

Ilustración de portada Iban Galan "Desegin" (@ilustrador_desegin)

OSKAR GOITIA
PRESIDENTE DE MONDRAGON
INTERNACIONAL

**"Es momento de alianzas
y cooperación"**

El reto de emprender

MONDRAGON apuesta por el emprendimiento como motor de transformación social y económica. Crear, innovar y cooperar: la fórmula para afrontar los desafíos del presente y del futuro.

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

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

Aukera gehiago!

¡Más opciones!

633. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 633 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



TU Lankide WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON OSKAR GOITIA Finantza Industri Bankaria Enpresa

633 2. HIRUHILEKOA | 2025

OSKAR GOITIA
MONDRAGON INTERNACIONALEN
PRESIDENTEA
"Aliantzen eta lankidetzaren garaia da"

Ekintzaile izatearen erronka

MONDRAGONek apustu irmoa egiten du ekintzailetzaren bultzada eraldatzailearen alde. Sortzea, berritzea eta lankidetzan aritzea: egungo eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko formula.

El reto de emprender

MONDRAGON apuesta por el emprendimiento como motor de transformación social y económica. Crear, innovar y cooperar: la fórmula para afrontar los desafíos del presente y del futuro.

El futuro se hace emprendiendo ahora

Vivimos tiempos de cambio en los que la transformación social, tecnológica y económica se han convertido en un reto inaplazable. En este escenario, el emprendimiento emerge como una necesidad estratégica para asegurar el desarrollo, la cohesión y la sostenibilidad de nuestras comunidades. La hoja de ruta de MONDRAGON para el ciclo 2025/2028 menciona la necesidad de “impulsar el emprendimiento de nuestras personas, negocios y cooperativas” y la obligación de “aumentar la presencia en espacios de fomento de nuevas actividades”.

Es cierto que MONDRAGON dispone de un ecosistema privilegiado para emprender: cooperativas comprometidas, centros tecnológicos, universidad, la propia división de Conocimiento, plataformas de co-inversión, herramientas de financiación, estructuras de acompañamiento y una red de alianzas que permite incubar y escalar proyectos con vocación transformadora. Mecanismos que conforman un humus idóneo para que prendan nuevos negocios. Asimismo, también es cierto que el desarrollo de la Experiencia Cooperativa ha estado profundamente ligado al emprendimiento y la innovación como motores de desarrollo colectivo.

El emprendimiento es también una cuestión de legado. Nuestra responsabilidad intergeneracional exige dejar a las próximas generaciones proyectos empresariales sólidos, generadores de empleo –preferentemente cooperativo– y comunidades sostenibles.

Pero nada de esto será suficiente si no se cultiva una actitud emprendedora renovada, firme, colectiva y cooperativa, una voluntad real de detectar necesidades, de asumir riesgos razonables y de impulsar nuevas actividades en este nuevo contexto global y enormemente competitivo. Un reto con mayúsculas. Porque el emprendimiento es también una cuestión de legado. Nuestra responsabilidad intergeneracional exige dejar a las próximas generaciones proyectos empresariales sólidos, que generen empleo y comunidades sostenibles. —



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

EDITOR **OTALORA. Azatza.** tulankide@mondragoncorporation.com.

DIRECTOR **Javier Marcos** jmarcos@mondragoncorporation.com.

COORDINACIÓN **Iban Garate** 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, Uxue Morales.**

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

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

■ PERSONAS

23

MI OPORTUNIDAD

**Jean Philippe Aguerre,
Mondragon Assembly**

“Eso que se puede usar
fácilmente es el mejor invento”.



28

OFICIO

Mar Cruz, médica en Osarten

La salud como motor
de la cooperativa.



58

CULTURA VASCA

Jon Esnaola, compositor

“Siempre he preferido escribir yo
mismo a tocar la partitura de otro”.

62

ENTREVISTA

Carlos Vega, Copreci

“Todavía no tengo cuadrilla,
pero la tendré”.

30 EN PORTADA

El reto de emprender

**MONDRAGON apuesta por el
emprendimiento como motor de
transformación social y económica.
Crear, innovar y cooperar: la
fórmula para afrontar los desafíos
del presente y del futuro.**

12

OPINIÓN

25 Ander Etxeberria
**¿SE HA PERDIDO EL ESPÍRITU
COOPERATIVO?(V)**

26 Rafa Pol
**¿ES MONDRAGON
ANTIFRÁGIL?**

69 Javier Marcos
**SOCIEDADES PRÓSPERAS
E IGUALITARIAS**

Oskar Goitia
**PRESIDENTE DE MONDRAGON
INTERNACIONAL**

“Es probable que la
economía mundial
se resienta”



58

■ **EMPRESA**

44
FORMACIÓN PROFESIONAL
Cada año la eligen 1.000 alumnos

50
SALUD LABORAL
Aprender jugando
Osarten apuesta por nuevas experiencias, divertidas y efectivas.

51
REPORTAJE
Ante los retos, las decisiones a tiempo

52
LAGUNARO
Nueva fiscalidad para las EPSV
¿Cómo afectará a tu pensión?

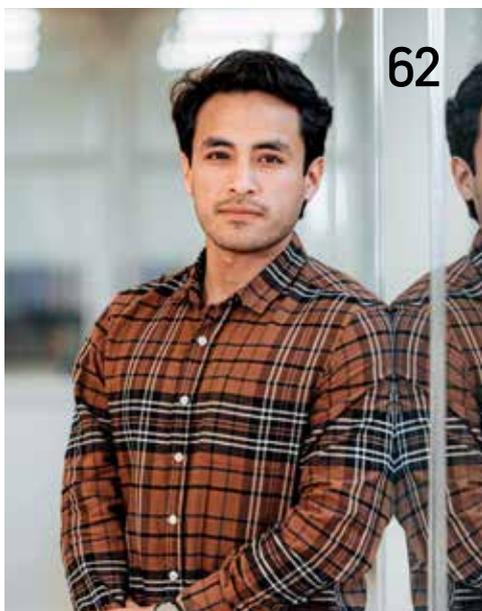
60
REPORTAJE
IA Generativa
Una fuerza transformadora.

■ **PLANETA**

6
EN LA RTED
La descarbonización en el centro
Las cooperativas están impulsando iniciativas para reducir el impacto en carbono y avanzar hacia un modelo energético más sostenible.

70
MUNDUKIDE
¡Adueñarse del trabajo!

72
ODS
Financiación para el desarrollo



62



70



48

■ **COOP**

18
REPORTAJE
MONDRAGON Hospitality

42
MONDRAGON PEOPLE
MONDRAGON People estrena web

El portal de empleo de MONDRAGON se adapta a los nuevos tiempos.

48
EUSKARALAN
Euskaraldia 2025
Batiendo récords: 2500 ahobizi y 700 belarriprest en cooperativas.

54
REPORTAJE
Comunicoop
Soluciones digitales y inteligencia artificial (IA) para impulsar la comunicación interna en las cooperativas.

64
iCLIC!
El tiempo de las Asambleas Generales
Desde finales de marzo hasta junio se celebran las Asambleas Generales de las cooperativas.

La descarbonización, centro de las estrategias energéticas de MONDRAGON



En un contexto marcado por la emergencia climática y la transición energética, MONDRAGON sigue avanzando hacia un modelo energético más sostenible midiendo y reduciendo su huella de carbono. La apuesta es clara: acelerar la descarbonización, mejorar la eficiencia energética e introducir energías renovables en los procesos productivos de las cooperativas.

Con este punto de partida, las cooperativas están impulsando proyectos concretos para reducir consumos, electrificar procesos e incorporar tecnologías más limpias.

La transición energética es una oportunidad para reforzar el compromiso de MONDRAGON con un modelo industrial más justo, resiliente y sostenible.

A continuación, una serie de iniciativas que se están desarrollando en nuestras cooperativas para reducir el impacto de carbono y avanzar hacia un modelo energético más sostenible:

Energía Cooperativa

Joseba Barandiaran, LABORAL Kutxa

Es posible que en la factura eléctrica de cada uno se refleje su propia energía. A precio fijo y cooperando con los vecinos. Un camino claro para quien busca una guía.



Danobatgroup y Ekiola: energía cooperativa para 650 familias

Danobatgroup impulsa la transición energética en Elgoibar y Mendaró con una participación económica de 120.000 euros al proyecto cooperativo Ekiola para que cerca de 650 familias puedan acceder a la energía renovable.



Más de 370 productores de Eroski participan en el Programa de Apoyo a Proveedores Locales

Esta iniciativa da servicio a pequeños productores que trabajan en el ámbito agroalimentario. El objetivo es apoyar a las empresas en sus tareas en materia de medio ambiente, social y de gobierno corporativo.



Premio Fagor Ederlan Basque Circular Summit

La cooperativa ha recibido el premio *Producto más circular* por su brazo de suspensión de aluminio, reafirmando su compromiso con la economía circular y la sostenibilidad.



Aritz Otxandiano: energías renovables

La responsable de Sostenibilidad de Fagor defiende una transición energética local, ordenada y justa, basada en datos reales y en la implicación de la comunidad.



Iberdrola y Eroski colaboran para reducir la huella de carbono

Esta iniciativa da servicio a pequeños productores que trabajan en el ámbito agroalimentario. El objetivo es apoyar a las empresas en sus tareas en materia de medio ambiente, social y de gobierno corporativo.

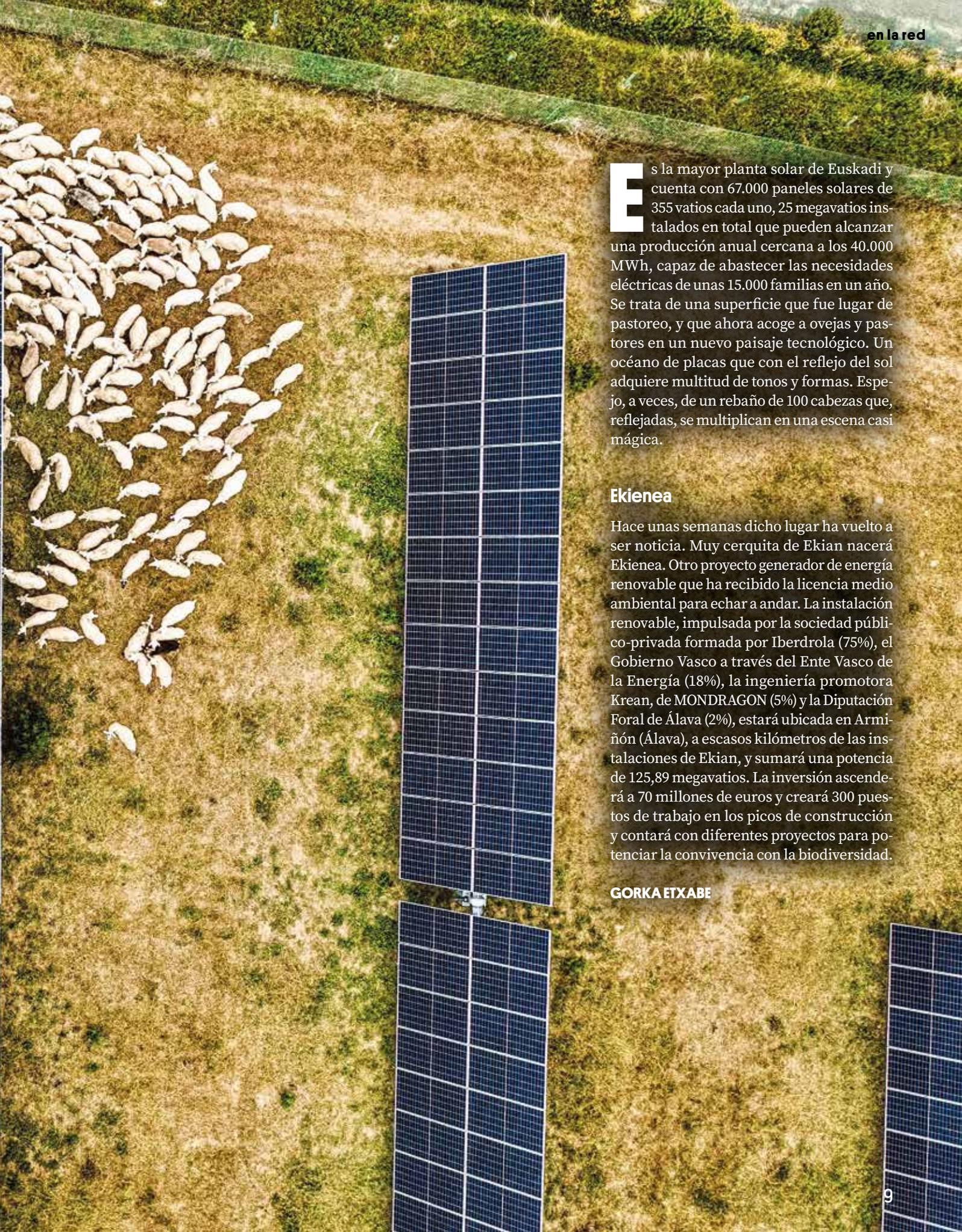


La transición energética es una oportunidad para reforzar el compromiso de MONDRAGON con un modelo industrial más justo, resiliente y sostenible



EKIAN Y EKIENEA, TIERRA DE PASTOS Y DE ENERGÍA

La planta solar fotovoltaica Ekian está ubicada en una finca industrial de 55 hectáreas de extensión denominada *La lágrima* dentro del Polígono Industrial Arasur, en el término municipal de Ribera Baja, en Araba.

An aerial photograph showing a large solar farm in a rural landscape. The solar panels are arranged in long, parallel rows, reflecting the sunlight. To the left of the panels, a large flock of white sheep is grazing on a grassy field. The background shows rolling hills with green vegetation.

Es la mayor planta solar de Euskadi y cuenta con 67.000 paneles solares de 355 vatios cada uno, 25 megavatios instalados en total que pueden alcanzar una producción anual cercana a los 40.000 MWh, capaz de abastecer las necesidades eléctricas de unas 15.000 familias en un año. Se trata de una superficie que fue lugar de pastoreo, y que ahora acoge a ovejas y pastores en un nuevo paisaje tecnológico. Un océano de placas que con el reflejo del sol adquiere multitud de tonos y formas. Espejo, a veces, de un rebaño de 100 cabezas que, reflejadas, se multiplican en una escena casi mágica.

Ekienea

Hace unas semanas dicho lugar ha vuelto a ser noticia. Muy cerquita de Ekian nacerá Ekienea. Otro proyecto generador de energía renovable que ha recibido la licencia medio ambiental para echar a andar. La instalación renovable, impulsada por la sociedad público-privada formada por Iberdrola (75%), el Gobierno Vasco a través del Ente Vasco de la Energía (18%), la ingeniería promotora Krean, de MONDRAGON (5%) y la Diputación Foral de Álava (2%), estará ubicada en Armiñón (Álava), a escasos kilómetros de las instalaciones de Ekian, y sumará una potencia de 125,89 megavatios. La inversión ascenderá a 70 millones de euros y creará 300 puestos de trabajo en los picos de construcción y contará con diferentes proyectos para potenciar la convivencia con la biodiversidad.

GORKA ETXABE

EL RECUERDO DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

Se inicia el derribo del emblemático edificio rojo de Fagor Electrodomésticos, cuna de la Experiencia Cooperativa. Asimismo, comienza la remodelación de este espacio en el que Fagor Arrasate planea ampliar sus instalaciones.

JAVIER MARCOS



Primeras obras de Fagor Electrodomésticos a mediados de la década de los 50, cuando todavía el tren circulaba por nuestro valle.

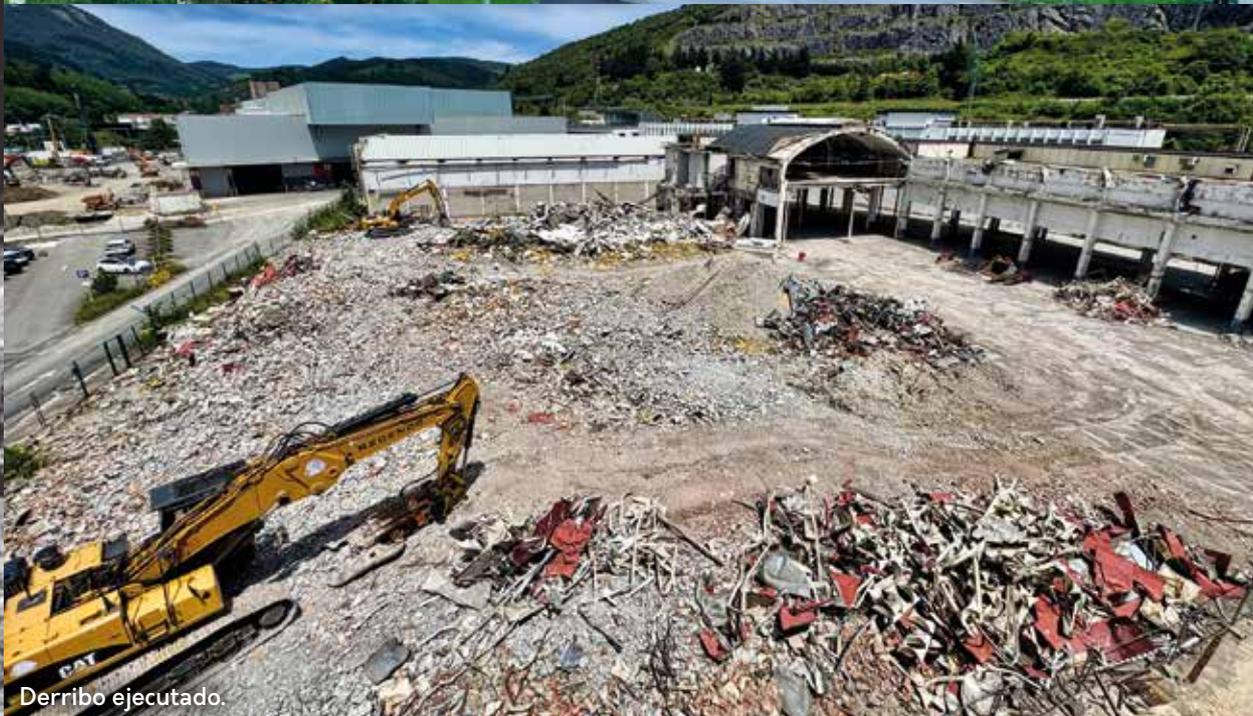
Hace tiempo que estoy *fagorizado*, como decía Antonio Garisa (actor cómico español muy reconocido en su época) en aquel anuncio de Fagor de la década de los 70 “¿Qué dices? ¡Que te fagorices!”. Y es que Fagor siempre ha formado parte de mi paisaje vital. Mi padre fue socio –paseaba la marca en el tráiler que conducía llevando electrodomésticos desde Garagartza hasta el almacén de Vitoria-Gasteiz–, mi hermano también trabajó en Garagartza –y ahora trabaja en otro Fagor, Ederlan–, y muchos de mis amigos han estado vinculados a la *cope*. Mi pueblo, Are-

txabaleta, y nuestro valle, Debagoiena, llevan la marca Fagor en sus señas de identidad. Y Fagor es una de las grandes marcas de Euskadi.

Además, tuve la suerte de conocer a tres de los fundadores de ULGOR (L de Larrañaga, G de Gorroñoitía y O de Ormaetxea), todos ellos unidos por la pócima arizmendiana de valores humanos y trabajo comunitario, que fueron grandes cooperativistas y un ejemplo de compromiso, responsabilidad, trabajo y dinamismo empresarial. En fin, por todo eso, siempre he estado *fagorizado*.



Vista panorámica de Fagor en el barrio San Andrés de Arrasate/Mondragón, con el edificio rojo todavía en pie.



Derribo ejecutado.

A principios de mayo de este año ha comenzado la demolición del histórico edificio rojo de Ulgor. Con este derribo y la adquisición del resto de infraestructuras por otras instituciones, se puede decir que van desapareciendo las huellas de Fagor Electrodomésticos, la cooperativa matriz que surgió en 1956 y que se cerró en 2013 y que tantos puestos de trabajo y riqueza generó para nuestro País durante casi 60 años. Por eso, al ver las excavadoras borrando el pasado, me asaltan sentimientos encontrados, una especie de nostalgia por sus años gloriosos y su grandiosa aportación a la Experiencia Cooperativa, la ilusión de haber formado parte de

este proyecto, y el mazazo que supuso la declaración de concurso de acreedores en octubre de 2013 y su posterior cierre definitivo en 2015.

Fagor sigue vivo. En nuestros recuerdos, en los libros, en esta revista, en las otras cooperativas del Grupo, en todas sus personas socias reubicadas en otras cooperativas, en nuestro ADN cooperativo... Y ahora, en su epílogo, en la hora del derribo, se hace imprescindible levantar un homenaje a todas aquellas personas que con su talento, coraje, entrega y valentía construyeron este proyecto pionero y emblemático. —

A portrait of Oskar Goitia, a middle-aged man with grey hair and a beard, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is standing with his arms crossed in an office setting with blurred background lights.

Oskar Goitia

PRESIDENTE DE MONDRAGON INTERNACIONAL

“Es momento de alianzas
y cooperación”

En un entorno internacional marcado por tensiones geopolíticas, políticas arancelarias y bloques económicos en redefinición, las cooperativas de MONDRAGON se enfrentan a nuevos desafíos en sus operaciones globales. Oskar Goitia, Responsable de Operaciones Internacionales, analiza el impacto de esta incertidumbre en la actividad exterior, especialmente en mercados clave como EE. UU. y China, y reivindica la cooperación como vía para competir con más fuerza en el actual escenario global.

JAVIER MARCOS

Oskar Goitia nos recibe en su despacho en el centro corporativo de MONDRAGON, un espacio con vistas a Udalatx que llama la atención por su sobriedad y su orden. Goitia es un hombre de la casa, muy viajado, al que hemos recurrido para comentar la actualidad geopolítica actual, condicionada sobremanera por las políticas arancelarias de Trump, los conflictos bélicos, y los retos –políticos, sociales y económicos– de un mundo en el que la desigualdad persiste.

Desde hace seis meses preside, representando a MONDRAGON, la Fundación Consejo España China, lo que refuerza su papel como actor industrial y diplomático clave en las relaciones con el gigante asiático. Empezamos la charla comentando las medidas arancelarias de la administración americana.

¿Qué valoración haces de la política de aranceles promovida por el gobierno de Trump?

Según algunos analistas, y las promesas realizadas en campaña, la política de aranceles de Trump persigue un triple objetivo. Por un lado, relocalizar la actividad industrial en EE.UU. ; por otro lado, elevar la recaudación a través de aranceles para reducir impuestos; y por último, reequilibrar los déficits en los flujos comerciales con los países identificados.

Estos objetivos son compartidos por una parte importante de la sociedad americana, que en los últimos años se ha visto negativamente afectada por los efectos de la globalización y la progresiva desindustrialización del país.

Ahora bien, las dificultades para implantar esta política de aranceles, las reacciones del resto de países y sus efectos negativos sobre la propia economía de EE.UU. y sus pro-

pios ciudadanos está reconfigurando los plazos y los importes de cada una de las medidas planteadas. Y esta reconfiguración se traduce en incertidumbre que hace que las decisiones de inversión se demoren en el tiempo, provocando una ralentización de la actividad en muchos sectores y mercados.

¿Crees que tendrá impacto en la economía global este año?

Por el momento, y tras las conversaciones entre EE.UU. y China, no hay indicadores macro que reflejen un freno en los flujos comerciales, pero con la incertidumbre en niveles máximos, es probable que la economía global pudiera entrar en una fase de desaceleración. El impacto real dependerá en gran medida, de los acuerdos entre EE.UU. y las principales economías en materia arancelaria, así como el efecto inflacionario que provoquen las medidas que finalmente se implanten. Asimismo, la reacción de los bancos centrales, ante la inflación, podría impactar sobre el crecimiento de las economías, activando políticas de reducción/incremento de los tipos de interés. En cualquier caso, estamos inmersos en un periodo volátil y es difícil de pronosticar el resultado.

Y consecuentemente, esa situación afectará a las operaciones internacionales de las cooperativas...

Desde el inicio de la nueva política arancelaria estamos

“También en los mercados internacionales necesitamos cooperar para competir”

“La política de aranceles ha intensificado la incertidumbre en los mercados y la ralentización de decisiones de inversión. Es probable que la economía mundial se resienta”

siguiendo muy de cerca y conversando permanentemente con las cooperativas y sus filiales, para evaluar los impactos, compartir las palancas que ayuden a mitigar las consecuencias e identificar las necesidades de apoyo que se requieran.

Las afecciones directas identificadas están en las exportaciones que realizan las cooperativas a Norteamérica y que suponen un 25% de las ventas internacionales de las cooperativas industriales. Las cooperativas de MONDRAGON exportan a EE.UU. desde México y Euskadi fundamentalmente, mientras que los clientes lo hacen, además de México, desde el resto de los países de Europa y China.

La entrada en vigor y el importe final de los aranceles sobre los productos está aún en proceso de negociación, por lo que seguimos muy de cerca el proceso.

¿Y cuál es la foto actual de ese impacto?

En términos generales, podríamos decir que todo lo que producen las cooperativas en México tendría una baja afección, en la medida en que los acuerdos del tratado de libre comercio T-MEC/USMCA entre México, EE.UU. y Canadá, se mantengan vigentes, y los posibles aranceles básicos del 10% podrían verse compensados por la diferencia cambiaría de la moneda.

Por otro lado, tenemos el caso de aquellas cooperativas que exportan directamente desde Euskadi y con un peso importante de su facturación en dicho mercado, que está teniendo un fuerte impacto en las ventas y con efectos posibles sobre el empleo.

Mantenemos una interlocución cercana y permanente con todas las instituciones, para compartir el diagnóstico e impulsar la adopción de posibles medi-

“Necesitamos cooperar con empresas tanto de MONDRAGON como del exterior e identificar socios locales que nos permitan conseguir el tamaño y la escala necesarias para competir, en tamaño y tecnología, a escala global en los mercados internacionales”

das de protección, apoyar a las empresas en este proceso convulso, proteger el empleo y amortiguar cualquier otro impacto.

¿Está sabiendo Europa defender sus intereses estratégicos en este nuevo contexto global de bloques económicos?

Europa está haciendo un esfuerzo relevante para dar una respuesta única y de manera consensuada a los nuevos retos derivados de la política arancelaria. Creo que ha sido una respuesta firme y pretende defender los intereses de la Unión Europea y sus empresas, y siempre acompañada de una actitud abierta a la cooperación y negociación para alcanzar acuerdos justos y equilibrados para las partes.

Europa, como región industrial tecnológica exportadora, es defensora del libre comercio, está acelerando la negociación y los procesos de aprobación de los diferentes acuerdos de libre comercio con otras regiones del mundo que posibiliten ampliar las oportunidades de las empresas europeas en estos nuevos mercados.

En tu opinión ¿qué mercados se están viendo más afectados por esta inestabilidad política y económica?

En el corto plazo, vemos que la actual incertidumbre está ya ralentizando las inversiones y las decisiones en sectores relevantes de bienes de equipo, en casi todos los mercados.

China y Alemania, que son mercados relevantes para las cooperativas de MONDRAGON, estaban ya atravesando previamente sus propias crisis internas motivadas por diferentes causas. Esta nueva política arancelaria, está impactando de manera directa y afectando negativamente a la demanda en todos aquellos sectores expuestos al comercio internacional.

A diferencia de los países occidentales, en los países del denominado *sur global* (India, Brasil y Sudeste Asiático, entre otros) con dinámicas de crecimiento continuado en los últimos años, observamos un mayor dinamismo en sus economías, apoyados en la inversión pública en infraestructuras y en el crecimiento demográfico, que aporta una clase media más amplia con capacidad de compra que impulsa un mayor consumo interno.

China

¿Qué presencia tiene MONDRAGON en China en estos momentos?

MONDRAGON está presente en China desde hace más de 40 años, y en la actualidad con 14 implantaciones industriales



en sectores como Automoción, Línea Blanca y Bienes de Equipo. MONDRAGON es la Corporación con mayor presencia en China del estado español. Además, desde hace 6 meses MONDRAGON preside la Fundación Consejo España China, la principal entidad española de diplomacia pública dedicada a China. Vinculada al Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, su Patronato está integrado tanto por empresas privadas como entidades públicas (todas españolas) con una destacada presencia y actividad en China.

Desde MONDRAGON entendemos que estas relaciones son un gran apoyo para las empresas, ya que nos ayudan a conseguir visibilidad, tamaño y que definitivamente refuerzan los canales directos para el apoyo a todas las empresas que operamos en este país.

¿Cuáles son las principales preocupaciones que nuestras empresas tienen en relación con China?

Son diversas, pero las resumiría en tres. De un lado, la reducción de la demanda en sectores de Automoción y Línea Blanca por la caída de mercado en los clientes tradicionales y sus *joint ventures* con fabricantes OEM's occidentales. Por otro lado, la protección de la Propiedad Intelectual en componentes y maquinaria. Y finalmente, la priorización de proveedores nacionales chinos en bienes de equipo, maquinaria y automatización, que hacen que la posibilidad de exportar maquinaria desde aquí, incluido con parte fabricada en China, esté siendo prácticamente nula desde la pandemia.

Y ¿cómo se puede combatir ese escenario?

Estamos trabajando junto con las empresas y autoridades en la consecución de oportunidades de acceso real a la cadena de valor de clientes del sector Automoción y Home Appliances chinos. E intentamos impulsar las oportunidades y compras de máquina herramienta y automatización de proveedores españoles en todos los sectores tradicionales y de futuro.

En términos de competencia, ¿cómo está afectando la expansión internacional de las empresas chinas a los negocios de MONDRAGON?

La expansión internacional China en determinados sectores es imparable. Las políticas industriales orientadas a largo plazo, implantadas desde hace unas décadas, con el objetivo de ser campeones globales en sectores de movilidad sostenible, almacenamiento de energía, energías renovables solar-eólico y ferrocarril de alta velocidad, entre otros, están dando sus frutos. Además, la ralentización de su mercado interno, así como la sobrecapacidad instalada, están llevando a las empresas chinas a un proceso de expansión y búsqueda de nuevos mercados.

De hecho, en todos los negocios actuales en los que

“Europa está haciendo un esfuerzo relevante para dar una respuesta única y de manera consensuada a los nuevos retos derivados de la política arancelaria”

“Juntamente con el Gobierno Vasco, estamos conversando con la empresa HITHIUM, el tercer fabricante de baterías estacionarias del mundo, sobre un potencial proyecto de inversión en nuestro territorio, en el que MONDRAGON sería el socio local industrial preferente junto con otros posibles partners del sector de la energía”

estamos presentes, hay ya empresas globales chinas muy competitivas, que están presentes en los mercados europeos y que compiten con nuestras cooperativas. Su gran tamaño les permite tener las economías de escala adecuadas para competir con precios muy bajos. El entorno competitivo chino, genera ecosistemas y personas con grandes capacidades de innovación, un talento ágil y unas empresas que adaptan permanentemente sus soluciones al cliente de la manera más competitiva posible.

Es necesario acelerar los procesos de transformación de las cooperativas de MONDRAGON que están en estos sectores, donde es evidente que la amenaza de la competencia china puede generar fuertes impactos en el empleo local.

Supongo que ya estamos trabajando en esa línea...

Así es. Como se viene haciendo estos últimos años, es necesario seguir diversificando en sectores, invertir en la generación de nuevos negocios, que permitan crear nuevos empleos en nuestro entorno, con actividades industriales, tecnológicas que den respuesta a los nuevos sectores que se están generando con las transiciones digital y energética.

El segundo reto de la política socioempresarial de MONDRAGON aprobada en 2024, recoge muy bien las palancas necesarias, para evolucionar los negocios actuales y acelerar la entrada en nuevos negocios de futuro.

Con el liderazgo del presidente Pello Rodríguez, MONDRAGON está impulsando dinámicas ágiles y decididas, para la transformación y generación de negocios con futuro, que están ya dando sus primeros frutos y que a lo largo de la próxima década permitirán asentar el tejido industrial para las generaciones venideras.

¿Y cómo se debe gestionar ese aterrizaje de empresas chinas, por ejemplo, en Euskadi?

Entendemos que para que estos proyectos sean exito-

sos para todos, es fundamental que estas nuevas inversiones chinas en nuestro País habrían de hacerse preferentemente con un socio local de aquí. Y por tanto, es muy importante generar el marco que permita formular dichas alianzas con socios locales, donde se involucre a gran parte de la cadena de valor local existente, incorporando talento del País y localizando la innovación.

Es esencial establecer mecanismos de inversión china que incluyan esta cooperación con empresas españolas, que fomente el arraigo de la industria en el territorio. Esa base industrial sólida mantenida en el tiempo, garantizará el crecimiento del mercado, una mayor actividad integral y un entorno favorable para atraer más inversión.

En este ámbito, compartir, que juntamente con el Gobierno Vasco, estamos desde hace unos meses conversando con la empresa Hithium, el tercer fabricante de baterías estacionarias del mundo, sobre un potencial proyecto de inversión en nuestro territorio, en el que MONDRAGON sería un socio local industrial preferente junto con otros posibles partners del sector de la energía.

En este ámbito, compartir, que juntamente con el Gobierno Vasco, estamos desde hace unos meses conversando con la empresa Hithium, el tercer fabricante de baterías estacionarias del mundo, sobre un potencial proyecto de inversión en nuestro territorio, en el que MONDRAGON sería un socio local industrial preferente junto con otros posibles partners del sector de la energía.

¿Qué mensaje trasladarías a las cooperativas de MONDRAGON que en estos momentos de incertidumbre global están inmersas en procesos de internacionalización?

Recomendaría evaluar los potenciales riesgos, diversificar, impulsar nuevos mercados, y reducir dependencias tanto de mercados, como de clientes y de fuentes de suministro.



Es momento de alianzas y cooperación, por un lado, para sortear mejor las dificultades, pero sobre todo para aprovechar todas las oportunidades que puedan surgir de los movimientos y relocalizaciones. Necesitamos cooperar con empresas tanto de MONDRAGON como del exterior e identificar socios locales que nos permitan conseguir el tamaño y la escala necesarias para competir, en tamaño y tecnología, a escala global en los mercados internacionales. —



“Los viajes en familia son los mejores”

¿Cuántos vuelos llevas este año?

Bastantes, pero dejé de contarlos allá por el año 1995...

¿Qué no falta nunca en tu maleta de mano?

Pasaporte, zapatillas para el gym, un libro de lectura y mi cuaderno Moleskine negro para escribir.

¿Tienes alguna rutina secreta para sobrevivir a los viajes largos?

Seguir la agenda del día hasta el final, allá donde llegues y 40 minutos de elíptica a las 6am todos los días.

¿Cómo llevas lo del jet lag?

Bien, por el momento no me afecta mucho, pero seguro que algún impacto interno tendrá y algún día aflorará.

En vacaciones con la familia, ¿viajes lejanos?

Cercanos y lejanos. Los viajes en familia son los mejores.

¿Aeropuerto preferido?

Múnich por su eficiencia, Delhi por su colorido, Ciudad de México por su luz y alegría.

¿Sustos en aterrizajes?

Afortunadamente, ninguno que no haya tenido final feliz.

¿Próximo destino?

EE.UU.

Me entristece...

- La pérdida de vidas diarias y el drama humanitario al que estamos asistiendo por los conflictos bélicos abiertos en el mundo.
- El clima de polarización en las sociedades democráticas y la creciente intolerancia hacia las personas que piensan diferente.
- La incompetencia de liderazgos y países que resuelven sus conflictos con guerras que perjudican a personas inocentes.

Me ilusiona...

- Los avances de la tecnología, para mejorar la salud y las condiciones de vida de las personas.
- Las personas y su capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones. Es tiempo de profundizar en valores humanos.
- Los jóvenes emprendedores, que dedican su vida y esfuerzo a la generación de nuevas tecnologías, empresas, servicios.
- Las generaciones de jóvenes que dedican su tiempo y se comprometen diariamente en impulsar el cambio para que tengamos una sociedad y unas condiciones de vida mejores y más sostenibles.

MONDRAGON Hospitality

MONDRAGON Hospitality se constituyó oficialmente en 2022 con un compromiso por la innovación y el desarrollo. El clúster surgió con el objetivo de cooperar en los sectores hotelero y sociosanitario, para obtener beneficios comunes.

GORKA ETXABE

El lugar elegido para la presentación, hace tres años, fue el nuevo Hotel Thompson Madrid donde se reunieron los y las representantes de las nueve cooperativas participantes en la alianza estratégica. Nació así, de forma oficial y bajo el sello MONDRAGON, el primero de los clústeres sectoriales, con la vocación de aunar esfuerzos y constituir una oferta agrupada para el sector hotelero, turístico y sociosanitario.

De 9 a 11 cooperativas

MONDRAGON Hospitality cuenta hoy con once cooperativas y más de 15.000 personas trabajadoras. MONDRAGON Hospitality es un clúster comercial cuyo fin es unir esfuerzos y cooperar para poder llegar a más proyectos y generar negocio común. Para multiplicar

las dimensiones y el alcance, y por supuesto la capacidad de respuesta.

Leire Arrazola es la directora del clúster. “Las cooperativas no compiten entre ellas, y abarcan todas las fases y necesidades de un proyecto hotelero o sociosanitario. Su propuesta de valor así lo define. Somos un clúster que nace de MONDRAGON, con una oferta global y complementaria para contribuir al desarrollo de proyectos eficientes, sostenibles y fiables, para el sector hotelero y sociosanitario”.

Las empresas de MONDRAGON Hospitality ofrecen proyectos, obras, equipamiento, mantenimiento o prestan servicios, acompañando a sus clientes en las diferentes fases de desarrollo. Desde la financiación de los proyectos al desarrollo de estos, suministrando y equipando, respondiendo a las necesidades de cada uno de los proyectos.

“Somos un clúster que nace de MONDRAGON, con una oferta global y complementaria para contribuir al desarrollo de proyectos eficientes, sostenibles y fiables, para el sector hotelero y sociosanitario”

Leire Arrazola DIRECTORA DE MONDRAGON HOSPITALITY

SUMMIT en septiembre de 2024



2025 - Feria HIP



Proyectos y actividades diversas

Desde su creación han sido multitud las dinámicas de trabajo y las actividades comerciales como relacionales impulsadas desde MONDRAGON Hospitality. Además de organizar el *Summit*, un evento propio que aúna a los principales actores de los sectores en los que opera, el clúster ha participado en ferias, eventos, reuniones sectoriales, además de implementar una estrategia de comunicación en redes y medios convencionales. También elabora un informe sectorial de tendencias.

En 2024 MONDRAGON Hospitality estuvo presente en 12 eventos sectoriales y reunió a más de 100 personas en el *Summit* celebrado en Madrid. Clientes potenciales, colaboradores y principales actores de los sectores hotelero y sociosanitario se dieron cita en el principal evento organizado por el clúster.

El año pasado generaron unas 750 oportunidades de negocio y compartieron más de 100 contactos. Desarrollaron más de una veintena de reuniones con clientes y prescriptores. La actividad de las cooperativas de MONDRAGON Hospitality generó unos ingresos conjuntos de casi 31 M€. —

Las empresas de MONDRAGON Hospitality ofrecen proyectos, obras, equipamiento, mantenimiento o prestan servicios, acompañando a sus clientes en las diferentes fases de desarrollo. Desde la financiación de los proyectos al desarrollo de los mismos, suministrando y equipando, respondiendo a las necesidades de cada uno de ellos



11

COOPERATIVAS

+ 15.000

PERSONAS

+ 750 M€

FACTURACIÓN CONJUNTA

En la actualidad la alianza está formada por las siguientes empresas:

Financiación, Arquitectura e Ingeniería

- **Krean**
Servicios profesionales de arquitectura e ingeniería
- **LABORAL Kutxa**
Financiación y seguros
- **Ondoan**
Proyectos de instalaciones, energía y medio ambiente
- **Fagor Electrónica**
Infraestructura de Telecomunicaciones, TV, Multimedia y Conectividad
- **Erreka**
Puertas y accesos automáticos

Equipamiento y servicios

- **Gerodan**
Proyectos de equipamiento integral e interiorismo
- **Enea**
Mobiliario contemporáneo de diseño
- **Onnera**
Proyectos integrales de cocinas, áreas de F&B y lavandería
- **Kide**
Soluciones frigoríficas integrales
- **Ausolan**
Restauración y limpieza integral a colectividades
- **Bexen Cardio**
Desfibriladores y espacios cardioprotégidos

ASETT

Economía Social para transformar el mundo



Aquí puedes ver todos los contenidos del I Foro ASETT



La llave para dar respuesta a problemas globales, mediante iniciativas colectivas

IBAN GARATE

Donostia fue la sede de la Economía Social en el mundo, durante el transcurso del primer Foro Internacional ASETT (*Arizmendiarieta Social Economy Think Tank*), los días 29 y 30 de mayo. Allí se congregaron más de 400 personas, representantes de numerosas instituciones internacionales, y a su vez, protagonistas de proyectos basados en la innovación y el emprendimiento en el ámbito social.

El Foro ha superado todas las expectativas. Ha conseguido reivindicarse como un espacio donde compartir experiencias transformadoras basados en el colectivo. Se ha demostrado que la Economía Social es una apuesta estratégica de presente, reflejo de una economía más humana, que sitúa a las personas en el centro y que es respetuosa con el entorno.



Dentro del programa del I Foro ASETT, el auditorio del Kursaal acogió la Sinfonía Cooperativa, dirigida por Fernando Velázquez.



ASETT llama a la acción

Este Foro ha servido también para realizar un llamamiento por parte de representantes de distintos países y organismos internacionales “para una justicia climática y social”. ASETT secunda esta llamada y la hace extensiva a toda la sociedad, reivindicando la Economía Social como motor transformador antes los grandes retos medioambientales presentes, siempre desde el trabajo colectivo. —



¡Súmate a este manifiesto!



Se ha demostrado que la Economía Social es una apuesta estratégica de presente, reflejo de una economía más humana



Imagen del Congreso de 2024, que tuvo lugar en Bilbao.

EL CONGRESO DE MONDRAGON SE CELEBRARÁ EL 9 DE JULIO EN VITORIA-GASTEIZ

El próximo 9 de julio se celebrará una nueva edición del Congreso de MONDRAGON. La cita tendrá lugar en el Palacio de Congresos Europa de Vitoria-Gasteiz, a partir de las 10:30.

Entre los temas destacados del orden del día figuran la ratificación de la entrada de nuevas cooperativas, la ratificación de acuerdo sobre el presupuesto del Centro Corporativo, así como el descargo de los informes de gestión de la Comisión Permanente y del Consejo General.

Asimismo, se presentará una ponencia sobre la adecuación de la composición de los órganos corporativos. En ella se propone actualizar la representación en la Comisión Permanente y el Consejo General para adaptarla a la actual estructura divisional de MONDRAGON. Esta actualización responde a la evolución organizativa de los últimos años y busca garantizar una representación adecuada y eficaz en los órganos colegiados, en coherencia con la estructura actual de MONDRAGON y su compromiso con una gobernanza participativa y representativa.

El Congreso de MONDRAGON reúne a 650 representantes de todas las cooperativas integradas en la Corporación y ejerce como espacio de deliberación, debate y decisión sobre los grandes asuntos que afectan a su funcionamiento colectivo. Es el foro donde se aprueban las líneas estratégicas, se ratifican acuerdos clave, se hace un seguimiento de las actuaciones de los órganos corporativos y se fortalecen los principios de intercooperación y gobernanza compartida que caracterizan al modelo cooperativo. —

El Congreso reúne a 650 representantes de todas las cooperativas que integran la Corporación. En ella se aprueban las líneas estratégicas, se ratifican los acuerdos clave y se realiza un seguimiento de las actividades de los órganos corporativos.

El foro donde se aprueban las líneas estratégicas, se ratifican acuerdos clave, se hace un seguimiento de las actuaciones de los órganos corporativos y se fortalecen los principios de intercooperación y gobernanza compartida que caracterizan al modelo cooperativo. —

Jean Philippe Aguerre

“El mejor invento es el que resuelve problemas”

De lunes a viernes vive en Aretxabaleta, pero no tiene su *Itsasu* ([Lapurdi] natal para vender. Sus rincones, sus bellos lugares frente a casa, su huerta, un entorno único para hacer una vida tranquila. Cerca de la costa y de la montaña. Jean-Philippe Aguerre ha sido galardonado con el premio Galbahe. Galbaian le ha reconocido una excelente gestión de las patentes. Aguerre se muestra orgulloso, pero siempre desde la responsabilidad. **GORKA ETXABE**



El premio GALBAHE es un bonito reconocimiento para ti

Sin duda. Es muy bonito. La verdad es que no me lo esperaba. Estoy orgulloso de que reconozca el trabajo que hacemos en nuestra casa. Es decir, el esfuerzo que realizamos entre todos en la gestión de patentes en Mondragon Assembly.

El ámbito de las patentes es complejo, ¿no?

Es un campo muy difícil. Para un ingeniero no es cómodo, porque es hacer gestiones administrativas. Y claro, no es tan creativo. Registrar, documentar, recoger todo lo que se quiere proteger. Son muchas cosas. Desde el año anterior estamos definiendo la estrategia en Mondragon Assembly, en el negocio solar, donde estamos muy activos en materia de patentes. Cuando la ventaja es competitiva, patentamos, si no, no.

¿Cómo valoras el trabajo en nuestras cooperativas en este campo?

Diría que hemos avanzado mucho a través de la cooperativa Galbaian.

Si las patentes tienen relación con los inventos, ¿cuál es para ti el mejor invento de la historia?

En general, un buen invento debe resolver el problema de forma elegante. El mejor invento es el que el usuario puede utilizar fácilmente. Aquel que resuelve problemas.

¿Podríamos decir que el cooperativismo también es un excelente invento?

Sí, lo es. Cada vez más. En una situación como la que vivimos, en un modelo cooperativo aporta solidez a la sociedad. La cooperativa cuida más y mejor el valor del trabajo.

¿Su cooperativa favorita?

Llevo 30 años en la Mondragon Assembly, con sus cosas buenas y sus cosas malas. No siempre ha sido fácil, pero aquí, en nuestra cooperativa me siento a gusto. Es un placer poder trabajar y vivir en Euskal Herria.

¿Una afición?

En casa, tranquilo, me dedico a las labores casa, el jardín, la huerta. Es lo que más me gusta.

¿Un libro?

Filosofía de la disputa del pensador y escritor francés Maxime Rovère. Es un libro que también se puede aplicar a las cooperativas. Trabaja las relaciones y los intercambios.

¿Una película?

Te hablaré de lo último que he visto, porque me ha gustado. *L'histoire de souleymane*. Un drama. Cuenta la historia de un extranjero que llega a París. Es un relato crudo del inmigrante muy maltratado.

¿Un recuerdo?

Cuando terminé la ingeniería y empecé a trabajar. Después de sacarme el título estuve diez meses en Ikerlan gracias a una beca. Aproveché para aprender castellano y tuve la oportunidad de conocer el mundo cooperativo. Luego empecé en Fagor Sistemas, y hasta hoy. Como diseñador mecánico, con proyectos de robótica, con los de la filial francesa he estado creando bastantes proyectos, en innovación desde 2008. Me encanta recordar todo eso.

¿Un dispositivo de trabajo?

El ordenador, sin duda.

Inteligencia Artificial. ¿Oportunidad o amenaza?

Oportunidad, sin duda. Para ir más rápido.

¿Un reto personal?

Nada en particular. Hacer las cosas bien. Mejorar las cosas. Plantar árboles, cerezas, robles y cuidar el medio ambiente.

¿Y profesional?

Seguir mejorando paso a paso sin detenerme.

¿Una certeza?

Te hablaré de dos certezas. “*Nada es para siempre*” y el otro más cercano. “Las cooperativas tienen futuro”. —



Si no pudiste acudir y te interesan estos temas, puedes ver K-Foroa 25 íntegramente escaneando este código QR.



K-FOROA 2025: EL ROL ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN

El pasado 8 de mayo tuvo lugar en Aretxabaleta [Gipuzkoa], en el nuevo Espacio Ideienea [Huhezi, Mondragon Unibertsitatea], la séptima edición del foro de comunicación de MONDRAGON.

IBAN GARATE

En torno a 100 personas de diversas cooperativas se dieron cita en este nuevo encuentro, y ya van siete, cuyo objetivo es compartir experiencias, escuchar a expertos y profesionales y destacar el rol estratégico de la Comunicación en las empresas.

Algunas cosas que destacar respecto a la edición de este año. En primer lugar, la asistencia, bastante fiel y entusiasta, que acude con la sensación de participar en un evento novedoso e interesante en el que siempre se puede aprender algo para implementar en su cooperativa. En segundo lugar, la temática, que en este caso giró sobre el rol que la comunicación jugará en la nueva hoja de ruta de MONDRAGON (2025-2028); un repaso a las tendencias y datos sobre esta nueva era de la imagen; y un resumen de las innovaciones recientes en Inteligencia Artificial Generativa. Y, en tercer lugar, el ejercicio de intercooperación made in MONDRAGON que supone un evento de estas características. —

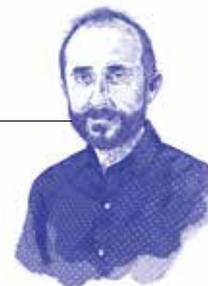
La jornada en titulares

Estos son algunos de los titulares que nos dejó la jornada, todos ellos relacionados con el ámbito de la comunicación:

- “La calidad también necesita relato”.
Edorta Mendieta (Fagor Arrasate)
- “Hay que reivindicar el poder de la voz”.
Marisol Ruiz (Move Branding)
- “MONDRAGON es una marca única”.
Lucía del Valle (Foro Marcas Renombradas)
- “Lo que se cuenta es importante; cómo se cuenta también”. Ander Etxeberria (MONDRAGON)
- “El video será cada vez más relevante en todas nuestras plataformas”. Xabi Igoa (MU)
- “La IA Generativa dota de talento estratégico y tecnológico a las empresas”. Bea Laskurain (MU)

Ander Etxeberria

Responsable de Difusión Cooperativa de MONDRAGON



¿SE HA PERDIDO EL ESPÍRITU COOPERATIVO? (V)

Las cooperativas tienen un carácter democrático. Las decisiones más importantes se toman en la Asamblea General, sea ordinaria o extraordinaria. Los asuntos del día a día, en cambio, los decide la Dirección.

La organización es gestionada por sus miembros —no se contrata a ninguna empresa externa para esa labor—, por lo que la confianza es fundamental.

Históricamente, han integrado a personas procedentes de otros territorios del Estado y acogen a personas de distintos estratos sociales.

La pertenencia a los órganos es obligatoria en caso de ser elegido, y los cargos no suelen ser retribuidos.

Es la propia organización la que decide quién entra como socio o socia; al ingresar, el nuevo miembro debe hacer una aportación económica.

Están arraigadas en el territorio y participan en las iniciativas del entorno, a menudo en intercooperación con otras entidades.

Si una persona socia decide abandonar la organización, el importe que pueda retirar no está relacionado con el valor de la entidad, sino con la aportación económica que realizó. En el mismo sentido, si en una asamblea general extraordinaria se decidiera cesar la actividad de la organización, no cabe repartir el patrimonio tal cual, sino que entra en juego el interés público. La propiedad es algo así como una propiedad de uso.

Todas estas características seguramente te resulten familiares y, cómo no, pensarás que me refiero a las cooperativas de MONDRAGON. Pero no. Lo que acabo de describir son características de las sociedades gastronómicas vascas.

El hecho es que tienen muchas similitudes (siendo las cooperativas mucho más complejas). En

Euskal Herria, tanto unas como otras, surgieron en la segunda mitad del siglo XIX. Se puede decir que de la misma tierra nacieron dos plantas cooperativas: una orientada al trabajo (la empresa cooperativa) y otra al ocio (la sociedad gastronómica).

Ahora bien, hay un elemento realmente curioso. Cuando se habla de sociedades gastronómicas nadie menciona términos como *principios* o *valores*. Llevo muchos años siendo miembro de una de ellas, tengo amistades en otras y he comido o cenado en sociedades de muchos municipios, y nunca he oído a nadie usar esas palabras. Tampoco aparecen en las definiciones que sobre sociedades gastronómicas podemos encontrar en Internet. Del mismo modo, sus integrantes no se lamentan de que antes sí que había espíritu asociativo.

Quizás habría sido distinto si, como hicieron en 1844 los pioneros de la cooperativa de Rochdale en Inglaterra, de los estatutos de la primera sociedad gastronómica de Donostia se hubieran extraído los “principios básicos” de las sociedades gastronómicas”. —

“Se puede decir que de la misma tierra nacieron dos plantas cooperativas: una orientada al trabajo (la empresa cooperativa) y otra al ocio (la sociedad gastronómica)”

Rafa Pol
Economista y PMP*



¿ES MONDRAGON ANTIFRÁGIL?

El apagón ibérico vivido recientemente nos ha llevado a cuestionar la fragilidad de los sistemas que soportan nuestra vida cotidiana y el orden económico-social en el que nos desenvolvemos.

El progreso, especialmente en lo que concierne a los aspectos técnicos y organizativos, implanta habitualmente modelos enfilados al logro de la mayor eficiencia.

Al hacerlo, no es extraño que se descarten los escenarios con eventos alternativos de baja probabilidad, pues eso implica integrar complejidad y redundancia en los procesos de gestión, algo contrario a la rentabilidad perseguida. ¡Vamos, que se hace poco caso de la famosa ley de Murphy!

Sin embargo, cuando de repente se produce *el apagón* y la tostada de Murphy cae hacia abajo sobre la más costosa alfombra que podamos imaginar, nos viene a la mente la idea de que nuestras organizaciones harían bien en integrar la gestión del *por si acaso*.

Estas reflexiones ya las desarrolló Nassim Nicholas Taleb en su obra *Antifragilidad*. Un concepto para él diferente al de la fragilidad (donde el colapso se produce por la ingobernabilidad ante un evento no previsto) y al de la robustez (donde no hay colapso,

pero tampoco se aprende, evoluciona ni mejora).

Lo *antifragil* está estructurada para aprovechar los malos momentos, diluyendo el riesgo e integrando el aprendizaje de esas experiencias para fortalecerse y evolucionar.

Organizaciones descentralizadas

En lo que concierne a las organizaciones, la *antifragilidad* se ha identificado con la descentralización, la diversificación y la adaptación, donde cada elemento opera con cierto nivel de autonomía. En lugar de centralizar todo el poder de decisión, cada unidad adapta su estrategia a las condiciones locales. El fracaso de un elemento no afecta necesariamente a todo el cuerpo. Todo ello requiere de un factor de interconexión y comunicación que trasplante rápidamente las mejores prácticas a toda la organización y que resuelva la intracompetencia.

Eso sí, también exige ceder un

poco en la orientación tradicional hacia la eficiencia, e integrar la redundancia del *por si acaso*, aunque suponga echar mano de algunos recursos adicionales.

Como creo que hubiera dicho el cantante Antonio Flores, “Pongamos que hablo de MONDRAGON”. Todo lo dicho hasta aquí sobre la *antifragilidad*, ¿no recuerda de algún modo a MONDRAGON? Me lo pregunto y lo pregunto, porque aún no estoy del todo seguro, aunque identifico buenos mimbres para lograr un *MONDRAGON Antifragil*.

A lo largo de nuestra historia, mirándonos en el espejo de otro tipo de corporaciones, nos ha pesado que parte de nuestras fuerzas se hayan diluido por el entramado atomizado de nuestras cooperativas, con desarrollos paralelos, quizás de menor envergadura que la deseada, y con estrategias contradictorias. Pero, mira por dónde, según Taleb quizás no estábamos tan equivocados en nuestro caminar.

A fin de cuentas, los *cisnes negros* (otro término acuñado por Taleb) de nuestra historia reciente parecen mostrar que, si hemos logrado llegar hasta aquí, es probable que estemos también preparados para lo que tenga que venir.

Así que, como en el apagón, ¡a ponerse las pilas! —

*Profesional en la gestión de proyectos, por su siglas en inglés Project Management Professional.

“MONDRAGON, al apostar por la descentralización y la cooperación entre cooperativas, está construyendo capacidades que pueden considerarse *antifragiles* frente a cambios tecnológicos, económicos o geopolíticos”



Directivos de ambas compañías una vez formalizada la operación.

FAGOR EDERLAN GROUP COMPRA EL 51% DE LA AMERICANA REGEN ALUMINUM

Esta operación refuerza el posicionamiento estratégico de Fagor Ederlan Group en el ámbito de la economía circular y la sostenibilidad, al tiempo que afianza su presencia industrial en el mercado norteamericano.

Regen Aluminum, ubicada en York, Pensilvania, es una empresa con una trayectoria consolidada en la valorización de aluminio secundario. Con una facturación cercana a los 20 millones de dólares en 2024, la compañía se dedica a la fabricación de lingotes de aluminio a partir de residuos metálicos (principalmente llantas de vehículos), destinados a fundiciones que operan en sectores tan exigentes como el aeroespacial, eléctrico, naval, de plomería y automotriz. Sus productos, de alta pureza, destacan por su reducido impacto ambiental: el proceso de producción permite reducir más del 90% de la huella de carbono en comparación con el aluminio primario. Por otro lado, contribuye a que los productos de Fagor Ederlan sean compatibles con las normas de contenido local del tratado de libre comercio de Norteamérica (USMCA).

Como parte de esta nueva etapa, la compañía pasará a denominarse Fagor Regen Aluminum, reflejando su integración en el grupo Fagor Ederlan y su apuesta compartida por la sostenibilidad, la innovación y el desarrollo local.

Desde Fagor Ederlan Group se valora especialmente el equipo humano y la experiencia técnica de Fagor Regen Aluminum, elementos clave para garantizar una transición fluida y un crecimiento sostenido. Esta operación sienta las bases de futuras colaboraciones industriales y tecnológicas, con el objetivo de acelerar la transición ecológica de los procesos de fundición tanto en Norteamérica como en el resto de los mercados donde opera el grupo. —

Fagor Ederlan Group es una empresa líder en la fabricación de componentes para el sector de la automoción. Con más de 60 años de trayectoria, la compañía está especializada en la producción de piezas clave para el sistema de chasis (frenado y suspensión), el tren motriz (*powertrain*) y otros componentes estructurales del vehículo. En 2024 tuvo unas ventas de 570 millones de euros con una plantilla integrada por 3.400 personas.



Mar Cruz, médica en Osarten

LA SALUD COMO MOTOR DE LA COOPERATIVA

En Osarten, Mar Cruz es un referente fundamental. Más allá de su papel como médica, su pasión por la medicina del trabajo y su compromiso con las personas, la han convertido, junto a su equipo, en un pilar para la salud y el bienestar del colectivo de cooperativistas. Desde su llegada a Osarten, ha impulsado la prevención y la mejora continua en los entornos laborales, demostrando que cuidar la salud de las personas no es sólo una obligación, sino la base para construir un futuro laboral más seguro y humano.

TEXTO **USOA AGIRRE** | FOTOGRAFÍA **EIDER BALLINA**

5 0 años y natural de Córdoba, aunque desde 2012 vive en Miñano Menor (Araba), esta médica especialista en medicina del trabajo lleva desde 2020 dedicada a cuidar de la salud y el bienestar de las personas cooperativistas. Comparte con nosotros su historia y cómo la medicina del trabajo —una disciplina poco conocida en la universidad— ha acabado por convertirse en su pasión y en el motor de su día a día.

“Terminé medicina y no sabía muy bien qué hacer. Fue mi hermano, que había hecho un curso de prevención, quien me animó a hacer el máster de prevención de riesgos laborales. Ahí descubrí esta especialidad y me encantó. Me preparé el MIR y aquí estoy”, explica con entusiasmo.

Su llegada a Osarten fue una casualidad, pero la conexión con la cooperativa fue inmediata. Comenzó justo cuando estalló la pandemia, un inicio complicado, pero también lleno de retos: “Fue duro al principio, con la incertidumbre de la pandemia, pero salimos adelante”.

Las personas en el centro

Para Mar Cruz, ser parte de una cooperativa significa mucho más que un trabajo: “Lo importante en la cooperativa son las personas, y desde mi puesto tengo ese compromiso con su salud y bienestar”. Se considera afortunada de trabajar en un entorno donde el desarrollo profesional de las personas es un pilar importante. “En Osarten uno de los fundamentos es la innovación, investigar qué se está desarrollando en otros ámbitos y cómo aplicarlo en Osarten, con un objetivo, promover la salud y el bienestar de las personas. Por ejemplo, en este momento estamos trabajando junto a Onkologikoa de Gipuzkoa en un proyecto para ayudar a las personas que han padecido un proceso oncológico en su vuelta al trabajo, para saber qué necesidades tienen para facilitarles su incorporación. También estamos desarrollando una aplicación que nos permita realizar un adecuado análisis epidemiológico a partir de los datos de salud que recogemos en los reconocimientos médicos y consultas, y mejorar así la vigilancia colectiva para identificar la situación general en términos de salud de esa empresa, con el objetivo de identificar dónde se debe actuar en prevención”.

Un día a día flexible

Su jornada varía según las necesidades de las empresas. “Dentro de la vigilancia de la salud, están los reconocimientos médicos que son una parte importante de mi actividad, pero también la vigilancia colectiva, el seguimiento de trabajadores y trabajadoras especialmente sensibles, adecuación de puestos de trabajo a personas con limitaciones para el desempeño y la atención de urgencia por accidente o enfermedad”.

El papel de la medicina del trabajo en la vida de las personas

Más allá de las pruebas, la médica recalca el papel de los reconocimientos como herramienta de prevención y promoción de hábitos saludables: “Intento dar toda la información posible para ayudar a las personas a tomar la mejor decisión en cuanto a su salud se refiere. Mi papel es asesorar y darles las herramientas que les ayuden a una mejora de sus hábitos tanto en el trabajo, como fuera de él, en la familia, con los amigos... Tengo fama de ser machacona con los hábitos, pero creo que son fundamentales”.

Además, participa en los comités de seguridad y salud, donde se reúnen representantes de las personas trabajadoras, las sanitarias de salud laboral y personas de la dirección. En el comité se exponen, por un lado, necesidades que se han recogido por parte de trabajadores, y por otro lado, problemas de salud que se han detectado en las consultas por parte de Salud Laboral. Colectivamente buscan soluciones a los problemas que se han identificado y planifican actuaciones que ayuden a mejorar y solventar cuestiones de seguridad y salud de las personas.

La vigilancia de la salud colectiva, clave para la prevención

La médica nos explica la importancia de la vigilancia colectiva: “Realizamos los reconocimientos de toda la plantilla y sacamos una foto general de la empresa. Por ejemplo, si en una sección detectamos que varias personas que ocupan un mismo puesto de trabajo tienen problemas de codo, lo estudiamos y proponemos medidas”. Esta parte del trabajo es esencial para las empresas: “Las cooperativas están muy pendientes de esos informes, porque con ellos pueden tomar decisiones que ayuden a mejorar la salud de las personas y adoptar medidas preventivas”.

En su experiencia, los problemas más habituales dependen del sector. “En industria, hay mucho problema de exposición a ruido y ergonomía por manipulación de cargas o movimientos repetidos. En oficinas, vemos problemas de visión y musculoesqueléticos, sobre todo en cuello y hombros. Y ahora también se está empezando a dar más importancia a la parte emocional y psicosocial”.

Sobre el abordaje psicosocial, destaca el programa PSIKOOP de Osarten y el protocolo interno que están desarrollando: “A través de cuestionarios y entrevistas, detectamos dónde están los problemas y ayudamos a las empresas a decidir qué hacer para mejorar”. —



MONDRAGON VENTURES

MONDRAGON ha reforzado su apuesta por el emprendimiento corporativo como vía estratégica para diversificar su actividad, generar empleo y anticiparse a los retos del futuro. Bajo el impulso de MONDRAGON Ventures, el ecosistema cooperativo ha logrado movilizar a decenas de cooperativas en torno a nuevos negocios, inversiones en *startups* y alianzas tecnológicas. Este esfuerzo ha supuesto el lanzamiento de más de 20 nuevos negocios, la creación de 200 empleos y una presencia creciente en sectores punteros como la biotecnología, la electrificación o los datos.

JOSEBA SAGASTIGORDIA DIRECTOR DE MONDRAGON VENTURES

La acción emprendedora de MONDRAGON

Una aproximación académica al emprendimiento corporativo nos dice que es un proceso para desarrollar nuevos negocios/actividades dentro de una organización ya existente, creando valor fuera de los límites actuales y generando empleo a través del pensamiento emprendedor y de la acción. Y la realidad es que el emprendimiento y la diversificación son dos palancas que han demostrado ser claves en la pervivencia y desarrollo de la Experiencia Cooperativa en sus 80 años de existencia. Son además claves universales que favorecen el retorno de valor de las organizaciones empresariales.

El trabajo del Centro de Promoción, MONDRAGON Ventures, viene respaldado, desde hace 18 años, por el objetivo corporativo de impulsar nuevos negocios en sectores con futuro. Impulsamos tradicionalmente el emprendimiento interno con el arranque de nuevos proyectos empresariales desde un

análisis de viabilidad elaborado con el impulso de nuestras cooperativas, y desde hace 8 años, con la participación accionarial en empresas de reciente creación (*startups, scaleups*) buscando la implicación de nuestras cooperativas y terceros inversores.

Grado de activación de nuestras cooperativas.

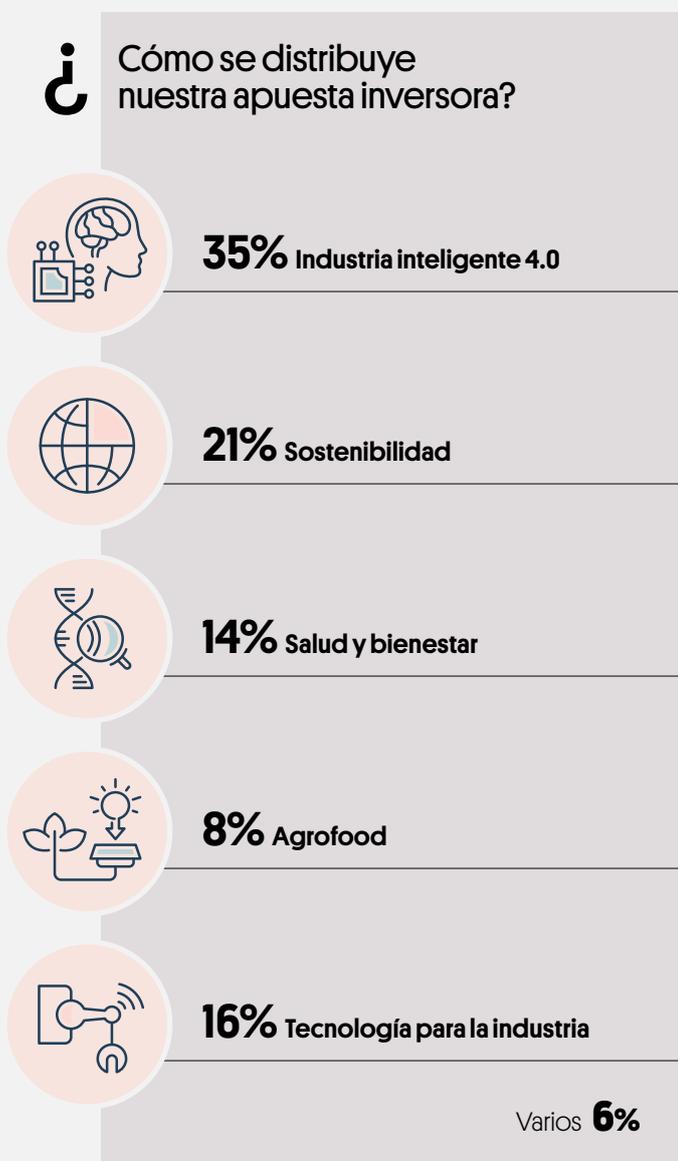
Como resultante de los últimos 8 años, si nuestro producto de trabajo es la *startup* (interna y externa), el 61% de las cooperativas industriales y casi el 100% de las cooperativas de las áreas de Distribución, Finanzas y Conocimiento (Centros Tecnológicos y Universidad) han participado en al menos una apuesta de promoción empresarial. Lo que significa que unas 45 cooperativas están en diferentes fases de avance dentro de sus estrategias de emprendimiento. Es un dato histórico.

Asimismo, nuestros indicadores de proceso de la actividad emprendedora en este periodo nos dejan las siguientes métricas:

- **Emprendimiento interno.** Hemos lanzado 22 nuevos negocios a mercado en los últimos 6 años. Cabe resaltar que algunos de esos negocios van con un *partner* externo en formato coinversión (Secure & IT, Circular Replay, Sentinel, Artema, Urven...) y otros han mostrado una fuerte intercooperación entre nuestras cooperativas (Bihar, Ederbatt...). Estos negocios facturan ya alrededor de 20M€ y han generado 200 puestos de trabajo.
- **Participación accionarial en startups y PYMEs.** En los últimos 8 años llevamos 41 inversiones realizadas, mayormente en fases tempranas, e incorporan apuestas en sectores futuros de clara tendencia (biotecnología, proteínas alternativas, vehículo eléctrico, semiconductores, centros de datos, etc...). Cabe subrayar que en este periodo se han realizado también apuestas inversoras directamente desde las propias cooperativas, lo que indica un plano evolutivo inexistente hasta fechas cercanas.

2024 9 millones de inversión

2024 ha destacado por aglutinar 12 inversiones de diferente tipología por valor de 9M€. Desde apuestas de impulso institucional estratégico [Adi Data Center], proyectos estratégicos corporativos en electrificación [Ederbatt], *spin offs* [empresas que surgen del impulso en el seno de otras] desde nuestros Centros Tecnológicos [Orbik, Siaps], colaboración con empresas expertas en aceleración [Artema], varias operaciones inorgánicas tras confirmar la apuesta en Análisis de Viabilidad internos [Sentinel, Urven] o apuestas directas identificadas en el mercado [TDS, Sateliun, Sarabe...] y la entrada en capital también en proveedores estratégicos que impulsan soluciones en digitalización y servitización [Inbiot, Biotz...].

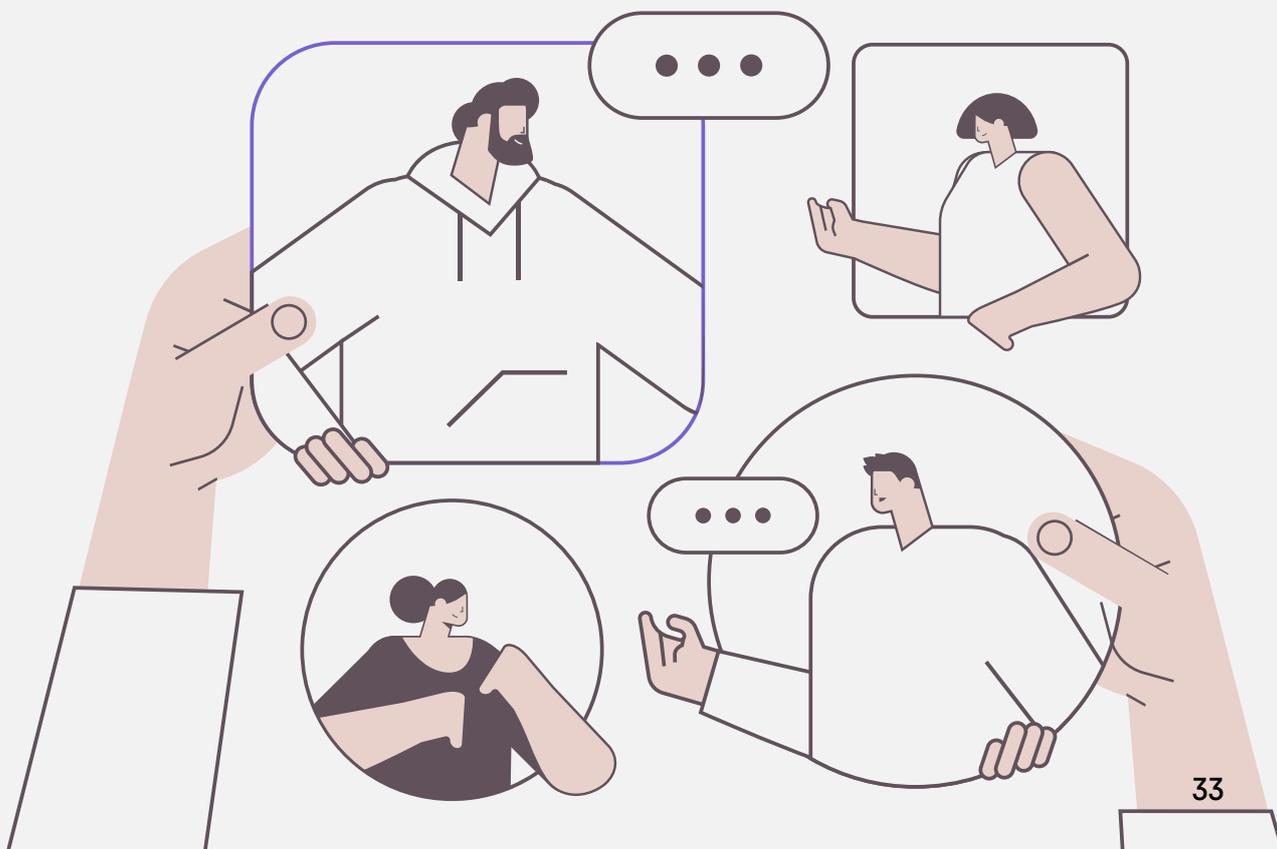


Claves de la iniciativa emprendedora

Para llevar a cabo esta activación, nos hemos valido de una serie de programas, iniciativas y herramientas que han favorecido este impulso emprendedor.

- Cercanía con nuestro cliente interno, la cooperativa, con un seguimiento cercano a los planes estratégicos e intereses de las mismas.
- Presencia mensual en los Órganos Corporativos decisionales, con propuestas de inversión y/o lanzamiento de nuevos negocios.
- Foco de especialización en 2 sectores con alto potencial como futuras protodivisiones de crecimiento corporativo (Salud y Agroalimentario).
- Posicionamiento de marca reconocida, MONDRAGON Ventures, en el ecosistema emprendedor de *startups* estatal e internacional. Presencia activa como asociados, inversores, jurado, ponentes, etc. en eventos, asociaciones, foros de inversión, aceleradoras, universidades, etc.; reuniones regulares con el área de Corporate Venturing de Corporativos, gestoras de capital privado para intercambio de oportunidades de negocio y presencia internacional en plataformas focalizadas en sectores especializados de interés corporativo. El resultante de estas dinámicas permite estudiar anualmente por encima de 3.000 proyectos en fase de inversión.
- Lanzamiento de 2 fondos de capital riesgo, uno en 2017 y el segundo en 2024 por un valor de 25 M€ para invertir en *startups* y *scaleups* de base tecnológica, y promoviendo la participación de nuestras cooperativas en las mismas. Se pretende discriminar las que resulten finalmente exitosas para valorar una mayor presencia corporativa en un futuro.
- Presencia inversora en 2 Fondos de Capital Riesgo externos por un interés de cercanía territorial y/o de focalización en sectores estratégicos (Agroalimentario).
- Liderazgo corporativo en el programa líder de innovación abierta (Bind 4.0) del Gobierno Vasco en sus 10 últimas ediciones.
- Liderazgo corporativo en las 3 primeras ediciones del *Basque Tek Ventures*, programa de transferencia de activos tecnológicos a mercado en formato nuevo negocio, liderado por el Gobierno Vasco.

45 cooperativas están inmersas en diferentes fases de avance dentro de sus estrategias de emprendimiento. Es un dato histórico.



Tendencias en emprendimiento

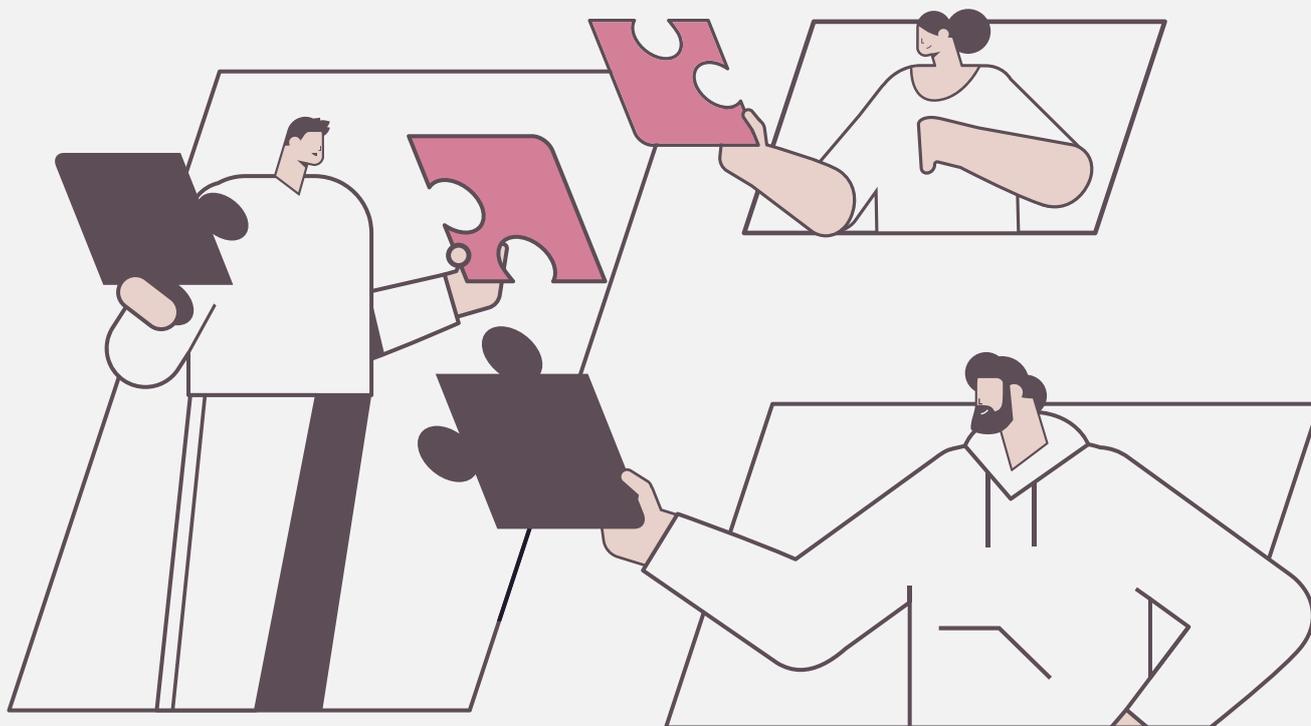
Estas son algunas de las características y tendencias más destacables identificadas en nuestro propio proceso emprendedor:

- **Mejora de los procesos de emprendimiento interno**, llevando a conclusiones de mayor apuesta, involucrando *partners* desde el mercado o la compra inorgánica como vía de entrada más rápida al mercado.
- **Concentración de inversiones en startups de manera natural en áreas de mayor interés corporativo**, que además están dando respuesta a la resolución de problemas comunes de las cooperativas. Así, las inversiones dirigidas a la industria avanzada e inteligente están suponiendo el 35%, un 25% se enmarca en propuestas ligadas a la sostenibilidad, el 20% en salud y bienestar, el 10% en agroalimentario y otro 10% en emprendimiento industrial.
- **Ampliación de catálogo**. La inercia general emprendedora ha llevado a algunas cooperativas, de casi mono producto, a abrir su catálogo a la diversificación.

Tareas para los próximos años

- **Las cooperativas deben incorporar un Plan de emprendimiento profesionalizado**. Generar hojas de ruta para avanzar en su profesionalización y mantener inmutable esa apuesta por la diversificación, conscientes de que el emprendimiento son pruebas, obstáculos y por tanto también fracasos, pero no puntos finales.
- **El valor estratégico frente al oportunista**. Falta aún más liderazgo y ambición en nuestra participación accionarial de entrada en *startups*. Así facilitaríamos la adquisición de mayorías y la atracción de esas actividades a nuestro catálogo de nuevos negocios.
- La **concentración** de nuestras apuestas inversoras en áreas estratégicas previamente definidas, lo cual genera especialización y clarifica la apuesta.
- **Fijar indicadores de resultado**. Generación de empleo sostenible por la actividad emprendedora desplegada en los últimos años. Este será nuestro legado.

Hemos lanzado 22 nuevos negocios al mercado en los últimos 6 años. Estos negocios facturan ya alrededor de 20 millones de euros y han generado 200 puestos de trabajo.



La jerga emprendedora

Glosario de términos clave en emprendimiento y diversificación.

Startup

Empresa emergente de base tecnológica con potencial de rápido crecimiento.

Scaleup

Startup que ha consolidado su modelo de negocio y se encuentra en fase de expansión.

Spin-off

Empresa creada desde una organización matriz para comercializar una innovación específica.

Corporate Venturing

Estrategia en la que corporaciones colaboran o invierten en startups para innovar.

Proof of Concept (PoC)

Prueba temprana para validar la viabilidad técnica o comercial de una innovación.

Business Angel

Inversor privado que financia y asesora startups en fases tempranas.

Seed Capital

Capital inicial para lanzar un proyecto, habitualmente antes de que exista un producto final.

Venture Capital (VC).

Fondos especializados que invierten en *startups* con potencial de alto retorno.

Pivotar (Pivot)

Reorientación del enfoque de negocio tras aprendizajes de mercado.

Exit

Salida de los inversores de una *startup* con retorno económico, por venta o integración.

¿Qué distingue al emprendimiento cooperativo?

Lo que diferencia al emprendimiento cooperativo es, ante todo, el propósito que lo impulsa: la creación de empleo cooperativo, estable y de calidad.

A diferencia de otros modelos de emprendimiento, en este caso los promotores no son individuos, sino organizaciones con compromiso social. Estas entidades asumen la financiación y el liderazgo del proyecto e invitan a sumarse a personas que deseen integrarse y contribuir activamente a su desarrollo.

El objetivo principal es constituir una cooperativa arraigada que trascienda a las organizaciones y personas que la impulsan y que perdure en el tiempo, generando una rentabilidad recurrente que se distribuya de forma solidaria.

Por ello, el éxito de la empresa no se mide por su valor de mercado —un indicador poco relevante en este contexto, ya que no existe intención de venderla—, sino por el número de empleos creados y la competitividad y sostenibilidad económica del proyecto, elementos clave para su continuidad a largo plazo.

Necesitamos más que nunca la creación de nuevas cooperativas en sectores emergentes, que complementen a las actuales y se conviertan en el motor de desarrollo de MONDRAGON y de una sociedad más justa y solidaria.



ION ETXEBERRIA
DIRECTOR DE IKERLAN

Crear cooperativas: ayer, hoy y mañana

Se trata, sin duda, de un modelo de emprendimiento de una gran relevancia social, pero no es una fórmula nueva: durante décadas la División Empresarial de Caja Laboral se dedicó a crear cooperativas de esta forma. Posteriormente, fueron las divisiones y las cooperativas las que asumieron la responsabilidad. Hoy, con la creación de ORBIK CYBERSECURITY, estamos demostrando que este modelo sigue plenamente vigente en



el siglo XXI. Y también que, si nos lo proponemos, contamos con las herramientas y los recursos necesarios para seguir impulsando la creación de nuevas cooperativas tecnológicas.

Porque, si “el signo de la vitalidad no es durar, sino renacer y adaptarse” necesitamos más que nunca la creación de nuevas cooperativas en sectores emergentes, que complementen a las actuales y se conviertan en el futuro en el motor de desarrollo de MONDRAGON y de una sociedad más justa y solidaria.

El conocimiento como motor de desarrollo en MONDRAGON

El conocimiento solo adquiere valor cuando se transmite a las personas o se transforma, mediante la innovación, en motor de desarrollo económico y social.



VICENTE ATXA
RECTOR DE MONDRAGON
UNIBERTSITATEA Y
VICEPRESIDENTE DE
MONDRAGON

El conocimiento y el emprendimiento han sido materias primas trascendentales en el desarrollo de MONDRAGON. Ahí están, por ejemplo, la gestación de la Escuela Politécnica Superior, Ikerlan, Saiolan, Mondragon Unibertsitatea, el grado LEINN, el Centro de Promoción o el nuevo proyecto de IdeiEnea. Todas estas iniciativas comparten una misma convicción: el conocimiento solo adquiere valor cuando se transmite a las personas o se transforma, mediante la innovación, en motor de desarrollo económico y social.

En la División de Conocimiento, la Universidad y los Centros Tecnológicos han sido tradicionalmente vistos como espacios de generación de saber, un saber orientado a su transferencia a personas y empresas para mejorar su competitividad, tanto en productos como en servicios. Una mejora en la competitividad, que debe traducirse en generación de riqueza y empleo.

En esta generación de empleo, es cierto que, históricamente, han sido las cooperativas ya consolidadas las grandes generadoras de empleo. Pero esto nos ha llevado a una menor creación de nuevas iniciativas cooperativas en sectores emergentes o con base tecnológica. Y es precisamente en este ámbito donde la División de Conocimiento

está llamada a jugar un papel más relevante que nunca, impulsando la diversificación y la generación de nuevos negocios en MONDRAGON.

Emprendimiento científico-tecnológico

Aunque en MONDRAGON siempre hemos cultivado un espíritu emprendedor desde la Universidad y los Centros Tecnológicos, en los últimos años hemos recuperado con fuerza la vocación de generar nuevas personas emprendedoras, y nuevas oportunidades de negocio directamente impulsadas desde las cooperativas de la División de Conocimiento. De manera que, ahora desde un entorno científico-tecnológico más amplio, nos toca traducir conocimiento en innovaciones, nuevas industrias o soluciones a retos sociales complejos. Y este potencial solo se materializa si se combina con una cultura que promueva el emprendimiento, que forme a estudiantes, personas investigadoras y profesionales en el espíritu de emprender.

Por supuesto, eso no es suficiente. Necesitamos también contextos que faciliten el desarrollo de estas iniciativas, y en este aspecto radica una de las grandes fortalezas de MONDRAGON: el ecosistema de apoyo

El conocimiento solo adquiere valor cuando se transmite a las personas o se transforma, mediante la innovación, en motor de desarrollo económico y social.

al emprendimiento. Desde el acompañamiento ofrecido por el Centro de Promoción, hasta los distintos instrumentos financieros y el respaldo en el acceso al mercado, el grupo cuenta con una estructura sólida para hacer posible que las ideas se conviertan en realidad.

Sinceramente, creo que la nueva Política Socioempresarial de MONDRAGON en su línea estratégica de generación de nuevos negocios, lanza una llamada clara a la División de Conocimiento para que dé un paso adelante y marcar un antes y un después en el emprendimiento científico-tecnológico.

En definitiva, la División de Conocimiento –un contenedor de ideas, talento y capacidad– será una gran aliada si MONDRAGON aspira a construir un futuro con nuevos negocios y empresas más innovadoras, sostenibles y socialmente responsables. Solo hace falta conectar esos elementos con una mentalidad emprendedora y una estructura que lo haga posible.

La colaboración como vía para crear nuevos negocios

La Corporación sigue tejiendo alianzas, acuerdos de colaboración y complicidades con otras empresas para intentar generar nuevas oportunidades de negocios en sectores de futuro.

Vivimos un contexto global incierto y exigente, marcado por retos como la descarbonización, la transición digital, el cambio demográfico o la transformación del modelo energético. En este escenario, adaptarse ya no es suficiente, necesitamos transformarnos. En MONDRAGON apostamos por la cooperación como estrategia clave para crecer, innovar y generar empleo.

Nuestra red de colaboraciones

En MONDRAGON llevamos años impulsando activamente la colaboración con otras entidades. Esta línea de trabajo se ha consolidado como un eje estratégico en nuestra Política Socioempresarial 2025-2028, donde se definió un proyecto específico para dotarla de un marco de actuación claro y un peso relevante en nuestra estrategia corporativa.

Los resultados logrados son muy positivos. En los tres últimos años hemos entablado diálogo con más de 30 organizaciones externas y puesto en marcha más de 130 grupos de trabajo en colaboración con nuestras cooperativas, centros tecnológicos, unidades de I+D y Mondragon Unibertsitatea.

Gracias a este impulso, hemos accedido a sectores donde antes no teníamos presencia, como la generación de hidrógeno, la biotecnología, el tráfico aéreo o el sector espacial y científico. También hemos fortalecido áreas en las que ya estábamos presentes, como la fabricación avanzada o los sistemas electrónicos de alto potencial.

Explorar oportunidades con otras empresas es reconocer que no tenemos todas las respuestas, ni sabemos de todo, pero que sí queremos y creemos que podemos construirlo colectivamente.

Dentro del ecosistema de MONDRAGON, se han identificado distintas oportunidades que refuerzan el valor de la colaboración desde la creación de nuevos negocios y la adquisición de unidades productivas externas, hasta inversiones conjuntas en sectores estratégicos.

Además, las alianzas están permitiendo a nuestras cooperativas acceder a nuevos clientes o reforzar su presencia en aquellos con los que ya trabajan, abriendo así puertas a nuevas líneas de colaboración y crecimiento. —



AMAIA FERRO
DIRECTORA DE DESARROLLO
DE NEGOCIO Y PROYECTOS
TRANSVERSALES

Manu Ayerdi

DIRECTOR CORPORATIVO DE PROMOCIÓN
Y NUEVOS NEGOCIOS

Manu lleva casi tres años trabajando en MONDRAGON, en el departamento de Innovación y Promoción, “junto a un equipo magnífico de profesionales”. A partir de ahora se ocupará de liderar la promoción y activación de nuevos negocios y accede al cargo “con las pilas cargadas a tope”. “El reto es pisar el acelerador en impulsar nuevas actividades y crear puestos de trabajo de calidad preferentemente cooperativos” añade.

¿Ves oportunidades para dar un salto en emprendimiento?

El hecho de que los Negocios con Futuro, desde una perspectiva de mejorar el legado, sea uno de los cuatro ejes estratégicos de la Política Socioempresarial 2025-2028, supone una palanca formidable para dar un salto adelante, porque esa inclusión nace de la reflexión y del convencimiento de las cooperativas, de las divisiones y de la propia estructura corporativa.

¿Cuál será la dinámica de actividad y las prioridades?

En estos últimos años, se ha puesto el foco sobre todo en el emprendimiento desde fases tempranas, bien a través del acompañamiento a las cooperativas en el análisis y puesta en marcha de nuevas actividades cuyo interés surgía internamente (intraemprendimiento), bien a través del acercamiento a las cooperativas de empresas normalmente de base tecnológica (*startups*) que pudieran aportar nuevas oportunidades más o menos relacionadas con sus negocios principales actuales. Acercamiento este último que se ha concretado en inversiones minoritarias, en alianzas y/o en colaboraciones comerciales según cada caso. En todas estas actividades, un ingrediente esencial ha sido tratar de estar cerca de las cooperativas, para tratar de conocer sus prioridades e intereses, poder aportar las mejores prácticas en este campo de las empresas líderes y de esa forma aportar el mayor valor añadido posible. Este ámbito va a seguir siendo una de nuestras prioridades, relacionándonos con cooperativas de todas las divisiones, tratando, como hasta la fecha, de ir innovando para mejorar nuestro servicio.

Además, tenemos un foco nuevo, muy relevante, que



“Queremos contribuir a mejorar el legado impulsando nuevos negocios con futuro”

“MONDRAGON apuesta por impulsar nuevos negocios sostenibles con un rol más protagonista, construyendo alianzas, reforzando equipos y adaptando mecanismos de financiación”

es el del lanzamiento y consolidación de nuevos negocios de mayor dimensión, y ya no con una vocación de participación tan minoritaria, sino con una vocación de participación mayor, de referencia. Para ello, contar con las personas adecuadas, impulsar alianzas con terceros y adaptar mecanismos de financiación serán cuestiones centrales.

Nuevos negocios, ¿en qué sectores?

Preferentemente en aquellos que permitan aprovechar capacidades tecnológicas, productivas o comerciales actuales o en aquellos vinculados a tecnologías transversales (inteligencia artificial, computación, ciberseguridad). Queremos entrar en sectores nuevos con expectativas de crecimiento. Se considerará, entre otros criterios, el potencial de arraigo en el territorio.

¿Qué le dices a tu predecesor, Joaristi?

Que ha sido un placer y un lujo estar a su lado este tiempo. *Disfrutatu topera etapa berrian!* —

Juan Andrés Joaristi

DIRECTOR DE INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN



“Tenemos que reducir nuestra aversión al riesgo”

De familia de pelotaris, *Atano* es un cooperativista de cantera que ha desarrollado toda su carrera profesional en cooperativas de MONDRAGON. Tras sus inicios en Danona y Fagor Electrodomésticos, ha participado en diversos órganos de cooperativas como Ategi, Loramendi, Fagor Ederlan Tafalla, GSR, Ikerlan, MONDRAGON... y los últimos 6 años ha liderado el Área de Innovación/Promoción de la Corporación. Ahora se retira, recién cumplidos los 61, contento, muy agradecido a MONDRAGON y convencido de los valores que representa. Destaca a sus colaboradores más cercanos, “un equipazo”, y la implicación de Divisiones/Cooperativas en el impulso a la diversificación. Y comenta, en jerga *pelotazale*, que, en Innovación y Emprendimiento, “todavía hay mucho partido”.

¿Qué balance haces?

El ecosistema con el que contamos es como para estar contentos: Mondragon Unibertsitatea, líder en formación dual y un referente en innovación; 5 centros tecnológicos y 7 unidades de I+D; más de 2.000 investigadores a tiempo completo, 526 doctores, 388 familias de patentes, 184 millones de inversión anual en I+D, Polos de Innovación, un Centro de Promoción Empresarial... trabajando en la búsqueda permanente de ventajas competitivas para nuestros negocios, muy activos en inversiones en *startups*, intraemprendimiento... Somos un ejemplo de intercooperación del que debemos sentirnos satisfechos.

Pero, siempre hay un paso más que dar...

Me gusta ver la botella medio llena, pero creo que, en efecto, todavía se puede hacer mucho más, y los pasos que se están dando van en la línea de trabajar proyectos de más envergadura con un impacto más relevante en MONDRAGON.

La diversificación hoy no es tarea fácil.

Es muy complicada porque te tienes que hacer un hueco en temáticas que se están trabajando en todo el mundo y donde se están invirtiendo grandes cantidades de dinero... pero siempre surgen oportunidades. ¡Hay que estar muy atentos e identificar aquellos nichos donde podemos tener algo que aportar al mercado!

¿Emprendimiento en clave cooperativa?

Es el objetivo que debemos perseguir. Es posible si la nueva actividad ha sido impulsada por una cooperativa o en intercooperación con otras cooperativas. Pero puede resultar inviable si queremos tomar participaciones en empresas que ya están en marcha o impulsar *joint ventures* con terceros.

¿En emprendimiento hay partido?

Este partido no es a 22. No acaba nunca. Hemos tenido muy buenos años en cuanto a captaciones, resultados... y creo que no hay un objetivo mejor que el de destinar esos resultados, por supuesto a reforzar los negocios actuales, pero también debemos identificar nuevas posiciones en la cadena de valor o sectores de futuro en los que hoy no tenemos presencia con el fin de generar empleo estable y hacer que MONDRAGON y sus valores tengan mayor presencia en la sociedad.

¿Un consejo para tu sucesor?

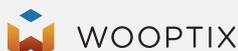
A Manu le conozco muy bien y no necesita consejos. Es un gran profesional, tiene un gran equipo y entre todos suman mucha experiencia. Solo le voy a decir una cosa *besarkada haundi bat eta... Zorte on.* —

“Debemos identificar nuevas oportunidades con el fin de generar empleo rentable y hacer que MONDRAGON y sus valores tengan mayor presencia en la sociedad”

En modo emprendimiento

Red de inversión

Estas son algunas de las inversiones de MONDRAGON y las cooperativas en diversas iniciativas empresariales.



Metrología óptica de alta precisión.



Producción de encimas y proteínas.



Sistemas de captación de posición para el sector de semiconductores.



Fabricación de tecnologías de pruebas de simulación de transporte.



Ciberseguridad industrial.



Seguridad de la información 360°.



Computación Cuántica.



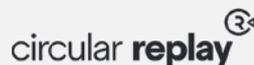
Plataforma online que conecta empresas y equipos de profesionales.



Transformación digital de empresas e instituciones en Euskadi.



Producción de baterías de litio de alto rendimiento.



Transformación circular de la industria.



Mapeo cardíaco.



Marquesinas fotovoltaicas.



Sistemas de gestión mecánica para baterías capaces de alargar su vida útil.



Experiencias de realidad virtual para personas mayores.



Exoesqueleto de uso domiciliario para personas afectadas por ictus.



Soluciones de visión artificial para el sector industrial.



Soluciones innovadoras para el sector salud potenciadas por inteligencia artificial.



Dispositivos médicos innovadores para mejorar la calidad de vida.



Servicio de comida preparada a domicilio.



Agricultura vertical de interior.

Ecosistema de emprendimiento

5 Centros Tecnológicos

7 unidades de I+D empresariales

+2000 investigadores

MONDRAGON Ventures

División Conocimiento

Parque Tecnológico Garaia

09-05-2025
 Directo en ShakingHub: El valor estratégico de los datos y la Inteligencia Artificial en el retail →

Portal de empleo MONDRAGON

Somos una forma diferente de trabajar. Una experiencia que sitúa a la persona en el centro de la empresa.

Ver vídeo ▶ Somos diferentes →

Profesionales →

Estudiantes →

¡Descubre la nueva web MONDRAGON People!



MONDRAGON PEOPLE

Temporada 2, Episodio 1

Acaba de estrenarse la nueva versión del portal de empleo MONDRAGON People, una temporada apasionante para responder a nuevos retos.

IÑIGO LARREA RESPONSABLE DE GESTIÓN DE TALENTO DE MONDRAGON

Un proyecto consolidado

El 2 de marzo de 2018 vio la luz la web MONDRAGON People con 11 cooperativas y 14 ofertas de empleo. Siete años más tarde, son 50 cooperativas las que, a día de hoy, tienen abiertas más de 200 ofertas en el portal de empleo. Aquella temporada inaugural visitaron la web 30.935 personas, el pasado año 2024 lo hicieron 175.624, y se ha convertido en la tercera fuente de candidatos y candidatas de las cooperativas de MONDRAGON (sólo detrás de los gigantes LinkedIn e Infojobs). MONDRAGON People es un proyecto ya consolidado, un ejemplo de que sumar esfuerzos multiplica los resultados.

Principales fuentes de personas candidatas en 2024 Inscripciones en ofertas de empleo	
LinkedIn	12.944
Infojobs	10.197
MONDRAGON People	8.172
Páginas web de las cooperativas	3.958
Indeed	3.119
Resto de portales de empleo	1.638
Total de inscripciones	40.028

Prepararse para una nueva fase

La primera versión de MONDRAGON People nació en un contexto muy concreto; en 2018 pocas cooperativas tenían una marca empleadora y una estrategia de atracción de talento definidas, tampoco herramientas implantadas. Hoy la situación es diferente y la nueva versión de la web MONDRAGON People trata de reflejar esta mayor madurez y apoyar el siguiente salto. ¿Cómo será esta nueva temporada?

Más y mejor espacio para las marcas empleadoras de las cooperativas

Dar visibilidad a las marcas empleadoras de las cooperativas es uno de los principales objetivos de MONDRAGON People y, para ello, la nueva web mantiene el espacio *Nuestras Cooperativas*, pero con la novedad de que las *fichas* son un espacio más atractivo y completo con el fin de mostrar mejor la marca talento de cada cooperativa.

Más visual, claro y navegable

El vídeo y la imagen han tomado un mayor protagonismo y se han mejorado otros aspectos, centrados en la claridad:

- Mejor diferenciación entre las ofertas de empleo para profesionales y las ofertas duales en las que se combina estudio y trabajo.
- Inserción de filtros de búsqueda de ofertas, eliminando secciones de la web inicial que no aportaban tráfico, simplificando así la navegación.



Plataforma Multi ATS

Desde su origen en 2018, MONDRAGON People incluye un software ATS (*Applicant Tracking System*) que mejora la gestión de procesos de atracción y selección. Por aquel entonces, el ATS elegido fue *Talent Clue*, pero hoy se ha generalizado el uso de otros softwares entre las cooperativas para lo que MONDRAGON People ya está adaptado.

Más contenido, actualidad e interacción

La nueva web permite destacar y actualizar rápidamente noticias relacionadas con el talento, tanto de la Corporación como de las propias cooperativas. Se quiere dar visibilidad a las noticias para atraer talento. Además, MONDRAGON People tiene vínculos con otros contenidos y comparte una imagen común con la futura web general de MONDRAGON.

Para mejorar la visibilidad para los buscadores (SEO), la nueva web aloja el contenido completo de las ofertas de empleo. Para ello, se ha desarrollado un formato de ofertas de empleo basado en las mejores prácticas internacionales.

Sistema de alertas renovado

El sistema de alertas de empleo es uno de los servicios mejor valorados por las personas usuarias. Cada lunes, más de 5.000 personas reciben un correo electrónico con las ofertas específicas de las áreas de trabajo que les interesan. Además de coordinarse con distintos ATS, el nuevo sistema de alertas de empleo permite conocer y segmentar mejor las personas suscritas.

En esta nueva temporada se quiere crecer y terminar 2025 con 180.000 visitantes y 7.000 personas suscritas en el sistema de alertas. Para 2028 quién sabe... soñamos con 200.000 visitantes y 10.000 suscripciones.

**¡Que empiece
MONDRAGON
People T2 E1! —**



La elección anual de 1000 estudiantes

IBAN GARATE

La formación profesional forma parte de la identidad de MONDRAGON desde sus inicios. La formación dual, que combina la formación teórica y la práctica, abarca todo un ecosistema: centros de estudios, estudiantes y cooperativas. Es una apuesta y un compromiso común: escuchar las necesidades de las empresas, ofrecerles el acceso al mundo laboral y la llave para formar parte de un proyecto de vida amplio.

Esta apuesta, además, la confirman 1000 alumnos que se inscriben cada año en los centros de Formación Profesional de MONDRAGON. Unos, para adquirir conocimiento y formarse en perfiles laborales de alta empleabilidad, otros, como puente hacia el grado universitario y, cómo no, otros, como proceso de aprendizaje continuo para profundizar en la especialización en la propia carrera profesional.

La tecnología y el mercado se están transformando continuamente, por lo que los centros de Formación Profesional también adaptan su oferta académica con la puesta en marcha de los cursos de Especialización

5 centros de estudios, 26 titulaciones y 7 cursos de especialización

- Mondragon Goi Eskola Politeknikoa (Arrasate)
- Oñati Gestio Heziketa (Oñati)
- Arizmendi Ikastola (Arrasate)
- Lea Artibai Ikastetxea (Markina-Xemein)
- Politeknika Txorierra (Derio)

En los ciclos de grado medio y superior la oferta es amplia: sanidad, informática, comunicaciones, electricidad, alimentos, servicios culturales, cocina, robótica, fabricación mecánica, finanzas, marketing o electrónica, entre otros. Con el firme compromiso de dar oportunidades formativas a la sociedad en su conjunto.

Cooperativas y transformación social

La naturaleza, la forma de trabajar y los valores de MONDRAGON y de las cooperativas asociadas son los ejes del proceso de formación. Se transmite a la nueva generación de estudiantes la existencia de un modelo socio empresarial para que los futuros trabajadores apuesten por conductas solidarias y comprometidas.



Innovación: oferta reforzada en cursos de especialización

La formación continua es imprescindible en la trayectoria laboral de las personas. La tecnología y el mercado están en constante transformación, y es por eso que los centros de Formación Profesional también adaptan su oferta académica poniendo en marcha cursos de Especialización. Estos programas suelen ser de un año y están dirigidos a profesionales que ya tienen un ciclo superior. Son programas de formación adaptados a las tendencias más innovadoras del mercado y de la industria: digitalización, robótica, ciberseguridad... —

Entre los 1000, dos son Ane y Óscar



Ane Quintanilla

Ex alumna de Lea Artibai Ikastetxea
Ciclo formativo de grado superior en Procesos y calidad en la Industrial Alimentaria
32 años, Sorluze (Gipuzkoa)
Actualmente es profesora en Lea Artibai ikastetxea



Óscar Bustamante

Ex-alumno de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa
Ciclo formativo de grado superior en *Programación de la Producción en Fabricación Mecánica*
21 años, México
Actualmente estudia Ingeniería en Mondragon Unibertsitatea

“ La Formación Profesional permite trabajar el contenido teórico de forma práctica y para mí es más fácil interiorizar la teoría a través de la práctica. Después del bachillerato lo intenté en la universidad pero como tenía dificultades con algunas asignaturas, me cambie a la Formación Profesional. Después de estudiar el ciclo formativo de grado superior en *Procesos y calidad en la industria alimentaria*, recurrí de nuevo a la universidad. Ya tenía algunas asignaturas aprobadas y la Formación Profesional me convalidaba otras. Así, finalmente he conseguido también el grado universitario.

Actualmente existen ofertas de empleo en el área de la industria alimentaria, y en diferentes ámbitos, tanto en laboratorios, empresas alimentarias, como en consultorías.

“ Desde los 15 años tenía claro que quería formarme en el mundo de la industria, en ámbitos como el de la automatización, los robots, la fabricación... Soy mexicano y conocía las cooperativas de MONDRAGON, pero mi principal objetivo era venir al País Vasco a estudiar ingeniería. Primero, realicé un ciclo formativo de grado superior en *Programación de la Producción*, donde estudié mecanizado, fundición, control de calidad y sistemas automatizados.

A lo largo del ciclo hice formación dual en Mondragon Assembly, y la verdad es que ha sido una oportunidad muy enriquecedora. Conocía esta empresa ya en México, porque tiene una sede en Querétaro, y me llamaba la atención su forma de trabajar y organizarse; tenía mucha curiosidad por adentrarme en ese ambiente. Como estoy estudiando ingeniería, ahora sigo trabajando con ellos”.



Andoni Iribecampos [Arrasate, 2001] hace ya siete años que cursó el ciclo de Microinformática de Grado Medio de la Ikastola Arizmendi, y desde entonces no ha parado ni en el proceso de aprendizaje ni en el ámbito laboral. Hoy se encuentra realizando prácticas en la empresa AGA, en la misma localidad de Arrasate, donde realizará el dual a partir de julio. Finalizado el primer año del ciclo formativo de Robótica de Grado Superior en la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, el que viene trabajará y estudiará simultáneamente. El de Andoni es un caso de éxito para Arizmendi Ikastola, un buen ejemplo para poner en valor hoy los Ciclos Formativos.

GORKA ETXABE

Andoni Iribecampos

EXALUMNO DE ARIZMENDI IKASTOLA

“Si te gusta el ámbito informático una opción es comenzar por un Ciclo Medio, yo estoy muy a gusto”

Cuéntame cuál ha sido su trayectoria, Andoni. Después de terminar la ESO, entré en el ciclo de Formación Profesional de Arizmendi Ikastola, en Ferixaleku. Cursé el ciclo formativo de grado medio de microinformática, e hice las prácticas en el Ayuntamiento de Oñati. Posteriormente, cursé el Ciclo Superior de Informática en Mondragon Unibertsitatea y trabajé como informático en la propia universidad. En Durango hice la especialidad de Ciberseguridad y trabajé en la empresa ITS, de Mendaro. De allí, di el salto a la empresa Secure IT y una vez allí decidí estudiar Robótica.

Así que volviste a Mondragon Unibertsitatea.

Sí, así es. Entré en robótica en la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea. Acabo de terminar el primer año y el segundo lo haré en el modelo dual, estaré trabajando en AGA de cuatro a cinco horas, y otro tanto en la Eskola Politeknikoa.

Desde que iniciaste tu formación en formación profesional de Arizmendi Ikastola, has trabajado los ámbitos de la informática, la ciberseguridad y la robótica. Las tres áreas son compatibles, ¿no?

He trabajado tres campos en mi formación, sí. He encontrado una bonita sinergia en las tres. Informática,

“Es una buena base tener un ciclo de Grado Medio para después dar el salto a Grado Superior”

ciberseguridad y robótica aplicada a la industria. Las tres son áreas que me llenan mucho y hoy las aplico enfocadas a la innovación aquí, en AGA.

¿Cómo fueron los inicios? Háblanos de la época en que hiciste microinformática. ¿Cómo recuerda aquella época de Arizmendi Ikastola?

Hace siete años que terminé. Hice una estancia de dos años en Ferixaleku y tengo muy buenos recuerdos. Los contenidos que se imparten, las materias, en general tengo muy buenos recuerdos. Trabajábamos por proyectos, de forma muy práctica. La oferta es muy práctica, muy útil para gestionar los retos que puedes encontrar en el día a día. Además, diría que es compatible si después quieres seguir con la educación superior. Es una buena base tener un ciclo de grado medio para después dar el salto a un ciclo superior.

Viendo tu trayectoria, ¿recomendarías a los que ahora están en Bachillerato, o en DBH4, un camino similar al que tu has realizado?

No soy nadie para recomendar nada, pero yo me he sentido muy a gusto. Siempre me ha gustado la informática. Tanto el Ciclo Medio como el Ciclo Superior siempre los he tenido en la cabeza. Es una buena hoja de ruta y para mí ha sido muy acertada.

Puse la base de la microinformática, luego ahondé en la Informática, la ciberseguridad también es muy válida para afrontar los retos actuales, y a la hora de coger la Robótica, ya me he fijado mucho más en el mundo laboral. La ciberseguridad, la informática y la robótica ofrecen muchas posibilidades y mis previsiones se han cumplido. Recomiendo a todo aquel que quiera abrirse camino desde el ámbito informático que empiece por el Ciclo Medio, desde la Ikastola Arizmendi, yo estoy muy a gusto del camino tomado.

“He trabajado tres áreas en mi formación. He encontrado una buena sinergia en las tres. Informática, ciberseguridad y robótica aplicada a la industria”

PRO formación profesional de Arizmendi Ikastola

Arizmendi Ikastola ofrece un itinerario completo por la Formación Profesional, con una amplia oferta de ciclos formativos de nivel básico, grado medio y grado superior. La ikastola de referencia de Debagoiena ofrece una amplia gama de cursos en Formación Profesional. Arizmendi Ikastola PRO forma a jóvenes, capacitándolos para responder con eficacia y competencia a los retos y tareas que se plantean en su ámbito laboral. También forman a personas autónomas, emprendedoras y cooperativas.

En Arrasate, en el centro de Ferixaleku, Arizmendi Ikastola ofrece cuatro ciclos, uno de ellos superior: Animación y enseñanza sociodeportiva (Ciclo de Grado Superior), Cuidados auxiliares de enfermería (Grado Medio), Sistemas microinformáticos y redes (Grado Medio) y Emergencias sanitarias (Grado Medio). En el centro de Zaldibar, también en Arrasate, se imparten dos de formación profesional básica: el de Cocina y el de Mantenimiento de edificios.

Plazos de matriculación:
primera fase, del 11 al 15 de julio.

¿Cuál es su cometido en AGA?

Desde que terminé en Arizmendi Ikastola han pasado siete años, pero aún así me llamo Beñat Irazabal, profesor de Arizmendi Ikastola, para decirme que aquí había una oportunidad, que tenía la oportunidad de desarrollar las prácticas ligadas a la robótica y la industria. En AGA montamos cerraduras y mi trabajo es montar cerraduras electrónicas. También estoy trabajando en informática y en el futuro también aplicaremos cuestiones de seguridad, fomentando la segmentación. En este momento, sin embargo, estoy trabajando con el diseño y desarrollo de tarjetas electrónicas PCB, estudiando las posibilidades de abrir cerraduras desde el smartphone u otras aplicaciones, creando prototipos.

¿Intuías algo parecido?

Lo que he aprendido casa muy bien con el puesto que desempeño. Estoy muy a gusto y a futuro quién sabe. Todavía soy joven, pero estoy a gusto, sí. —

2.500 *ahobizi* y 700 *belarriprest* en las cooperativas



Kide

Las cooperativas de MONDRAGON han mostrado una vez más su compromiso con la normalización del euskera participando en el Euskaraldia que se ha celebrado entre el 15 y el 25 de mayo.

Más de 2.500 *ahobizi* y 700 *belarriprest* se han inscrito en las cooperativas de MONDRAGON para realizar el ejercicio propuesto por Euskaraldia. Los inscritos en el rol *Ahobizi* tenían el objetivo de empezar la conversación con la primera palabra en euskera y hablar en euskera con quienes entienden el euskera, mientras que los que han ejercido el rol *Belarriprest* pedían de forma explícita a las *ahobizi* que lo hicieran en euskera. Asimismo, se han identificado cerca de 200 arigunes, es decir, espacios que ofrecen la opción de hablar en euskera en todo momento. En torno al Euskaraldia también se han realizado diferentes dinámicas: once para impulsar el ejercicio del Euskaraldia local, comidas con quienes están aprendiendo euskera, vídeos...

Para hablar de la cuarta edición de Euskaraldia, hemos estado con representantes de tres cooperativas de

diferentes entornos sociolingüísticos: con Miren Larrañaga de Kide, Irene Anduaga de Fagor Arrasate y Javier Zuñiga de Embega.

Kide se encuentra en la región más euskaldun de Euskal Herria, en Lea Artibai, más concretamente en Berriatua. Casi el 83% de la población de Berriatua es euskaldun y el uso del euskera en la calle gira en torno al 62%. Por lo tanto, más de 6 de cada 10 conversaciones que se escuchan en la calle, son en euskera.

“Para nosotros esta edición de Euskaraldia ha tenido una aportación muy positiva en Kide. Nos ha servido para dar un impulso al euskera entre todos y de una manera consciente. El euskera es un valor importante que nos une, pero es cierto que por las prisas del trabajo y el día a día, a veces no le damos la importancia que merece. Euskaraldia, a través de este pequeño pero colectivo esfuerzo, nos ayuda a tener presente y priorizar ese valor”, en palabras de Miren Larrañaga. Asimismo, destaca la aportación del ejercicio entre los compañeros: A mí personalmente me ha ayudado a estar más atenta, sobre todo para identificar mis costumbres lingüísticas con los que me rodean. A nivel empresarial el proceso de organización ha sido muy enriquecedor. Creamos el *Hamai-*

Hemos detectado algún cambio en los hábitos lingüísticos, sobre todo con quienes han adquirido el rol de *belarriprest*

kakoa de KIDE, y nuestros embajadores han sido los miembros de ese grupo. Han sido ellos los que se han encargado de dinamizar todo, y han hecho un trabajo muy bonito. Sin duda, Euskaraldia es una herramienta muy valiosa para impulsar el euskera. Durante estos días he notado algunos cambios en mi entorno, ha habido más gente ha intentado hablar en euskera. Ahora, nuestro deber es mantener este camino y tratar de reforzar lo conseguido a través de otras dinámicas. La valoración es muy positiva. En nuestro caso, comparando esta edición con la anterior, la participación ha aumentado considerablemente, y es algo que nos alegra mucho”

Fagor Arrasate, en cambio, está ubicado en Arrasate, en la comarca de Debagoiena. Según la medición del uso de las lenguas en la calle del 2021, en las calles de Arrasate, las conversaciones en euskera han sido del 26%. el 26% de las conversaciones en las calles de Arrasate han sido euskera. Por el contrario, la capacidad de hablar en euskera supone casi el 55% de la población. El 15% de los arrasatearras son capaces de entender el euskera aunque no sean capaces de hablar. Irene Anduaga señala que “en Fagor Arrasate, antes del Euskaraldia teníamos bastante asentados los hábitos lingüísticos entre los compañeros. Muchas veces, porque no sabíamos a ciencia cierta si su compañero entendía euskera, o simplemente, por tendencia, nos dirigimos directamente al castellano. Gracias a este ejercicio nos ha quedado claro que podemos utilizar el euskera con más compañeros de lo que pensábamos, y eso ha sido un bonito descubrimiento. Me he comprometido conmigo misma a decir siempre la primera palabra en euskera y luego, en función de la respuesta del otro, intentar mantener la conversación en euskera en la medida de lo posible. Hemos creado un comité en torno a Euskaraldia con algunos de los miembros que formamos parte del Comité de Euskera a lo largo del año. Euskaraldia es útil para impulsar el uso del euskera. Además, ayuda a normalizar una idea: una conversación no tiene por qué ser en una sola lengua; mezclar los dos idiomas o empezar en una y seguir en la otra puede ser normal.

Hemos percibido algún cambio en los hábitos lingüísticos, sobre todo con quienes han asumido el rol de *Belarriprest*. El ejercicio ha servido para identificar claramente quiénes son esos compañeros que, aunque no hablan, entienden el euskera. La valoración es positiva. Es un ejercicio a favor del euskera, y siempre es bienvenido. No obstante, debo reconocer que mi percepción es que la edición de este año ha sido un poco más “bajo” o silencioso que las ediciones anteriores, quizá en términos de participación o repercusión.

Lo que me ha parecido más interesante y enriquecedor ha sido el proceso de reflexión realizado

Embega, por último, se encuentra en Villatuerta, en Lizarralde. En Estella una cuarta parte de la población entiende euskera y de ellos, la mitad (alrededor del 12%) tiene capacidad para hablar en euskera.

Pozik azaldu da Javier Zuñiga: “Esta edición de Euskaraldia nos ha aportado mucho, pero lo que a mí me ha parecido más interesante y enriquecedor ha sido el proceso de reflexión realizado. Nos hemos sentado en grupo para analizar nuestra situación, repasar las tasas de comprensión y uso del idioma de nuestra empresa, y recoger ideas para impulsar Euskaraldia. Hemos mirado al futuro y hemos pensado y reunido diferentes acciones. Además de la distribución de las chapas habituales, hemos dado a conocer las actividades que se organizaban en nuestro entorno, en Lizarrerria. Hemos proyectado en el centro de trabajo una serie de vídeos para promocionar el euskera, y junto con la Comisión de Cooperativas de Navarra, hemos creado nuestra propia alineación. Nuestra situación es diferente porque estamos en la zona mixta de Navarra según la ley, lo que significa que el conocimiento del euskera y, sobre todo, los niveles de uso, son bastante limitados. Sin embargo, Euskaraldia ha sido muy útil. Hemos visto cómo los compañeros que están aprendiendo euskera han pedido la chapa *belarriprest* con un punto de orgullo y cómo han hecho un esfuerzo especial para utilizar más el euskera durante estos días, aunque sea para saludar o dar las gracias. Eso anima mucho. Ya tenemos un camino recorrido: casi todos los carteles de la fábrica están traducidos al euskera, estamos acostumbrados a las revistas vascas, organizamos excursiones culturales y el Euskararen Eguna... Estamos trabajando, y Euskaraldia es una ayuda en ese camino”. —





Aprender jugando

En Osarten creemos que la formación en seguridad y salud laboral no tiene por qué ser aburrida. Apostamos por la gamificación, un enfoque participativo y dinámico que convierte el aprendizaje en una experiencia divertida y efectiva.

ENRIQUE MARTÍNEZ TÉCNICO DE CONSULTORÍA Y FORMACIÓN DE OSARTEN

Nuestras sesiones son interactivas y utilizan el juego como herramienta pedagógica. En lugar de largas presentaciones teóricas, los participantes se sumergen en escenarios prácticos, competiciones y desafíos, lo que facilita la aplicación de lo aprendido en el día a día.

El objetivo es claro: fomentar la participación, fortalecer el aprendizaje y garantizar que los conceptos clave se interioricen de manera efectiva.

¿Qué es la gamificación y por qué funciona?

La gamificación aplica elementos de juego en contextos no lúdicos, promoviendo un aprendizaje activo y entretenido. Algunas de las herramientas que utilizamos:

- Dinámicas de equipo para resolver problemas de seguridad, juegos de rol.
- Juegos adaptados: la oca, tabú, jenga, marioneta, etc.
- Uso de tecnologías para dinámicas, cuestiones, concursos, etc. Realidad virtual para simular situaciones de riesgo.

La gamificación transforma la percepción del aprendizaje. En lugar de verlo como una obligación, las personas lo experimentan como un reto estimulante y divertido.

Las ventajas que vemos al usar gamificación en las aulas

Tras la incorporación de la gamificación en nuestras formaciones hemos visto múltiples beneficios:

- Incrementa la participación: los escenarios lúdicos captan la atención y motivan a los trabajadores a involucrarse activamente.
- Facilita el aprendizaje y retención de la información: días e incluso meses después todavía nos recuerdan algunos alumnos.
- Fomenta el trabajo en equipo: las dinámicas grupales refuerzan la colaboración y compartir experiencias vividas.
- Desarrolla habilidades prácticas: los juegos permiten aplicar directamente los conocimientos en contextos simulados que reflejan la realidad.

Nuestras formaciones no solo brindan conocimientos esenciales, sino que transforman el aprendizaje en una aventura motivadora y empoderadora.

Formarse en seguridad y salud laboral no solo es esencial, ¡también puede ser muy divertido! ■



Ante los retos, las decisiones a tiempo

Para hacer un mundo mejor, las cooperativas de MONDRAGON pretenden ser la llave para la transformación, ya que “ese mundo no se nos ha dado sólo para mirarlo”. Hay que incidir, pues, en el entorno para que sea cordial y lleno de oportunidades para todos. Pero el mundo no está quieto, cambia también por sí mismo.

El Departamento de Estudios de Laboral Kutxa publicó a finales de mayo un estudio sobre el *Empleo y Transición Demográfica en la CAV y Navarra*, que pone de manifiesto el dinamismo del mundo. Hay que tomar hoy decisiones para un futuro mejor, y el informe aporta una base concreta para la reflexión.

Contexto del reto demográfico

- La esperanza de vida ronda los 84 años y la natalidad es de 1,3 hijos por mujer. En consecuencia, no se alcanza el nivel de sustitución.
- La migración actual permite mantener el número de habitantes, pero se está produciendo un envejecimiento demográfico.
- Los empleados también son cada vez más mayores y la aportación de las personas que vienen de fuera va creciendo en el mundo laboral.
- El empleo terciario y el público tienen un mayor peso.
- El empleo femenino representa ya casi la mitad del total de ocupados.

Entonces, ¿cómo abordar el relevo generacional? ¿Cuántas personas estarán disponibles para trabajar y cuántos empleos habrá si la economía sigue como hasta ahora en 2036?

Principales conclusiones

- Alta probabilidad de falta de mano de obra en 2036. Las mejores previsiones revelan un déficit de 20.000 personas.
- Se han modificado los perfiles de los puestos de trabajo. Las empresas exigirán competencias digitales y habilidades relacionadas con la transición energética (pero requieren un largo proceso de formación).
- El incremento de la productividad mitigaría parcialmente el déficit de mano de obra.

Estrategias de afrontamiento

- Promover la participación de los trabajadores sénior en el mundo laboral.
- Atraer y retener la migración.
- Agilizar los programas de recualificación profesional.

En definitiva, la ecuación entre el número de empleos y el número de trabajadores no se resolverá con los ciclos económicos habituales, sino que requiere tomar otro tipo de decisiones.

El futuro de las cooperativas & oportunidades

- Poner el grano de arena en las políticas proactivas. En temas demográficos, educativos y migratorios habrá que incidir a través de políticas estructurales para que no se interrumpa el desarrollo del bienestar.
- Participar en el fortalecimiento de la colaboración público-privada.
- En un contexto en el que el talento puede ser escaso, el tejido cooperativo, el arraigo industrial y la fiabilidad tecnológica arraigados en Álava, Bizkaia, Gipuzkoa y Navarra son valiosos.
- La acción colectiva en la que se basa el cooperativismo ofrece una poderosa llave para afrontar los retos. Es hora de trabajar e influir juntos. —

Nueva fiscalidad para las EPSV. ¿Cómo afectará a tu pensión?

Durante los meses de abril y mayo las Juntas Generales de los tres territorios históricos de Euskadi —Araba, Bizkaia y Gipuzkoa— han aprobado nuevas normas forales que introducen modificaciones significativas en el Régimen Fiscal de las Entidades de Previsión Social Voluntaria (EPSV), como es el caso de LagunAro.

Estos cambios entrarán en vigor el 1 de enero de 2026 y afectarán tanto a la fase de aportación como a la del cobro de las prestaciones.

Límites fiscales a las aportaciones

Actualmente y hasta el 31 de diciembre de 2025, el marco fiscal permite a las personas mutualistas reducir su base imponible del impuesto sobre la renta (IRPF) hasta un máximo de 12.000 euros anuales, combinando hasta 8.000 euros por contribuciones empresariales y hasta 5.000 euros por aportaciones individuales.

A partir de 2026, los indicados límites parciales de 8.000 y 5.000 euros se mantienen, con algunas adecuaciones que todavía están pendientes de afinar, si bien el señalado límite conjunto de 12.000 euros anuales se reducirá a 10.000 euros.

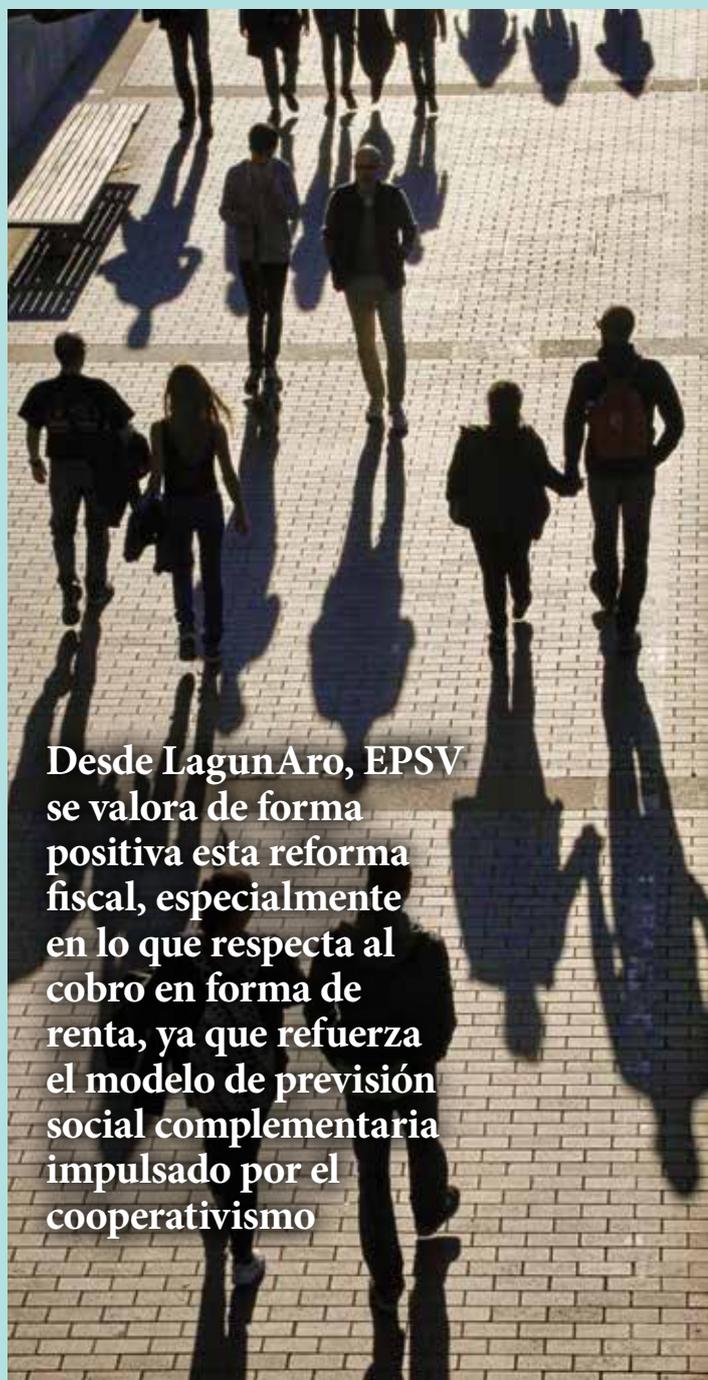
Esta reducción afectará especialmente a las personas mutualistas en activo que complementan la contribución que realiza la cooperativa con aportaciones individuales adicionales a EPSVs como Arogestión Ahorro-Jubilación, EPSV de Empleo o a cualquier EPSV de las comercializadas por las entidades financieras, ya que dispondrán de un margen menor para alcanzar el máximo fiscalmente deducible.

Incentivos para el cobro en forma de renta

En cuanto al cobro de las prestaciones, en estos momentos, ya se perciban en forma de renta o en forma de capital, tributan como rendimiento del trabajo en el IRPF, si bien el rescate en forma de capital tiene una exención del 40%, siempre que se cumplan una serie de condiciones.

Por el contrario, en el caso de que la prestación se cobre en forma de renta (como es el caso de las pensiones de LagunAro, EPSV) hasta la fecha se tributa por la totalidad del importe cobrado en cada ejercicio, sin ningún tipo de exención, como sí puede suceder en el caso de cobrar en forma de capital.

Sin embargo, el tratamiento del cobro en forma de renta (vitalicia o con una duración mínima de quince años) se va a ver mejo-



Desde LagunAro, EPSV se valora de forma positiva esta reforma fiscal, especialmente en lo que respecta al cobro en forma de renta, ya que refuerza el modelo de previsión social complementaria impulsado por el cooperativismo

rado a partir de 2026 como consecuencia de las novedades fiscales recientemente aprobadas.

Para ello, del importe total de la pensión recibida mensualmente, se diferenciará la parte correspondiente a las aportaciones realizadas de la parte que corresponde a la rentabilidad obtenida por la gestión de las inversiones.

Así, por ejemplo, si una persona pensionista recibe una pensión mensual de LagunAro de 800 euros, la Entidad va a determinar cuánto de este importe se ha constituido gracias a las aportaciones realizadas por la cooperativa a favor de esta persona durante su vida de activo y cuánto corresponde a la rentabilidad financiera que LagunAro ha obtenido históricamente de la inversión de todas esas cuotas.

tante destacar, que los capitales acumulados hasta el 31 de diciembre de 2025 mantendrán el régimen fiscal actual y podrán beneficiarse de la exención del 40%, mientras que a los derechos que se generen a partir de esa fecha se les aplicará la nueva normativa fiscal.

Desde LagunAro, EPSV se valora de forma positiva esta reforma fiscal, especialmente en lo que respecta al cobro en forma de renta, ya que refuerza el modelo de previsión social complementaria impulsado por el cooperativismo que pretende acompañar, en línea con lo que sucede en los sistemas públicos de pensiones, a la persona pensionista durante toda su fase pasiva, mediante el abono de una prestación de carácter vitalicio. —

100% en Bizkaia; 40% en Gipuzkoa y Araba

La parte de las aportaciones seguirá tributando como rendimiento del trabajo, mientras que la parte proveniente de los rendimientos financieros estará exenta de tributación. Esta exención será del 100% de los rendimientos financieros en el caso de las personas que presentan su declaración de la renta en Bizkaia, y podrá alcanzar hasta el 40% de la prestación en el caso de las personas que presenten la declaración de la renta en Araba y Gipuzkoa.

Como se puede observar, se trata de una modificación relevante que incentiva de forma clara la opción del cobro en forma de renta, lo que representa una ventaja para las personas mutualistas y pensionistas de LagunAro, EPSV.

En cuanto al cobro en forma de capital, la exención fiscal del 40% que se aplicaba hasta 2025 se reducirá al 30% a partir del 1 de enero de 2026, y solo será aplicable sobre el capital generado por las aportaciones. El importe restante recibirá un tratamiento fiscal diferenciado: la parte correspondiente a las aportaciones tributará como rendimiento del trabajo (en la base general), mientras que los rendimientos financieros lo harán en la base del ahorro. Esta modificación afecta a los partícipes de Arogestión Ahorro-Jubilación, EPSV, donde la opción mayoritaria es el cobro en forma de capital. Es impor-

Prestación de Ayuda al Empleo: reflexión estratégica

La prestación de Ayuda al Empleo es la prestación que representa los valores de solidaridad, corresponsabilidad e interoperación de las cooperativas y del propio sistema LagunAro. Su finalidad es clara: proteger a las personas en situaciones de bajada de actividad, reestructuración o cierre de cooperativas, ya sea facilitando su reubicación en otras cooperativas, o mediante prestaciones económicas como el calendario móvil o la ayuda por desempleo.

A cierre de 2024, 563 personas se encontraban en situación de desempleo estructural, la mayoría de ellas provisionalmente reubicadas en otras cooperativas. Aunque el balance de los últimos años es positivo, se identifican retos importantes que invitan a la reflexión.

En este contexto, y siendo uno de los ejes clave del Plan Estratégico 2025-2028, LagunAro, en colaboración con MONDRAGON, va a abrir un proceso de escucha y a recoger diferentes visiones y propuestas que permitan reforzar y evolucionar esta prestación, manteniendo vivo el compromiso cooperativo con el empleo y las personas.

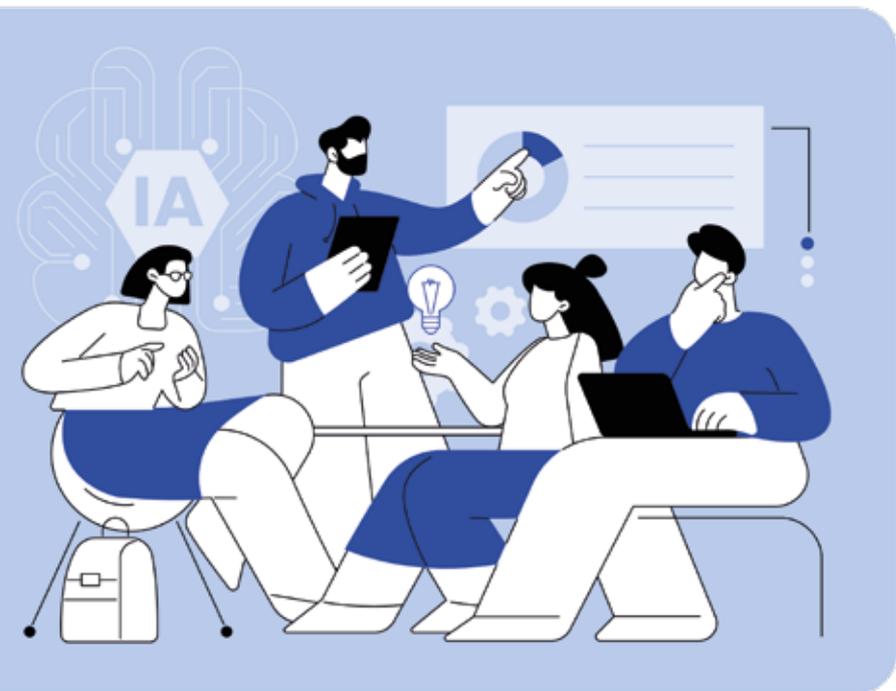
LagunAro y FREMAP: nueva colaboración

Desde el año 2019, a raíz de la obligatoriedad de incluir la cobertura de las contingencias profesionales en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA), LagunAro, EPSV ha gestionado de manera integral las contingencias profesionales de las personas mutualistas.

Durante estos años, en el ámbito de la prestación sanitaria, se han detectado determinados ámbitos de mejora, por lo que LagunAro ha formalizado un convenio de colaboración con la Mutua FREMAP para poder gestionar de una forma integral el proceso sanitario derivado de una contingencia profesional. Cabe destacar que FREMAP es una entidad con amplia experiencia en la gestión sanitaria de contingencias profesionales, y que ya trabaja en muchas de las cooperativas adheridas a LagunAro, dando cobertura a las personas trabajadoras por cuenta ajena.

Este cambio entrará en vigor el 1 de julio de 2025, por lo que los días 10 y 11 de junio se han celebrado sesiones informativas con las cooperativas para explicar en detalle esta novedad.

Comunicoop Revolucionando la comunicación interna en las cooperativas



SEIS COOPERATIVAS DE REFERENCIA EN EL ÁMBITO DE LA INGENIERÍA, LOS SERVICIOS EMPRESARIALES, LA INVESTIGACIÓN, LA FORMACIÓN, EL DESARROLLO DE SOFTWARE Y LA COMUNICACIÓN HAN UNIDO FUERZAS PARA TRANSFORMAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS COOPERATIVAS A TRAVÉS DE LA INICIATIVA COMUNICOOOP. ESTAS COOPERATIVAS —LKS NEXT, MISE, ISEA Y HUHEZI, PERTENECIENTES A MONDRAGON, Y ADUR Y ARTEMAN KOMUNIKAZIOA—, CONFORMAN UN CONSORCIO PARA DAR RESPUESTA A LOS RETOS ÚNICOS QUE PLANTEA LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS.

En un mundo empresarial en constante evolución, la comunicación interna es un pilar fundamental para la cohesión y la eficacia. Las cooperativas, con su enfoque en la democracia, la participación y la transparencia, enfrentan desafíos específicos que exigen soluciones adaptadas y efectivas. En este contexto, surge Comunicoop, un proyecto innovador que aprovecha las soluciones digitales y la inteligencia artificial (IA) para impulsar la comunicación cooperativa.

La IA al servicio de la comunicación

La incorporación de la IA permite automatizar tareas, optimizar flujos de información y personalizar la comunicación según los intereses de cada persona. Además, posibilita el análisis de datos en tiempo real, impulsando mejoras continuas en las estrategias de comunicación y reforzando la cultura organizacional.

Estudio Prospectivo

Para conocer el estado actual de la comunicación interna en las cooperativas, Comunicoop ha puesto en marcha un Estudio Prospectivo de ámbito estatal. El objetivo es recabar información directa de las cooperativas y detectar áreas de mejora para diseñar estrategias efectivas.

Podéis acceder a la encuesta
escaneando el código QR



Usoa Agirre¹ y Juan Mari Okina²

¹ ARTEMAN KOMUNIKAZIOA | ² ISEA

“La comunicación interna ayuda a mantener vivos los valores y la cultura de la cooperativa en el día a día”



¿Por qué es tan importante la comunicación interna en las cooperativas?

La comunicación interna permite que todas las personas trabajadoras y socias tengan la información adecuada en la toma de decisiones y compartan su opinión. Se refuerza así la participación democrática, uno de los pilares de las cooperativas. Además, la comunicación interna ayuda a que todos los miembros entiendan la visión y los objetivos de la cooperativa, haciendo coincidir el trabajo de cada persona con los objetivos generales del grupo. Esto ayuda a gestionar los conflictos y mejora el funcionamiento diario de la cooperativa. En definitiva, la buena comunicación interna es una herramienta estratégica que aumenta la confianza y la transparencia para convertirla en una cooperativa de éxito y sostenible.

¿Cuáles son los principales retos de la comunicación interna en las cooperativas?

Uno de los grandes retos es que la información no quede solo en la dirección y que todo el personal tenga la oportunidad de expresar su opinión. Para ello, la comunicación debe ser bidireccional y horizontal. Otro reto es que los trabajadores tienen perfiles y enfoques dife-

rentes y que los canales de comunicación y los mensajes deben adaptarse para que todos y todas puedan entender y participar. También hay que utilizar adecuadamente las nuevas tecnologías para facilitar el trabajo y favorecer la colaboración, pero poniendo siempre en el centro a las personas y los valores cooperativos. Por último, uno de los retos es medir la eficacia de la comunicación interna para poder mejorar continuamente.

¿Qué papel juega la comunicación interna en la identidad y cultura de la cooperativa?

La comunicación interna ayuda a mantener vivos los valores y la cultura de la cooperativa en el día a día. Además de informar, los valores cooperativos (colaboración, solidaridad, equidad...) contribuyen a reflejar las actitudes cotidianas de los trabajadores. La buena comunicación es una herramienta que refuerza la cohesión social: mejora las relaciones entre trabajadores y crea un clima laboral positivo. Gracias a ello, la identidad de la cooperativa no se limita a la mera teoría; es compartida por todas las personas trabajadoras y se convierte en una realidad que aplican en su actividad diaria. —

COMUNICOOP proiektua 2024-2025 deialdian finantzatu da, hau da, suspertze, eraldatze eta erresilientzia planaren esparruan, ehun ekonomiko, inklusibo eta ja-sangarri bat sortzeko ekonomia soziala bultzatzeko plan integratzerako laguntzen deialdian.



Financiado por
la Unión Europea

NextGenerationEU



Plan de
Recuperación,
Transformación
y Resiliencia



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

Emprendimiento cooperativo: para transformar vidas y territorios

En la última década hemos diseñado, desarrollado e implementado el programa de emprendimiento cooperativo KoopFabrika en un recorrido conjunto entre Lanki Ikertegia de Mondragon Unibertsitatea, el Instituto Gezki de la UPV y la red cooperativa Olatukoop.

ARIANNE KAREAGA MIEMBRO DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN LANKI DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Los elementos que caracterizan y sustentan el pensamiento arizmendiarra y la Experiencia Cooperativa de Mondragón siguen siendo, hoy en día, el asidero y el sentido del nuevo cooperativismo y del emprendimiento social. Autogestión y autoconstitución entendida en un sentido amplio, pero también la soberanía del trabajo, la democracia económica, la educación integral y la solidaridad. Todos estos fueron sistematizados y recogidos por Joxe Azurmendi en varios de sus libros. Sin embargo, bebe KoopFabrika no sólo de esto, sino también de corrientes más recientes. También tiene como asidero los retos más ligados a los cambios sociales actuales, como por ejemplo dos ámbitos completos que no existieron en los años fundacionales de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Por un lado, el caudal que ofrece la fuente de género y economía feminista y, por otro, los temas de sostenibilidad que ha generado el cuestionamiento del modelo de desarrollo en las cooperativas de Arrasate.

KoopFabrika quiere poner su ejemplar a partir de estas bases. El objetivo estratégico general del programa es contribuir a la formación de ecosistemas cooperativo-comunitarios locales. Comarca a comarca, en barrios o en el territorio correspondiente, teniendo en cuenta los rasgos culturales, sociológicos y morfológicos asociados al territorio. Impulsando y creando estruc-

turas, redes cooperativas y procesos transformadores para que las personas autóctonas puedan satisfacer sus necesidades y necesidades desde la lógica de la autoconstitución. Para ello, la práctica de la solidaridad y la vertebración institucional, especialmente la creatividad demostrada por la ECR, han sido objeto de inspección. KoopFabrika es un programa de apoyo a la puesta en marcha de proyectos profesionales colectivos y de iniciativas socioeconómicas territorializadas. El emprendimiento social cooperativo pone en el centro un modelo diferente de emprendimiento: se parte de las necesidades de la comunidad y se integra en ella y se pone en práctica un modelo democrático basado en la autoformación. Además de la viabilidad del proyecto, tiene en cuenta la habitabilidad (de la persona y del entorno). Por tanto, clasificamos el emprendimiento cooperativo en cinco grandes elementos de sentido que se recogen a continuación: Soberanía del trabajo; Iniciativa colectiva, Territorio y transformación social; Vida en el centro; Sostenibilidad económica.

El objetivo estratégico general del programa es contribuir a la constitución de ecosistemas locales cooperativo-comunitarios

En este sentido, el programa combina formación y acompañamiento y se realiza un acompañamiento integral de los proyectos que se quieren poner en marcha.

Resultados

En cuanto a su trayectoria hasta ahora, se han desarrollado proyectos diferentes y variados. Algunas, cooperativas de trabajo asociado centradas en la soberanía del trabajo, y otras cooperativas comunitarias sectoriales o sectoriales para responder a las necesidades del territorio.

En los últimos tiempos, también nos ha tocado realizar acompañamientos más complejos de cooperativas: proyectos cooperativos comunitarios arraigados en los territorios, viviendas cooperativas en modelo de cesión, cooperativas integrales de soberanía alimentaria, comunidades energéticas, cooperativas populares (también hemos actuado en el desarrollo del concepto y de la idea) y relevo y transformación cooperativa. La complejidad de todos estos proyectos es enorme, ya que se trata de proyectos que son públicos cooperativos. Herramienta cooperativa ciudadana para responder a los retos sociales.

KoopFabrika desde el sur

Por último, hemos abordado también el ámbito de las personas migradas. Durante los dos o tres últimos cursos estamos intentando acercar el emprendimiento cooperativo a las personas migradas y el cooperativismo de manera amplia. Para ello, contamos con la cooperativa Enarak, formada por mujeres migradas que, siendo conocedoras de su realidad, contribuyen a poner la mirada antirracista y decolonial y la diversidad cultural tanto en nuestras cooperativas como en las nuevas que surgen. Por lo tanto, este programa añade una mirada variada a los elementos de KoopFabrika y busca, además de la promoción de nuevas cooperativas, apoyar la incorporación de personas migradas en cooperativas ya en marcha. —

La complejidad de todos estos proyectos es enorme, ya que se trata de proyectos que son públicos cooperativos. Herramienta para responder a los retos sociales cooperativas ciudadanas



725 personas

60% mujeres

39% hombres

1% no binario



75 proyectos

Por año **10**

4 pequeñas/medianas empresas

8 formas jurídicas

28 kooperatibas

22 asociaciones

12 autónomos



220 personas trabajando



+150

organizaciones incorporadas



150

proyectos implementados

3.800 horas de
acompañamiento

KoopFabrika

metodología

Se han impulsado diversos programas y proyectos de emprendimiento social cooperativo, tanto en Gipuzkoa como en otros territorios de Euskal Herria



Jon Esnaola Agirre COMPOSITOR

“Componer es una especie de trance, parece que alguien me lo dicta”

El compositor Jon Esnaola (Tolosa, 2000) acaba de ganar el premio *Eusko Ikaskuntza-Laboral Kutxa Gazte Saria* por su proyecto musical *LUUR, a la memoria de Néstor Basterretxea*. El jurado ha destacado su compromiso con la cultura y el patrimonio vasco y su capacidad para dialogar con grandes referentes artísticos. De hecho, con Néstor Basterretxea como figura básica de la cultura contemporánea, Esnaola ha recogido y reinterpretado elementos del folclore autóctono desde una perspectiva vanguardista y renovada.

No es, sin embargo, la primera vez que hace una mezcla de este tipo ni el primer premio que ha recibido. Previamente ha ganado el premio de *Músico Joven de Euskadi* (en dos ocasiones), el de la *Italy Percussive Arts Society* y el de la *Composición del Teatro de la Zarzuela de Madrid*. A punto de terminar el último año de composición en Musikene, parece que Jon Esnaola lo tiene todo hecho, pero no ha hecho más que empezar, ilusionado por seguir lo iniciado.

AMAIA BALENTZIAGA

• **Cómo has recibido el premio Eusko Ikaskuntza-Laboral Kutxa Gazte Saria?**

Con una ilusión tremenda. La verdad es que no me lo esperaba. Cuando me presenté, vi que no era sólo un premio ligado a la música, sino que también tenía de ciencias humanas y sociales, es decir, que era algo grande.

Al principio, pues, recibí el premio con sorpresa y, luego, con ilusión. En las últimas semanas, sin embargo, también he empezado a vivir con un punto de presión; siento que cada vez tengo que medir más mis palabras.

• **¿Por qué mezclar dos disciplinas tan diferentes como la música y la escultura?**

En la música, tenemos el tiempo muy presente, pero no percibimos tanto el espacio, aunque todo, todo el arte, ocurre en el espacio y en el tiempo. En la escultura, en cambio, una escultura siempre está ahí, aunque pasen los años; parece que el tiempo va muy despacio. Mientras tanto, todas las formas están interactuando en todo momento con el espacio. Entonces, pensé: “¿Por qué no aprender de ese arte, inspirarme, leerlo?”. Por eso lo elegí.

Aunque no es la primera vez que compones a partir de la lectura de escultores vascos. ¿Cómo es que te surgió la idea?

Todo empezó por el libro *Escritos de Chillida*. Es muy poético, así que empecé a leerlo. Al principio, no entendía nada, lo releía y seguía sin entender nada; luego me encontré con el libro *Quousque tandem...!*, de Jorge Oteiza, y vi que ahí había un mundo, el de las esculturas, sobre el que podía escribir música.

Por ejemplo, Jorge Oteiza escribió sobre Duchamp y el dadaísmo, cómo Duchamp quería provocar en el receptor. Me pareció muy interesante y a partir de ahí escribí *Luz Oscura* para provocar al oyente. Después vinieron el resto de obras vinculadas a la escultura.

Tu música combina elementos vascos tradicionales y contemporáneos. ¿Cómo encuentras ese equilibrio entre la raíz y la vanguardia?

La música folclórica, la música tradicional, es muy libre porque no hay partituras normalmente. Cada uno canta como quiere; desafina; mueve los tiempos, adelante y atrás. La música contemporánea, por su parte, con las técnicas actuales, tiene un enorme potencial para acercarse a la música tradicional, con ritmos irracionales y complejos, entre otros. Además, la música contemporánea también ha permitido descubrir la microtonalidad, que va más allá de las 12 notas de siempre, es decir, que no está al piano pero que se canta de forma natural en la música tradicional.

Entonces vi que había una relación enorme entre la música folclórica y la contemporánea; cómo podía traer esa música tradicional a la partitura exactamente con la música contemporánea. Y es que, hace 100 años era imposible hacerlo.

Luego, además, desde pequeño he tenido conexión con la música tradicional y he estudiado también a los compositores más importantes a nivel europeo. Por lo tanto, a la hora de escribir he unificado naturalmente la música tradicional de nuestro país con los movimientos contemporáneos de Europa.

¿Cómo es tu proceso de creación?

Al principio me viene una idea. No tiene por qué ser una melodía; puede ser una palabra, una sensación... Entonces empiezo a desarrollar la idea, a formar la relación y la red entre las ideas. Gloria Fuertes, por ejemplo, explica muy bien este proceso: dice que es una especie de trance, que el compositor es un instrumento, y



es verdad, parece que alguien me lo dicta porque escribo de manera continuada, rápido. También tengo que reconocer que escribo lo que me viene a la cabeza, sea bueno o no, y que el día a día es necesario.

¿Cuándo y cómo encontraste la vocación para la composición musical?

Siempre he preferido escribir yo mismo a tocar la partitura de otro, y en el conservatorio, mientras preparaba la prueba de percusión para acceder a Musikene, vi que pasaba más tiempo escribiendo que ensayando. Me costó tomar la decisión, pero al final, tras un periodo de transición, decidí preparar la prueba de composición.

¿Qué papel deben jugar los jóvenes compositores en el panorama musical actual, especialmente en el contexto vasco?

Tienen que hacer una aportación a la cultura vasca y, junto a ella, estar atentos a lo que está ocurriendo en la música internacional para traer a los compositores europeos y del mundo y hacer nuestra cultura musical lo más sólida posible.

¿En qué piensas para los próximos años?

Empezaré a estudiar el Máster en Composición el próximo curso. Al mismo tiempo estoy trabajando en proyectos diferentes, muy a gusto. Así que mi intención es continuar con el camino emprendido.

¿Conoces el proyecto *Humanity at Music the Cooperative Symphony* de MONDRAGON, compuesto por Fernando Velázquez?

El compositor Velázquez sí, así como su obra, pero la verdad es que desconocía el proyecto. ¡Lo escucharé! —

La IA Generativa: no reemplaza, empodera

“La Inteligencia Artificial no está aquí para sustituirnos, sino para hacernos más productivos”. Esta es una de las ideas que Iñaki Lakarra, profesor de Mondragon Unibertsitatea y experto en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), subrayó en su análisis sobre el momento actual de la IA Generativa en el número anterior de la revista TU Lankide. Y no es el único: la mayoría de los expertos coinciden en esta premisa: no reemplaza, empodera. AMAIA BALENTZIAGA

Vivimos un momento clave, un cambio profundo que se basa en la democratización de estas herramientas. Lo que antes solo estaba al alcance de grandes empresas tecnológicas, hoy puede ser utilizado por nuestras cooperativas y por la ciudadanía en general. La IA ha dejado de ser una promesa futurista para convertirse en una herramienta real que ya está transformando industrias, empleos y la vida cotidiana.

Según Víctor Núñez, responsable de Diseño y Desarrollo Digital de la agencia Arteman Komunikazioa, hay quienes comparan este fenómeno con la Revolución Industrial, entre ellos el papa León XIV. El motivo de dicha comparación radica en que el papa León XIII, con su histórica encíclica *Rerum Novarum*, abordó la cuestión social en el contexto de la primera gran Revolución Industrial. “Y hoy la Iglesia ofrece a todos, su patrimonio de doctrina social para responder a otra revolución industrial y a los desarrollos de la Inteligencia Ar-

tificial, que comportan nuevos desafíos en la defensa de la dignidad humana, de la justicia y el trabajo”, afirmaba el pontífice.

Núñez añade: “No le falta razón, porque sí se está estimando que supondrá una pérdida significativa de puestos de trabajo, pero también se van a crear nuevos”. En este sentido, el propio ChatGPT reconoce que la IA —y en particular la IA Generativa— probablemente causará la pérdida de “algunos puestos de trabajo”, pero también transformará muchos otros y creará nuevas oportunidades laborales. “La IA Generativa automatiza tareas cognitivas y creativas que antes solo podían hacer los humanos, lo que puede afectar a profesiones como: redactores de contenido, diseñadores gráficos, asistentes administrativos, atención al cliente, traduc-

Tarde o temprano, se desarrollarán regulaciones que garanticen su uso seguro

tores y programadores junior”, responde al *prompt*. De todas formas, como ya adelantó Iñaki Lakarra, seguirá siendo necesaria la supervisión y el criterio humanos para aportar sentido, empatía, creatividad auténtica, contexto y valor.

Así pues, Víctor Núñez sentencia: “Yo le daría más protagonismo a la IA en el paso inicial del proceso, para que me sugiera ideas y demás para acometer el problema, más que en la ejecución. Es decir, para que me ayude a escoger según qué camino a partir de bocetos, ideas, textos o datos o para que me ayude a automatizar tareas repetitivas”.

Por eso, la clave está en cómo se gestione esta transición.

Privacidad, ética y seguridad

Tanto Lakarra como Núñez se muestran más preocupados por los desafíos en torno a la privacidad, la ética y la seguridad. “En estos momentos, gracias a la IA Generativa, podrías crear una marca nueva sin diseñar nada. Lo que pasa es que a nivel ético no es correcto cobrar a un cliente por una imagen hecha por la IA Generativa”, señala Núñez.

Ambos coinciden en que, tarde o temprano, se desarrollarán regulaciones que garanticen su uso seguro, especialmente en lo que respecta a la gestión de datos compartidos con terceros. Hasta que eso ocurra, Núñez recomienda tener cuidado con la privacidad: no preguntar cualquier cosa ni proporcionar datos de clientes sin saber a dónde van: “Salvo Mistral, que es francesa y entiendes que cumplirá ciertas reglas y leyes de almacenamiento de datos, porque está en Europa y está legislado, el resto son de Estados Unidos o China”.

Asimismo, Núñez sugiere que cooperativas con un perfil más sensible desde el punto de vista de los datos —como Laboral Kutxa— deberían, a largo plazo, aprovechar modelos de IA de código abierto preentrenados y aplicar *fine-tuning* en servidores propios, asegurando esos datos, ya que en el ámbito empresarial la personalización de modelos será clave.

En palabras de Lakarra, esta personalización permitiría que cada organización disponga de soluciones adaptadas a sus necesidades específicas, de forma segura y respetando los valores éticos de la entidad. “Si la prioridad es lograr ganancias inmediatas, muchas cooperativas optarán por desarrollos rápidos basados en modelos propietarios con licenciamiento, permitiendo una adopción ágil con menor carga técnica inicial”, explica. En cambio, cuando la complejidad del problema, la sensibilidad de los datos o el nivel de personalización lo requieran, “será más conveniente desarrollar soluciones *on-premise*”.

Un nuevo pacto con la tecnología

Los expertos coinciden en que la IA representa una revolución silenciosa, pero imparable. Su evolución ha sido vertiginosa en los últimos tres años. Prueba de ello son —en palabras de Núñez— las mejoras y actualizaciones semanales que presentan las empresas: “Es cierto que la evolución ha sido exponencial, si bien es posible que en este momento esté alcanzando una fase de meseta”.

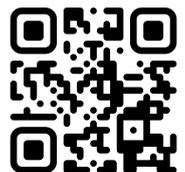
Actualmente, se está avanzando hacia la llamada IA fuerte o Inteligencia Artificial General (AGI). Según IBM, se trata de una forma hipotética de IA que poseería inteligencia y autoconciencia similares a las humanas, y la capacidad de resolver una gama ilimitada de problemas. Núñez lo define como “una IA superior”, aunque con reservas: “Hay quien dice que eso está como a seis meses vista, un año vista, y hay quien dice que eso está a 20 años vista. No se sabe hasta dónde va a escalar esto. Lo que está claro es que van a seguir mejorando los modelos para que sean cada vez más eficientes”.

Lakarra, por su parte, señala que es probable que veamos modelos más eficientes y sostenibles, integrados de manera más natural en nuestro entorno laboral y cotidiano. En el ámbito empresarial, subraya que tanto la personalización como la capacitación de los equipos será esencial. En esta línea, Núñez sugiere que cada cooperativa debería contar con un pequeño equipo encargado de seguir la evolución de la IA: “Sobre todo, para seguirla muy de cerca y valorar cómo la pueden integrar en procesos y en el día a día de la cooperativa”.

Vivimos un momento crucial que debemos aprovechar para poder integrar la IA Generativa de manera estratégica, pues se trata de una fuerza transformadora que exige un nuevo pacto entre tecnología, sociedad y ética. El reto no es frenar el progreso, sino orientarlo hacia el bien común, capacitando a los equipos, revisando procesos y fomentando una cultura de adaptación y aprendizaje continuo. —

Mapa de la IA Generativa

La IA generativa puede crear diversos tipos de contenidos como texto, imágenes, vídeo, audio, voz y código de software. También permite desarrollar asistentes personalizados para automatizar tareas repetitivas o analizar datos. Aunque la lista es extensa y en constante evolución, aquí se recogen algunas de las más relevantes, reconocidas y útiles hoy en día.





Carlos Vega

INGENIERO TÉCNICO DE SOFTWARE EN COPRECI

“Conocía los tópicos sobre los vascos, pero para mí sois gente muy cercana”

Nació en Piura [Perú], en la costa norte del país, en una ciudad de más de 600.000 habitantes, muy cerquita del Pacífico. Creció y estudió en su ciudad de origen. También hizo el Grado de Ingeniería Mecánica Eléctrica en la UDEP [Universidad de Piura]. Una empresa alemana lo captó para su proyecto y le animaron a cruzar el Atlántico. Pero todo cambió en 2020. Cuando pensaba alargar su estancia en tierras germanas, la pandemia se interpuso en su camino. Volvió a Perú, pero por poco tiempo.

GORKA ETXABE

Sus ganas de continuar labrando experiencias y formándose lo llevaron a hacer su primer Máster en Energías Renovables y Proyectos Energéticos compaginándolo con su trabajo de forma telemática en una empresa noruega. Tras su paso por Madrid decidió seguir estudiando, en Mondragon Unibertsitatea, un Máster en Robótica y Sistemas de Control. Realizó las prácticas en Bexen Cardio (Ermua) y ahora está en Copreci (Aretxabaleta). Vivió en Arrasate y hoy vive en Gasteiz. Carlos Vega ya es uno de los nuestros.

Bienvenido a Euskal Herria, Carlos. ¿Cómo está siendo o fue tu aterrizaje?

Sabía a donde venía, al norte, y sabía que aquí existía una cultura y un idioma diferentes. En Alemania, por ejemplo, además de la diferencia cultural el idioma fue todo un desafío, en especial a la hora de socializar. Sabía que el euskera también sería un reto, pero

esta vez contaba con la ayuda del castellano, pero esto no me impidió estudiar el euskera, llevo un año y medio y continúo aprendido. Estuve en Bexen Cardio, y con ellos realicé el TFM (Trabajo Fin de Máster) y al finalizar me contactaron en Copreci y decidí venirme. Llevo poco más de dos años. Estoy muy contento en lo personal y entusiasmado en el profesional. Tomé una buena decisión.

Antes de hablarnos de ti, cuéntanos a qué te dedicas o cuáles son tus funciones principales en Copreci.

Estoy trabajando en el desarrollo de software de las placas de inducción. Desarrollando las nuevas funcionalidades y diseñando los algoritmos para facilitar la interacción con el usuario, basadas en *machine learning*. Estamos implementando funciones automáticas en las inducciones. Para cocinar, para programar, para facilitar la vida del usuario. La conectividad en la nube ha multiplicado las posibilidades de interactuar con los usuarios y potenciar nuestros productos.

En lo personal, viviste en Arrasate y ahora vives en Vitoria-Gasteiz.

Sí, en Arrasate estuve a gusto, pero me gustan las ciudades y Gasteiz es muy cómoda. Tengo todo a mano. Todo está cerca. También el resto de las ciudades vascas, la montaña, el mar, todo está a poco menos de una hora.

¿Qué fue lo que más le sorprendió?

Conocía los tópicos sobre los vascos; qué si sois duros de carácter, cerrados en las relaciones, con la cuadrilla como sujeto principal de las relaciones, un coto cerrado para los que no hemos nacido aquí, en fin, un montón de frases hechas y tópicos muy manidos. Si te digo la verdad, yo no he sentido nada de eso. Para mí todo ha sido fácil. Los compañeros de piso, los compañeros de clase... todos eran muy majos, abiertos, no percibí nada de lo que me habían dicho. Nunca he tenido ningún problema y me siento muy bien recibido.

¿Conocías el modelo cooperativo?

Mi abuelo es de Trujillo (Perú) y trabajó en una cooperativa, por lo que siempre he tenido una referencia del mundo cooperativo. Ahora que estoy en Copreci, estoy recibiendo formación como socio, información específica sobre el modelo de MONDRAGON, la gestión de los recursos, las directrices de futuro o sobre las personas. La cooperativa se ve y se siente.

“Estoy trabajando en el desarrollo de software de las placas de inducción. Desarrollando las nuevas funcionalidades y diseñando los algoritmos para facilitar la interacción con el usuario”

¿Y la gastronomía?

La peruana es muy buena, reconocida en el mundo, Al igual que la cocina vasca, ambas son de un gran nivel. Aquí se come muy bien. Y los restaurantes, los bares, los cafés sirven para socializar. Alternar, el terraceo y el tardeo, me han sorprendido positivamente. Me encanta.

¿Alguna otra cosa que te haya sorprendido?

La sensación de tranquilidad es increíble. Lo percibí en Arrasate al ver a las familias pasear por el pueblo y disfrutar y lo mismo pasa en Vitoria. Poder pasear por la ciudad y disfrutar del día es algo que se agradece y mucho. La seguridad ciudadana no tiene nada que ver con lo que he vivido en Perú.

¿Aficiones confesables?

Me gusta jugar al fútbol, pero aún no he encontrado un equipo para poder practicarlo. Además, me gusta pasear por el monte, hacer senderismo, subir a Udalaiz, ir a la playa, a Zarautz, comer en Donostia. Casi nada.

¿Y en Euskera?

Muy lentamente. Hago cursos en AEK. El vocabulario, la gramática, lo estoy practicando y me adapto cada vez mejor. Lo hago especialmente en el trabajo. Llevo dos años aprendiendo euskera y me falta más confianza. Es una lengua muy difícil, creo que es más difícil que la alemana, además tengo problemas con los dialectos. Porque hablan euskera muy diferente en diferentes pueblos. —





LAS ASAMBLEAS GENERALES, ESPACIO PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN Y LA COLABORACIÓN

Tras la celebración de la Asamblea General de LagunAro, en marzo comienza la temporada de asambleas de cooperativas. A partir de ese momento, el resto de cooperativas se van sumando a este proceso para llevar a cabo el ejercicio de comunicación más importante del año. Y es que las asambleas no son sólo espacios para tratar temas institucionales en torno a la cooperativa, sino que se reúnen con sus compañeros, comparten temas y se convierten en espacios de relación de otro tipo, reforzando un vínculo que va más allá del ambiente laboral.

Especialmente los meses de abril y mayo son el momento álgido de las asambleas para la mayoría de las cooperativas, y para organizar estos encuentros las cooperativas adaptan espacios muy variados: teatros, centros de innovación comarcales o polideportivos, entre otros.

Para cerrar la temporada, la última gran asamblea será el Congreso de MONDRAGON, que se celebrará el 9 de julio en el Palacio de Congresos Europa de Vitoria-Gasteiz. —





EL ÚLTIMO VALS EN ZEGAMA-AIZKORRI DE LA MANO DE DOMUSA TEKNIK Y LANA

En Aketegi, pasada la cima de Aizkorri, en el kilómetro 23 de la maratón de montaña, Aritz Egea sabía muy bien lo que vendría después. Urbia, más picos, descenso y alguna que otra subida sin fin. Pocas zonas de respiro, tramos muy duros.

Luchando consigo mismo y con sus límites, Egea es *cum laude* en experiencia es. Más sufrimiento que placer. Dolor de piernas constante hasta el final. Los suyos esperan a Egea en la plaza de Zegama. La de hoy es su última Zegama-Aizkorri, la última en la que va a competir. Está ya ante la meta definida. Peleando una vez más. Límites. Trata de mantener la serenidad. Conoce perfectamente Zegama, los ánimos de la afición, está volviendo a sentir el calor y la fuerza de los *tifosi* vascos. El de hoy es el último vals. Otro reto superado que añadirá en su mochila de experiencias. La última a alto nivel, pero vendrán más, sí, claro que sí.

En el universo de Aritz Egea también están muy presentes las cooperativas. El urretxuarra es profesor en Mondragon Unibertsitatea, corredor de montaña con amplia experiencia y profesor. Cuenta con numerosas victorias, ha batido numerosos récords y cuenta con un nombre en el circuito internacional de las Golden Series. También en la Universidad. Allí también tiene victorias, por supuesto. Y en esa conexión con las cooperativas, porta una camiseta muy concreta para este último reto que se ha fijado. Patrocinado por las cooperativas Lana y Domusa Teknik. Camiseta del equipo creado conjuntamente por las dos cooperativas. Quedará para la historia. Y él lo guardará con mimo. —

Fotografía:
Beñat Abasolo.





EL TRIBUNAL SUPREMO DESESTIMÓ TAMBIÉN LA RECLAMACIÓN DE UN GRUPO DE SOCIOS DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS Y EDESA CONTRA MONDRAGON

La justicia zanja este proceso iniciado por las personas integradas en las asociaciones Ordaindu y Eskuratu. Rechaza su pretensión de responsabilizar a MONDRAGON por la pérdida de las aportaciones efectuadas a Fagor Electrodomésticos (FED) y Edesa.

El Tribunal Supremo (TS) notificó a principios de mayo a las partes la sentencia que resuelve el recurso interpuesto por 372 socios de FED y de Edesa, y que confirma la imposibilidad de exigir responsabilidades a MONDRAGON por la pérdida de sus aportaciones debida a la insolvencia de ambas cooperativas. Con esta sentencia concluye este largo proceso judicial que ha durado casi diez años.

El Tribunal Supremo confirma así lo alegado por MONDRAGON, de la misma manera que lo hicieron tanto el Juzgado de Bergara como la Audiencia Provincial de Gipuzkoa.

La demanda inicial fue promovida por 957 socios de FED y Edesa en noviembre de 2015, quienes reclamaban 47,8 millones de euros a MONDRAGON. Primero, el Juzgado de Primera Instancia nº1 de Bergara y, posteriormente, la Audiencia Provincial de Gipuzkoa, desestimaron íntegramente la demanda. Tras ambos

pronunciamientos, solo 372 de los 957 demandantes iniciales continuaron el proceso frente a MONDRAGON recurriendo ante el Tribunal Supremo, una reclamación que ascendía a 24 millones de euros.

En la sentencia, el TS hace un profundo estudio de los antecedentes del caso –procedimiento concursal de FED y Edesa– así como de los motivos de casación formulados por los recurrentes. Y finalmente, el Tribunal Supremo confirma lo alegado por MONDRAGON, llamando la atención sobre la incoherencia de los argumentos alegados por los recurrentes. —

Valoración de MONDRAGON

La Corporación valora de forma muy positiva la sentencia –la tercera en la misma línea–, confirmando los argumentos defendidos desde el primer momento.



PARA CELEBRAR LOS 50 AÑOS DE CAMINO, EL CLUB DE REMO DE ONDARROA PRESENTA LA TRAINERA EN CASA DEL PATROCINADOR

Hay eventos especiales. De las que mandan los contenidos. De esos que suelen importar lo que se cuenta. Hay otros más espectaculares. De esas en las que las fotos adquieren un valor especial. A esta segunda categoría perteneció el sencillo acto que Kide organizó en el centro de trabajo de Berriatua. Más que una foto era el objetivo. Especial. Diferente. Elegante.

La colocaron con orgullo, más que en la orilla del mar, lejos del puerto, entre fábricas, delante del lugar de trabajo. Con la intención de hacer una fotografía para el álbum. Y así lo hicieron. Sacar el retrato para guardarlo en la memoria. Fotografía que servirá para decorar alguna oficina o pasarela de la empresa.

La trainera *Antiguako Ama* de Ondarroa que patrocina Kide fue colocada frente a su lugar de trabajo. Acompañada por diez hombres. Usaron la entrada al taller como *atrezzo*, miraron a la cámara y ¡zas! Hasta ahora no lo era, pero las futuras personas trabajadoras y socias verán cómo en 2025 se presentó en el centro de trabajo la trainera local.

Este año es especial en Kide. Han pasado 50 años desde que los creadores de la empresa iniciaran su exitosa carrera. Por ello, Kide ha abierto de par en par las puertas del centro de trabajo de Berriatua a los remeros que formarán la trainera *Antiguako Ama* de este año.

Ya ha comenzado la temporada, el primer fin de semana de junio, y el objetivo de los ondarreses es mantenerse en la Liga Eusko Label. Este año, por segundo año consecutivo, la trainera principal estará arropada por Kide. Asociación local. Con el objetivo de fomentar el deporte local. Si el objetivo de los remeros va a ser ganar banderas, el de la cooperativa será cumplir otros 50 años. La mayor suerte para ambos. —

Javier Marcos
DIRECTOR DE TU LANKIDE



SOCIEDADES PRÓSPERAS, NO DESIGUALES

El diario *El País* publicó a mediados de mayo un reportaje sobre la brecha salarial entre las empresas del IBEX 35 en 2024. Sus consejeros delegados percibieron una retribución media de... cinco millones de euros. Es decir, una brecha que sigue creciendo: de media, estos directivos ganaron 79 veces más que sus empleados.

En el caso de las 500 empresas más grandes de EEUU (S&P500) esa brecha es un boquete que sube hasta 268 a 1 (según AFL-CIO). Más datos, según Oxfam, en su informe *Desigualdad S.A.* ha alertado sobre la creciente desigualdad económica a nivel mundial, ya que “el 1% más rico de la población posee más riqueza que el 95% restante”. Y cabe preguntarse: ¿Qué tipo de sociedades se construyen con ese modelo? ¿Es esto sostenible? ¿Es justo?

Mientras tanto, el salario medio en España apenas supera los 31.000 euros anuales (según *Expansión*). Esta desproporción creciente entre quienes lideran y quienes sostienen el día a día de las organizaciones plantea esa reflexión de fondo respecto al tipo de

sociedad que estamos construyendo. Porque la desigualdad extrema no solo erosiona la justicia social, sino también el compromiso, la cohesión y, en última instancia, la propia competitividad. Necesitamos, más que nunca, modelos que reconozcan la excelencia sin renunciar a la equidad.

Cooperativas y cohesión social

Nuestro modelo cooperativo –cuya escala va de 1 a 6– entiende la empresa como un proyecto compartido, un modelo que defiende que el talento debe ser reconocido, y que el emprendimiento, la responsabilidad y la innovación merecen su recompensa. Pero también cree-

mos que el éxito colectivo debe medirse no solo por lo que ganan unos pocos, sino por cómo avanzamos todos.

Estos días se está hablando que la Comunidad Autónoma del País Vasco ocupa el lugar número 12 en el índice IDH (Índice de Desarrollo Humano de la ONU), un dato que establece una clasificación mundial de 193 países ordenados según su nivel de bienestar. El índice se compone de indicadores que miden la esperanza de vida al nacer, la educación y la renta bruta *per cápita*. Pues bien, el hecho de estar en esos puestos de privilegio es también reflejo del compromiso histórico de sus cooperativas con el empleo digno, la educación, la equidad y la cohesión social. A través de su modelo empresarial, las cooperativas han contribuido activamente a construir un bienestar compartido que trasciende lo económico. Porque, como dice Rosa Lavín, presidenta de Konfekoop, “a más cooperativas, más igualdad”. Lo cual conviene recordar en este Año Internacional de las Cooperativas. —

“A través de su modelo empresarial, las cooperativas han contribuido activamente a construir un bienestar compartido que trasciende lo económico”



Mucho trabajo y poco rendimiento, diario de muchos trabajadores del mundo

De la misma manera que fue fundamental para el desarrollo de nuestro país que los obreros sacaran el máximo provecho de su trabajo, Mundukide nació consciente de que para el desarrollo de los otros pueblos también era decisivo que los obreros fueran dueños de su trabajo y pudieran trabajar eficazmente.

IOSU URRUTIA DIRECTOR DE MUNDUKIDE

Observando la esperanza de vida, la educación, la alimentación, la vivienda y otras variables básicas, se observa que mil millones de personas en el mundo viven en condiciones extremas. Y que hay otros casi dos mil millones que, aun sin estar en la extrema necesidad, viven en apuros.

Pero, lo que queremos subrayar aquí, es otra cuestión: que estas personas, la mayoría de ellas, trabajan. La mayoría empieza a trabajar a una edad más temprana que nosotros y sin posibilidad de jubilación, siguen trabajando hasta el final. Hacen más horas de trabajo y, en general, más duras. Pero aun así, difícilmente consiguen los medios suficientes para sobrevivir.

En esas condiciones, ¿es de extrañar que, por mucho trabajo que haga, tenga un rendimiento escaso?

Sin poder obtener un beneficio digno

Es por eso la pobreza del mundo. No porque algunos sean ociosos, sino porque no pueden obtener un beneficio importante del trabajo que realizan.

La mayoría se dedica a la agricultura, pero también hay gente que se dedica a vender comida en la calle, hacer de taxi en bicicleta, limpiar casas ajenas y otras tareas. Sea en la profesión que sea, la mayoría tiene pocas herramientas, carece de formación formal para el trabajo, trabaja casi sin capital, solo o en grupos muy pequeños...

Si una persona funciona en la agricultura sin más utensilios que un hacha y una azada, sin tractor ni mula, sin un sistema de riego, a merced de la lluvia, sin fertilizantes, ¿es de extrañar que, por mucho trabajo que haga, tenga un rendimiento escaso?

Para que la sociedad avance es impres-

Realizan más horas de trabajo y, en general, trabajos más duros, mientras que muchos de ellos difícilmente consiguen el dinero suficiente para sobrevivir

cindible que las personas trabajadoras obtengan un rendimiento digno de su trabajo. ¡No hay más que leer TU Lankide para ver la importancia que le damos a eso aquí! Estamos constantemente buscando nuevos mercados, inventando nuevas tecnologías, adquiriendo nuevas máquinas y herramientas, formándonos o estableciendo nuevas formas de organización.

De la misma manera que para el desarrollo de nuestro país fue fundamental que los obreros sacaran el máximo provecho de su trabajo, para el desarrollo de los demás pueblos creamos Mundukide conscientes de que era decisivo que los obreros fueran dueños de su trabajo y pudieran trabajar de forma eficaz.

Porque cuando toda una sociedad está actuando casi sin capital, tecnología, formación u organización eficiente, un poco de ayuda externa puede ayudar a que las cosas empiecen a moverse.

Por ejemplo, en Brasil, al ver que millones de personas no tenían ni trabajo ni tierra para trabajar, crearon hace 40 años el Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST), y desde entonces han adquirido tierras para cientos de miles de personas. En los últimos años, MST y Mundukide, entre otros muchos, han buscado nuevos mercados para sus productos, mejorando los procesos contables de las cooperativas o instalando sistemas ERP en los más avanzados.

En Mozambique, en cambio, el 70% de la población es agricultora y trabaja con tan pocos recursos que la escasa cosecha que obtiene no tiene ni un valor medio de 300 euros. Y con eso tienen que convivir familias de cuatro o cinco miembros todo el año. En este contexto, agricultores y Mundukide han trabajado conjuntamente en el estudio de la demanda del mercado y en la promoción de nuevos cultivos. Junto con las asociaciones de agricultores se ha creado todo un sistema de formación. Se han organizado grupos de vecinos para comprar

herramientas y semillas más baratas o vender la cosecha a mejor precio... y gracias a todo ello, las más de 30.000 familias que han participado estos años en el programa, utilizando nuevas técnicas y vendiendo nuevos productos a nuevos mercados, ganan ahora seis millones de euros más al año que antes.

Nuevas oportunidades

El objetivo de todos los programas de Mundukide es crear nuevas oportunidades para que los trabajadores obtengan un beneficio provechoso de su trabajo. Que los trabajadores sean dueños del rendimiento de su trabajo sin depender de nadie. Que continúen trabajando al finalizar el programa y que los beneficios obtenidos sean suficientes para mejorar su vida y su sociedad.

La importancia de los trabajadores y el trabajo para el desarrollo y el bienestar de los pueblos no recibe la debida atención. Son pocas las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo especializadas en el ámbito laboral, y, seguramente, no es casualidad que una ONGD de estas características haya surgido entre nosotros.

Proclamemos en voz alta que todos los trabajadores del mundo tenemos derecho a vivir dignamente de nuestro trabajo. Fomentemos la solidaridad interobrera. Pongamos a disposición de los más necesitados nuestra experiencia y recursos. Creemos nuevas oportunidades para quienes hasta ahora han tenido pocas oportunidades. Para que ellos también puedan vivir y construir sociedades mejores a través de su trabajo. —



CUARTA CONFERENCIA SOBRE LA FINANCIACIÓN PARA EL DESARROLLO [FFD4]

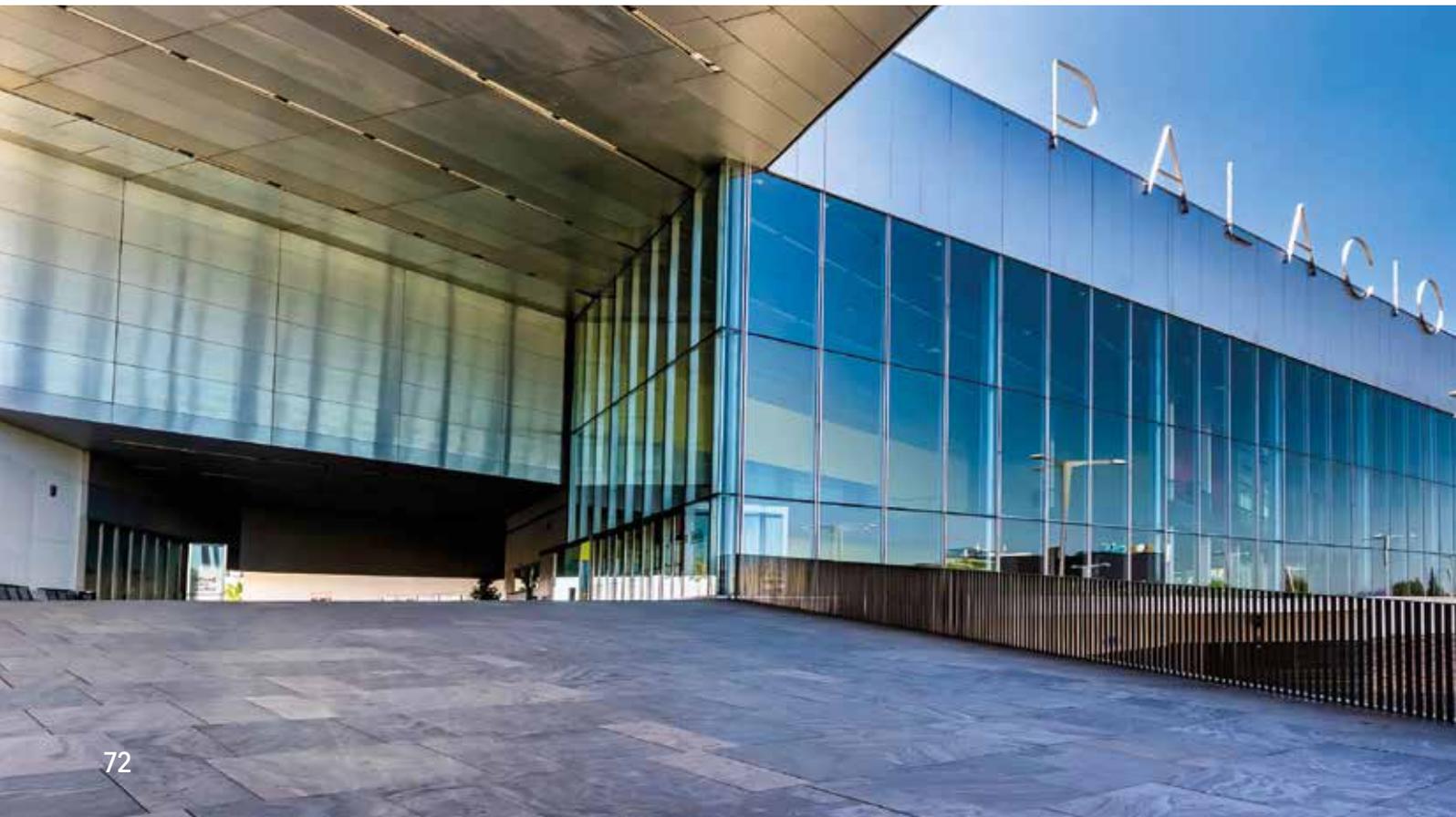
IMPULSANDO EL DESARROLLO SOSTENIBLE DESDE LO LOCAL: ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN

La Cuarta Conferencia sobre la Financiación para el Desarrollo [FFD4], programada del 30 de junio al 3 de julio de 2025 en Sevilla, representa una oportunidad crucial para reflexionar sobre la financiación localizada y examinar los avances de la Agenda de Acción de Addis Abeba a medida que se acerca a su décimo aniversario. **IBONANTERO**

La conferencia abordará las tendencias emergentes en el financiamiento del desarrollo, abogará por reformas en el sistema financiero internacional y enfatizará el papel vital de los actores locales en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La transformación y localización de los ODS requiere inversiones de diversas fuentes, coordinadas dentro de un marco de políticas coherente y fortalecidas por la colaboración público-privada. Por lo tanto, la FFD4 debe basarse en modelos exitosos para el financiamiento del desarrollo local, mostrando herramientas y enfoques escalables y adaptables a diversos temas, regiones y niveles de gobernanza.

La Coalición Local 2030 como Plataforma de las Naciones Unidas para la Localización de los ODS, organizó el 15 de mayo de la Mano de UNESCO Etxea en BBK Kuna un taller para poner en relieve el potencial de la fi-



nanciación del desarrollo local y demostró el papel pionero de las acciones locales en el impulso del desarrollo sostenible. En el mismo se compartió el rol del modelo cooperativo para el desarrollo sostenible.

¿Qué rol puede jugar el modelo cooperativo en la movilización de recursos financieros para el desarrollo sostenible?

El modelo cooperativo tiene un potencial transformador clave para movilizar recursos hacia el desarrollo sostenible, especialmente a nivel local y territorial. ¿Por qué? Porque no es un modelo de capital, sino de personas. El capital es un medio para conseguir los objetivos, no un fin. Y eso condiciona radicalmente cómo se genera, se gestiona y se reinvierte el valor.

La transformación y localización de los ODS requiere inversiones de diversas fuentes, coordinadas dentro de un marco de políticas coherente y fortalecidas por la colaboración público-privada

En Euskadi, las cooperativas ya canalizan millones de euros en actividad productiva (7% de la inversión industrial en Euskadi), generan empleo de calidad (1er empleador en CAV) y servicios, bajo una lógica de largo plazo y de corresponsabilidad con la comunidad. El capital no se fuga, se reinvierte. Precisamente por ello es un modelo interesante para el desarrollo sostenible a nivel local o territorial. Una evidencia práctica de que cuando se alinean valores, gobernanza y herramientas financieras, se puede avanzar hacia un desarrollo verdaderamente sostenible y territorializado

Entidades como LABORAL Kutxa, una banca cooperativa con capacidad de orientar el crédito hacia proyectos de economía productiva y sostenible, o LagunAro EPSV, son relevantes a la hora de reinvertir en economía real desde un modelo solidario. LABORAL Kutxa es, además, miembro de la principal organización internacional de bancos sostenibles, la *Global Alliance for Banking on Values*. Un ejemplo de que se puede ser una entidad financiera igual o más eficiente que el resto, pero con una visión diferente, con un objeto o propósito social. Bada beste modu bat.

Un ejemplo de que se puede ser una entidad financiera igual o más eficiente que el resto, pero con una visión diferente, con un objeto o propósito social. Bada beste modu bat.

El rol del cooperativismo

El cooperativismo tiene, pues, un papel importante a la hora de activar una economía arraigada en el territorio.

El excedente no se reparte al exterior, sino que se reinvierte en innovación, transición energética, empleo digno y servicios comunitarios. Es una forma práctica de mover los recursos financieros a los ODS. El cooperativismo no sólo genera empleo o actividad económica, sino también una arquitectura institucional y financiera de beneficio social, con dos características principales: por un lado, un capital paciente, a largo plazo, y por otro, un capital que busca un impacto social, con una clara intencionalidad o finalidad social. El modelo cooperativo demuestra que otra forma de financiar la economía es posible y ya existe: una que prioriza a las personas, reinvierte a nivel local, democratiza el capital y se orienta a largo plazo. No ofrece una receta única, pero sí una evidencia práctica que demuestra que cuando se alinean valores, gobernanza e instrumentos financieros se puede avanzar hacia un desarrollo realmente sostenible y local. —

Más información





Ha sido el titular de LABORAL Kutxa en los últimos años. Hay otra forma de hacer banca. Utilizando una narrativa similar, las cooperativas han demostrado que hay otra forma de hacer empresa, y tirando de ese hilo, los microcredenciales nos demuestran que hay otra forma de aprender a lo largo de toda la vida. Es una tendencia mundial. Y Mondragón Unibertsitatea lo ha recogido ya en su oferta. El vicerrector académico de Mondragón Unibertsitatea Jon Altuna nos ha explicado todo lo que cabe saber sobre esta nueva tendencia.

GORKA ETXABE

Jon Altuna VICERRECTOR ACADÉMICO DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

“Entendemos que la formación es para toda la vida y para todas las edades”

OTRA FORMA DE SEGUIR APRENDIENDO DURANTE TODA LA VIDA

Vamos a ubicarnos. ¿De qué estamos hablando en concreto?

Podemos decir que es una tendencia mundial en materia de enseñanza. Surgida hace unos diez o más años de la colaboración entre diferentes agentes del sector. Se trata de una nueva estrategia en el sector de la enseñanza. Están impulsándolo las instituciones educativas, pero no sólo las universidades, sino también los gobiernos, las empresas privadas y otras instituciones.

La sociedad está cambiando o ha cambiado y tenemos que responder a nuevos retos. De esta manera, durante toda la vida, continuamente, estamos poniendo el foco en la formación. Hasta ahora se concentraba en etapas iniciales, a través de titulaciones y cualificaciones, en toda la fase de crecimiento hasta la universidad. Sin embargo, entendemos que la formación será para toda la vida y para todas las edades. Así lo entienden también Europa, y los *microcredenciales* responden a esta estrategia.

Has mencionado que es una iniciativa global y que se está canalizando desde Europa...

En la práctica este modelo de formación ha adoptado muchas formas. Plataformas MOOC, Coursera, *RX Digital Learning platforms* y muchas otras. Bajo el concepto de modularización, Europa ha promovido nuevas vías de formación para la ciudadanía. Los gobiernos han querido desarrollar estas iniciativas de modularización. Precisamente, en 2022 la Comisión Europea, a la vista de que algunos países hacían su propia oferta de la formación de por vida, tomó la decisión de desarrollar una estrategia más global. Y el resultado son los microcredenciales.

¿Puedes definir qué es un microcredencial?

Un registro de los resultados de aprendizaje obtenidos por el alumnado tras un pequeño volumen de aprendizaje. Este nivel de aprendizaje debe ser evaluado con criterios transparentes y claros. Por otro lado, destaca que estas experiencias de aprendizaje que conducen al logro

de los microcréditos deben aportar al alumno conocimientos o competencias específicas. Deben servir para responder a las necesidades del mundo laboral y del mercado.

¿Qué significa que el alumnado será dueño de estas credenciales?

Cada uno es dueño de sus microcredenciales y podrá compartirlas. Serán portátiles. Pueden ser independientes, procedentes de diferentes áreas de estudio, combinados formando mayores credenciales y podrán llegar a obtener una titulación o cualificación mediante la combinación de microcredenciales.

¿La calidad es otra de sus características?

Así es. Detrás de la credencial debe estar la garantía de calidad. Y para garantizarla el modelo europeo pone el acento en las instituciones de Educación Superior. Universidades, Centros de Formación Profesional de Grado Superior y similares. Europa ha fijado diez parámetros: calidad, transparencia, representatividad, garantía de evaluación, margen de recorrido, reconocimiento, portabilidad, centrado en el alumnado, autenticidad y contar con información y orientación a la vista. De esta manera, Europa ha creado *The European Blockchain*, una infraestructura destinada a proporcionar credenciales digitales para asegurar la experiencia de aprendizaje. El alumnado y las instituciones podrán certificarlo y se registrará gracias a la tecnología *blockchain*.

¿Cuál es el panorama actual?

En el mundo, los pioneros en esta tendencia han sido Canadá, varios estados de Estados Unidos, Australia, Singapur e Irlanda. Estos países han sido los pioneros en el desarrollo de la estrategia de microcredenciales. Por ejemplo, la plataforma irlandesa www.microcreds.ir es un modelo muy interesante.

En estos países, toda la ciudadanía tiene la oportunidad de aprender a través de la modularización. Se garantiza el proceso de aprendizaje a lo largo de toda la vida. Han promovido una infraestructura adecuada. Han creado plataformas, portales. Australia cuenta con un portal nacional, así como Singapur. En Canadá, también tienen una plataforma en Ontario, con toda la oferta.

Europass es la plataforma europea, pero no cuenta con un catálogo común...

Así es. Pero cada institución decidirá cómo presentar su oferta a la ciudadanía. En el portal de la oferta de profesionales hay oferta de microcredenciales, pero necesitamos otras plataformas de mayor alcance. En el marco de la alianza EU4dUAL estamos creando una nueva

“En la práctica ese modelo de formación ha tomado muchas formas. Plataformas MOOC, Coursera, *RX Digital Learning platforms* y muchas otras”

plataforma, entre todos, para visualizar nuestra oferta y también para que sea un repositorio.

¿Qué oferta tiene Mondragon Unibertsitatea en microcredenciales?

El paradigma es que la oferta sea cada vez más amplia y accesible. De todos ellos, que sean combinables. Posibilitando una mayor cualificación. Mondragon Unibertsitatea ha creado una comunidad de prácticas entre las cuatro facultades de microcredenciales, para compartir la guía, compartir buenas prácticas y trabajar en el crecimiento del proyecto. En este momento contamos con 12 microcredenciales en diferentes ámbitos: hemos desarrollado los educativos, de ámbito de cooperativas y de ingeniería. Pero también estamos desarrollando los de gestión empresarial, talento, gastronomía y datos.

Hasta ahora hemos estado desarrollando la posibilidad de emitir certificados digitales. Trabajando la misma plataforma y realizando otros trabajos internos. Tenemos que desarrollar una guía, diseñar la oferta, y ahora nos falta darlos a conocer.

¿Cómo serán en la práctica estos microcredenciales?

Serán muy variados. Los de formación continua pueden ir desde 1 a 15 créditos, en concreto de 15 a 375 horas. Se pueden crear diferentes variaciones e incidirán en la formación continua. El modelo *In Company* tiene mucha importancia para Mondragon Unibertsitatea y quizás, en ese caso, los microcredenciales puedan ser complementarios. —



No es casualidad

La relación entre el ciclismo y las cooperativas de MONDRAGON no es casual ni circunstancial; es fruto de una historia interrelacionada, de una profunda afinidad basada en el esfuerzo colectivo, la solidaridad y la cultura del compromiso

AMAIA BALENTZIAGA

Cartel publicitario de Orbea.



Los compañeros ayudando a Luis Ocaña a llegar a la meta en el memorable Tour de Francia de 1969.

La temporada de carreras ciclistas profesionales europeas comienza habitualmente con las clásicas flamencas *Omloop Nieuwsblad* y *Kuurne-Bru-selas-Kuurne* el último fin de semana de febrero. El invierno está en las últimas, y la primavera, a las puertas; miles de ciclistas esperan para que se alarguen los días y volver a sentir la dulzura del sol, también en MONDRAGON.

Muchas personas de las cooperativas de MONDRAGON salen a la carretera en esta época, a menudo vestidas con el maillot de su cooperativa. La afición por el ciclismo nació poco después de que el alemán Karl Drais inventara la bicicleta hacia 1817. Y no es de extrañar. Tras la Primera Guerra Mundial, las industrias armamentísticas ubicadas en el valle del Deba vivieron una dura crisis que hizo que algunas de ellas buscaran nuevos productos y mercados, entre ellos la bicicleta. Las más importantes fueron Beistegui Hermanos, Orbea y Garate Anitua y Cia.

Cuando Orbea empezó a fabricar bicicletas, una parte de la familia se trasladó a Vitoria para seguir fabricando cartuchos y la otra se detuvo en Eibar para hacer bicicletas. En 1975 se trasladó a Mallabia, donde estableció su domicilio social, y posteriormente se convirtió en cooperativa industrial de la Corporación MONDRAGON.

Aliados para expandir la industria

La industria de la bicicleta, junto con otros agentes como los periódicos, necesitaba un contexto para romperla. Así surgieron las carreras y los equipos ciclistas.

En cuanto a la corporación y sus cooperativas, la relación con el ciclismo comenzó en los años 60 y 70, cuando las primeras cooperativas industriales comenzaron a consolidarse. En aquella época, las carreras ciclistas populares eran uno de los principales artífices de la cohesión social y los trabajadores de las

cooperativas también formaban parte de esa pasión. De hecho, participaban muchos de ellos, tanto como corredores como organizadores de eventos deportivos. En consecuencia, las propias cooperativas comenzaron a apoyar a los equipos ciclistas, entre ellos Fagor, Eroski y, cómo no, Orbea.

El grupo profesional Fagor operó entre 1966 y 1969. En 1970 se unió al grupo Mercier-BP-Hutchinson, y entonces pasó a llamarse Fagor-Mercier-Hutchinson hasta los años 80. En esos años 60 formaron parte del equipo corredores como Txomin Perurena, Luis Otaño y Luis Ocaña. Cabe recordar la actitud de este último tras la caída sufrida en el Tour de Francia de 1969. A pesar de la gravedad de las heridas, se negó a abandonar la carrera y todos sus compañeros se unieron para ayudarle a llegar hasta la meta. El ciclismo, como el cooperativismo, exige solidaridad, esfuerzo y tra-



La ciclista del Laboral Kutxa-Fundación Euskadi Ane Santesteban en carretera.

bajo en equipo. El pelotón no deja atrás a nadie: espera, empuja, y protege del viento.

Contra viento y marea actuaron también en muchas carreras los corredores del mítico equipo Once bajo el patrocinio de Eroski. Entre 2001 y 2003, Eroski se unió al grupo Once, ya estabilizado. Corredores como Abraham Olano, Joseba Beloki o Alberto Contador llevaron el nombre de la cooperativa en el pecho.

En la actualidad, son las chicas y los chicos jóvenes menores de 23 años quienes reciben el apoyo de una cooperativa de MONDRAGON, Laboral Kutxa, en el ciclismo en carretera. El equipo femenino Laboral Kutxa-Fundación Euskadi lleva compitiendo desde 2021 en la categoría *UCI Women's Continental Team*, aunque fue creado en 2019, tras el acuerdo firmado por la Fundación Euskadi con Laboral Kutxa, entre ellos, con el objetivo de ascender a la categoría *WorldTour*. Asimismo, el acuerdo permitió profesionalizar toda la plantilla desde 2022 y garantizar el ingreso de todas las corredoras. En 2024, actuó en el Tour de Francia invitado por la organización.

Orbea, siempre ahí

Orbea es, sin embargo, el que más recorrido tiene. Como equipo patrocinador ciclista tuvo diferentes épocas: la primera, en la II República, entre 1932 y 1936; después, en los años 70, de 1970 a 1973; el tercero y más famoso, de 1984 a 1988; y el último, como grupo cantera de Euskaltel-Euskadi, de 2005 a 2014. En los últimos años se ha desmarcado de los equipos profesionales de carretera y se está volcando en los equipos de bicicleta de montaña bajo el nombre de *Orbea Factory Team*.

Pero, como se ha mencionado, el grupo más famoso y exitoso fue el grupo de los años 80. Son memorables la Vuelta a España de Pedro Delgado en 1985 y su victoria de etapa en la cima de Luz-Ardiden en el Tour de Francia del mismo año.

Dentro de casa, también

Fagor, Eroski, Laboral Kutxa, Orbea no son las únicas, ya que han sido varias cooperativas las que han apoyado equipos y carreras locales y de nivel inferior, entre ellas Copreci y LKS. Asimismo, cada vez son más las empresas que, en consonancia con sus valores, promueven la bicicleta, ya sea para hacer un camino de trabajo o para fomentar la cohesión grupal. Y es que en un contexto marcado por el cambio climáti-



Compañeros de Ikerlan en la salida ciclista del Día de La Asociación.

co, la digitalización y la necesidad de modelos económicos más humanos, la bicicleta y el cooperativismo parecen más actuales que nunca. Las cooperativas lo saben y por eso están impulsando iniciativas que integren el ciclismo en estrategias de sostenibilidad y bienestar. En las abruptas carreteras vascas no sólo surgen cooperativistas aficionados al ciclismo, sino que también se trabajan los valores cooperativos. Y no es casualidad. —

BREVEMENTE

Ander Toña

Miembro del departamento de comunicación de LABORAL Kutxa

“Hubo un tiempo en el que la bicicleta fue el primer elemento liberador y de ocio de las mujeres que hasta entonces no podían moverse solas. Hoy en día, el ciclismo en Euskadi está liderado por un equipo y unas corredoras que, al amparo de Laboral Kutxa, han devuelto al ciclismo vasco a la élite, han convertido a nuestras corredoras en un referente, y todo ello con una forma de hacer basada en valores cooperativos: el trabajo en equipo, primando el equipo al resultado, manteniendo el arraigo y buscando la excelencia. Y en Laboral Kutxa estamos orgullosos de haber sido el soporte de la nueva realidad del ciclismo en Euskadi”.

Anne Zufiaur

Ciclista aficionado y responsable de comunicación corporativa de Dikar

“Me enganchó esa libertad inherente al ciclismo. La bicicleta me ha dado paisajes maravillosos, buenos amigos y, cómo no, mucho dolor de piernas que me recuerda que estoy viva”.

Edurne Unzueta

Responsable Comunicación Ikerlan

“Entre los compañeros de Ikerlan hay muchos aficionados al ciclismo y ejemplo de ello es el éxito que tiene, cada año, la salida ciclista que se organiza en el Día de La Sociedad de Ikerlan”.

pasatiempos

Sopa de letras¹

Nombre de cinco de las nueve cooperativas integradas en MONDRAGON Health.

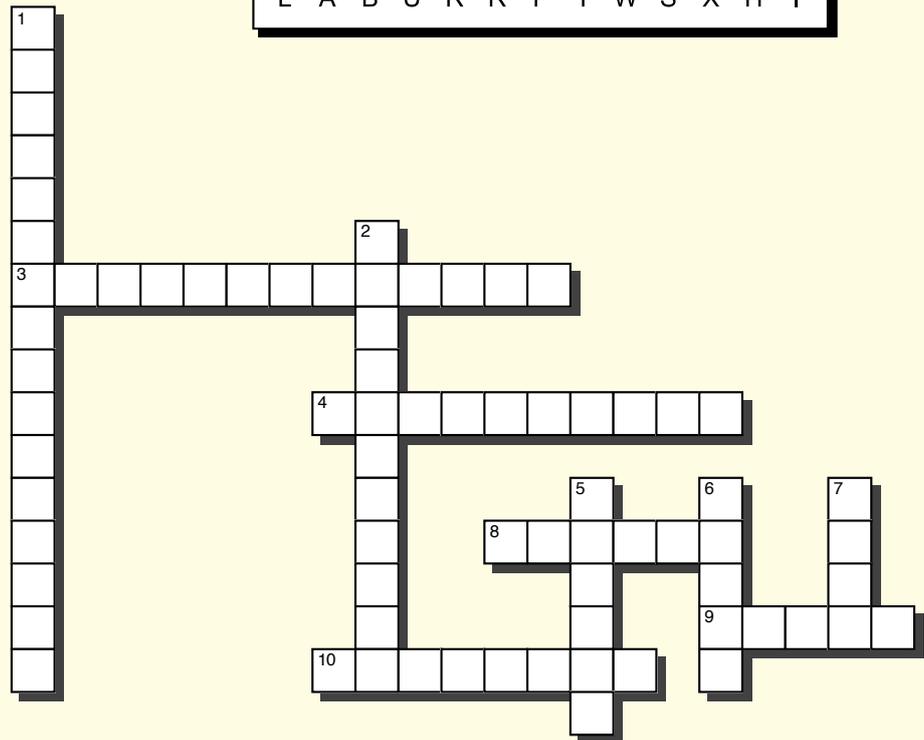
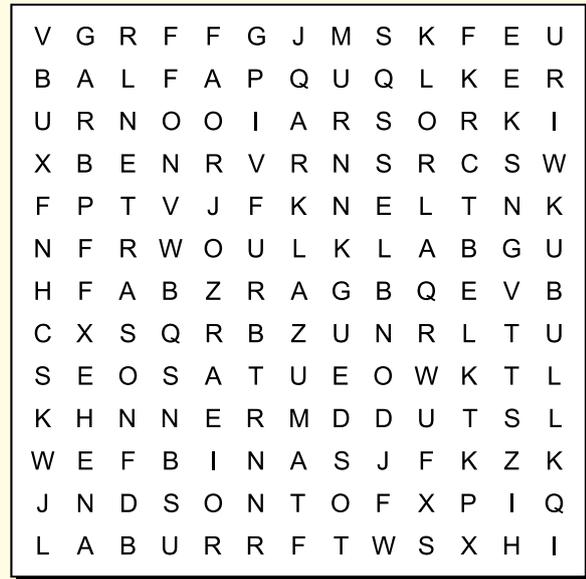
Crucigrama²

HORIZONTALES

3. Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea.
4. Cooperativa bizkaitarra que produce hortalizas tradicionales del país.
8. “Tenemos que reducir nuestra aversión al _____, dice Joaristi en la entrevista de este número”.
9. Centro de investigación especializado en máquina herramienta.
10. Segundo apellido del presidente Pello Rodríguez.

VERTICALES

1. Las cooperativas celebran entre marzo y junio este encuentro anual.
2. Localidad navarra en la que se ubica la cooperativa Embega.
5. MONDRAGON _____, reúne a varias cooperativas del ámbito de la salud.
6. Acrónimo de “Contribución para la educación y promoción cooperativa y otros fines de interés público”.
7. ASETT: Arizmendiarrrieta Social Economy Think _____.



1. sopa de letras OSATU | OIARSO | ERREKA | GERODAN | OSARTEN
2. crucigrama
HORIZONTALES 3. ENPRESAGINTZA | 4. BARENETXE | 8. RIESGO | 9. IDEKO | 10. ZABALETA
VERTICALES 1. ASAMBLEA GENERAL | 2. VILLATUERTA | 5. HEALTH | 6. COFIP | 7. TANK

7 diferencias



¿Quieres participar?

Es muy sencillo.

Entre las personas que acierten el jeroglífico se sorteará una deliciosa cesta de verduras de temporada, de la mano de la cooperativa Barrenetxe.

Escanea el código QR de esta página y una vez hayas accedido a tulankide.com, completa el cuestionario que encontrarás.

*Puede que los productos de la cesta varíen, según disponibilidad.



Jeroglífico

Cooperativa navarra que fabrica llantas de aluminio para automóviles y vehículos comerciales.



Gertuago
Más cerca
Closer



MONDRAGON Korporazioaren informazio eguneratua euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez.

Información diaria y actualizada de la Corporación MONDRAGON en euskera, castellano e inglés.

