, Toschak.. Yo soy de esa época, como ves fui realista, pero ahora no sigo al equipo.

**¿Un rincón favorito, un pueblo?**

Tolosa me gusta mucho y me gusta mucho vivir allí. El mercado, las calles del casco viejo, los bares...

**¿Qué es el euskera para ti?**

Es un idioma especial. Hablo en euskera, especialmente con mis amigos, mi hermano también lo hace, mucho mejor que yo. Mi madre, mi hermano y yo mismo vivimos en Tolosa, en la Parte Vieja.

**La parte vieja y el txikiteo van de la mano en muchos pueblos.**

No soy muy aficionado. El txikiteo puede ser muy gris, me gusta socialmente, pero el alcohol ha hecho mucho daño en la sociedad vasca, muchos beben demasiado y no es bueno.

**¡Gracias Ling, y buena estancia en Beijing! —**





Miguel de la Fuente, actualmente investigador de LANKI Kooperatibismoaren Ikertegia, defendió su tesis doctoral internacional el pasado 5 de septiembre en la Facultad de Derecho de la UPV/EHU. La tesis, titulada *Socio-histoire du mouvement coopératif au Pays basque : un nouveau cycle pour l'identité coopérative basque / Socio-historia del movimiento cooperativo en Euskal Herria: Un nuevo ciclo para la identidad cooperativa vasca*, ha sido codirigida por Xabier Itçaina (director de investigación del CNRS-Centre Emile Durkheim) y Aitor Bengoetxea (profesor de la UPV/EHU - GEZKI).

## Miguel de la Fuente

DOCTOR INTERNACIONAL POR SU TESIS SOBRE EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EUSKAL HERRIA

“Los desafíos actuales requieren que el cooperativismo vasco se adapte sin perder su esencia”

**L**a tesis analiza el movimiento cooperativo en Euskal Herria desde una doble perspectiva. Por un lado, sistematizando los ciclos socio históricos del cooperativismo vasco y, por otro lado, exponiendo las bases de generación y reproducción de la identidad cooperativa, todo ello a partir de una metodología pluridisciplinar y crítica, que da voz a colectivos a menudo excluidos de la opinión pública.

**En la tesis, analizas los ciclos sociohistóricos del cooperativismo vasco. ¿Qué aspectos consideras que han sido los más determinantes para la evolución del movimiento cooperativo en Euskal Herria?**

La tesis combina sociología e historia para analizar la evolución del cooperativismo en Euskal Herria, destacando cómo las matrices ideológicas han influido en la identidad cooperativa. Se establece una secuencia histórica desde la primera cooperativa creada en Bilbao en 1870 hasta las tendencias actuales, dividiendo el cooperativismo en cuatro ciclos. Estos incluyen el Ciclo de Anteguerra (1870-1945), el Cooperativismo de la Necesidad (1945-1975), el Cooperativismo del Bienestar (1975-2000), y el Nuevo Ciclo Histórico (iniciado en torno a los años 2000). Cada ci-

clo refleja cambios tanto internos como externos al movimiento cooperativo, como las huelgas y la transición política española en los años 70.

**¿Qué revelaciones importantes surgieron de los colectivos excluidos sobre el cooperativismo?**

La tesis revela que las investigaciones previas sobre el cooperativismo están dominadas por discursos hegemónicos, normalmente masculinizados o realizados por personas con una larga trayectoria en el movimiento. Se ha tratado de permitir a mujeres, jóvenes y migrantes que hablen por sí mismos, y se ha puesto en valor que, tienen una identidad cooperativa diferenciada. Especialmente las mujeres han reivindicado su papel en la historia cooperativa vasca, buscando mayor visibilidad y relevancia en el debate cooperativo.

**Tu trabajo de campo incluyó entrevistas en profundidad. ¿Qué patrones o diferencias observaste en las percepciones sobre el coo-**

La tesis está disponible en pdf en el portal HAL



## “El legado cooperativo se percibe como un patrimonio colectivo que debe ser transmitido a las futuras generaciones”

### **perativismo entre distintas generaciones o sectores dentro de la sociedad vasca?**

En total se realizaron 60 entrevistas a cooperativas pequeñas y grandes, de distintos territorios. Aunque existen diferencias de edad, género y cargo, se observaron similitudes, por ejemplo, en las respuestas de pequeñas cooperativas agrícolas de Iparralde y cooperativas industriales de MONDRAGON en lo que respecta al relevo generacional. En ese sentido, se detecta una crisis de identidad en el cooperativismo vasco actual, especialmente entre las nuevas generaciones, que sienten su pertenencia a las cooperativas de manera diferente a sus antecesores. Esta crisis, que hemos llamado “desafección identitaria”, refleja la falta de un discurso renovado que conecte con la juventud.

### **¿Qué tiene en especial Euskal Herria para que tenga tantas cooperativas?**

El cooperativismo vasco es el resultado de una interrelación ideológica entre diversos agentes, como la Iglesia, el nacionalismo vasco y el socialismo, que buscaban respuestas colectivas a los problemas generados por el capitalismo y la industrialización. El cooperativismo se consolidó como una expresión económica de estas voluntades comunitarias. MONDRAGON destaca por haber creado herramientas de intercooperación, como Caja Laboral, que fortalecieron el cooperativismo en comparación con otros territorios.

### **¿Cómo crees que MONDRAGON ha influido en estas distintas corrientes?**

MONDRAGON ha sido una referencia clave en el cooperativismo vasco y mundial. A través de su experiencia, basada en matrices ideológicas plurales como la Iglesia, el nacionalismo y el socialismo, logró atraer a amplias capas de la sociedad para formar cooperativas

## “Aunque MONDRAGON no fue un movimiento aislado, inspiró a cooperativas en Iparralde y otras partes del mundo”



exitosas social y económicamente. Aunque MONDRAGON no fue un movimiento aislado, puesto que inspiró a numerosas cooperativas de Hegoalde, pero también de Iparralde y de otras partes del mundo. Hoy en día, su influencia persiste, aunque las nuevas cooperativas critican algunas prácticas de estas cooperativas de mayor tamaño, en una interesante tensión dialéctica.

### **En el contexto actual, el cooperativismo enfrenta desafíos éticos significativos. ¿Cuáles consideras que son los más urgentes y cómo puede el cooperativismo vasco adaptarse a ellos sin perder su identidad?**

Los desafíos actuales, como la lucha contra el cambio climático y la igualdad, requieren que el cooperativismo vasco se adapte sin perder su esencia. Se han implementado medidas en materia de sostenibilidad y flexibilidad laboral, pero aún queda mucho por hacer. La centralidad del trabajo como valor fundamental ha cambiado y las cooperativas deben adaptarse a las expectativas de las nuevas generaciones, incluyendo el teletrabajo y la flexibilidad, aspectos clave para atraer a la juventud, con las dificultades que ello conlleva.

### **En cuanto al legado cooperativo y su transmisión, ¿qué medidas consideras clave para asegurar que las futuras generaciones comprendan y mantengan viva la identidad cooperativa en un contexto globalizado y competitivo?**

El legado cooperativo se percibe como un patrimonio colectivo que debe ser transmitido a las futuras generaciones. Las cooperativas han implementado diversas iniciativas, como formaciones para el colectivo y proyectos que refuerzan el sentido de pertenencia, como el proyecto Zentzua de Laboral Kutxa. Sin embargo, es esencial reducir la distancia entre socios y no socios, para que el cooperativismo siga cumpliendo con su función social y sea capaz de mantener su sólida identidad. —

# Primera edición de los premios Fagor Euskara Sariak: reconocimiento al compromiso de las cooperativas

Ha sido la primera edición del reconocimiento a la labor realizada por las personas del Grupo Fagor para impulsar el euskera. Mondragon Assembly y Onnera Group han sido premiadas.



En la Asamblea General del Grupo Fagor de mayo, se celebró la primera edición de los premios Fagor Euskara Sariak, en reconocimiento al compromiso de promoción del euskera de sus personas trabajadoras. La Comisión de Presidentes del Grupo Fagor decidió quiénes serían los proyectos premiados, y los principales protagonistas de esta primera edición han sido el departamento de Finanzas de Mondragon Assembly y el grupo de Innovación de Onnera Group.

**E**l departamento de Finanzas de Mondragon Assembly ha dado un paso ejemplar hacia la normalización del euskera. Siendo intermedio el nivel de comprensión en euskera de un nuevo responsable, el grupo estableció la dinámica Ulerrizketa, utilizando entrevistas bilingües, y han mantenido la actividad principalmente en euskera. A medida que ha ido aumentando el conocimiento lingüístico del responsable de equipo, también ha influido directamente en las costumbres del grupo, lo que ha convertido a Ulerrizketa en una metodología de éxito.

El equipo de Innovación de Onnera Group ha superado un gran reto: siendo un grupo pequeño con un nuevo miembro de reducido conocimiento del euskera, consiguió desarrollar dos aplicaciones importantes para la digitalización (para almacén y taller) exclusivamente en euskera.

El objetivo de estos premios es poner en valor el trabajo y el compromiso que se realiza en el Grupo Fagor a favor del euskera. Durante largos años, Fagor ha recibido numerosos reconocimientos desde fuera, como el Premio Abadía 2021 y el Certificado de Calidad de Euskera Bikain. Esta vez también han querido reconocer su aportación interna. —

## Xabier Mardaras Onnera Group

### ¿Cuál es exactamente el trabajo o la acción que han premiado?

Hemos trabajado en torno a la digitalización. Onnera tiene muchos tipos de máquinas, y empezamos el desarrollo en 2019. Estábamos desarrollando una aplicación muy potente para organizar las fabricaciones y gestionar las características de cada máquina y decidimos desde el principio hacerlo en euskera, poner la HMI y la interfaz en euskera. Lo diseñamos para que las personas trabajadoras de la línea pudieran entenderlo y utilizarlo con facilidad, y ha tenido mucho éxito.

También desarrollamos una aplicación de logística en el almacén de Goiain para su uso en el móvil. Permite realizar pedidos y entregas de materiales de forma rápida y sencilla, y todo está íntegramente en euskera. También lo utilizan las personas trabajadoras que no saben euskera y están encantadas.

### ¿Qué significa este premio?

El reconocimiento al trabajo realizado nos da fuerza. Decidimos hacerlo en euskera desde el principio, vimos una gran oportunidad, y nuestro director también tomó muy bien la decisión. Xabi Ormaetxea estaba en la Comisión de Euskera entonces, y él también dio un gran impulso al proyecto en sus inicios.

## Oscar Macias Mondragon Assembly

### ¿Cuál es exactamente el trabajo o la acción premiada?

En nuestro departamento somos siete personas, y todos sabemos hablar en euskera. Cuando tuvimos el cambio de director, el nuevo responsable entendía el euskera, pero no tenía costumbre de utilizarlo todos los días. Por eso, establecimos una dinámica para evitar el cambio al castellano. El director se lo tomó muy bien, como una oportunidad para él, y concretamos las metodologías, cuándo en euskera y cuándo no: la metodología Ulerrizketa. Empezamos a hablar con el director todos los meses y está muy a gusto.

### ¿Os ha motivado el premio?

Cada día utilizamos más el euskera. Dado su éxito, también se ha empezado a utilizar la metodología en otros departamentos.

**Peio M. Aierbe**

Coordinador de SOS Arrazakeria



# INMIGRACIÓN, ¿PROBLEMA? OPORTUNIDAD

Las encuestas nos señalan que la inmigración representa uno de los principales problemas de la política, y, a renglón seguido, que los que más le afectan a cada cual son vivienda, economía y sanidad. O sea, que el ruido mediático hace de la inmigración un gran problema cuando, en lo que hace a cada uno, los problemas reales son otros.

**E**s esta la clave del problema. La clase política, impulsada por los partidos de derecha y de extrema derecha, sitúan la causa de los problemas diarios que tiene la ciudadanía en las personas migrantes y refugiadas. Nada más lejos de la realidad.

Aunque, mediáticamente, la llegada de personas en embarcaciones por la frontera sur son un mensaje muy potente por lo dramático que resultan, la gran mayoría de personas migrantes llegan por medios convencionales, con visado de turista. Es luego, a consecuencia de la Ley de Extranjería, cuando pasan a estar en situación irregular.

Además, nuestra sociedad necesita de estas personas. A finales de septiembre, el foro Zedarriak,

promovido por referentes de las empresas de Euskadi, defendía la inmigración como fuente de talento para cubrir una escasez inminente de personal e impulsar así el crecimiento en Euskadi.

## ¿Cómo salir de esta esquizofrenia?

Reivindicando, por un lado, que el gobierno español apruebe la regularización de las personas migrantes que ya están entre nosotros, como pide la Iniciativa Legislativa Popular que en este momento se encuentra a debate en el Congreso de los Diputados. Por otro, que se faciliten vías regulares de acceso para que la gente no tenga que jugarse la vida usando métodos pe-

ligosos o teniendo que enfrentar la represión policial y militar que oponen los Estados de la UE.

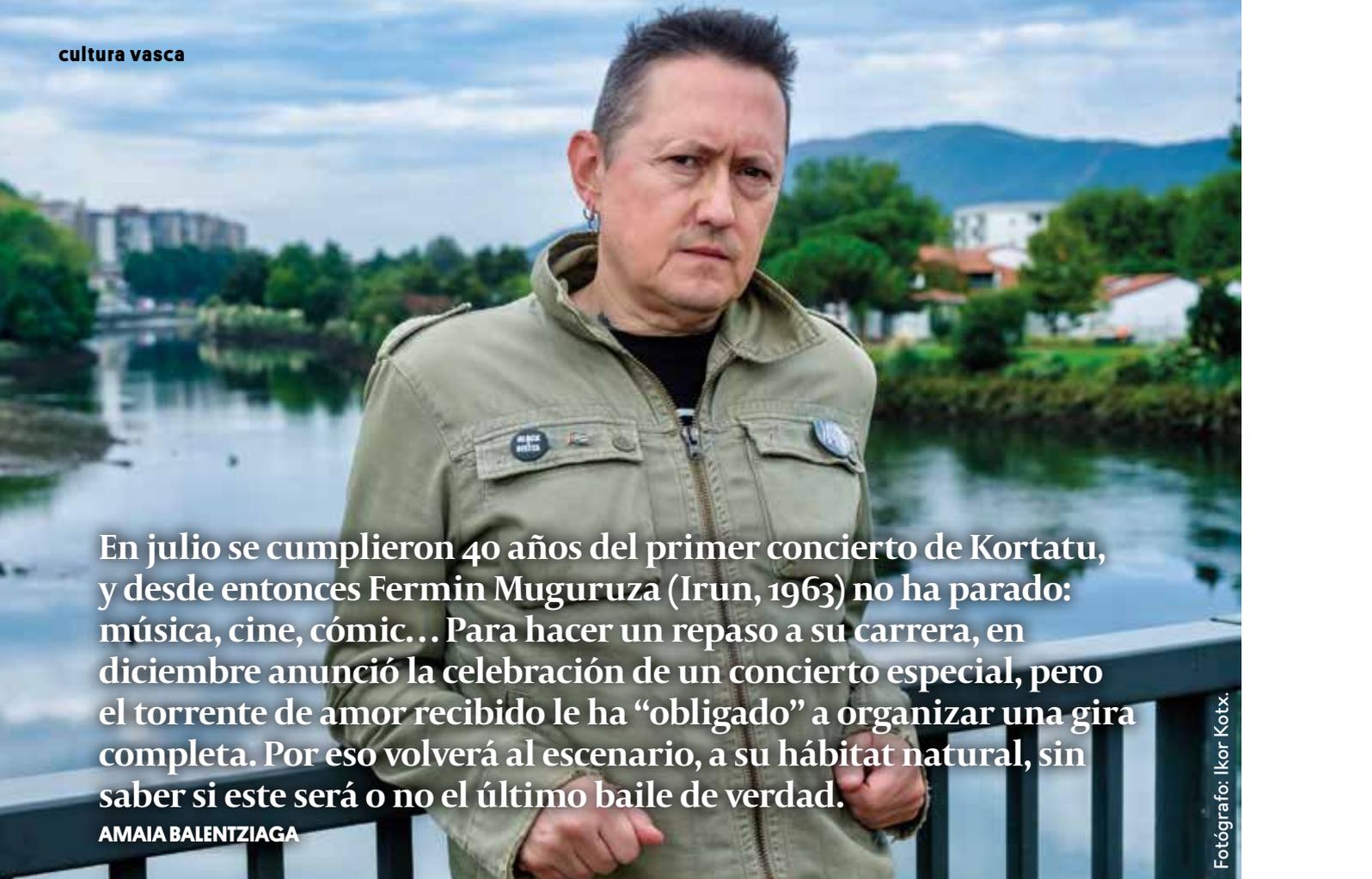
Y, bajando a lo que podemos hacer cada cual, en nuestro ámbito cercano tratando de conocer a estas personas que están incorporándose a nuestros barrios y ciudades, como en años no tan lejanos lo hicieron contingentes no menos numerosos de personas que venían de otras regiones del Estado español para trabajar en la industria vasca que necesitaba esa mano de obra.

Conocer, esa es una de las claves para combatir los estereotipos que todos tenemos, así como los mensajes falsos propugnados por las fuerzas de derechas.

En SOS Racismo tenemos múltiples iniciativas para poder realizar ese conocimiento y forjarse cada cual su propia opinión.

Una de ellas es Bizilagunak. Consiste en compartir una comida, en un día determinado. Este año será el 24 de noviembre, entre una familia autóctona y una inmigrante, en el domicilio de una de ellas. Te invitamos a participar. Encontrarás la información en [www.sosracismogipuzkoa.org](http://www.sosracismogipuzkoa.org). —

**“El foro Zedarriak defendía la inmigración como fuente de talento para cubrir una escasez inminente de personal e impulsar así el crecimiento en Euskadi”**



En julio se cumplieron 40 años del primer concierto de Kortatu, y desde entonces Fermin Muguruza (Irun, 1963) no ha parado: música, cine, cómic... Para hacer un repaso a su carrera, en diciembre anunció la celebración de un concierto especial, pero el torrente de amor recibido le ha “obligado” a organizar una gira completa. Por eso volverá al escenario, a su hábitat natural, sin saber si este será o no el último baile de verdad.

AMAIA BALENTZIAGA

Fotógrafo: Ikor Kotx.

**Fermin Muguruza** MÚSICO

## “Al público le tengo que devolver todo el cariño que me ha dedicado”

**U**n invierno cálido y próspero es lo que te viene. ¿Cómo te encuentras a las puertas de esta gran gira?

Por un lado, estoy muy motivado, y por otro, muy agradecido. Hace 11 años que no hago ninguna gira internacional, que no doy grandes conciertos con mi banda, y ha sido impresionante para mí, después de tanto tiempo, el cariño que he recibido, la acogida que han tenido los anuncios de los conciertos; al principio, mi intención era hacer un único concierto.

**Entonces, ha sido una gira improvisada.**

Mi plan era organizar un gran concierto en diciembre, único, para hacer un repaso a toda mi trayectoria y legado de 40 años y, de paso, ofrecer un homenaje especial a mi hermano Iñigo. Este año se cumplen cinco años

de su fallecimiento, y en diciembre, el día 17 concretamente, cumpliría 60 años. Pero, después, viendo todo lo que ha venido, me he sentido obligado a organizar algo. Han comprado las entradas para los conciertos de Bilbao desde toda Europa, y creo que tengo que devolver al público todo ese cariño que me ha dedicado.

**Obligado sí, pero también se puede decir que será la gira más especial de tus 40 años de carrera, ¿no?**

Todas las giras son muy especiales, pero lo cierto es que la de ahora será diferente. Por un lado, no tenía pensado hacer la gira, y lo he organizado todo en los dos últimos meses, con todo lo que eso conlleva. Además, he querido organizarme como lo he hecho siempre, a través de la autogestión, sin grandes promotores y con contactos que tenía desde hacía tiempo. Eso sí, esta vez no voy a concentrar todos los conciertos en poco tiempo porque

## “Trabajo a través de la autogestión, por lo que para mí es fundamental el cooperativismo para cambiar la sociedad”

algunos de los miembros que actuaban conmigo ahora trabajan entre semana, por lo que haremos conciertos los fines de semana, de una manera más pausada. Por otro lado, no voy a tener a mi lado a mi hermano Iñigo; a Amaia Apaolaza, que fue mi mánager durante 25 años; a mi diseñador... Hay varias personas a las que quería, varios apoyos, que eran importantes y que ya no están. Entonces, será diferente, pero también especial, claro. Estarán todos muy presentes.

**Eres conocido sobre todo por tu trayectoria musical, pero en los últimos años también te has volcado en otras muchas disciplinas. Ahí están Black is Beltza, Bidasoa 2018-2023... ¿Qué te llevó a explorar nuevos caminos?**

Yo siempre he contado historias, tanto a través de la música como del cine, porque la realidad me ha empujado a ello. Por ejemplo, cuando empezaron a aparecer cadáveres en el río Bidasoa, enseguida pensé: “Tengo que contar esa historia”. Veía, por un lado, que mucha gente no sabía lo que estaba pasando y, por otro, que había que anular el mensaje que se estaba lanzando, el mensaje de que el río mata; son las políticas migratorias las que matan, no los ríos.

**¿Cuál de estos proyectos dirías que es el más especial?**

El que hice para Al Jazeera. Hice 11 documentales en dos años, en los que en todas esas zonas la guerra estaba presente, y fue un trabajo de alto riesgo. Sin embargo, fue especial porque me enamoré profundamente del mundo árabe; fueron increíbles esos dos años en Marruecos, Túnez, Líbano, Siria, Sudán, Egipto... Desde entonces me golpea y me hace sufrir constantemente lo que ocurre en esa zona.

**Estos 40 años te han permitido conocer diferentes luga-**

**¿Has tenido relación con las cooperativas cuando has recorrido el mundo?**

He tenido contacto con muchas personas trabajadoras de cooperativas de distintos rincones del mundo, porque han recuperado fábricas en muchos lugares o han creado bibliotecas y editoriales. Como decía antes, trabajo a través de la autogestión, por lo que para mí es fundamental el cooperativismo para cambiar la sociedad, para articular modelos alternativos.

En cuanto a la Corporación MONDRAGON, no he tenido ninguna conexión, pero sí una anécdota: recientemente he estado en Uruguay con motivo del aniversario de la matanza de Filtro, y he tenido la oportunidad de reunirme con Pepe Mújica. Pues me preguntó por las cooperativas de MONDRAGON, por cómo iban, y me dijo que era el mayor mérito que había en todo el mundo en torno al movimiento cooperativista. Por lo que me explicó, siempre ha estado muy interesado por el movimiento cooperativo del País Vasco.

**res y trabajar en otros tantos proyectos, pero ¿qué te han enseñado?**

Muchas cosas, pero, si tuviera que elegir una lección, diría que el respeto a la diversidad cultural es la mayor lección. Para mí lo más hermoso del mundo es llegar a un lugar que no conozco y adentrarme en su cultura, y con los años he aprendido a valorarlo y a amarlo.

**¿Qué tienes previsto de cara a los próximos años?**

El año que viene, en abril, cumpliré 62 años, y me da un respeto enorme porque en el escenario hay que darlo todo durante dos horas. En principio, estaré trabajando hasta octubre del año que viene; luego necesitaré unos meses para descansar; y en 2026 no sé lo que pasará. —

Fotógrafo: Gertrud Vogler.



# ESPACIO MAGALA

Un espacio cómodo para estar, para padres, madres y familiares de niños recién nacidos, un espacio para que embarazadas y profesionales de la enseñanza compartan experiencias, para organizar conferencias, talleres y sesiones, un aula pedagógica... éstas serán las principales características del espacio que abrirá en noviembre Arizmendi Ikastola en Uribarri. El Espacio Magala pretende ser un lugar de encuentro en el que compartir experiencias, dudas y conocimientos en comunidad, en el ámbito de la educación infantil, en el de el cuidado de los recién nacidos y embarazadas.

GORKA ETXABE



**Amaia Arrieta, responsable del centro Uribarri de Arizmendi Ikastola, y Mireia Muruamendiaraz, directora de Arizmendi Ikastola,** nos esperan en las remozadas instalaciones de Uribarri. El centro ha sido totalmente restaurado, y está todo muy bien ordenado: Aulas abiertas, bien acondicionadas, espacios cómodos, recursos ideales para la educación infantil, Uribarri está abierto al barrio. Allí se estrenará en noviembre el espacio Magala, un nuevo servicio de acompañamiento de la ikastola Arizmendi. Magala abrirá sus puertas a toda la ciudadanía, no sólo al colectivo de Arizmendi Ikastola. Cualquiera podrá asistir libremente. Sobre todo ello hemos hablado con Amaia y Mireia.

# “NUEVO ESPACIO PEDAGÓGICO ABIERTO A LA CIUDADANÍA”

**E**n la educación infantil y especialmente en el primer ciclo la situación ha cambiado mucho en los últimos años. “Los cambios se deben a diferentes factores. Por un lado la pandemia, las diferentes crisis económicas, los cambios en la normativa de permisos de paternidad, el descenso de la natalidad y el retraso en la edad de escolarización. Frente a ello han surgido nuevas necesidades y el espacio Magala nace tratando de dar respuesta a esta nueva realidad. “La

exigencia en educación infantil y psicología infantil ha aumentado y nosotras tenemos profesionales muy experimentadas en este campo. Además, las familias también tienen cada vez más conocimiento y hemos creado el espacio Magala para dar respuesta a todas estas demandas. El sueño, la alimentación de las embarazadas, las necesidades de los recién nacidos... En el nuevo espacio trabajaremos todos estos temas, juntos, de la mano de profesionales”, asegura Amaia Arrieta.



Amaia Arrieta.

El espacio Magala es fruto de un proceso interno llevado a cabo en Arizmendi Ikastola. Los profesionales de la ikastola identificaron las diferentes necesidades, también se pidió información a las familias y se identificaron las necesidades. El servicio de acompañamiento comenzó a tomar cuerpo y a partir de noviembre se convertirá en realidad. Además, con unas características muy especiales, “estará abierto a la sociedad, a toda la comarca. El espacio físico estará cerca de la zona de salida de la ikastola de Urribarri para que los que no sean de Arizmendi también entren y se sientan cómodos”, añaden Mireia y Amaia.

## Espacio Magala, lugar para estar y aprender

“De forma libre, nuestro deseo es ofrecer un espacio abierto y cómodo. Un lugar para compartir las dudas que puedan surgir en torno a los recién nacidos y a las embarazadas, y tratar de responder a través de nuestros profesionales. La nueva propuesta viene de la mirada de la pedagogía de la confianza de Arizmendi Ikasto-

la”, dice Amaia Arrieta, responsable de Urribarri y protagonista de la oferta, ya que ofrecerá servicio durante dos horas cada martes en el nuevo espacio.

## De 9:30 a 12:30 de la mañana y por las tardes una vez al mes

El espacio sigue sin tener una normativa de uso ni un horario concreto para los y las niñas de 0 a 2 años y sus familiares, tanto padres como abuelos. Cada día abrirá sus puertas por las mañanas, de 9:30 a 12:30 horas, y una vez al mes se organizará una pequeña sesión por las tardes. “Queremos hacer una oferta a cualquier familia, a mujeres embarazadas, a recién nacidos y o a bebés de un año. Creemos que las personas con permiso de paternidad y maternidad serán las principales usuarias. Hemos fijado el horario de la mañana pensando en ellos. Y también vendrán sus cuidadores, estamos seguras, que más que ir a la cafetería aprovecharán la oportunidad de venir aquí. El espacio Magala no es un Txiki-txoko, sino un espacio pedagógico”.

Han preparado las formaciones y en breve informarán de todo ello. “Si tenemos una quincena de formaciones preparadas “. En concreto, se están organizando sesiones de masaje, experimentación, algún cuentacuentos, talleres prácticos para hacer títeres, actividades muy variadas.

## Plan de Comunicación para octubre, tanto interna como externamente

En octubre se pondrá en marcha la campaña de comunicación para dar a conocer el espacio Magala (primera publicación de TU Lankide). Previamente, a lo largo del mes de septiembre, se ha realizado el trabajo comunicativo con la comunidad de la Ikastola y en las próximas semanas se difundirá el mensaje a los debagoiendarras. “Difundiremos el comunicado en los paneles, pantallas y demás plataformas de nuestros diferentes centros, y posteriormente se publicará también en los medios de comunicación la información sobre el espacio Magala”. Amaia Arrieta y Mireia Muruamendiaraz están preparadas junto al colectivo de profesionales de Arizmendi, y a la espera de “ver si iniciamos con éxito la andadura del espacio Magala”. —

# TRANSFORMANDO LA MEDICINA ASISTENCIAL

Tradicionalmente, la asistencia sanitaria de las personas que padecen algún tipo de dolencia se realiza por parte del personal médico y de enfermería de forma presencial, o bien el paciente se desplaza a un centro sanitario, o en aquellos casos en que el estado de salud de la persona enferma no le permite desplazarse, es el personal sanitario el que acude físicamente al domicilio del paciente. Pues bien, esta forma tradicional de asistencia sanitaria, poco a poco se va transformando.

**M<sup>a</sup> CRISTINA IURETAGOYENA**

DIRECTORA DEL SERVICIO MÉDICO DE OSARTEN, KOOP. E.



**E**mpresas pioneras en el ámbito de la salud, llevan ya tiempo utilizando las nuevas tecnologías para hacer el seguimiento de sus pacientes, pero quizá la situación de crisis sanitaria vivida recientemente por la pandemia y ante las limitaciones que teníamos el personal sanitario para poder atender de forma presencial por el colapso en las consultas sanitarias, derivó en que se priorizara la teleconsulta y se convirtiera en una herramienta muy útil para este tipo de situaciones, permitiendo esa interacción clínica personal sanitario-paciente y resolviendo de forma eficaz muchas situaciones de salud de nuestros pacientes.

## Promover la salud de las personas trabajadoras

Osarten, cuya misión es orientar la prevención de riesgos laborales de las empresas mancomunadas y promover la salud de las personas trabajadoras, pretende acercar los recursos de salud a todas las personas trabajadoras de una forma eficiente y eficaz. Hasta ahora, nuestro personal sanitario asistía de forma presencial a las empresas para atender las necesidades de salud de las personas trabajadoras: consulta médica, asesoramiento en salud, gestión de la incapacidad laboral transitoria y seguimiento de pacientes en situación de baja o seguimiento periódico de pacientes con alguna patología.

Todo ello nos ha llevado a reflexionar que, además de continuar con la presencia de nuestro personal sanitario en las empresas, debíamos apostar por una solución tecnológica que nos permita llegar de forma complementaria a más personas que lo necesiten.

Telemedicina significa medicina a distancia (diagnóstico, tratamiento, etc.) utilizando recursos tecnológicos que optimizan la atención, ahorrando tiempo y costes, y aumentando la accesibilidad. La solución que propone Osarten consiste en el uso de videollamadas

para llevar a cabo consultas médicas en remoto en lugar de hacerlo en una instalación sanitaria o en la enfermería de las empresas. La atención se realizará siempre por parte de profesionales sanitarios pertenecientes a nuestra cooperativa.

El objetivo es ofrecer un servicio seguro, rápido, cómodo y eficiente en la asistencia sanitaria de las personas trabajadoras, facilitándoles el acceso en cualquier momento que lo necesiten sin necesidad de desplazamientos, y llegando de esta manera también a aquella población trabajadora a la que, por su ubicación, no es posible prestar la asistencia de forma presencial. No obstante, no hay que olvidar, que no todas las consultas sanitarias se pueden resolver de forma remota.

Por tanto, la teleconsulta nos aporta dos beneficios importantes, el fácil acceso y la calidad de servicio. El servicio de video consulta que propone Osarten es personalizado, seguro y confidencial. La paciente podrá acceder directamente a la videoconsulta a través de un enlace que recibirá vía e-mail o SMS. Nuestro chat permitirá compartir y recibir informes médicos, imágenes, pruebas complementarias de forma instantánea o asincrónica y hacer seguimiento de la evolución tanto por patología aguda como crónica. Asimismo, permite emitir Receta Electrónica homologada por la Organización Médica Colegial de España.

Este servicio nos va a permitir unificar las agendas de consultas presenciales y online en la misma plataforma y los/las pacientes podrán acceder directamente al calendario y reservar sus citas desde cualquier dispositivo sabiendo la disponibilidad del personal sanitario en tiempo real. La teleconsulta posibilitará resolver problemas que no precisan de atención presencial, reducir tiempos de espera y los desplazamientos, teniendo claro que es un servicio complementario a la asistencia médica presencial, pero en ningún caso deberá sustituirla. —



## MUCHOS HOTELES EN EL MUNDO LLEVAN LA MARCA MONDRAGON

Recientemente se ha celebrado la primera edición del Summit Madrid, organizado por MONDRAGON Hospitality. El objetivo del evento, además de ser un punto de encuentro entre clientes y las empresas que conforman el clúster del sector de la hospitalidad en Corporación MONDRAGON, es generar negocio para las empresas participantes y ser un foro de opinión referente en el Estado en los ámbitos hotelero, residencial y socio-sanitario.

“ El objetivo del Clúster MONDRAGON Hospitality es que MONDRAGON Corporación, en 2026, sea conocido como uno de los principales grupos industriales del sector de la hospitalidad”. Lo dice Ramón Gómez Ugalde, presidente de MONDRAGON Hospitality y director corporativo de Onnera Group tras finalizar la primera edición del Summit Madrid.

Un evento que ha congregado en la capital del Estado ha todas las cooperativas que componen MONDRAGON Hospitality, al propio presidente de la Corporación, Pello Rodríguez, y a multitud de “actores de primer nivel del sector, tanto fondos de inversión, gestores residenciales y grandes cadenas hoteleras”.

MONDRAGON Hospitality había organizado previamente jornadas en Donostia, Mallorca y también en Madrid, pero este ha sido el primer foro de estas características. “Ha sido algo más que un encuentro entre clientes y MONDRAGON. Además de ser un espacio donde se genere negocio, queremos que sea un foro de opinión relacionado con la hospitalidad, con las tendencias del sector, tanto turística como residencial. Un *think tank* o laboratorio de ideas en el ámbito de la hospitalidad”.

### Ejercicio de intercooperación

Pero además ha sido un ejercicio de intercooperación “donde todos los representantes de la Corporación nos hemos entendido a la perfección y hemos podido realizar mucha labor comercial, con presentaciones, reuniones con clientes, demostrando a las principales empresas del sector que somos un gran grupo y que pueden confiar en nosotros. Todos vendemos MONDRAGON y el cliente así lo percibe”.

La valoración de este gran evento, por lo tanto, no puede ser más positiva. “Ha sido un éxito y a futuro seguiremos organizando este tipo de eventos”. De momento, el futuro más cercano para MONDRAGON Hospitality pasa por la participación del clúster en las principales ferias del sector que están programadas para los siguientes meses. “Acudiremos como MONDRAGON Hospitality a muchas de ellas, con stand propio del clúster”. ■

# El trabajo es la base, la cooperativa una herramienta. El objetivo, influir positivamente en la sociedad

Las cooperativas son experiencias creadas por las personas, hoy proyectos socio-empresariales de gran dimensión, algunas de ellas, motores de nuestra tierra, de la calidad de vida e impulsores, a su vez, de un reparto equilibrado de la riqueza. Las cooperativas tienen algo que no tienen otras entidades: Quieren incidir en la sociedad de forma positiva y han encauzado diferentes canales en los últimos años para impactar positivamente en la sociedad. Hemos seleccionado tres vías, tres modelos de transformación, ejemplos de tres cooperativas: Danobatgroup, Grupo Fagor y Orkli.

**GORKA ETXABE**

## DANOBATGROUP Elkarrekin Eragin

Según el presidente del Consejo Rector de Danobatgroup, Andrés Mazkieran, y la secretaria Erika Lehr, a través del programa Elkarrekin Eragin, Danobatgroup responde a dos objetivos principales. “Por un lado, hemos canalizado la participación e implicación de nuestro colectivo y hemos convertido a nuestros socios en protagonistas de este programa de acción ciudadana y social. Por otro lado hemos multiplicado el impacto y la dimensión de los proyectos que apoyamos es ahora mucho mayor”.

A diferencia del resto de ayudas del grupo cooperativo, en el programa Elkarrekin Eragin los proyectos son propuestos y seleccionados por las personas de la entidad. Es el colectivo de personas que conforman Danobatgroup los que presentan las candidaturas de los proyectos y son ellas las que votan entre los proyectos que se presentan. “Antes de que partiera el proyecto Elkarrekin Eragin, repartíamos dinero, pero no tenía mucho impacto. La actual es la palanca perfecta para promover la transformación social”.

El proyecto Elkarrekin Eragin ha cumplido ya tres ediciones. Danobatgroup convocó su primera edición para el periodo 2018-2020. Las tres primeras entidades beneficiarias fueron la Asociación Española contra el Cáncer (AECC), con su programa de investigación en prevención rápida del cáncer de próstata, WOP (Walkonproject), que promueve la investigación en el ámbito de las enfermedades neurodegenerativas, y la Asociación Bizipoza. En la segunda edición recibieron subvenciones la Asociación Guipuzcoana de Autismo (Gautena), WOP y otros proyectos de la asociación Bizipoza. Este año, en cambio, Danobatgroup ha convocado la tercera edición, “este año hemos tenido que hacer dos vueltas en la votación, ya que se han presentado muchos proyectos”.



Erika Lehr eta Andres Mazkieran.

**“Danobatgroup repartirá un total de 600 mil euros y los beneficiarios para desarrollar sus proyectos en los próximos tres años serán la Asociación Española contra el Cáncer (AECC), Gautena y Elhuyar”**

Danobatgroup repartirá un total de 600 mil euros y los beneficiarios para desarrollar sus proyectos en los próximos tres años serán la Asociación Española contra el Cáncer (AECC), Gautena y Elhuyar.



## Participación de los y las socias

Elkarrekin Eragin es un proyecto coral, un elegante proyecto para promover una sociedad mejor y canalizar el bienestar, en el que los y las socias de la cooperativa tienen una gran importancia en el proceso. Mazkiaran y Lehr aseguran que la participación de los socios en el proceso es muy importante y que cada vez se está consiguiendo una mayor implicación de las personas. “La gente participa aunque siempre nos parece poco. En la última votación participaron casi 500 socios, el 50% del colectivo aproximadamente”, nos indican. Pero en el futuro, quieren aumentar la participación, no sólo en el número de los votantes, sino también con el incremento de las propuestas.

FAGOR TALDEA

## Fagor Herrigintza

Aritz Otxandiano nos recibe en la sede central del Grupo Fagor en Arrasate, en el barrio de San Andrés. Otxandiano es el responsable de Sostenibilidad del Grupo Fagor.



Aritz Otxandiano

### ¿Cuándo y por qué surgió Fagor Herrigintza?

Hace tres años creamos Fagor Herrigintza, en 2022, con el objetivo de dar un nuevo paso en favor de la sociedad y nuestra comunidad. En definitiva, Fagor trabaja desde su creación implicándose en retos sociales cercanos y también en una dimensión más amplia, para lo que creamos y ofrecemos medios adaptados al momento. Fagor Herrigintza es uno de ellos. En general, apoyamos proyectos sociales que trabajan en la construcción de una Euskal Herria mejor, dando apoyo a algunas iniciativas y, cómo no, reconociendo la labor y aportación de los agentes sociales.

### ¿Cuántos proyectos reciben en cada una de las convocatorias?

Fagor Herrigintza nació hace tres años. Hasta ahora, hemos analizado alrededor de 20 proyectos al año para, posteriormente, realizar una valoración de acuerdo con las bases predefinidas y publicadas. Suelen pasar a la fase de votación los proyectos que obtienen más puntos. Son proyectos muy variados, a diferentes escalas (siempre hablando de agentes del País Vasco). Esta diversidad se confirma, por ejemplo, en la lista de agentes que hasta ahora han contado con el apoyo de Fagor Herrigintza (se da cobertura a tres agentes y proyectos al año): los proyectos de Bizpoza, Salvamento Marítimo Humanitario y Zaporeak en 2022; y los proyectos de Biolur, la Federación Guipuzcoana de Deportes Adaptados e Iñurri en 2023.

### ¿Cómo se realiza el proceso de selección?

Hemos puesto el foco en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Partiendo de ahí y las bases previamente definidas hacemos una primera valoración. De ello se encarga la Comisión de Transformación Social de Fagor. Y el proceso y la decisión reciben la aprobación posterior del Comité de Presidentes. Los nueve proyectos que obtienen mayor puntuación (tres proyectos

presentados a una ayuda de 60.000 euros, tres proyectos presentados a una ayuda de 40.000 euros y tres proyectos presentados a una ayuda de 20.000 euros) pasan a la fase de votación. Los socios y las socias de las cooperativas de Fagor deciden qué tres proyectos recibirán ayuda a través de Fagor Herrigintza

**“Hasta ahora, hemos analizado alrededor de 20 proyectos al año para realizar una valoración de acuerdo con las bases predefinidas y publicadas”**



(para la fase de votación, los agentes tienen que crear un vídeo breve explicando su proyecto a los miembros de Fagor). Al final, se presta ayuda y apoyo a los proyectos sociales más votados.

#### **¿Cuántos socios participan en la fase de votación?**

Son muchos los socios que de una manera u otra participan en el proceso. En la fase de votación, la decisión está en manos del colectivo. En general, alrededor de 300 personas de Fagor suelen dar su voto.

#### **¿De qué cuantía económica hablamos?**

En total, se concede una ayuda anual de 120.000 euros a través del programa de cooperación Fagor Herrigintza. Esta cantidad se divide en tres ayudas: 60.000 euros, 40.000 euros y 20.000 euros.

---

## ORKLI Orklidea

---

Dentro de la iniciativa Orklidea, la cooperativa Orkli repartirá 50.000€ para apoyar diferentes proyectos de Euskal Herria. Alazne Gorrotxategi es representante del Consejo Social.

#### **¿Cuándo y por qué surgió Orklidea?**

Los primeros pasos los dimos hace un par de años. Fue fruto de la reflexión entre algunas personas del Consejo Social, ya que percibíamos que el sistema IPDK que teníamos en Orkli estaba muy lejos de los trabajadores. Orklidea nació con el objetivo de hacer las cosas de una manera más cercana.

#### **¿Cuántos proyectos reciben en cada una de las convocatorias?**

Este año ha sido nuestra primera convocatoria y la verdad es que estamos sorprendidos por la cantidad de proyectos que hemos recibido. 34 asociaciones se han puesto en contacto con nosotros.

#### **¿Cómo se eligen los proyectos? ¿Cuáles son los criterios de selección?**

Para poder elegir objetivamente los proyectos en una primera fase, previamente habíamos marcado 11 líneas de trabajo importantes para Orkli: Euskera, igualdad de oportunidades entre las personas, educación en valores... En cada una de ellas, con el fin de encontrar una mayor precisión, definimos las sub-acciones que hemos utilizado para valorar los proyectos y para darles el peso correspondiente, definimos una serie de factores correctores. Estamos utilizando el sistema de valoración que surgió de aquí para seleccionar los 3 proyectos que vamos a tener los miembros del Comité de Sociedad Transformadora de Orkli en cada categoría. Una vez definidos los tres finalistas de cada categoría, presentaremos los proyectos a nivel de Orkli para que la gente los conozca de primera mano. Después de esto vendrá la votación entre todos los trabajadores de Orkli y de ella saldrán los ganadores de cada categoría. —



**“Este año ha sido nuestra primera convocatoria y la verdad es que estamos sorprendidos por la cantidad de proyectos que hemos recibido. 34 asociaciones se han puesto en contacto con nosotros”**

**Mirene Mendiburu** LKS NEXT, RESPONSABLE DE MARKETING

## “Mi trabajo es como una hoja en blanco; está todo por hacer”

Hasta 2019, el Estatuto General de la Abogacía Española prohibía la publicidad de despachos de abogados. Por eso ha comenzado ahora el sector a tomar conciencia sobre la comunicación y el marketing, y por eso Mirene Mendiburu dice que está todo por hacer: “Hoy, el boletín; mañana, un evento; ¿y si pasado mañana organizamos dos jornadas? ¡Vamos a probarlo!”.

**AMAIA BALENTZIAGA**



**¿Abogacía o comunicación?**  
Comunicación

### Una herramienta de trabajo

Para nosotras es muy importante LinkedIn.

### Un reto profesional

Potenciar al máximo LKS Next Legal desde el área de comunicación y marketing; con la herramienta que tengo a mi alcance, dar todo de mí para promocionar LKS Next Legal.

### ¿Y uno personal?

Encontrar una vida que me sienta en sintonía y ser feliz.

### ¿Instagram o TikTok?

Instagram.

### Un influencer

Gigi Vives.

### Un podcast

¿Debo elegir uno solo? *Call Her Daddy*.

### Una canción

Grace de Izaro.

### Un libro

Ahora mismo estoy leyendo *Emotional Inheritance* de la psicoanalista Galit Atlas, muy interesante. Explica cómo nosotros, inconscientemente, recibimos los traumas de nuestros abuelos y padres que no han sido verbalizados previamente.

### El momento del día

En el día a día, el café con los compañeros.

### Una afición

Viajar.

### Un viaje

Cuba, Cuba ha sido la mejor. Allí vive una amiga, y en Semana Santa conocimos la verdadera vida y el contexto de allí; fue mágico.

### Una buena costumbre

Tomarse la vida de manera tranquila y con filosofía.

### El paraíso para ti

La tranquilidad.

### Un sueño

Ser feliz y hacer feliz. —

**La astigartarra Mirene Mendiburu cursó el Doble Grado de Derecho y Comunicación. En 2021, comenzó a trabajar como abogada en LKS Next Legal, pero desde marzo se encarga al 100% del marketing y la comunicación de la cooperativa, ya que el marketing jurídico ha cobrado fuerza en el mercado**

# Programa Mozambique de Mundukide

Mundukide lleva 20 años colaborando con familias campesinas del norte de Mozambique, en un contexto de extrema pobreza generalizada. El 80% de las familias viven de la agricultura, trabajan todo a mano, y sólo ganan unos 300 euros al año.

**M**undukide, dondequiera que se encuentre, trabaja con personas que históricamente han estado excluidas para que puedan sacar mejor partido de su trabajo y así mejorar sus ingresos y condiciones de vida, colaborando.

En concreto, el programa de Mozambique busca nuevos mercados, productos y técnicas; pone a disposición de las familias apoyo técnico e inputs; y las pone en contacto con los compradores.

En la actualidad, el 90% del personal del programa es mozambiqueño, y la metodología, totalmente participativa, ya que se ofrecen diferentes opciones en las que las familias eligen qué trabajar, qué técnicas utilizar y cuándo y a quién venderlas.

En la pasada campaña agrícola (2023-2024) han participado 14.500 familias que, tras invertir 150.000 euros de su bolsillo, cultivar 6.000 hectáreas y vender 3.500 toneladas de productos agrícolas, han obtenido un beneficio de dos millones de euros.

Por otro lado, dado que el programa de promoción de todo el sistema de asistencia técnica ha supuesto una inversión de 700.000 euros, se observa que, por cada euro gastado, las familias han ganado tres euros con su trabajo. En estos momentos, las técnicas y los productos promovidos por el programa constituyen el principal ingreso de las personas agricultoras en cuatro distritos, en los que participa más de un tercio de la población.

Además, hay que tener en cuenta el beneficio que obtienen las familias que utilizan por su cuenta las técnicas aprendidas en el programa: cerca de 20.000 familias han sido seguidas por el programa, y el año pasado obtuvieron un total de cinco millones de euros.



## Solidaridad y responsabilidad

Decidir, trabajar, invertir, aunar fuerzas, aprender y utilizar nuevas técnicas. Esta es la forma natural de trabajar del programa y demuestra que, cuando la cooperación se pone al servicio del afán de progreso de las personas, incluso en las condiciones más difíciles se pueden conseguir cambios importantes.

Por ello, es necesario seguir colaborando, ya que las cerca de 30.000 familias que hasta ahora han participado en el programa representan solo el 20% de los agricultores de la comarca. La metodología y los sistemas de gestión del programa están cambiando, pero es necesario el apoyo para seguir colaborando con un número aún mayor de familias. —



## PRIMERA REUNIÓN DE LA DIVISIÓN DE CONOCIMIENTO

**F**ue en la sede de la Corporación donde se produjo esta fotografía que quedará para la historia: la primera reunión de la división de Conocimiento, que se celebró el 30 de septiembre. En este caso, como se aprecia en la fotografía, el Foro del Consejo Rector. Días después, el 4 de octubre, se celebró el Foro de la Junta Directiva. Por lo tanto, a partir de las reuniones de estos dos órganos, se puede afirmar que la división ya está en marcha. La información sobre MONDRAGON, el seguimiento del plan de gestión y los pasos a seguir para trazar el camino estratégico fueron algunos de los temas que tuvieron sobre la mesa.

**“La división nos permitirá afrontar proyectos más ambiciosos y potentes, tanto en cooperación como en agentes externos”**

### Creada en 2023

En julio de 2023 se constituyó formalmente en el Congreso de MONDRAGON la estructura organizativa de la división. La división de Conocimiento integra los centros educativos, la universidad y los centros tecnológicos. Las cooperativas que agrupa la división son: Arizmendi Ikastola, Lea Artibai, Politeknika Txorierrri, Escuela Politécnica Superior, MU Enpresagintza, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Lortek, Leartiker y MIK. La división de Conocimiento, en la que trabajan unas 2.000 personas, cuenta con un presupuesto agregado de 150 millones de euros y 22 sedes repartidas por todo Euskadi.

Vicente Atxa es el director general de la división, comentó esto en el anterior número de TU Lankide: “Uno de nuestros objetivos es transferir nuestra tecnología y conocimiento a las cooperativas de MONDRAGON. Es decir, transferir nuevas fórmulas de gestión; trasladar tecnología, en diferentes ámbitos; y por supuesto, queremos alimentar el ámbito cooperativo con talento. Nos permitirá afrontar proyectos más ambiciosos y potentes, tanto en cooperación como en agentes externos”. —

# Pasatiempos

## Sopa de letras<sup>1</sup>

Gobernanza: encuentra el nombre de cinco órganos (consejo, comisión o comités) que forman parte de la organización de nuestras cooperativas.

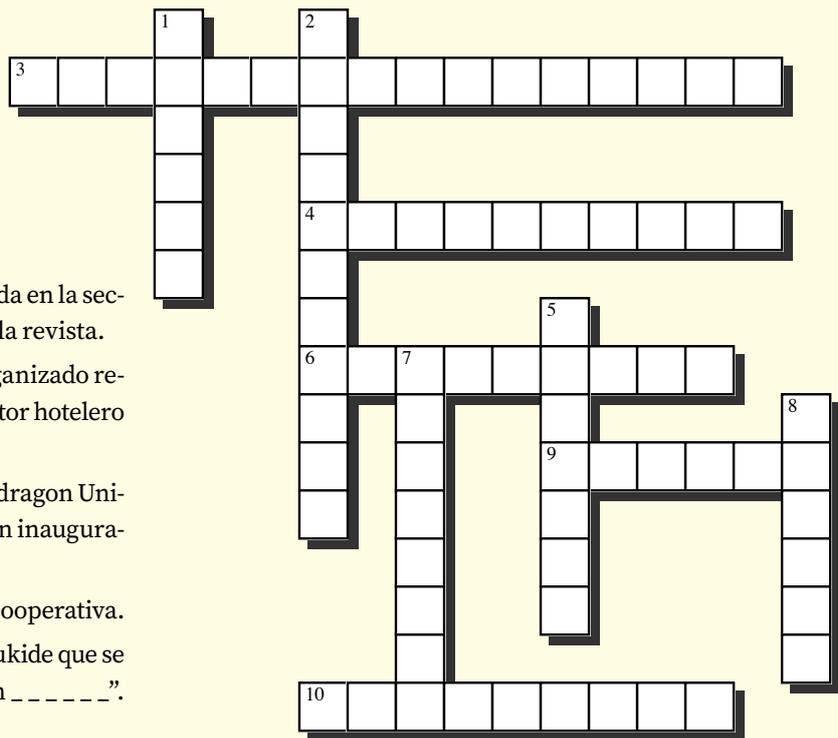
## Crucigrama<sup>2</sup>

### HORIZONTALES

- Es el cuarto eje estratégico de la Política Socioempresarial 2025/2028 de MONDRAGON.
- “Estoy muy \_\_\_\_\_”, dice Pello Rodríguez en la entrevista de este número.
- Centro Tecnológico ubicado en Markina-Xemein especializado en Tecnología de Alimentos y Tecnología de Polímeros.
- Comunidades energéticas de formato cooperativo.
- “Mondragon City \_\_\_\_\_”. Campeonato internacional de emprendimiento cooperativo presentado a finales de setiembre.

### VERTICALES

- Nombre de pila de la persona entrevistada en la sección Euskal Kultura en este número de la revista.
- MONDRAGON \_\_\_\_\_” ha organizado recientemente una jornada dirigida al sector hotelero en Madrid.
- La inauguración del curso 24/25 de Mondragon Unibertsitatea se hizo en este edificio, recién inaugurado.
- En gobernanza, órgano soberano de la cooperativa.
- Eslogan de la carrera solidaria de Mundukide que se celebra el próximo 20 de octubre “Eman \_\_\_\_\_”.



HORIZONTALES: 3. INTERCOOPERACIÓN | 4. ILUSIONADO | 6. LEARTIKER | 9. EKIOLA | 10. CHALLENGE  
VERTICALES: 1. FERMIN | 2. HOSPITALITY | 5. HIREKIN | 7. ASAMBLEA | 8. PAUSA

### 2. crucigrama

1. sopa de letras | RECTOR | SOCIAL | DIRECCIÓN | VIGILANCIA | RECURSOS

# 7 diferencias



## ¿Quieres participar?

Es muy sencillo

Sortearemos una estancia para dos personas en el Hotel Nafarrola de Bermeo (Bizkaia) entre las personas que acierten la solución del jeroglífico.



### Jeroglífico

Cooperativa vizcaína que diseña y fabrica soluciones frigoríficas integrales.



Izen ematea

ikasleak 5€

10€

www.mundukide.org

2024/10/20

Urkulu urtegia | Aretxabaleta | Gipuzkoa

# MLS MUNDUKIDE IX. Lasterketa Solidarioa eman pausoa!



2008-2007-2006-2005 jaiotakoak - 6300 m  
2009-2010 jaiotakoak - 1500 m  
2011-2012 jaiotakoak - 1000 m  
2013-2014 jaiotakoak - 500 m  
2015-2016-2017 jaiotakoak - 100 m

Gaztetxoak  
10:00



Nordikoa  
Publiko guztia  
10:30



Oinezkoa  
Publiko guztia  
10:30



X3 Lasterketa  
kooperatibak  
11:00

6.300 m.

Antolatzaileak:



**mundukide**  
kooperazio kooperatiboa  
cooperación cooperativa

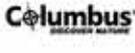
Laguntzaileak:



**ikerlan**  
MEMBER OF BASQUE RESEARCH  
& TECHNOLOGY ALLIANCE

**FAGOR**  
ELECTRÓNICA

Babesleak:



banka kooperatiboa

**LABORAL** kutxa

