

Proyectos de futuro

Transformar y generar nuevos negocios. Ese es el reto para este contexto de aceleración tecnológica, cambios geopolíticos y transformación industrial. Repasamos algunos de esos proyectos.

RUBEN GABILONDO
PRESIDENTE DE ORBEA
Un hombre que ha pedaleado por la esencia y los valores

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

A 2775 09 B7DR
K 9117S0 07 1AA3
BK A955AL RS ID3 C9
4S A103B4150 0012
7S0 07 1AA39 F3001
B DB 7DJ5 L51B4S2
0153D 7S0 07 1AA39

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!

637. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 637 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



TU Lankide WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON OSASUNA LANBIA Finantza Industria Enpresa Energia

637 2. HIRUHILEKOA | 2026

Etorkizuneko proiektuak

Negoio berriak eraldatu eta sortzea. Horixe da erronka azelerazio teknologikoaren, aldaketa geopolitikoaren eta eraldaketa industrialaren testuinguru honetan. Proiektu horietako batzuk landu ditugu.

RUBEN GABILONDO
ORBEAREN PRESIDENTEA
Esentziaren eta balioen aldeko pedalkadak eman dituen gizona

RUBEN GABILONDO
PRESIDENTE DE ORBEA
Un hombre que ha pedaleado por la esencia y los valores

Transformar y generar nuevos negocios. Ese es el reto para este contexto de aceleración tecnológica, cambios geopolíticos y transformación industrial. Repasamos algunos de esos proyectos.

Cultivar hoy los negocios del mañana

Vivimos en un contexto de gran aceleración tecnológica, de reconfiguración geopolítica, de transición ecológica y energética, y de cambio social y demográfico. Transformaciones profundas y simultáneas con las que tienen que convivir las empresas, a las que, por otra parte, la incertidumbre no les sienta demasiado bien.

Ante este escenario, MONDRAGON ha situado en su hoja de ruta los negocios con futuro en el centro de su estrategia. No solo para reforzar y mejorar los negocios existentes, sino también para impulsar nuevas actividades capaces de generar empleo sostenible —preferentemente cooperativo—, y con arraigo en el territorio.

Pero los proyectos de futuro no surgen por inercia. Se cultivan. Requieren una reflexión, de largo plazo, compartida por órganos sociales y de dirección para que la puesta en marcha de los proyectos sea consensuada, asumiendo los riesgos que cualquier apuesta estratégica conlleva. El futuro exigirá desarrollo tecnológico, talento, equilibrio financiero y perseverancia.

Y hay que hacerlo, sin demora. En el impulso de esta estrategia hay tres aspectos clave: **qué, cómo y para qué**. Respecto al *qué* cabe señalar que, en efecto, es necesario transformar los negocios para generar ventajas competitivas y nuevas propuestas de valor. Negocios rentables y sostenibles, en definitiva. Si nos fijamos en el *cómo* aparece nuevamente en mayúsculas la palabra *intercooperación*, tanto en el ámbito del ecosistema cooperativo —una suma que multiplica resultados—, como en colaboraciones con terceros. Es imprescindible hacerlo, eficientemente y con mayor rapidez. Y el *para qué* se refiere a intentar dejar un mejor legado a las siguientes generaciones. Un compromiso ineludible con nuestra identidad cooperativa.

En este número de la revista hacemos un repaso de las numerosas iniciativas y proyectos que se están llevando a cabo hoy para *transformar y generar nuevos negocios* para el futuro. —

El futuro exigirá desarrollo tecnológico, talento, equilibrio financiero y perseverancia.



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 **Malen Illarramendi** millarramendi@mondragoncorporation.com

CONSEJO DE REDACCIÓN **Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta, Jon Ander Blanco, Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria, Xabi Igoa, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña, Jone Batiste Zabala.**

REDACCIÓN **Arteman Komunikazioa: Usoa Agirre, Gorka Etxabe, Uxue Morales, Gorka Zubizarreta.**

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

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

PERSONAS

18

PROFESIÓN

Jon Plaza, responsable de Mantenimiento en Lea Artibai Ikastetxea

“La confianza que logras con los compañeros y los gremios a lo largo de los años es el mayor tesoro”.

20

ENTREVISTA

Rafa Idigoras, director general de Soralue

“El ejemplo, la honestidad y el trabajo han sido nuestras señas de identidad”.

49

MI ELECCIÓN

Usoa Ostolaza, ciclista profesional de Laboral Kutxa

“¿Mi filosofía? Vivir el presente, pensar en positivo y ser fiel a mi misma y a los demás”.

62

CULTURA VASCA

Nerea Ibarzabal, bertsolari

“Al igual que en el bertsolarismo, en el cooperativismo es imprescindible entender que nos necesitamos mutuamente”.



26

EN PORTADA

Transformar para seguir siendo referencia

Transformar y generar nuevas actividades en un contexto de aceleración tecnológica, cambios geopolíticos y transformaciones que obligan a repensar hoy cómo generar los proyectos del mañana.



12

Ruben Gabilondo
EX PRESIDENTE DE ORBEA

“Me ha tocado vivir algunos de los mejores años de Orbea”

OPINIÓN

11 Iñigo Iñurrategi
GOBERNANZA: AL GIMNASIO O AL MÉDICO

24 Xabier Retegi
CARTA ABIERTA A ARIZMENDIARRIETA

39 Rafa Pol
¿UN ESCENARIO FUTURO PARA LAS COOPERATIVAS INDUSTRIALES?

65 Arrate Jauregibeitia
IA: LA REVOLUCIÓN QUE NOS OBLIGA A PENSAR MEJOR



■ EMPRESA

8

EN LA RED

K-Foroa: El poder de la narrativa en la comunicación



40

48

SALUD LABORAL

Análisis clínicos

El viaje invisible de tu muestra en el laboratorio clínico.

■ PLANETA

42

MUNDUKIDE

Mundukide en Mozambique

"Trabaja con cerca de 15.000 familias agricultoras".

51

iCLIC!

Ekiola Aiara estará en marcha en verano

Será la cuarta Ekiola en Álava, tras las de Mendialdea, Lautada y Gorbeialdea.

58

ODS

Ha terminado la era de la sostenibilidad blanda

"La energía ha pasado de ser una mera aspiración climática a convertirse en una cuestión de seguridad nacional".



46

■ COOP

40

ENTREVISTA

Marina Vargas, divulgadora en redes sociales

El cooperativismo es solvente, competitivo y mucho más amable con la vida que la empresa tradicional.

44

EUSKARALAN

Estrategias para la adaptación del euskera a los nuevos tiempos

Se asienta sobre tres pilares principales: ser un referente en el ámbito laboral y social, profundizar en la institucionalización del euskera y realizar también la integración del talento desde el euskera.

46

ENTREVISTA

Lourdes Idoiaga, presidenta de ALE

"Queremos aportar ideas para los retos del presente y del futuro".

52

INSTITUTO DE ESTUDIOS
COOPERATIVOS LANKI

Principio de transformación social de Grupo Fagor

Estructuras educativas, cooperación al desarrollo, normalización del euskera y el camino de la sostenibilidad, las áreas más significativas.

54

MONDRAGON PEOPLE

Harrobia

Puente para aprender en el mundo laboral desde Mondragon Unibertsitatea a las cooperativas de MONDRAGON.

56

REPORTAJE

Iñigo Arrieta y Agustín Bengoetxea, presidentes de Eika y Kide

"Tenemos herramientas muy potentes de solidaridad e intercooperación".

El poder de la narrativa en la comunicación

La conexión emocional es esencial, ya que permite que las historias no solo informen, sino que realmente se recuerden y generen vínculo con la audiencia.

José Manuel Velasco,
experto en Comunicación

EL FACTOR X EN COMUNICACIÓN ES ESCUCHA EMPÁTICA +STORYTELLING +IMPACTO POSITIVO

“El factor X en Comunicación es la combinación de escucha empática y habilidad para contar historias [*storytelling*] que logren emocionar a la audiencia y produzcan en ella una reacción provechosa para los intereses de todos los actores implicados en la conversación”. Esta es la conclusión que José Manuel Velasco, experto en Comunicación, formador y coach de líderes, extrajo de las 130 opiniones de profesionales de la comunicación recabadas para un estudio. “Se trataba de buscar la habilidad que distingue al comunicador y otorga relevancia a su función en la gestión de las organizaciones” añade Velasco.



José Antonio Pérez Ledo,
guionista y escritor [Premio Ondas]

José Antonio Pérez Ledo defendió en el K-Foroa MONDRAGON que las empresas comunican mejor cuando hablan personas y no marcas impersonales. Insistió en que “las empresas pueden vender historias, pero las historias las contamos quienes sabemos contarlas”, y que lo esencial es el factor humano. También afirmó que “el atributo fundamental que toda buena historia debe tener es la emoción humana”, porque es lo que realmente engancha y conmueve. Señaló que hoy hay una enorme “hambre por consumir historias” y que, ante tanta oferta, lo que marca la diferencia es “la mirada de cada persona, porque es única”. Añadió que incluso una empresa de tornillos debería contar una historia humana si quiere hacer un buen relato para llegar a su público: “una historia que apele a sentimientos y contenga una verdad”.

Nuria Sierra,
escritora, lectora y mentora

STORYTELLING, ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

El *storytelling* es el arte de contar historias para conectar emocionalmente con las personas y transmitir mensajes de forma más memorable. A lo largo del artículo, se explica cómo las historias ayudan a generar empatía, persuadir y crear vínculos más sólidos entre marcas y audiencias. Además, se destaca que “las historias emocionan, inspiran y dejan huella”, ya que las personas recuerdan mejor aquello que les hace sentir algo. También afirma Nuria que el *storytelling* es una herramienta clave en la comunicación, el marketing y la construcción de marca personal.



DIRCOM
[Asociación de Directivos de Comunicación]

ESTADO DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA 2025

Hacia nuevas maneras de contar

Entre las tendencias y prioridades del conjunto de profesionales de la Comunicación para el periodo 2025-2028 uno de los temas más relevantes es la “gestión de contenidos de calidad que resulten atractivos para los públicos con nuevas maneras de contar”. Asimismo, se incluye el impulso de la comunicación interna para “gestionar la capacitación de los empleados como emisores y en el desarrollo del talento”.

Un estudio muy interesante que también pone el foco en otros aspectos como la incorporación de la IA de manera más efectiva y ética, la integración de la RSC y la sostenibilidad en el área de Comunicación y el uso del big data para medir los resultados de las acciones de comunicación.



Bobette Buster,
consultora de guion y narrativa

CÓMO CONTAR TU HISTORIA PARA QUE EL MUNDO QUIERA ESCUCHARLA

El libro explica que el *storytelling* es una herramienta clave para conectar con las personas a través de una “historia bien elaborada con un núcleo emocional”, ya sea en productos, marcas o ideas. La autora sostiene que las historias funcionan porque ayudan a descubrir “la verdadera historia de por qué haces lo que haces”. A lo largo del libro, se presentan principios prácticos para construir narrativas efectivas, como el uso del “detalle resplandeciente” para dar autenticidad y fuerza al relato. También insiste en que la conexión emocional es esencial, ya que permite que las historias no solo informen, sino que realmente se recuerden y generen vínculo con la audiencia.



Estitxu Garai,
Vicerrectora del Campus de Bizkaia y de Comunicación de la UPV/EHU y experto/a en comunicación

“LA MARCA DEL EUSKERA: DEL MARKETING A LA PLANIFICACIÓN LINGÜÍSTICA”

El núcleo de este trabajo de investigación es analizar la imagen de marca del euskera, trasladando la perspectiva del *branding* (creación de marca) y del marketing al ámbito lingüístico. Estitxu Garai busca dotar de una base teórica al concepto de *branding* o gestión de marca lingüística [*hizkuntza markagintza*]; para ello, se sirve de grupos de discusión [focus groups] y de una macroencuesta a nivel de todo el País Vasco con el fin de identificar las percepciones y los vínculos simbólicos en torno al euskera. Según la autora, “las lenguas también tienen su propia imagen”, y el euskera también cuenta con “marcos asociativos y lazos emocionales que lo rodean”. La propuesta principal de la obra es incorporar los “conocimientos provenientes del branding y del marketing” en la política y la planificación lingüística, para así reforzar el posicionamiento y el atractivo social del euskera.





Esta novena edición se ha celebrado en la sede que la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea tiene en IdeiEnea (Aretxabaleta), un espacio que ya se ha convertido en todo un referente y una tradición para el foro.



Un año más, se han reunido alrededor de 100 profesionales para compartir experiencias en torno a la comunicación y abordar nuevas perspectivas.

El eje principal de esta edición ha sido “el poder de la narrativa en la comunicación”, analizando las formas de comunicar y de contar historias. Se han aprovechado diferentes formatos —ponencias, mesas redondas, coloquios...— para tratar los retos y oportunidades de la comunicación, partiendo especialmente de la práctica real en las cooperativas.

En la mesa redonda han participado profesionales de cuatro cooperativas: Eduardo Elizalde (Laboral Kutxa),

Ainhoa Oyarbide (Eroski), Ander Olariaga (Orbea) y Asier Ibarrondo (Data Comunicación). Por otra parte, el coloquio ha estado protagonizado por el guionista y escritor José Antonio Pérez Ledo y la escritora Karmele Jaio.

Una vez más, el K-Foroa se posiciona como un importante punto de encuentro para reflexionar sobre el futuro de la comunicación y compartir experiencias.

La jornada de este año se ha grabado en su totalidad, y a través de este código QR se puede ver todo el contenido tratado durante la sesión.



NUEVO PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONDRAGON

VOCES DIVERSAS PARA UN MISMO HILO

MONDRAGON da un paso adelante en su forma de comunicar. Con un nuevo Plan de Comunicación, la Corporación busca alinear el relato de sus cooperativas y proyectar con mayor claridad su identidad, su propósito y su impacto en la sociedad. El reto: sumar voces diversas en una historia compartida.

JAVIER MARCOS DIRECTOR DE COMUNICACIÓN DE MONDRAGON

MONDRAGON ha puesto en marcha un Plan de Comunicación con un objetivo claro: hablar con una sola voz sin perder la diversidad que caracteriza a sus cooperativas. Y explicar mejor qué nos une como cooperativas y cómo trasladar, tanto dentro como fuera de MONDRAGON, una forma diferente de hacer empresa: competitiva, comprometida con las personas y conectada con el territorio.

En la elaboración del plan han participado unas 60 personas –de ámbitos diversos de MONDRAGON y del exterior–, que han coincidido en la necesidad de articular un relato común, mejorar la coordinación y contar con herramientas compartidas para su implementación.

Uno de los principales aprendizajes del proceso de elaboración del plan ha sido constatar algo muy positivo, y es que existe un enorme orgullo de pertenencia y una fuerte convicción sobre el valor del modelo cooperativo. Pero también la necesidad de contar mejor todo aquello que hace únicas a las cooperativas integradas en MONDRAGON.

Este Plan de Comunicación no es solo una herramienta, sino una oportunidad para reforzar la identidad cooperativa y ampliar el impacto de MONDRAGON en la sociedad. Porque, como resume su planteamiento, tenemos el modelo, tenemos las personas... y ahora es el momento de contarlos juntos.

Nuevas herramientas

Por eso, el plan se ha construido alrededor de una idea sencilla pero poderosa: **MONDRAGON nos hace únicas / MONDRAGON Gure izatean**. Una manera de expresar que, más allá de la diversidad de sectores, cooperativas y proyectos, existe una forma compartida de entender la empresa, el trabajo, la competitividad y el impacto en la sociedad.

El proyecto también pondrá en marcha nuevos recursos y herramientas —como boletines y plataformas de interés— para ayudar a las cooperativas a comunicar mejor lo que hacen y cómo contribuyen al modelo MONDRAGON.

Habrará vídeos, presentaciones, ejemplos y espacios compartidos para que resulte más fácil explicar proyectos, iniciativas y formas de trabajar que reflejan la realidad y los valores del cooperativismo.

Además, se impulsarán nuevos espacios de coordinación y colaboración entre cooperativas para compartir ideas, aprendizajes y formas de comunicar que ayuden a explicar mejor lo que nos une. Esta tarea se

realizará pivotando en las divisiones —se creará un comité de comunicación divisional— con la idea de reforzar los flujos comunicativos de ida y vuelta entre el centro corporativo, las divisiones y las cooperativas. —

Iñigo Iñurrategi

Responsable de Formación Cooperativa en MONDRAGON



GOBERNANZA: AL GIMNASIO O AL MÉDICO

Reforzar o curar. Estas son principalmente las dos principales situaciones de las cooperativas que nos indican la necesidad de trabajar la gobernanza.

Por un lado están las cooperativas que quieren mejorar su práctica de gobernanza, fortalecerla, que nos piden que les ayudemos en su proceso de desarrollo. Estos quieren hacer gimnasio para trabajar el músculo de la gobernanza. Y por otro lado tenemos a los que vienen con dolor de gobernanza, con patologías de diversa índole, que quieren dar solución a sus problemas internos.

Aunque la diferencia en el estado de ánimo y actitud de los miembros que van a participar en las sesiones de trabajo puede ser notable, los temas que habitualmente abordamos, analizamos y abordamos son similares. ¿Cuáles son las actividades saludables para mantener una dinámica de gobernanza adecuada en una cooperativa? ¿Qué debemos hacer/gestionar?

1. Elaboración de procesos selectivos. En los Consejos Rectores, Directivos y Consejos Sociales debemos trabajar las condiciones para tener perfiles adecuados (competentes y cooperativistas).

2. Claridad de funciones y roles. Diseñar un plan de acogida y formación adecuado para los nuevos miembros, así como consensuar las funciones y roles a desempeñar por cada uno de los órganos.

3. Un proyecto compartido. Trabajar y consensuar en profundidad y con suficiente profundidad las líneas estratégicas para garantizar el futuro de la cooperativa entre los órganos para que tengamos claro el norte ante cualquier duda o dilema.

4. Relaciones basadas en la confianza. A empezar por el Presidente y el Gerente, es necesario fomentar una relación sincera entre los órganos. Para ello, se debe compaginar cercanía y exigencia, así como afrontar y gestionar las discrepancias desde el cuidado mutuo.

5. Procesos sistemáticos. Una buena gobernanza no puede ser fruto de la casualidad, depende de las personas que han tocado en el momento. La gobernanza, como uno de los procesos más importantes de la cooperativa, debe gestionarse sistemáticamente, con métodos y procedimientos. Y **evaluarlo cada vez** para poder mejorarlo.

En los últimos años, en la mayoría de las cooperativas estamos incidiendo en la importancia de este tema y realizando el trabajo correspondiente. En realidad, es algo que no se ve cuando las cosas van bien. Y ahí radica precisamente su peligro. Como no se ve, existe el riesgo de que no esté tan presente y de que no se gestione como es debido. Si no gestionamos de forma sistemática los cinco puntos mencionados anteriormente, las condiciones pueden cambiar en cualquier momento y desatarse una crisis; y además, cuando menos lo esperemos y por las razones más diversas. De este modo, nos perjudicamos a nosotros mismos y a la propia cooperativa; un daño innecesario que, en muchas ocasiones, se podría haber evitado.

Por lo tanto, más vale que cuidemos los hábitos saludables y nos esforcemos en hacer un buen plan de entrenamiento en el gimnasio, antes que tener que acudir al médico. La cooperativa nos lo agradecerá. —

“Gobernanza: en los últimos años, en la mayoría de las cooperativas estamos dando a este tema la importancia que merece y realizando el trabajo correspondiente”



Ruben Gabilondo

PRESIDENTE DE ORBEA

“Me ha tocado vivir algunos de los mejores años de Orbea”

Para entender la transformación que ha experimentado Orbea en las últimas décadas, es imprescindible tener en cuenta la trayectoria de Ruben Gabilondo. Natural de Azkoitia, estudió Empresariales en la Universidad de Deusto y lleva 32 años trabajando en Orbea. Ha liderado la cooperativa como presidente durante los últimos 13 años, cargo que ocupará hasta su jubilación a finales de agosto de 2026. **MALEN ILLARRAMENDI**

El reconocimiento recibido en la Asamblea General de este año (un gran aplauso y una profunda muestra de gratitud pública en el escenario) cierra uno de los capítulos principales de un ciclo. Bajo su liderazgo, Orbea ha experimentado un profundo crecimiento y transformación, logrando conjugar la esencia cooperativa con la proyección internacional. Ahora, a las puertas de una nueva etapa, es momento de echar la vista atrás e imaginar el futuro.

Trece años en la presidencia dan para mucho. ¿Qué balance haces de esta etapa? ¿Qué ha sido lo más bonito y qué es lo que más te ha costado?

Diría que ha sido un balance muy positivo. A decir verdad, me ha tocado vivir algunos de los mejores años de Orbea. Aunque suene a tópico, hemos pasado por momentos muy buenos a lo largo de mi trayectoria.

Destacaría especialmente el apoyo y la complicidad que he recibido por parte de mis compañeros. Al fin y al cabo, cuando estás en un cargo así, representas a un grupo de personas y es fundamental que la relación se base en la confianza. He sentido de verdad que han confiado en mí, y yo también he percibido su respaldo en todo momento.

La parte más difícil, quizá, fue compaginar al principio mi trabajo diario con el rol de la presidencia. En las cooperativas no nos “liberamos” de nuestro puesto de trabajo cuando asumimos una responsabilidad de este tipo, y eso exige un periodo de adaptación. Con el tiempo, sin embargo, el cargo fue tomando su dimensión y logré cogerle el ritmo. Siempre he intentado no perder mi papel de trabajador, manteniéndome en contacto directo con la realidad de la empresa.

Durante tus años de presidencia, ¿cómo ha cambiado Orbea por dentro? ¿Qué tiene hoy Orbea que no tuviera hace trece años?

A lo largo de mi trayectoria he intentado mantener la esencia y los valores de Orbea, y creo que lo hemos conseguido. Pero, más allá de eso, diría que ha cambiado prácticamente todo: el número de socios, la plantilla, la facturación, las instalaciones... Hemos experimentado un crecimiento increíble.

Si nos fijamos en los datos, es destacable que durante mis años de presidencia el número de socios se ha multiplicado por 3,5, y la facturación de la cooperativa es 5 veces mayor que cuando empecé.

Las relaciones también han cambiado mucho. A menudo explico la transformación que hemos vivido con una metáfora: antes Orbea era como un pueblo pequeño; todos nos conocíamos y había una gran confianza. En los últimos años, sin embargo, hemos pasado de ser un pueblo a ser una ciudad. Al igual que ocurre en las ciudades, las relaciones ya no son tan cercanas y se organizan por barrios. A nosotros nos ha pasado algo parecido, y tenemos el gran reto de reconstruir esas redes de relaciones de confianza y de no perder esa cercanía. Por otra parte, este crecimiento no solo se ha reflejado en la internacionalización y en la plantilla; aquí mismo también hemos hecho una apuesta firme, realizando grandes inversiones en las instalaciones locales. Ha sido importante que, además de desarrollarnos hacia el exterior, sigamos arraigados aquí mismo, en Mallabia, reforzando nuestra capacidad industrial. Un claro ejemplo de ello es OQUO: la apuesta estratégica que hemos hecho para desarrollar y fabricar ruedas aquí mismo, apostando por un producto propio de mayor valor añadido. Más allá de eso, qué duda cabe de que el propio producto también ha experimentado una gran evolución. La bicicleta ha mejorado muchísimo y hoy en día llegamos al mercado de otra manera: con una mayor visibilidad y una presencia internacional más sólida.

Durante tu presidencia, ¿cuáles han sido los momentos o las decisiones más difíciles?

Como ocurre en la mayoría de las cooperativas, las decisiones más complejas son aquellas en las que hay personas implicadas: compañeros, socios...

“Durante mis años de presidencia el número de socios se ha multiplicado por 3,5, y la facturación de la cooperativa es 5 veces mayor que cuando empecé”



En estos casos hay que tomar decisiones que realmente no gustan. La pandemia fue un claro ejemplo de ello. Visto hoy con perspectiva, la pandemia fue un buen tiempo para Orbea, pero al principio había mucha incertidumbre, y tomar decisiones estratégicas no era nada fácil.

Sin embargo, como he dicho antes, he tenido mucha suerte. La evolución en estos 13 años siempre ha sido positiva y hemos estado en constante crecimiento.

Gestionando el crecimiento

Como bien dices, el crecimiento de los últimos años ha sido espectacular. ¿Cómo ha sido la digestión de ese éxito?

No solo ha habido crecimiento, sino que este ha llegado en muy poco tiempo. Crecer tanto a corto plazo no es fácil, pero creo que, aunque con dificultades, lo hemos gestionado bien.

Como punto débil, diría que hemos perdido en parte la cercanía. A veces hemos estado muy apretados, pero hoy en día creo que estamos en una buena situación.

Me preocupa mucho que se transmita bien el legado que recibí. En los últimos siete u ocho años se han

“Me preocupa mucho transmitir bien el legado que recibí. En los últimos 7-8 años se han incorporado muchos nuevos socios (dos de cada tres son nuevos) y es un gran reto transmitirles a todos ellos los valores y la forma de hacer de Orbea”

incorporado muchos socios nuevos — de hecho, dos de cada tres lo son— y es un gran reto transmitirles los valores y la forma de hacer de Orbea. Como en los últimos años todo ha ido muy bien, mucha gente nueva no ha conocido los tiempos difíciles, lo que me da la responsabilidad de asegurar que, si en el futuro llegan malos momentos, también seremos capaces de mantener los valores de la cooperativa.

Convertirse en una marca global ha supuesto un crecimiento, pero muchas veces pone en peligro la identidad local. ¿Cómo se compagina la internacionalización con el carácter cooperativo?

Ha sido un proceso gradual. Hace 10-15 años nos dimos cuenta de que nuestra dimensión era demasiado pequeña para competir en el mercado y necesitábamos aumentarla.

Además, nuestro producto está muy cerca de las personas. La bicicleta la hacemos industrialmente, pero es un producto que llega directamente al destinatario final. La mayoría de las cooperativas de MONDRAGON, sobre todo del ámbito industrial, no tienen esa relación directa con el consumidor, y en nuestro caso es fundamental trabajar la marca, el producto y la cercanía.

Internet y las plataformas digitales también nos han ayudado mucho. Hubo un tiempo en el que se necesitaban catálogos y soportes físicos, mientras que hoy en día llegamos a la gente con mucha más facilidad.

Una de las claves ha sido nuestra fuerte apuesta por el crecimiento en Europa y Estados Unidos. La bicicleta también es un producto cada vez más global y nosotros hemos dado ese salto sin perder nuestra identidad.

Identidad cooperativa

Desde el punto de vista de la gobernanza, ¿cómo ves hoy el modelo cooperativo?

El cooperativismo nos ha ayudado mucho porque se entiende que dentro “hay otra forma de hacer”. De cara al exterior, sin embargo, muchas veces es difícil explicarlo.

Aun así, cuando tenemos la oportunidad de trabajar de forma cercana con los clientes y las tiendas, y explicamos la filosofía de Orbea, entienden el ser cooperativa como un valor añadido. En las redes sociales o en la web eso es más difícil de transmitir, pero en la relación cercana se entiende muy bien y se valora mucho.

¿Las nuevas generaciones realmente compran el relato de la cooperativa?

Es un gran reto, no solo para Orbea, sino para todas las cooperativas. En nuestro caso contamos con una ventaja: la bicicleta es un producto atractivo para los jóvenes, y eso nos ayuda a atraer talento.

Yo veo que muchos jóvenes que vienen de fuera valoran enormemente la forma de trabajar que tenemos aquí y los elementos que aporta el cooperativismo, como por ejemplo la distribución de los beneficios.

Además, en la Asamblea General que celebramos recientemente tuvimos datos muy significativos: contamos con una participación del 94% (teniendo en cuenta las representaciones) y el 70% asistió de forma presencial. Cabe destacar, asimis-

mo, que era un sábado por la mañana soleado y, aun así, que hubiera esa asistencia demuestra que la gente cree en la cooperativa. Y muchos de esos socios son jóvenes.

También has participado en los órganos de MONDRAGON, concretamente en la Comisión Permanente. ¿Qué te ha aportado esa experiencia?

Ha sido muy enriquecedora. Te permite ver las cooperativas y el propio ecosistema de MONDRAGON desde otra perspectiva y, además, te da la oportunidad de relacionarte con personas de gran experiencia y conocer las realidades de otras cooperativas.

“Me sentí muy querido. No lo olvidaré jamás”

El reconocimiento recibido en la Asamblea General de este año fue muy emocionante. ¿Qué sentiste?

Durante la asamblea estuve muy tranquilo, pero cuando llegó el momento de la despedida y empecé a hablar, las emociones me desbordaron. La respuesta de la gente me llegó muy adentro y no lo olvidaré jamás. Me sentí muy querido.

Además, mi hija mayor estaba en la asamblea, ya que también trabaja en Orbea; era su primera asamblea y mi última. Ver a mi hija allí me hizo una ilusión especial. Aquí hablamos mucho del legado, y que mi hija se quede en Orbea me hace sentir, de alguna manera, que una partecita de mí se queda aquí.

Yo siempre digo que todos estamos aquí por un tiempo limitado, y que nuestro deber es dejar la cooperativa mejor de lo que la encontramos.

De cara a 2030, ¿cómo imaginas Orbea?

Ahora mismo estamos elaborando el plan estratégico de 2030 y vemos el futuro de forma positiva. Es verdad que el mercado es bastante cambiante, pero creo que la posición que tenemos en el mundo de la bicicleta es buena.

Creo que seremos capaces de mantener de forma sostenible el lugar al que hemos llegado en los últimos años. No hemos subido la escalera para volver a bajarla después, sino para consolidarnos en lo alto. Tendremos muchos retos, pero veo el futuro con optimismo.

¿Cómo afrontas la nueva etapa de la jubilación?

Quedarse mirando hacia atrás no es muy útil. Aquí termina una etapa y doy comienzo a otra. Mi principal objetivo es vivir esta nueva etapa con salud, dedicándome más tiempo a mí mismo y a mi familia.

¿Y de aquí en adelante? ¿Más trikitixa? ¿Algún viaje? ¿Y un sueño?

Algún viaje haré seguro, pero todavía no he pensado nada. La trikitixa es una de mis grandes aficiones, aunque ahora la tengo un poco de lado; seguro que la recuperaré. Seguro que me dedicaré a la música, y puede que empiece a aprender a tocar un instrumento nuevo. El monte, el deporte... quiero tomarme más tiempo para eso.

Mi sueño es ser abuelo algún día. Me gustaría compartir en el futuro una gran parte de mi tiempo libre con mis nietos. —



RENOVACIÓN EN LAS PRESIDENCIAS DE EROSKI, ORBEA Y FAGOR

Las asambleas generales de las cooperativas de MONDRAGON celebradas en las últimas semanas han servido para hacer balance del ejercicio 2025 y perfilar el año 2026. Pero, además, han dejado renovaciones relevantes en algunas cooperativas, como Eroski, Orbea y Fagor Taldea, cuyas presidencias han tenido un largo recorrido en cada una de sus cooperativas [14, 13 y 16, respectivamente].



De izquierda a derecha: Rosa Carabel, CEO de Grupo Eroski; Maite Legarra, nueva presidenta de Eroski; y Leire Mugerza, quien deja la presidencia tras 14 años al frente de la cooperativa, durante la Asamblea General de 2026.

EROSKI

Retorno cooperativo y nueva presidencia

La Asamblea General de Eroski aprobó las cuentas de 2025 y una decisión especialmente significativa para la cooperativa: la recuperación de los retornos para las personas socias trabajadoras quince años después. La medida supone destinar 16,1 millones de euros, equivalentes al 40% del excedente distribuable, a retornos cooperativos. Además, el grupo cerró 2025 con una facturación de 6.081 millones de euros y más de 28.200 profesionales en su organización.

La asamblea también marcó el cierre de una etapa institucional con el relevo de Leire Mugerza tras 14 años al frente de la presidencia del Consejo Rector. Su testigo lo recoge Maite Legarra.

Legarra afronta esta nueva responsabilidad con la voluntad de reforzar el compromiso cooperativo que caracteriza a Eroski. “Asumo la presidencia de Eroski con ilusión, porque es un proyecto cooperativo que sitúa a las personas, ya sean consumidoras o trabajadoras, en el centro. Arrraigados allí donde estamos presentes, ofrecemos futuro, y trabajaré con convicción para fortalecer ese compromiso”, señaló tras su nombramiento.

ORBEA

Consolidación en un mercado exigente

Orbea celebró su Asamblea General poniendo en valor la solidez de un modelo basado en el crecimiento rentable y la creación de valor a largo plazo. La cooperativa logró limitar en 2024 la caída de facturación al 2,3%, superó las 1.000 personas trabajadoras y duplicó el empleo generado en los últimos cinco años. La Asamblea eligió como nueva presidenta a Nagore Larrabeiti, vinculada a Orbea desde hace más de dos décadas y directora financiera desde 2012.

En sus primeras palabras tras el nombramiento, Larrabeiti agradeció el trabajo realizado por Rubén Gabilondo y la confianza depositada por las personas socias, mostrando su compromiso con un proyecto cooperativo centrado en las personas y con visión de largo plazo.



Nagore Larrabeiti,
nueva presidenta de Orbea.

FAGOR

Fortaleza colectiva y nuevo liderazgo

El Grupo Fagor cerró el ejercicio 2025 con unas ventas de 1.735 millones de euros, en un entorno internacional marcado por la incertidumbre. Durante la Asamblea General se destacó la capacidad de adaptación demostrada por las cooperativas del grupo ante los cambios y desafíos del mercado, así como el compromiso social mantenido durante el ejercicio, destinando el 12% de los beneficios a iniciativas sociales y solidarias.

La asamblea también puso fin a la etapa de Joxean Alustiza al frente de la presidencia tras 16 años de trayectoria. Toma el testigo Igor Herrarte, actual presidente de Mondragon Assembly, quien asume con ilusión el nuevo cargo.



Igor Herrarte,
nuevo presidente de Fagor.

Más de 600 personas integran los órganos de gobierno de las cooperativas, elegidas democráticamente y renovadas de forma periódica, lo que garantiza participación, relevo y continuidad en el modelo cooperativo.



Jon Plaza Azkarate,
responsable de Mantenimiento en Lea Artibai Ikastetxea

CUANDO TODO FUNCIONA

Ese es el mayor éxito de Jon Plaza Azkarate: que nadie note que él está ahí. Porque cuando las luces se encienden, la calefacción reconforta las aulas en invierno y el sonido de los compresores marca el ritmo de los talleres, significa que su trabajo está bien hecho. Jon (Ondarroa, 58 años) lleva 36 años siendo el garante de esa normalidad en Lea Artibai Ikastetxea, una labor que a menudo solo se hace visible cuando algo falla, pero que es el motor que permite que todo lo demás sea posible.

TEXTO **USOA AGIRRE** | FOTOGRAFÍA **EKAITZ MARTINEZ**



Jon entró por primera vez en Lea Artibai con 22 años, tras haber cursado allí mismo sus estudios de *maestría* en Electricidad y Electrónica. Recuerda aquellos inicios con una palabra: “entusiasmo”. Tres décadas y media después, aunque las fachadas se hayan renovado y la tecnología haya dado saltos de gigante, Jon siente que la esencia permanece. “El edificio principal mantiene incluso el mismo olor”, confiesa con nostalgia. Para él, estas paredes no son solo hormigón; son un organismo vivo que ha aprendido a escuchar y cuidar.

Mantener el pulso

Para que todo funcione, Jon aplica una filosofía que aprendió de la naturaleza cuando se encargaba de los jardines del centro. Él entiende el mantenimiento como un *pulso* constante. “La naturaleza es clara: mientras mantienes el pulso, hay un empate; en cuanto aflojas, ella gana y recupera su lugar”.

Ese mismo pulso es el que late en el edificio. Cada mañana, antes de que el alumnado llegue, Jon ya ha recorrido los pasillos en silencio. No necesita grandes saludos; le basta con sentir que la atmósfera es la adecuada. “Necesito percibir que todo está normal: las luces, los sonidos, la temperatura... es la sensación de que la maquinaria está lista”.

El valor de la invisibilidad

“La gente normalmente solo se acuerda de ti cuando algo se rompe”, reflexiona Jon. Es la paradoja de su oficio: su mejor trabajo es aquel que pasa desapercibido. Aunque admite que en su larga trayectoria ha habido momentos donde ha echado en falta un mayor reconocimiento a esa labor *invisible*, con los años ha encontrado su propia recompensa. “He aprendido que el cambio debe estar en uno mismo: hacer las cosas lo mejor posible y no preocuparse demasiado por la percepción ajena”.

Sin embargo, lograr que todo funcione a veces implica asumir riesgos. Jon recuerda con especial nitidez una avería de alta tensión que dejó a tres edificios a oscuras. En su afán por restablecer el servicio cuanto antes, decidió cambiar un fusible por su cuenta. Lo logró, pero la reprimenda del técnico especialista aún resuena en su memoria: “Me recordó hasta la viudedad de mi mujer para que nunca más me acercara a esos equipos”. Fue una lección sobre los límites y el estrés que conlleva la responsabilidad de sostener todo un sistema sobre los hombros. —

Un legado de confianza

Tras 36 años viendo pasar generaciones que hoy vuelven como progenitores, Jon tiene claro que el secreto de su oficio no está solo en los manuales técnicos, sino en las relaciones humanas. Para quien tome su relevo, el consejo es directo: curiosidad técnica para entender las máquinas y honestidad para tratar con las personas. “La confianza que logras con los compañeros y los gremios a lo largo de los años es el mayor tesoro”, afirma.

Jon Plaza Azkarate seguirá recorriendo los pasillos de Lea Artibai, discreto y atento. Porque sabe que, mientras él esté allí cuidando cada detalle, el resto del mundo podrá entrar en clase y simplemente dar por hecho que, un día más, todo funciona.



Rafa Idigoras
CEO EN SORALUCE

El gerente de Soraluce, Rafa Idigoras, reflexiona sobre la evolución del sector de máquina herramienta, los retos de gobernar una cooperativa industrial en un entorno cambiante y la importancia de mantener vivas las claves identificadas en ITSASARGIA 2022 [proceso por el cual los socios de Soraluce definieron las Aspiraciones Básicas de la cooperativa para el horizonte 2030], que —como él mismo defiende— “fueron, son y seguirán siendo insustituibles”.

MALEN ILLARRAMENDI

“El pasado hay que conocerlo, el presente hay que entenderlo y el futuro hay que construirlo”

Tras celebrar el SUMMIT 2026, considerado como el más ambicioso e inspirador de la historia de Soraluce, Rafa Idigoras mira atrás para poner en valor algo más profundo que la tecnología mostrada: una estrategia definida hace ya diez años y mantenida con convicción incluso en los momentos más complejos.

El encuentro ha servido no solo para presentar avances en máquina herramienta, automatización y digitalización, sino también para evidenciar cómo una visión industrial sostenida en el tiempo puede transformar una organización y reforzar su posicionamiento internacional.

Acabáis de cerrar el SUMMIT 2026 y has dicho que ha sido “el mejor SUMMIT de la historia de Soraluce”. ¿Qué lo ha hecho tan especial?

En primer lugar, explicar para los que no conocen qué es el SUMMIT, que se trata de un evento de marcado carácter comercial que organizamos en las instalaciones de Soraluce desde el año 2011 y que tiene una semana de duración.

El formato actual lo iniciamos en 2019 y consta de diversas actividades para distintos públicos objetivo. Los dos primeros días los dedicamos a formar e interactuar con nuestra red comercial internacional y los tres siguientes días los dedicamos a atender a clientes de

todo el mundo con el soporte de nuestras redes comerciales. Además de todo lo anterior, realizamos reuniones y organizamos visitas con proveedores, estudiantes, instituciones, otras empresas del sector, socios y familiares e incluso con nuestros socios jubilados.

Este SUMMIT 2026 lo calificamos como el mejor de nuestra historia por el alto nivel tecnológico de las máquinas en fabricación presentadas (28), por las demostraciones de mecanizado en vivo realizadas (6), por los córners tecnológicos expuestos (7) y por el récord de participación en el mismo con más de 700 asistentes de 30 países distintos.

Además de todo lo anterior, y después de cinco años de fuerte inversión en la construcción de dos nuevas naves de montaje, un nuevo comedor y la renovación de algunas infraestructuras ya existentes hemos presentado y hecho realidad el proyecto *Soraluce Campus*, que traslada una imagen vanguardista y sostenible de Soraluce añadiendo valor a nuestros productos y servicios, revitalizando al mismo tiempo el barrio de Osintxu de Bergara donde arrancó nuestro periplo como cooperativa industrial de máquina herramienta en 1962.

Has explicado que lo mostrado en el SUMMIT es el resultado de una estrategia definida en 2016. ¿Qué visión definisteis entonces?

Ya en 2010, en plena crisis de los años 2008 a 2010, apostamos por la ampliación de nuestra gama de producto y el liderazgo tecnológico del subsector de fresado a nivel mundial como único medio de recuperar la senda de crecimiento que habíamos logrado desde 2005 a 2008.

En 2016, y en el marco de la elaboración de nuestro Plan Estratégico 2017-2020 se apostó por reforzar esa estrategia a través de la inversión en el desarrollo de producto y en la diferenciación tecnológica y del incremento de la capacitación de nuestras personas y equipos para poder así componer una nueva propuesta comercial con nuevas categorías de productos y servicios que nos permitiera desarrollar un nuevo ciclo de crecimiento cuantitativo y cualitativo, rentable y generador de empleo cooperativo.

Las tres nuevas categorías que desarrollar a partir de 2016 eran la multifunción, la automatización y las máquinas de gran dimensión y los proyectos presentados en este SUMMIT 2026 para clientes y empresas líderes mundiales en sus respectivos sectores han sido la mejor prueba de



Soraluce Campus



Soraluce Summit 2026ren atzean: gure pertsonak



que hemos logrado los objetivos marcados en aquella visión de 2016.

Hablas de haber mantenido esa estrategia “contra viento y marea” durante diez años. ¿Qué os permitió no perder el rumbo?

Sin duda la combinación de cinco claves, todas ellas necesarias y mutuamente complementarias: el tener una estrategia definida, nuestra cultura interna, la go-

“La combinación de cinco claves, todas ellas necesarias y mutuamente complementarias: el tener una estrategia definida, nuestra cultura interna, la gobernanza de nuestra cooperativa, la coherencia y consistencia en las apuestas y por último nuestras relaciones y alianzas”

“El sector se está enfrentando a dos grandes retos que están reconfigurando la máquina herramienta: el de la consolidación del sector (menos fabricantes, pero de mayor tamaño) y el de la creciente competencia de los fabricantes chinos”

bernanza de nuestra cooperativa, la coherencia y consistencia en las apuestas y por último nuestras relaciones y alianzas, entre las que destaca sin duda el ser parte activa de Danobatgroup, que nos aporta dimensión, presencia internacional, capacidad de negociación y conocimiento.

Sector Maquinaria Herramienta: concentración y competencia

Desde tu punto de vista, ¿cómo ha evolucionado la máquina herramienta en esta última década?

Desde un punto de vista tecnológico, hemos tenido que desarrollar e integrar en nuestras máquinas tecnologías que nos permiten ofrecer a nuestros clientes más avanzados y exigentes máquinas con capas de automatización, multiproceso, robótica y digitalización.

Además de la propia evolución tecnológica, el sector se está enfrentando a dos grandes retos que están reconfigurando la máquina herramienta: el de la consolidación del sector (menos fabricantes, pero de mayor tamaño) y el de la creciente competencia de los fabricantes chinos.

¿Qué cambios ha supuesto esa evolución en la manera de gestionar y gobernar una empresa industrial como Soraluze?

Diría que estos cambios en el sector nos han exigido por un lado aumentar y redoblar nuestro esfuerzo inversor en el desarrollo de producto, en la diferenciación tec-

nológica, en la ampliación y modernización constante de nuestras instalaciones de montaje y nuestros medios de fabricación y en la promoción comercial y posicionamiento internacional de la marca Soraluze.

Por otro lado, el crecimiento en facturación, plantilla y complejidad nos ha exigido introducir cambios en nuestra Arquitectura Organizativa en forma del departamento de Servicios&Soluciones, el Soraluze Software Factory, la Oficina de Proyectos o la figura del Key Account Aero, entre otros.

Y no menos importante que los dos aspectos anteriores, creo que hemos hecho un gran esfuerzo por mejorar la gobernanza y la comunicación interna en nuestra cooperativa. Creo que el ejemplo, la honestidad y el trabajo han sido las señas de identidad de nuestro estilo de liderazgo y hemos tratado de conseguir y fomentar principalmente en todo momento la capacitación y el compromiso de nuestros socios, así como el que dichos socios entendieran, compartieran y asumieran el qué estábamos haciendo, el por qué y para qué lo estábamos haciendo y el cómo lo estábamos haciendo.

Identidad cooperativa

¿Qué papel han jugado las personas y el modelo cooperativo en esta evolución?

Desde mi punto de vista, lo han sido todo. La imagen actual de Soraluze es la de una empresa tecnológicamente puntera, internacionalizada, muy dinámica y líder mundial en el subsector de fresado, pero lo importante es que esa imagen es acorde con su identidad y su reputación.

Y cuando hablamos de nuestro propósito y nuestra identidad, nos gusta reconocer en Soraluze a un emprendedor social, que es aquel que reconoce un problema y es capaz de crear, gestionar y desarrollar un proyecto empresarial para provocar un cambio, vinculando el progreso colectivo a una oportunidad de negocio.

Ya en nuestras primeras Aspiraciones Básicas formuladas en 2012 recogíamos que nuestro compromiso más importante con el entorno más cercano era el de la creación de empleo cooperativo. Desde entonces hemos crecido en empleo un 45% cuando el sector ha crecido un 5%, y eso ha sido gracias a la responsabilidad, generosidad y compromiso de los socios de Soraluze y también por los

“El ejemplo, la honestidad y el trabajo han sido las señas de identidad de nuestro estilo de liderazgo y hemos tratado de conseguir y fomentar principalmente en todo momento la capacitación y el compromiso de nuestros socios”

DANOBAT GROUP



SORALUCE



“Imagino a Soraluce y Danobatgroup manteniéndose líderes en nuestros mercados y sectores cliente objetivo, a la vez que responsables y ejemplo en nuestro entorno cercano. Promoviendo el interés de las personas y las empresas. Intercooperando las unas con las otras, porque la carrera no es individual sino sectorial”

mecanismos de ajuste (niveles de anticipo, reubicaciones y calendario móvil) que nuestro modelo cooperativo nos permite activar en épocas de baja actividad y a los que hemos tenido que recurrir en los períodos 2013-2017 y 2020-2021. Muchas gracias también desde aquí a todos los socios y cooperativas de MONDRAGON, así como también a Lagun Aro por vuestra ayuda y generosidad cuando lo hemos necesitado.

¿Crees que Soraluce está entrando en una nueva etapa?

Sin duda. En nuestra terminología y cronología, los 64 años de vida de Soraluce los ordenamos en base a décadas de historia y ciclos de transformación. En estos momentos estamos inmersos en nuestra séptima década de historia y nuestro cuarto ciclo de transformación haciendo frente al reto de seguir creciendo (pero desde un punto de vista más cualitativo que cuantitativo), transformándonos (nuevos mercados geográficos y nuevos sectores cliente además de un mayor peso del proyecto especial frente a la máquina estándar) y gestionando la transición hacia ese Soraluce mayor, más complejo y renovado generacionalmente (el 35% de nuestra plantilla lleva menos de cuatro años en nuestra cooperativa). Y en esta nueva etapa la inversión, el conocimiento, el servicio y la adaptación del modelo comercial van a ser más importantes que nunca. —



¿El futuro?

Lo visualizo manteniendo el liderazgo”

¿Cómo imaginas el futuro de Soraluce y de la máquina herramienta en los próximos años?

Siempre decimos que el pasado hay que conocerlo, el presente hay que comprenderlo y el futuro hay que construirlo. Lo que nos demuestran el pasado y el presente es que los retos se pueden superar, pero que la acción siempre es colectiva.

Quiero imaginar a Soraluce y a Danobatgroup siguiendo a la cabeza de los mercados de clientes y sectores que tenemos como objetivo. Al mismo tiempo, imagino cooperativas responsables y ejemplares con nuestro entorno más cercano, que promuevan el interés mutuo entre las personas y las empresas, porque el camino no es individual, sino sectorial.

Como dato, a Asia le corresponde el 60% de la producción de máquina herramienta y el 55% del consumo mundial. No todas las empresas europeas de máquina herramienta podrán sobrevivir ante esta nueva situación.

Xabier Retegi



CARTA ABIERTA A ARIZMENDIARRIETA

Quierido D. José María: Los esfuerzos que compartimos en la creación y consolidación de la *experiencia de Mondragón* fueron únicos e irrepetibles. Tú establecías las bases doctrinales y señalabas los caminos, mientras tus seguidores tratábamos de crear cooperativas eficientes, sustentadas en valores éticos y en la gestión democrática. De aquella época procede gran parte de las instituciones cooperativas actuales. Tu muerte prematura nos dejó huérfanos y llenos de incertidumbre, pero confiamos en las estructuras creadas y pusimos todo nuestro empeño en su consolidación.

Tras estos 50 años de ausencia, te asombraría el nivel alcanzado por las cooperativas de Euskal Herria. Los protagonistas iniciales cedieron el testigo a nuevas generaciones que, manteniendo principios humanistas, se han adaptado a realidades cambiantes. Hoy contamos con empresas sólidas, firmemente asentadas en sus respectivos campos. Sin embargo, conociéndote, estoy convencido de que estarías vislumbrando

nuevos retos para que la comunidad adquiriera un mayor protagonismo en la construcción social. El humanismo comunitario no termina en el cooperativismo; este no fue para ti una meta; “no puede considerarse el cooperativismo como una meta, sino como un medio, un esfuerzo más hacia una sociedad verdaderamente democrática, dinámica y fecunda” (*El hombre cooperativo*. Azurmendi)

Las personas cooperativistas han demostrado madurez y eficiencia. El sistema funciona. La renovación democrática de los cuadros directivos favorece la adaptación a los cambios, permitiendo que cada generación construya su propio cooperativismo. Se ha confirmado la capacidad de organización de la clase trabajadora, preludio de mayores responsabilidades. No obstante, atravesamos un cambio social que pondrá a prueba lo logrado: revolución científico-técnica, nuevos sectores económicos, concentración de la riqueza, tensiones geopolíticas y debilitamiento de los organismos multilaterales. Entramos en una etapa incierta en la que el choque entre nuevas necesidades y

viejas estructuras parece inevitable.

Tú también afrontaste tiempos críticos: guerra civil, guerra mundial, transformación global y dura posguerra. Frente a la espera pasiva, optaste por la transformación social mediante la construcción comunitaria. Hoy, Euskal Herria dispone de formación, instituciones cercanas, un tejido económico competitivo y experiencias comunitarias consolidadas. Sin embargo, nos encontramos desconcertados observando los acontecimientos como si esperáramos un retorno que no llegará (“como la liebre mira al faro de luz que la atropella”).

En la última etapa de tu vida hablabas de un orden nuevo; señalabas que nos encontramos en los umbrales de una revolución científico-técnica en el que el poder se desliza de manos de antiguos capitalistas o miembros del partido hacia un sector tecnócrata. Eras consciente de que las viejas estructuras no corresponden ya ni al nivel de desarrollo técnico ni al nivel de conciencia de sí misma alcanzada por la persona actual. Según decías, aparece la necesidad de una sociedad en que la persona pueda desarrollar toda su capacidad creativa.

Concebías el cooperativismo no solo como anticipo, sino como promotor del nuevo orden. Instabas a avanzar, a unir fuerzas con los movimientos sociales inspirados en la centralidad de la persona y a cooperar con otros sistemas para alcanzar una Euskal Herria económicamente eficiente y socialmente avanzada. Advertías del peligro de aislarnos, pues ello podría convertirnos en comunidades sin impulso vital.

Euskal Herria cuenta hoy con

“Tras estos 50 años de ausencia, te asombraría el nivel alcanzado por las cooperativas de Euskal Herria. Los protagonistas iniciales cedieron el testigo a nuevas generaciones que, manteniendo principios humanistas, se han adaptado a realidades cambiantes. Hoy contamos con empresas sólidas, firmemente asentadas en sus respectivos campos”

“Eras consciente que las viejas estructuras no corresponden ya ni al nivel de desarrollo técnico ni al nivel de conciencia de sí misma alcanzada por la persona actual. Según decías, aparece la necesidad de una sociedad en que la persona pueda desarrollar toda su capacidad creativa”

capacidad para llenar el vacío que nos dejó tu ausencia. La visión prospectiva y creativa que ofrecías está garantizada por las entidades existentes, pero es necesario creer en nosotros mismos, ampliar los horizontes de esperanza, abrir puertas a la cooperación social y trascender del cooperativismo hacia vías de cooperación entre distintos; en definitiva, dar cuerpo al principio acuñado de *transformación social* para que, de simple enunciado, pase a ser motor del cambio.

Ante amenazas externas se trata de generar espacios comunitarios capaces de responder con eficacia económica y solidez democrática. Una vez más está en juego la concepción humanista de la sociedad frente a las imposiciones totalitarias. Que el aniversario de tu muerte nos impulse a asumir las responsabilidades que nos corresponden. —



El pasado 28 de abril de 2026, Jesús Lata, ingeniero jefe en Sener, recibió el Premio Galbahe al mejor inventor del año.

La entrega tuvo lugar en el auditorio Bilbao AS Fabrik durante una jornada organizada por Galbaian con motivo del Día Mundial de la Propiedad Intelectual. Este evento fue especialmente significativo, ya que conmemoró el décimo aniversario del certamen, reuniendo para la ocasión a la gran mayoría de los ganadores de ediciones anteriores.

Durante la ceremonia, Ismael Igartua, director de Galbaian, explicó que Lata obtuvo este reconocimiento por su intensa actividad reciente, su extensa trayectoria —con veinte familias de patentes publicadas— y su excelente disposición para colaborar en la tramitación de las mismas.

La jornada concluyó con una mesa redonda en la que el galardonado, junto a expertos de Orbea y BATZ y los premiados históricos, debatieron sobre el futuro de la innovación y plantearon si la inteligencia artificial podría, algún día, llegar a sustituir a los inventores de carne y hueso. —

Vídeo y fotos del evento



Transformar para seguir siendo referencia



Negocios con futuro

Ese es uno de los grandes retos que MONDRAGON se ha marcado para los próximos años. Transformar y generar nuevas actividades en un contexto de aceleración tecnológica, cambios geopolíticos y transformaciones que obligan a repensar hoy cómo generar los proyectos del mañana.

TU LANKIDE

Transformar y generar nuevos negocios

Ese es uno de los grandes retos que MONDRAGON se ha marcado para los próximos años. La nueva Política Socioempresarial 2025-2028 sitúa los *Negocios con futuro* como eje estratégico, en un contexto de aceleración tecnológica, cambios geopolíticos y transformación industrial que obliga a repensar cómo se generan hoy las actividades económicas del mañana.

MONDRAGON quiere seguir siendo referente mundial del cooperativismo transformador, pero adaptando sus herramientas y dinámicas a una nueva realidad. “Siempre es un momento clave para repensar el futuro, pero ahora vivimos una enorme aceleración y disrupción tecnológica con implicaciones a todos los niveles”, resume **Manu Ayerdi**, director de Promoción y Nuevos Negocios de MONDRAGON.

MONDRAGON quiere seguir siendo referente mundial del cooperativismo transformador, pero adaptando sus herramientas y dinámicas a una nueva realidad.

Del *business as usual* a una actitud más activa

Hasta ahora, gran parte del crecimiento del ecosistema cooperativo se apoyaba en reforzar negocios existentes o en proyectos liderados por las propias cooperativas. Ese modelo seguirá siendo fundamental, especialmente en un momento de profunda transformación industrial, pero MONDRAGON quiere ir un paso más allá.

La Corporación pretende asumir un papel más activo en la identificación, impulso y gestión de nuevas actividades económicas, incluso en ámbitos donde todavía no existe presencia cooperativa consolidada. El objetivo es claro: generar nuevas actividades y empleo sostenible en sectores estratégicos de futuro.

Ese cambio implica adaptar instrumentos financieros, explorar nuevas fórmulas societarias y reforzar la capacidad de colaboración con terceros. La lógica, según Ayerdi, es sencilla: “si MONDRAGON quiere entrar en sectores nuevos, necesitará sumar capacidades externas sin perder el foco cooperativo ni el arraigo territorial”.

Entre las áreas prioritarias aparecen ya sectores como las tecnologías digitales, la electrónica y los semiconductores, la salud, la energía o la industria agroalimentaria.

En el impulso de nuevos negocios la intercooperación vuelve a aparecer como una de las grandes fortalezas diferenciales del ecosistema MONDRAGON.

Nuevas herramientas para construir el futuro

Para hacer posible este cambio de enfoque, MONDRAGON está reforzando instrumentos específicos como MONDRAGON Inversiones e impulsando iniciativas como los PIEC (Proyectos de Interés Corporativo Estratégico). El objetivo es pasar de acompañar iniciativas a impulsar de forma más activa nuevos proyectos empresariales vinculados a sectores de futuro.

Los PIEC (proyectos de impacto, de valor estratégico, transformadores y generadores de empleo, preferentemente cooperativo) permitirán apoyar actividades que no nazcan necesariamente bajo el liderazgo de una cooperativa industrial ya consolidada, mientras que MONDRAGON Inversiones actuará como herramienta para acompañar, financiar y acelerar esas nuevas iniciativas.

Este modelo también abre la puerta a colaborar con empresas y agentes externos que aporten capacidades complementarias en ámbitos donde MONDRAGON todavía no tiene experiencia consolidada. Entre las áreas prioritarias aparecen ya sectores como las tecnologías digitales, la electrónica y los semiconductores, la salud, la energía o la industria agroalimentaria.

La clave, según Ayerdi, es “combinar apertura, innovación y cooperación sin perder el objetivo de generar actividad económica y empleo cooperativo arraigado al territorio”.



Ecosistema, intercooperación y arraigo

La nueva lógica de crecimiento no se basa únicamente en lanzar proyectos desde dentro. MONDRAGON quiere conectar industria, tecnología, emprendimiento y conocimiento. Para ello, trabaja junto a Mondragon Unibertsitatea, centros tecnológicos y agentes externos, impulsando nuevas actividades a partir de la valorización tecnológica y de las oportunidades que llegan atraídas por la capacidad industrial y cooperativa del grupo.

En este contexto, la intercooperación vuelve a aparecer como una de las grandes fortalezas diferenciales del ecosistema MONDRAGON. También la internacionalización, entendida no como una amenaza para el empleo local, sino como una herramienta para ganar competitividad, diversificar riesgos y reforzar la actividad industrial en Euskadi.

Según explica Ayerdi, la intercooperación permite a MONDRAGON “anticipar los cambios y adaptarse a ellos” con mayor capacidad, además de facilitar la internacionalización gracias a la presencia global del ecosistema cooperativo.

Primeros frutos del nuevo modelo

Los proyectos que aparecen en este reportaje son el primer ejemplo de esta nueva etapa. Iniciativas que apuntan hacia un sector estratégico, con la misma lógica: anticipar el futuro desde la tecnología, la cooperación y el arraigo territorial.

Desde la robótica avanzada a la inteligencia artificial, pasando por la energía, la salud, las infraestructuras digitales o los productos agroalimentarios, MONDRAGON ha empezado a dibujar cómo quiere construir negocios de futuro.

Mirando al futuro

Aunque buena parte de las oportunidades ya aparecen vinculadas a ámbitos como las tecnologías digitales, la salud, la energía o la industria agroalimentaria, MONDRAGON también mira hacia sectores como la **fabricación avanzada, la robótica o los materiales avanzados**, sin perder de vista otras actividades con gran capacidad de generar empleo sostenible.

La ambición va más allá de impulsar proyectos concretos. La visión de futuro pasa por consolidar un ecosistema cooperativo cada vez más sólido, conectado y excelente. “Imagino un MONDRAGON fiel a sus valores cooperativos, con negocios competitivos, personas comprometidas, innovadoras y emprendedoras, capaz de consolidar todavía más su legado pensando en quienes vendrán”, resume Ayerdi.

Ese horizonte se apoyará en una mayor conexión entre cooperativas, emprendimiento, investigación, innovación, formación y financiación, reforzando la intercooperación como uno de los grandes motores diferenciales del ecosistema.

Los números ayudan a dimensionar esa dinámica. Solo en 2025, MONDRAGON ha arrancado 9 análisis de viabilidad, aprobado 5 inversiones en startups desde el Fondo Mondragon Promoción y culminado procesos iniciados en 2024 con la creación de 3 nuevas compañías, la adquisición de otras 2 empresas y el lanzamiento de 2 nuevas unidades de negocio. Además, en el ámbito de los PIEC y proyectos asimilados, la Corporación ha impulsado ya 3 nuevas compañías entre 2024 y 2025.

Y aunque el contexto global obligue a convivir con incertidumbres, Ayerdi lo tiene claro: el vaso, “siempre medio lleno”.

Imagino un MONDRAGON fiel a sus valores cooperativos, con negocios competitivos, personas comprometidas, innovadoras y emprendedoras, capaz de consolidar todavía más su legado pensando en quienes vendrán.



Proyectos para el futuro

Transformar y generar nuevos negocios. Ese es el mantra corporativo de este tiempo. La hoja de ruta 2025/2028 incluye como uno de sus ejes estratégicos los *Negocios con futuro*, con el ánimo de impulsar nuevas actividades y negocios en sectores de futuro. En ese propósito se mencionan aspectos cruciales como la transformación digital, la inteligencia artificial, las herramientas de financiación, las colaboraciones con terceros y la tolerancia al riesgo adecuado.

Y ya han surgido los primeros brotes. Proyectos de impacto que apuntan al futuro desde esa lógica transformadora para aportar más actividad económica y puestos de trabajo sostenibles. Estos son algunos de esos proyectos.



1

Danobat impulsa la fabricación avanzada con un robot de precisión de nueva generación

Danobat refuerza su estrategia de diversificación con el desarrollo de la gama dBOT, una nueva generación de robots diseñada para operaciones industriales de alta precisión y elevada exigencia. Con esta apuesta, la cooperativa amplía su propuesta de valor hacia industrias donde la calidad, la fiabilidad y la eficiencia son críticas.

Los robots dBOT marcan un avance significativo al combinar la flexibilidad de un robot con la estabilidad y precisión de una máquina herramienta. Frente a soluciones tradicionales, ofrecen mayores niveles de repetibilidad y exactitud en operaciones como taladrado, remachado o roscado, además de una capacidad superior para seguir trayectorias complejas.

Con la gama dBOT, Danobat da un paso más en su posicionamiento como socio tecnológico para industrias exigentes y en la evolución hacia modelos de fabricación más avanzados, conectando esta apuesta con iniciativas estratégicas como el proyecto ROBOOST; una iniciativa del Plan Industria Euskadi 2030 orientada a posicionar a Euskadi como referente en robótica avanzada mediante la colaboración entre industria, centros tecnológicos y otros agentes del entorno.

2

LANA-ETORKI: el aserradero más eficiente del sur de Europa

En una operación muy ilusionante, ambas cooperativas aprobaron su fusión con el objetivo de construir una organización más robusta y competitiva en un sector estratégico como el de la madera transformada.

La operación responde a una lógica industrial clara: ganar escala, mejorar eficiencia y acceder a nuevos mercados internacionales. La nueva cooperativa superará los 300 trabajadores y alcanzará una facturación cercana a los 150 millones de euros.

Uno de los hitos más visibles de este proyecto conjunto es la nueva planta de Murga, en Álava, de 95.000 metros cuadrados, considerada el mayor aserradero del sur de Europa. Con una inversión de 67 millones de euros, permitirá triplicar la capacidad productiva hasta alcanzar 300.000 metros cúbicos anuales de madera aserrada y 60.000 metros cúbicos de secado.

Más allá de las cifras, el proyecto simboliza una nueva mirada sobre el primer sector, ya que integra sostenibilidad, tecnología y producción avanzada. La apuesta por madera de proximidad y control directo sobre el suministro forestal conecta competitividad industrial y gestión sostenible del territorio.



dBOT CNC
precision robot



1 DANOBAT

Con la gama dBOT, Danobat da un paso más en su posicionamiento como socio tecnológico para industrias exigentes.



Timelapse
nueva planta.



2 LANA-ETORKI

La nueva cooperativa busca convertirse en referencia europea en transformación de madera, demostrando que sectores tradicionales pueden reinventarse mediante innovación, automatización e intercooperación.



3 ADI DATA CENTER EUSKADI

ADI representa la infraestructura invisible sobre la que se apoyará buena parte del crecimiento futuro en inteligencia artificial, analítica avanzada, automatización y servicios digitales.

3

ADI Data Center Euskadi: soberanía tecnológica para la economía digital

La digitalización de empresas e instituciones exige infraestructuras robustas, seguras y de proximidad. En este contexto nace ADI Data Center Euskadi, una iniciativa concebida para dotar al territorio de capacidad propia de procesamiento y almacenamiento de datos.

El proyecto ha arrancado la construcción de su segundo centro en Parque Tecnológico Garaia, consolidando una red de infraestructuras estratégicas para sostener la transformación digital de Euskadi. El objetivo es doble. Por un lado, ofrecer capacidad tecnológica de alto nivel a empresas locales. Por otro, garantizar soberanía digital, evitando dependencia exclusiva de grandes infraestructuras internacionales.

La localización en el ecosistema de Garaia no es casual: conecta computación avanzada, industria y conocimiento universitario. Además, refuerza la idea de Arrasate como nodo clave de innovación cooperativa y tecnológica. Y lo hace en clave de sostenibilidad, ya que su refrigeración será eléctrica (sin agua) alimentada por paneles solares propios y energía mayoritariamente renovable.

En el proyecto, en plena construcción, participan Gobierno Vasco, MONDRAGON, Kutxabank, Iberdrola y firmas tecnológicas como Teknei, Dominion o Euskaltel. Se espera que entre en funcionamiento en 2027.

4

Zorrotzaurre: Bilbao Bizkaia Digital Factory

La transformación de Zorrotzaurre es una gran operación de regeneración urbana puesta en marcha en Bilbao. La isla se convertirá en un campus urbano orientado a la innovación, combinando actividad empresarial, investigación, formación superior y desarrollo urbano. El nuevo Campus Bilbao del Parque Tecnológico de Euskadi prevé 46.000 metros cuadrados iniciales de edificabilidad tecnológica en la punta norte de la isla, con posibilidad de ampliación futura.

En este ecosistema, la apuesta de MONDRAGON adquiere especial relevancia con el proyecto Bilbao Bizkaia Digital Faktory, una inversión superior a 20 millones de euros orientada a crear un polo de talento digital en inteligencia artificial, ciberseguridad, analítica avanzada y sistemas inteligentes.

El proyecto, liderado por MONDRAGON y apoyado por Gobierno Vasco y Diputación de Bizkaia, cuenta con la participación directa de Mondragon Unibertsitatea y Ikerlan, reforzando la transferencia entre investigación aplicada y empresa.

La lógica es clara: atraer talento internacional, formar profesionales altamente cualificados y acelerar la innovación empresarial en un entorno urbano conectado.

La colocación de la primera piedra del campus tecnológico de Zorrotzaurre tuvo lugar el 21 de julio de 2025. Las obras siguen su curso y se prolongarán durante los próximos dos años.

5

Silver Economy: el reto demográfico también ofrece oportunidades

La denominada *Silver Economy* se perfila como uno de los grandes vectores de crecimiento económico de la próxima década. El envejecimiento poblacional obliga a repensar servicios, infraestructuras y tecnologías orientadas a las personas mayores. En el ecosistema MONDRAGON, la colaboración entre GSR, KREAN y la división MISE apunta a desarrollar soluciones innovadoras en este ámbito.

La iniciativa persigue diseñar nuevos modelos de financiación apoyados en innovación en gestión, tecnología, arquitectura adaptativa, domótica, monitorización inteligente y atención personalizada.

Lejos de entender el envejecimiento como un coste, el proyecto lo interpreta como un espacio de innovación capaz de generar empleo sostenible, atraer inversión responsable y desarrollar soluciones diferenciales tanto para los usuarios como para las administraciones públicas.

Además, conecta salud, construcción, digitalización y servicios avanzados, generando un enfoque transversal de alto valor añadido.

La *Silver Economy* puede convertirse en uno de los grandes motores de diversificación del cooperativismo, articulando respuesta social e innovación empresarial en un mismo proyecto estratégico.

Y el primer brote es el proyecto ARBES, un centro residencial multiperfil, ubicado en Irun (Gipuzkoa) y que previsiblemente iniciará las obras de construcción del edificio el próximo mes de julio. Atenderá a cerca de 300 usuarios y generará en torno a 125 nuevos empleos.

6

Soluciones de seguridad para baterías

La cooperativa Orkli (Ordizia, Gipuzkoa) ha puesto en marcha el proyecto estratégico **Belcor**, una iniciativa de diversificación industrial que cuenta con un presupuesto de 54 millones de euros y el respaldo del programa PERTE VEC. Este plan se centra en el desarrollo de soluciones de seguridad térmica pasiva para baterías de vehículos eléctricos, una tecnología que funciona como un *chaleco*



4 ZORROTZAURRE

Zorrotzaurre no es solo regeneración urbana; es la construcción física de un nuevo modelo económico basado en conocimiento, tecnología y cooperación institucional.

protector para optimizar la seguridad contra incendios y mejorar la autonomía del vehículo.

El proyecto, que nace de la experiencia de Orkli en materiales de alta resistencia a la temperatura, se desarrolla en colaboración con la empresa alemana Belchem GmbH y cuenta con el apoyo de la red vasca de centros de conocimiento, como Ikerlan, Tecnalia, Cidetec, MC3 (Mondragon Componentes) además de entidades internacionales. Gracias a procesos innovadores de transformación de fibras especiales, Orkli ha patentado materiales que ofrecen prestaciones diferenciales en elasticidad y baja conductividad térmica.

Con una capacidad productiva prevista de 10 millones de m² de sustratos en cinco años, Belcor aspira a



5 ORKLI

Apoiada por MONDRAGON y con sinergias con otras cooperativas del grupo, como Eika, Mondragon Assembly o Fagor Ederbatt, permitirá la creación de 100 puestos de trabajo.

proveer de seguridad térmica a dos millones de vehículos, contando ya con un primer pedido de un fabricante asiático y negociaciones abiertas con otros OEMs europeos y estadounidenses. Esta actividad, apoyada también por MONDRAGON y con sinergias con otras cooperativas del grupo, como Eika, Mondragon Assembly o Fagor Ederbatt, permitirá la creación de 100 puestos de trabajo directos e indirectos, consolidando el acceso de Orkli al sector de la automoción y a otros ámbitos como el naval o el ferroviario.

7

MONDRAGON y la Inteligencia Artificial europea

MONDRAGON participa en un gran proyecto europeo (AASDS-IND) para impulsar la inteligencia artificial en la industria. El objetivo principal es ayudar a las cooperativas, especialmente a las que tienen fábricas en distintos países, a mejorar su producción utilizando inteligencia artificial. Para ello, se desarrollan herramientas que permiten compartir datos de forma segura y aprovecharlos mejor.

El proyecto combina varias tecnologías avanzadas: por un lado, sistemas que permiten entrenar modelos de IA sin mover los datos de cada empresa; por otro lado, *gemelos digitales* (copias virtuales de fábricas o máquinas) para facilitar la interoperabilidad; y, por último, infraestructuras digitales que conectan datos desde las máquinas hasta la nube.

MONDRAGON, entidad de cabecera de este proyecto, ha contado con la colaboración de LKS Next, que desarrolla sistemas para compartir datos; Ideko y Mondragon Unibertsitatea, que trabajan en los gemelos digitales; e Ikerlan, que desarrolla la inteligencia artificial para, por ejemplo, anticipar fallos en máquinas.

Todo esto forma parte de una gran iniciativa europea con más de 120 organizaciones, que busca reforzar la soberanía digital de Europa y mejorar la competitividad industrial.

Otras iniciativas emergentes

Junto a los grandes proyectos industriales y de infraestructuras, el ecosistema cooperativo de MONDRAGON está impulsando también nuevas iniciativas empresariales de menor tamaño, pero con un enorme potencial estratégico. Son proyectos que nacen desde la transferencia tecnológica y el emprendimiento industrial, y que reflejan una apuesta clara por diversificar la actividad hacia sectores de alto valor añadido.

INNIA se ha convertido en uno de los ejemplos más recientes de esta estrategia. Impulsada por Ikerlan y Laboral Kutxa, con apoyo de MONDRAGON, la startup nace para trasladar soluciones de inteligencia artificial aplicada al tejido empresarial con el objetivo de ayudar a empresas a modernizar procesos, productos y servicios. La previsión es alcanzar 50 empleos y una facturación cercana a 10 millones de euros antes de 2030.

AMETS Power Electronics representa otra apuesta de futuro. Se trata de una empresa conjunta creada por Artech y MONDRAGON para desarrollar soluciones de electrónica de potencia destinadas a redes eléctricas, energías renovables e industria pesada. Con una inversión inicial de cinco millones de euros aspira a convertirse en un actor clave en el despliegue de sistemas energéticos más eficientes y sostenibles.

ORBIK Cybersecurity simboliza la consolidación de un nuevo modelo de emprendimiento cooperativo tecnológico. Surgida también desde Ikerlan, se especializa en ciberseguridad para productos electrónicos e industriales, un ámbito cada vez más crítico en la digitalización de fábricas y dispositivos conectados. Su transformación en cooperativa mixta ha sido pionera y marca un precedente para futuras startups tecnológicas que nazcan dentro del ecosistema MONDRAGON, combinando innovación, arraigo y modelo cooperativo. Creada en 2023 ya supera los 50 profesionales y recientemente ha cerrado una nueva ronda de financiación de 2 millones de euros.



MONDRAGON Ventures es la plataforma corporativa que impulsa el arranque de nuevos negocios a través de la conexión con startups, inversores y plataformas de innovación.

En modo emprendimiento

En el nuevo modelo de generación de negocios de MONDRAGON, la creación de nuevas actividades no se limita a impulsar proyectos internos o participados directamente. La Corporación ha consolidado un papel cada vez más activo en el ecosistema emprendedor global a través de **MONDRAGON Ventures**, su vehículo de conexión con startups, inversores y plataformas de innovación.

MONDRAGON Ventures actúa como **punto entre el ecosistema cooperativo y el mundo emprendedor**, combinando tres funciones clave: detección de oportunidades (*deal flow*), inversión en startups estratégicas y conexión con redes internacionales de innovación. Su objetivo no es solo financiar proyectos, sino integrarlos en la lógica industrial y cooperativa de MONDRAGON, generando crecimiento escalable y retorno estratégico para el conjunto del ecosistema MONDRAGON.

Presencia en ecosistemas de innovación

Para alimentar ese flujo de oportunidades, **MONDRAGON Ventures** participa activamente en múltiples plataformas de innovación a nivel regional, estatal e internacional:

Ecosistema regional

- **BIND 4.0**: plataforma de innovación abierta del Gobierno Vasco que conecta startups con grandes corporaciones para resolver retos de transformación digital. MONDRAGON participa como corporate junto a varias cooperativas.
- **Impulso Emprendedor (CEIN – Gobierno de Navarra)**: programa de apoyo al lanzamiento de *startups* innovadoras, donde MONDRAGON actúa como empresa mentora a través de MONDRAGON Ventures.

Ecosistema estatal

- **Keiretsu Forum**: red internacional de *business angels* en la que MONDRAGON participa como socio y coorganizador de foros de inversión en *startups* industriales.
- **Foro Capital Pymes**: plataforma de acceso a financiación alternativa para pymes. MONDRAGON coorganizó la primera edición conjunta y volverá a participar en la segunda edición prevista para 2026.

Ecosistema estatal con proyección internacional

- **South Summit**: uno de los principales eventos de emprendimiento de Europa, donde MONDRAGON participa como *Innovation Partner* e inversor junto a Mondragon Unibertsitatea y Mondragon Team Academy.
- **4 Years From Now (4YFN – MWC)**: espacio de referencia mundial en startups tecnológicas, clave para la captación de inversión y talento internacional.

Ecosistema internacional

- **Bits & Pretzels (Múnich)**: uno de los principales encuentros europeos de *startups* y *scaleups*, en el que MONDRAGON participa de la mano de ICEX como inversor.
- **London Tech Week**: festival europeo de innovación donde MONDRAGON acude por segundo año consecutivo para reforzar su posicionamiento en el ecosistema tecnológico global.

INVERSIÓN EN STARTUPS

Del ecosistema a la industria

Este posicionamiento se traduce en una cartera creciente de inversiones en empresas tecnológicas y de alto impacto industrial y social, entre ellas, caben destacar:

1 Multiverse Computing

Inversión realizada en 2020 junto a IKERLAN y LKS Next. Es una de las empresas líderes mundiales en compresión de modelos de inteligencia artificial y software cuántico. Nacida en Donostia, está negociando una de las mayores rondas de financiación de la historia de Euskadi (hasta 500 millones de euros), con aspiración de convertirse en unicornio. Su evolución ilustra la apuesta de MONDRAGON por tecnologías disruptivas con aplicación industrial directa.

2 Corify Care

Invertida en 2021 junto a Bexen Cardio. *Spin-off* médica que desarrolla tecnología de mapeo cardíaco no invasivo. En 2026 ha obtenido la aprobación de la FDA en Estados Unidos para su plataforma Acorys®, lo que abre la puerta a su expansión internacional en el ámbito de la cardiología avanzada.

3 Robopedics

Participada por MONDRAGON y Erreka. Desarrolla el dispositivo Awake para rehabilitación de personas con ictus. En 2026 ha recibido inversión de la Sociedad Española para la Transformación Tecnológica [SETT], reforzando su salto al mercado y su potencial industrial.

4 Remolonas

Startup foodtech participada en 2025. Solución tecnológica para la cadena de suministro alimentaria con más de 10.000 hogares suscriptores, orientada a un modelo de supermercado online sostenible y accesible.

5 Néboda

Startup de agricultura vertical interior participada en 2025. Desarrolla soluciones de producción agrícola sostenible en entornos urbanos, con capacidad industrial en crecimiento y foco en eficiencia de recursos.

6 Semi Zabala

Participada junto a Fagor Electrónica en 2025. Empresa especializada en semiconductores de potencia basados en tecnología GaN, con el proyecto *Beyond The Power* orientado a crear una planta de referencia en aeroespacial y electrónica avanzada.

7 ATP Packaging

Mondragon Assemblyk 2025ean egindako erosketa. Elikagaien packaging sektorean zuzenean sartzea ahalbidetzen du, MONDRAGONen dibertsifikazio industrialia indartuz.





4

Una lógica común: ecosistema, industria y escala

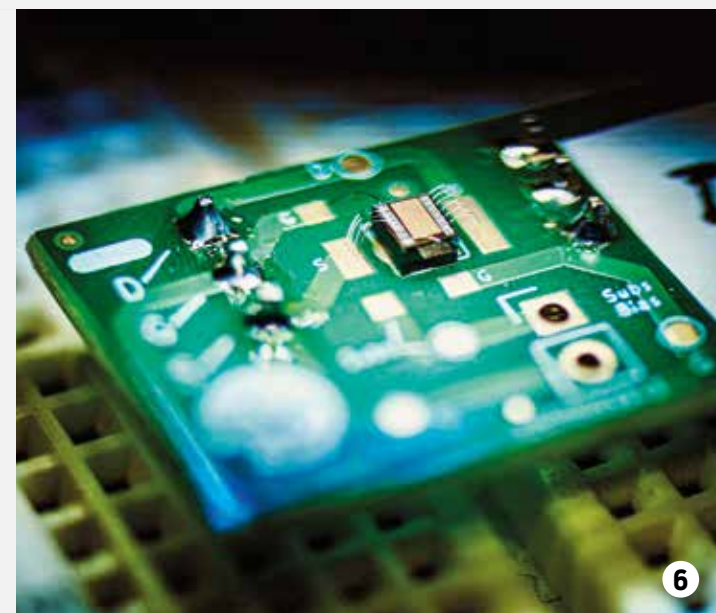
Más allá de la diversidad de sectores (desde la salud a la inteligencia artificial, pasando por la energía, la alimentación o la robótica) todas estas iniciativas responden a una misma lógica: conectar el ecosistema emprendedor con la capacidad industrial de MONDRAGON.

La función de MONDRAGON Ventures no es únicamente invertir, sino convertir innovación en industria, y startups en empresas escalables integradas en el territorio. En ese cruce entre capital, conocimiento y cooperación se está definiendo una parte relevante del futuro económico del ecosistema.



5

MONDRAGON Ventures:
su objetivo no es solo
financiar proyectos, sino
integrarlos en la lógica
industrial y cooperativa de
la Corporación, generando
crecimiento escalable y retorno
estratégico para el conjunto
del ecosistema MONDRAGON.



6



7

BATERA®

Cooperativas de Álava Arabako Kooperatibak Elkarlanean



De izquierda a derecha:
Raúl Etayo (Goros); Naiara López de Uralde (Udapa);
Iñaki López (i+Med); Koldo López de Robles (Paturpat);
Juanjo Unamuno (Aurrenak); Sara Linaje (RPK)
y Rubén Becares (Loramendi).

BATERA, COLABORACIÓN ENTRE COOPERATIVAS ALAVESAS

Seis cooperativas alavesas han creado la asociación BATERA para impulsar el cooperativismo y hacer frente a la compleja situación económica actual. Y viendo la foto, observando las caras de los y las protagonistas, parece que están contentas con el proyecto.

El acto *oficial* de presentación de la asociación tuvo lugar en el Palacio de Congresos Europa de Vitoria-Gasteiz con la participación de más de 200 personas vinculadas al mundo cooperativo y a agentes de referencia de otras instituciones.

BATERA está formada por las empresas Udapa, RPK, Aurrenak, Goros, i+Med y Loramendi, que pretenden consolidar y extender el cooperativismo en el territorio.

6 cooperativas y 1.500 trabajadores. Seis cooperativas, sin embargo, que desde sus inicios han contado

con el *apoyo proactivo* de Konfekoop y Laboral Kutxa. Entre todos trabajan desde su fundación con el objetivo de reforzar la colaboración entre cooperativas y difundir los beneficios que el cooperativismo puede tener en la sociedad. Y hay también un intento de reivindicar que, de alguna manera, el cooperativismo tiene fuerza en Álava.

BATERA está abierta a cualquier empresa de este tipo del territorio, por lo que la asociación está abierta a cualquier cooperativa que se sume a ella. —

Lee la entrevista que TU Lankide mantuvo el año pasado con Iñigo Fernández de la Peña (RPK) y Koldo López de Robles (Paturpat).



Rafa Pol
Economista y PMP*



¿UN ESCENARIO FUTURO PARA LAS COOPERATIVAS INDUSTRIALES?

Recientemente he colaborado en varios cursos que OTALORA ha impartido a grupos internacionales interesados en conocer nuestra experiencia cooperativa. Mi función ha sido la de describir los mecanismos de intercooperación financiera en MONDRAGON.

Además de exponer el funcionamiento básico de MONDRAGON Inversiones y Fundación MONDRAGON, también he repasado con ellos los fundamentos solidarios de la reconversión de resultados divisional.

Este ejercicio me ha hecho retomar algunas reflexiones sobre la evolución de los modelos de negocio de nuestras empresas industriales.

Sabemos que su actividad sigue concentrada en segmentos de mercado maduros y que estamos tratando de remozar sus propuestas de valor. Por otro lado, resulta ineludible dar el salto hacia nuevos negocios y vamos adentrándonos en campos de conocimiento que tratamos de dominar progresivamente con mayor destreza.

Proyectos y recursos financieros

La cuestión relevante aquí es que estos proyectos, ya sean de supervivencia, expansión o desarrollo, requieren cada vez más y más recursos financieros. Insisto, muchos más recursos financieros. Tanto para captar talento y tecno-

logía, como para lograr tener el suficiente alcance, ya que nuestras próximas apuestas, se quiera o no, deben jugar ya en ligas globales.

En este sentido, nuestros instrumentos corporativos de intercooperación financiera, como es el caso de MONDRAGON Inversiones, deberían articularse adecuadamente para lograr un papel destacado en el logro de estos propósitos.

Pero entonces, ¿cuánta inversión se requerirá para crear o mantener un puesto de trabajo cooperativo?

Los nuevos modelos industriales se soportan cada vez más en la automatización, la robotización y en todo tipo de tecnologías de captación y gestión de la información para la toma de decisiones autónomas. Esto hace que sean cada vez más intensivos en inversiones y requieren, en términos relativos, cada vez más recursos financieros, pero menos trabajadores, elementos que en una función clásica de producción se identifican como factor capital (K) y factor trabajo (L), respectivamente.

Soy de la opinión de que, contrariamente a lo que pudiera esperarse, el desequilibrio podría acentuarse incluso más cuando

los trabajadores aporten un gran talento y conocimiento, y aún mucho más, con la incorporación inevitable de la IA y otras tecnologías que redefinirán los procesos productivos en busca de la mayor eficiencia.

Así que, aun alcanzando un gran éxito con nuestros proyectos empresariales, es probable que, en un escenario futuro, las cooperativas industriales apenas tengan ya cooperativistas y destaquen más por concentrar y gestionar un gran stock de recursos financieros. ¿Será eso realmente una cooperativa industrial? ¿Iremos mutando hacia un modelo con prioridades financieras?

Como consecuencia de este futuro hipotético, el concepto de solidaridad que entendemos que está en el trasfondo de la reconversión de resultados divisional, y que tanto fascina a las visitas internacionales que pasan por OTALORA, se me está quedando un tanto desdibujado. Pero claro... esto es sólo una hipótesis ¿no? —

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

A raíz del vídeo que publicó en su cuenta de Instagram [*@guapa.lista.y.cooperativista*], **Marina Vargas** despertó el interés de muchas personas al hablar sobre la figura de José María Arizmendi y el legado del cooperativismo. Detrás de este proyecto hay un equipo joven que, con un lenguaje cercano y mucho sentido del humor, divulga sobre economía social y nuevas formas de entender el trabajo. Hablamos con Marina sobre comunicación, cooperativismo y los retos de conectar este modelo con las nuevas generaciones.

MALEN ILLARRAMENDI



Marina Vargas

DIVULGADORA EN REDES SOCIALES

“Al cooperativismo le falta relato. No por falta de historias, sino porque los códigos no encajan con los actuales”

Para empezar, cuéntenos quién es la persona detrás de “Guapa, Lista y Cooperativista”. Para quien no te conozca todavía, ¿cómo te presentarías? ¿Cómo nace ese slogan y qué significa para ti?

Detrás de *Guapa, Lista y Cooperativista* hay una persona muy curiosa, entusiasta y un poco idealista, que al final es el motor de todo cambio. Pero también hay un proyecto que se hace en equipo, somos cinco personas en total, donde de manera colaborativa creamos el proyecto. Me presentaría como alguien a quien le interesa mucho lo que se sale de la norma y transgrede el status quo, porque hay algo de todo eso que ya hemos visto que no funciona, o por lo menos, no funciona para todas las personas, siempre hay unos pocos que se benefician a costa del resto. Y ese no es el mundo en el que quiero vivir. El slogan nace un poco desde el humor y desde la provocación. A mí al principio no me convencía mucho por-

que me parecía un poco pretencioso, pero tiene gancho y es algo con lo que la gente se queda. Y lo que nos importa es que el mensaje cale. Para mí significa reivindicar una identidad: se puede ser crítica, se puede ser idealista, se puede tener sentido del humor y, además, creer en otras formas de vivir el trabajo.

¿De dónde surge tu interés por el cooperativismo? En tu vídeo hablas con mucha naturalidad del cooperativismo. ¿Recuerdas cuándo o cómo empezaste a interesarte por este tema?

Me topé con Ecooo de casualidad, fruto del hastío y la desesperación. El cooperativismo apareció como un oasis en medio del desierto. Venía de lugares tremendamente jerárquicos, donde no tenía ni voz ni voto, todo venía sobrevenido desde arriba y me costaba mucho compartir mis valores con los de la empresa. Sabía que no quería eso, pero no sabía qué buscar.

Y en medio de ese embrollo, me topé con un lugar en el que podía ser yo, mi opinión no solo era escuchada sino solicitada e integrada y donde las cosas se intentaban hacer con coherencia, en lugar de por ganar más pasta. Así que no me lo pensé y me quedé.

Luego gracias a la Escuela de Activismo Económico, pude conocer más entidades cooperativas en todo tipo de ámbitos y profundizar en qué es la economía social y solidaria, los valores cooperativos y ver que era una realidad más extendida de lo que pensaba, con mucha historia pero también de vanguardia.

En el vídeo mencionas a Arizmendiarieta y su legado. ¿Qué te llamó la atención de su pensamiento o de su forma de entender la economía y la sociedad?

Arizmendiarieta fue un visionario, un listo. Lo que me gusta de su visión es que no veía el cooperativismo como una teoría bonita, sino como una herramienta real para mejorar la vida de la gente. “Que la economía esté al servicio de las personas y no al revés”. Parece una frase sencilla, casi obvia, pero si miramos alrededor, vemos que no es tan común esa manera de hacer empresa.

También me gusta mucho su visión de la educación. Es imprescindible empezar en las raíces, formar a personas capaces de participar, de tomar decisiones en colectivo, de construir en sociedad. Es más fácil crear eslabones de un sistema, que no piensen y sean utilitarias, pero esta sociedad necesita personas con criterio y responsabilidad social.

¿Cómo conociste MONDRAGON? ¿Fue a través de contenido, estudios, redes sociales...? ¿Qué imagen tenías antes y cuál tienes ahora?

MONDRAGON lo conocía primero un poco *de oídas*, estudié la carrera en Eibar y primero conocí la Universidad, después descubrí que era ese gran ejemplo de cooperativismo que siempre aparece cuando empiezas a investigar modelos alternativos de empresa. Al principio mi imagen era bastante general: una corporación cooperativa grande, vasca, muy importante, casi como un caso de estudio.

Luego, gracias al proyecto y a las personas a las que me ha acercado, lo he ido comprendiendo más a fondo. MONDRAGON no es solo una coope-

Tú, tan acostumbrada a contar historias, ¿nos podrías explicar qué es el cooperativismo?

Básicamente, currar en una cooperativa es dejar de ir en asiento de atrás en el coche y ponerte al mando, bien sea como conductor o como copiloto: poder decidir la música, la ruta e incluso los snacks para el viaje. Y que, además, todas las personas que van subidas en ese coche, participen de estas decisiones y puedan rotar por todos los asientos. Implica responsabilidad claro, pero también saber que el camino será bonito y compartido.

rativa gigante. Es un ecosistema que abarca industria, educación, finanzas, innovación, comunidad, territorio... Y eso cambia bastante la mirada.

Antes quizás lo veía como algo admirable pero alejado. Ahora lo veo como una experiencia compleja, con grandes retos, como garantizar la participación activa de tantas socias o seguir siendo competitivas sin perder el alma de cooperativa. O el gran reto que tenemos en la Economía Social: el relevo generacional.

Ahí desde GLC intentamos precisamente que la gente joven conozca no solo que este modelo existe sino que además es solvente, competitivo y mucho más amable con la vida que la empresa tradicional.

Cuando hablamos de cooperativismo hoy, muchas veces se percibe como algo lejano o poco conocido. Desde tu punto de vista, ¿qué crees que le falta al cooperativismo para conectar más con la gente joven?

Al cooperativismo le falta relato. No por falta de historias, sino por puro desconocimiento o porque los códigos no encajan con los actuales. Es algo que se ha evidenciado en el reto del relevo generacional.

A la gente joven sí le importan muchos temas que tienen que ver con la esencia del cooperativismo: la precariedad, el sentido del trabajo en nuestras vidas, la vivienda, la salud mental, la sostenibilidad o la participación, por nombrar algunas. Lo que pasa es que a veces no identificamos que el cooperativismo puede ser la solución a muchos de esos problemas. —

Video



Entrevista completa en tulankide.com



“Arizmendiarieta fue un visionario, un listo. Lo que me gusta de su visión es que no veía el cooperativismo como una teoría bonita, sino como una herramienta real para mejorar la vida de la gente”



La nueva directora de Mundukide ha visitado al equipo de trabajo de Mozambique

Itsaso, Adrian y Elena con el equipo de Fundação Mundukide

La nueva directora de Mundukide, **Itsaso Erretolaza**, ha visitado el programa de Mozambique junto al responsable del mismo, Adrián Lamas, y a Elena Ramos de la Cruz. Ha sido la primera vez de la directora en el país, y el objetivo principal del viaje ha sido conocer de cerca tanto el programa como la realidad de la región.

El viaje ha servido para empezar a tomar conciencia de la magnitud de las necesidades que existen en Mozambique. Y es que no es lo mismo leer en informes y datos que se trata de uno de los diez países más pobres del mundo, que ver de cerca el impacto que esta situación tiene en su población. Esa realidad se refleja en el día a día de sus habitantes: la obligación de recorrer largas distancias a pie, el hecho de realizar todo el trabajo agrícola a base de azada —sin ayuda de animales ni maquinaria— o depender, para los escasos ingresos anuales, de la venta de una pequeña cosecha.

Otro aspecto a destacar es la envergadura del programa. El proyecto se desarrolla en una región que se extiende a lo largo de unos 500 kilómetros: se coordina con una docena de gobiernos locales, actúa en más de un centenar de aldeas y trabaja con cerca de 15.000 familias agricultoras. El contexto, sin embargo, resulta complejo: las infraestructuras y los caminos son muy deficientes; debido a la coyuntura del conflicto interna-

cional, han sufrido desabastecimiento de gasolina; no hay agua corriente y las entidades bancarias son escasas, lo que genera colas interminables. En cuanto a la electricidad, aunque disponen de ella en algunos puntos, en muchos otros se ven obligados a valerse de paneles solares.

Sin embargo, el principal valor del programa radica en su equipo humano. Formado por más de 40 personas, casi en su totalidad mozambiqueñas y en su mayoría muy jóvenes. Aunque algunas personas cuentan con estudios de educación secundaria y otras solo disponen de educación primaria, demuestran una gran capacidad para coordinar a más de 200 formadores y trabajar con más de 15.000 familias al año. Asimismo, gestionan las relaciones con los gobiernos locales y administran anualmente más de 130 toneladas de insumos agrícolas (semillas, fertilizantes, herramientas...). De la misma manera, negocian junto a las personas agricultoras la venta de la cosecha con cerca de 50 comprado-

res, lo que permite a las personas participantes generar unos ingresos superiores a los dos millones de euros anuales.

La estructura y las capacidades actuales del equipo humano son el resultado de los principios del programa y de muchos años de labor. De hecho, el eje central del proyecto siempre ha sido claro: el desarrollo de un territorio debe ser fruto del trabajo de su propia población. Por ello, desde el programa siempre se ha tejido una amplia red de colaboración, desde las autoridades de las aldeas hasta los ministerios a nivel nacional. Esta cooperación se divide en tres ámbitos: el gubernamental (Ministerio de Agricultura, y gobiernos provinciales y de distrito), el sector privado (personal de transporte, entidades compradoras de cosechas agrícolas y entidades proveedoras de insumos) y las organizaciones de la sociedad civil (asociaciones agrícolas y entidades de microcrédito).

Fortalecimiento del talento y el liderazgo local

Asimismo, de cara a incrementar el peso del personal local dentro del equipo del programa, han sido tres los elementos fundamentales empleados a lo largo de los años: la sistematización de los procesos, el sistema de formación interna y la organización comunitaria.

La estandarización de procesos y metodologías ha hecho posible delegar funciones complejas en la juventud con educación básica (primaria o secundaria); por ejemplo, la elaboración de mapas digitales, la gestión de relaciones con entidades compradoras de productos agrícolas y con la administración pública, o la mediación en conflictos sociales. La estandarización pone al alcance de todo el mundo el conocimiento acumulado del programa.

Por otra parte, se ha creado un sistema de formación que permite a los equipos con mayor experiencia acoger a nuevas candidaturas cada año durante varios meses. Esta juventud apoya al personal de inspección y de secretaría en el día a día; participa en la resolución de problemas reales y adquiere tanto conocimientos como experiencia. En los últimos años, más de media docena de personas ha participado en estas formaciones prácticas y, posteriormente, parte de ellas se ha incorporado al equipo del programa.



El equipo de Fundação Mundukide realizando el seguimiento de la producción de sésamo.

Resultados de la población agricultora y escalabilidad del modelo

La labor realizada con la población agricultora también es destacable. Gracias a esta colaboración, además de mejorar la producción propia e incrementar los ingresos en cada caso, se han adquirido nuevas técnicas de producción. Hoy en día, existe una mayor destreza en la construcción de sistemas de riego, y se trabaja de manera comunitaria tanto en la compra de insumos como en la venta de la cosecha.

El resultado de esta estrategia es un modelo organizativo más eficiente y escalable. Si bien antes se requería de personal cooperante para trabajar con 300 o 400 familias, hoy en día, una sola persona cooperante logra trabajar con 6.000 familias gracias al apoyo de tres equipos locales y una docena de asociaciones agrícolas.

Esta organización, además de mejorar la eficiencia operativa, fortalece la propia estructura del programa, ya que reduce la dependencia externa y consolida las capacidades locales. En última instancia, este modelo constituye una reivindicación práctica y directa del protagonismo local, un elemento indispensable para la transformación social. —



La producción de cebolla es elevada gracias a los buenos precios que registra en el mercado.



Estrategias para la adaptación del euskera a los nuevos tiempos

MONDRAGON constituye un referente en el ámbito del euskera. ¿Qué aspectos se busca reforzar de cara a los próximos años?

Ander E. En el País Vasco, solo el 1 % de las empresas cuenta con un plan de euskera; en MONDRAGON, el dato alcanza el 66 %. Se constituye un referente en entornos como Elgoibar, Arrasate o Markina... Buscamos reforzar esta presencia para tomar mayor conciencia del impacto de nuestra labor en la sociedad y mostrar el camino al resto del tejido empresarial.

Leire M. Queremos aprovechar en mayor medida la fuerza colectiva para reivindicar el valor y el prestigio del euskera, asegurando así que siga ocupando el lugar que merece. El camino para adaptar a los nuevos tiempos el euskera, como seña de identidad propia, se abordará en colaboración, para que posteriormente cada entidad prosiga con su propio recorrido. Los tiempos han cambiado y a menudo se percibe el euskera como un idioma normalizado debido a las oportunidades que ha tenido la juventud; sin embargo, esta percepción entraña riesgos y exige seguir trabajando en ello.

Las cooperativas están logrando un impacto significativo en materia lingüística. No obstante, la sociedad experimenta profundas transformaciones y la colaboración resulta cada vez más indispensable.

Leire M. Eso es, precisamente, lo que podemos hacer desde MONDRAGON: organizarnos en cooperación para llegar a donde no podemos llegar en solitario. Queremos

La Comisión de Euskera de la Corporación MONDRAGON ha renovado su Marco Estratégico para el ciclo 2025-2028. Este trabajo se ha llevado a cabo con el propósito de transformar los retos del nuevo periodo en nuevas oportunidades para el euskera. El marco se fundamenta en la colaboración entre cooperativas, divisiones y la propia corporación, y se asienta sobre tres pilares principales: constituir un referente en el ámbito laboral y social, profundizar en la institucionalización del euskera e integrar el talento también desde la perspectiva lingüística. El objetivo es reforzar el idioma como seña de identidad, garantizar el entorno digital e incorporar líneas de trabajo orientadas a la diversidad y la migración. Nos hemos reunido con Ander Etxeberria y Leire Mugerza para profundizar en el reto.

que la sociedad vea que el euskera también es valorado en el mundo laboral, y que uniendo nuestras fuerzas tenemos una mayor capacidad de incidir en la sociedad.

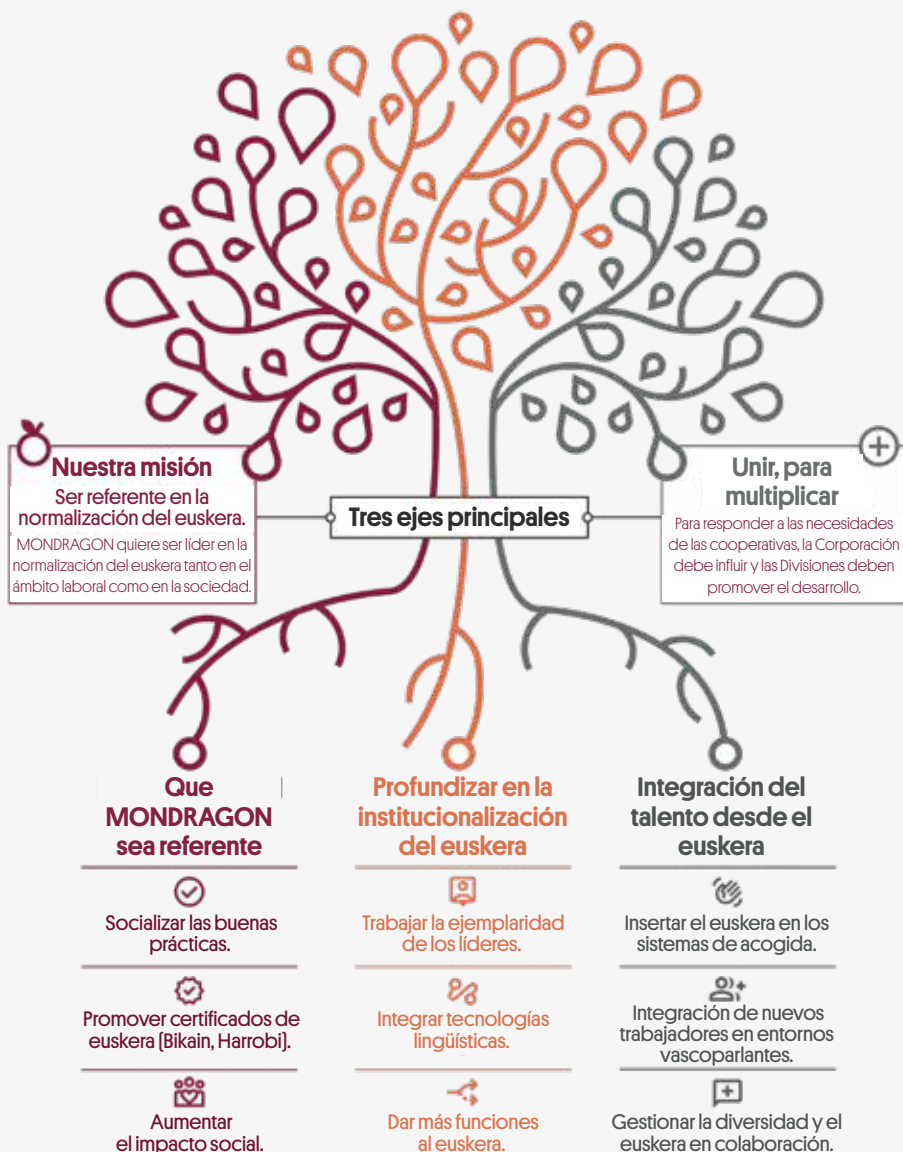
Ander E. De cara al interior, hace años que gestionamos el euskera en las cooperativas, y contamos con comisiones de euskera tanto en las propias cooperativas como en la Corporación. Hacia el exterior, centramos nuestra atención en participar en colaboración en comisiones y foros relacionados con el euskera. ¡En varios de estos foros, más de la mitad de la representación corresponden a cooperativas de MONDRAGON!

¿Qué aspectos deberán cuidarse durante los próximos cuatro años para que las cooperativas mantengan el nivel de uso del euskera?

Ander E. Debemos prestar especial atención al conocimiento del euskera. El mapa demográfico está cambiando con rapidez y cada vez se incorpora más personal que no domina el idioma. Por otra parte, las tecnologías lingüísticas están dando grandes pasos. En las cooperativas, estas herramientas nos van a ayudar enormemente en la enseñanza y el uso del euskera.

Leire M. Es importante poner el foco en el uso, y la *revalorización emocional* también resultará clave. Hemos tenido que realizar un gran esfuerzo en este largo proceso de aprender y trabajar en euskera, y eso nos ha dejado un fuerte vínculo emocional. Por lo tanto, hoy en día, debemos acertar a transmitir ese legado a las nuevas generaciones desde el orgullo o las emociones, por-

MONDRAGON: Marco Estratégico del Euskera 2025-2028



raremos la perspectiva del euskera en la labor que se va a desarrollar en MONDRAGON en el ámbito de la migración, tal y como hemos hecho a lo largo de nuestra historia. Por supuesto, cada entidad adaptará los sistemas de acogida y demás recursos a su propia realidad. Y creo que la IA también representa una oportunidad.

Ander E. Quienes llegan a vivir a nuestros pueblos desean tener un empleo. Y no solo eso, también quieren participar en la vida comunitaria. En las cooperativas, el euskera es un recurso (más) que facilita este proceso. Además, la persona recién llegada debe saber que en las cooperativas estamos capacitando a la plantilla vascoparlante para ejercer ese papel de acompañamiento.

En las cooperativas ya existen experiencias de compañeras y compañeros de trabajo que, sin saber euskera, han logrado euskaldunizarse en el entorno laboral. ¿Qué mensaje se desea trasladar a quienes ven en las cooperativas una oportunidad de futuro profesional?

Ander E. El número de personas que han aprendido euskera en la cooperativa supera las expectativas. Durante la ola migratoria de los años 60

que lo que nos aportan la lengua y la cultura es verdaderamente enriquecedor.

Se busca realizar la integración del futuro talento desde la perspectiva del euskera. ¿Cuál será la aportación de MONDRAGON?

Leire M. Vemos el euskera como una oportunidad para la integración del nuevo talento. Contamos con una gran trayectoria en la gestión lingüística y abordamos esta cuestión desde una perspectiva inclusiva y positiva. Quienes hablamos euskera debemos ser compañeros y compañeros de viaje del nuevo talento. Incorporo-

(procedente de distintos puntos del Estado hacia los territorios industriales), las cooperativas constituyeron para cientos de personas una vía de integración excepcional, tanto a nivel laboral como social. Aquella experiencia sigue siendo, hoy en día, una gran oportunidad.

Leire M. Totalmente de acuerdo. Muchas personas de mi entorno han realizado ese proceso y ahora contemplan el euskera con orgullo. Además del desarrollo profesional, les ha servido para enriquecer su faceta personal. Para quien busque un propósito que vaya más allá de lo laboral y una forma diferente de hacer las cosas, las cooperativas constituimos una excelente opción. —

Lourdes Idoiaga

PRESIDENTA DE ARIZMENDIARRIETA
LAGUNAK ELKARTEA

Arizmendiarietaren Lagunak Elkartea (ALE) reivindica, en el 50 aniversario de la muerte de José María Arizmendiarieta, la vigencia de un pensamiento basado en transformar la realidad a través de la cooperación. Su presidenta, Lourdes Idoiaga, repasa el trabajo de la asociación para preservar ese legado y acercarlo a las nuevas generaciones. ALE combina investigación, formación y divulgación para proyectar el modelo cooperativo hacia el futuro. La entidad defiende que los valores de solidaridad, compromiso y acción colectiva siguen siendo una referencia ante los retos actuales. **MALEN ILLARRAMENDI**

“Queremos seguir siendo un espacio de análisis y reflexión, pero siempre con una mirada al futuro”

Para quienes todavía no conozcan ALE, ¿quiénes sois y cuál es la labor que desarrolláis desde la asociación?

ALE nació en marzo de 2007 impulsada por un grupo de cooperativistas que conocieron de cerca a José María Arizmendiarieta y sintieron la responsabilidad de preservar y difundir su legado. Su primer trabajo fue recopilar toda la documentación dispersa sobre sus pensamientos, principios y valores, y posteriormente analizarla y organizarla.

Hoy, ese fondo documental, con una base de 5.802 manuscritos por Arizmendiarieta (9.021 páginas) y cerca de 4.000 documentos mecanografiados, ha sido tratado con herramientas de inteligencia artificial, está depositado en eBiltegia, repositorio abierto de Mondragon Unibertsitatea. Además de custodiar este legado, desde ALE desarrollamos proyectos formativos, especialmente dirigidos a jóvenes, y trabajamos en distintos ámbitos para divulgar el cooperativismo y sus valores, desde una mirada en clave cooperativa a los retos de futuro de la sociedad.

Este año se cumplen 50 años del fallecimiento de Arizmendiarieta, y el año que viene se cumplen 20 años de la creación de ALE. ¿Qué significa llegar a esta fecha y qué lectura hacéis del camino recorrido hasta ahora?

Llegar a estas fechas supone reafirmar el compromiso de muchas personas que, de manera altruista, siguen

trabajando para mantener vivo el legado de Arizmendiarieta. Nuestro objetivo no es predicar una filosofía abstracta, sino difundir unos principios y valores que siempre estuvieron orientados a la acción.

Nos guiamos por una idea central de Arizmendiarieta: “El mundo no se nos ha dado para contemplarlo, sino para transformarlo”. Por eso, en ALE trabajamos para transmitir no solo su pensamiento, sino también el modelo cooperativo que impulsó, su evolución histórica y su impacto actual en la sociedad.

Lógica cooperativa para retos actuales

Muchas veces se habla de Arizmendiarieta como una figura histórica, pero desde ALE insistís en que su pensamiento sigue siendo plenamente actual. ¿Por qué crees que sigue teniendo vigencia hoy?

Porque su principal enseñanza sigue siendo muy válida: ante los problemas, no basta con analizarlos, hay que actuar para transformarlos. En la posguerra, Arizmendiarieta se enfrentó a situaciones muy duras, como el hambre, la falta de empleo o los conflictos sociales, y respondió formando líderes y creando equipos capaces de ofrecer soluciones colectivas.

Un ejemplo claro fue en 1959, cuando los cooperativistas fueron excluidos del sistema público de la Seguridad Social por ser *propietarios* de su empresa y no *asa-*

“El individualismo probablemente sería el desafío que más chocaría con el pensamiento de Arizmendiarieta, porque él defendía la cooperación, la solidaridad y una mejor distribución de la riqueza”

lariados y perdieron todas sus prestaciones sociales. En apenas tres meses, impulsó junto a otros líderes una solución alternativa que dio origen a LagunAro EPSV para reponer las prestaciones perdidas a los cooperativistas y sus familias. Esa capacidad de analizar, organizar y responder a los retos es plenamente aplicable también hoy.

El cooperativismo nació para responder a unos retos concretos, pero hoy vivimos otros muy diferentes: digitalización, individualismo, precariedad juvenil, crisis climática... ¿Qué puede aportar el pensamiento de Arizmendiarieta a este contexto?

Sobre todo, aporta una actitud: capacidad de análisis y reacción colectiva. El cooperativismo ya está trabajando en muchos de estos retos, como la digitalización, la sostenibilidad o la creación de empleo.

Sin embargo, el individualismo probablemente sería el desafío que más chocaría con el pensamiento de Arizmendiarieta, porque él defendía la cooperación, la solidaridad y una mejor distribución de la riqueza. Allí donde el cooperativismo tiene más peso, también se observan mayores niveles de cohesión social y menor desigualdad. Por eso, su pensamiento sigue ofreciendo herramientas para afrontar los retos actuales desde una lógica colectiva.

Uno de los objetivos de ALE es conectar con las nuevas generaciones. ¿Cómo se puede acercar hoy el cooperativismo y los valores de Arizmendiarieta a la juventud sin caer en discursos idealizados o lejanos?

La clave es hablar desde la realidad, no desde discursos idealizados. Detectamos que en muchas universidades no se estudia el modelo cooperativo como parte de los programas académicos, y por eso desde ALE impulsamos formación directa en centros universitarios, con más de 70 cursos al año y más de 1.000 estudiantes participantes al año. Estos cursos se imparten en Deusto Business School, EHU, Mondragon Unibertsitatea (facultades de Mondragon

Goi Eskola Politeknikoa y Enpresagintza), Universidad Pública de Navarra -UPNA, Tecnun, Tknika...

Además, trabajamos con jóvenes y para jóvenes a través de proyectos en redes sociales y colaboración con iniciativas como Mondragon Team Academy. La

idea es acercar el cooperativismo con un lenguaje actual, mediante vídeos y formatos digitales, mostrando experiencias reales y conectando con sus inquietudes. En las redes sociales en las que estamos presentes, hemos podido constatar más de 220.000 visualizaciones y contamos con más de 3.000 seguidores.

Si Arizmendiarieta pudiera mirar hoy la sociedad y el mundo cooperativo actual, ¿qué crees que le preocuparía más? ¿Y qué cosas le darían esperanza?

Probablemente no se quedaría demasiado tiempo en la preocupación: buscaría actuar y movilizar personas para transformar la realidad, como hizo siempre.

Seguramente le inquietaría el avance del individualismo, porque va en contra de los valores de cooperación y solidaridad que defendió. Pero también encontraría motivos para la esperanza en la capacidad de muchas personas y colectivos para seguir trabajando juntos, generar proyectos compartidos y mantener vivo el compromiso con una transformación social más justa.

20 años de ALE: legado y futuro

ALE se define como un espacio de reflexión, formación y divulgación. ¿Qué papel queréis jugar dentro del ecosistema cooperativo y social en los próximos años?

Queremos seguir siendo un espacio de análisis y reflexión con mirada al futuro. En estos años hemos impulsado investigaciones y publicaciones sobre el impacto y la evolución del cooperativismo, recogidas en los libros SUSPERTZEN y AUSARTZEN, y también EZAGUTZA BIDEA, publicación centrada en la gestión del conocimiento como clave para la sostenibilidad. Nuestro objetivo es contribuir a adaptar el modelo cooperativo a los nuevos retos, especialmente en sostenibilidad, conocimiento y el papel de las personas en las organizaciones.

Este 50 aniversario también parece una oportunidad para abrir ALE a más gente y ganar visibilidad. ¿Qué os gustaría que descubriera la sociedad sobre la asociación durante este año?

Nos gustaría que la sociedad conociera mejor todo el trabajo realizado durante estos casi 20 años: la preservación del legado de Arizmendiarieta, la labor de divulgación y también las nuevas propuestas que estamos impulsando para pensar el futuro del cooperativismo. No solo miramos al pasado; también queremos aportar ideas y herramientas para los retos del presente y del futuro. —



DE LA EXTRACCIÓN AL RESULTADO

El viaje invisible de tu muestra en el laboratorio clínico

Cuando nos hacemos un análisis de sangre, pensamos que el proceso consiste en extraer la muestra, introducir el tubo en un aparato, registrar el resultado y fijarse en los asteriscos que aparecen en el informe. Sin embargo, el recorrido de una muestra es mucho más complejo.

MARISA SECO DIRECTORA LABORATORIO OSARTEN, K.E.

Fase preanalítica: antes de la extracción

Esta fase incluye todo lo que sucede antes del análisis y es una de las etapas más críticas del proceso, ya que concentra la mayoría de los posibles errores. Factores como el ayuno (duración, tipo de cena del día anterior), ejercicio intenso los días previos, medicación/ingesta de suplementos alimentarios o el correcto cumplimiento de instrucciones de recogida de orina, influyen directamente en la fiabilidad del análisis.

El laboratorio debe identificar inequívocamente a la persona, emplear recipientes adecuados y unas condiciones óptimas de obtención y traslado de muestras al laboratorio. En un contexto de centralización en mega-laboratorios, que analizan miles de muestras trasladándolas a cientos de kilómetros, estos aspectos adquieren especial relevancia para evitar consecuencias negativas preanalíticas que, de no tomarse en cuenta, pueden comprometer los resultados y la salud de la persona.

Fase analítica: la llegada al laboratorio y su procesamiento

Antes de su procesamiento, el personal técnico verifica que la muestra es aceptable: correcta identificación, volumen suficiente, ausencia de interferencias y condiciones adecuadas de transporte y conservación. Asimismo, se comprueba el estado del equipo, la calibración vigente y se procesan los controles internos de calidad, los cuales deben estar dentro de los criterios de aceptación. Solo entonces se procede al análisis automatizado.

Posteriormente, se realiza la validación técnica: se verifica coherencia analítica y biológica, alarmas del analizador, resultados fuera de intervalo, valores críticos y posibles interferencias analíticas. Si es necesario, se repiten pruebas.

Fase postanalítica: de dato a información

El personal facultativo realiza la validación clínica: evaluación clínica del conjunto de resultados, cambios significativos respecto a valores previos y ampliación de pruebas, si procede. Al realizar el seguimiento de parámetros analíticos, se pueden identificar cambios incipientes que favorezcan la intervención temprana. En muchos casos, la evolución de un resultado es más importante que el valor puntual.

Solo tras esta validación los resultados pueden ser informados. El informe se genera, en euskera o castellano, e incluye comentarios técnicos o clínicos, si proceden, que permiten la correcta interpretación de los resultados. Finalmente, el informe se emite, garantizando la confidencialidad, en formato digital o impreso. En este punto, cuando la persona recibe el informe, es importante evitar la autointerpretación del mismo mediante buscadores web o similares y recomendable acudir al personal sanitario especializado (de la cooperativa, del propio laboratorio de Osarten o de otros centros médicos).

Las muestras se conservan durante un periodo determinado y posteriormente se eliminan conforme a la normativa de residuos sanitarios.

El final del viaje: ¿dónde hemos llegado?

El destino de un laboratorio de análisis clínicos como Osarten va más allá del diagnóstico: contribuye a la prevención y detección precoz de enfermedades y a la promoción de la salud en las empresas.

Cada muestra analizada forma parte de un compromiso más amplio: **cuidar la salud hoy para prevenir problemas mañana.** —

Usoa Ostolaza
CICLISTA PROFESIONAL

“El próximo gran objetivo es el Tour de Francia”

Ostolaza es una de las mujeres ciclistas destacadas hoy en día. En 2021 comenzó su andadura profesional en el ciclismo -empezó de pequeña-, y se ha convertido en una corredora de referencia en el equipo Laboral Kutxa-Euskadi. En 2024 se impuso en el Campeonato de España y ha sido campeona de la Vuelta a los Pirineos en dos ocasiones [2024 y 2025]. Este año ha ganado el Gran Premio Eibar Hiria, se ha hecho con el cuarto puesto en la Vuelta a España y ha subido al podium en la Vuelta a Burgos [3º puesto]. **UXUEMORALES**



¿Qué reto profesional tiene entre manos?

En mayo he disputado algunas de las carreras más importantes a nivel mundial y estoy muy contenta con los resultados obtenidos. El duro trabajo realizado está dando sus frutos, tanto para mí como para todo el equipo; eso deja claro que entrenar duro merece la pena.

De cara al futuro, en junio tengo tres carreras: el Tour de los Pirineos, la Volta a Catalunya y a finales de junio el Campeonato de España.

Después tendré todo el mes de julio para entrenar duro, porque el próximo gran objetivo es el Tour de Francia en agosto. Después del verano, también tenemos más carreras en septiembre y octubre. Estamos muy motivadas; los buenos resultados recientes nos dan una fuerza extra para seguir trabajando en todas las carreras que vamos a disputar hasta final de temporada a mediados de octubre.

Tu momento favorito para entrenar.

Mediodía, sobre las 12:00 horas.

Música para entrenar: ¿Sí o no?

Por el peligro que hay en la carretera no es recomendable escuchar música con auriculares.

Pero en puertos de montaña o donde hay pocos coches me gusta escuchar música. Sin embargo, me gusta mucho más escuchar podcasts que música cuando entreno.

¿Un podcast?

Benetan zabiz?

Una canción.

Infinitoan (Su ta gar).

Un libro.

London Calling, de Goio Ramos.

Una serie o película.

Entre las películas elegiría *Interstellar*, y entre las series *El Sastre*.

Una afición que no sea el ciclismo.

Pasar tiempo en la naturaleza con mis seres queridos (en el mar, en la montaña...).

¿Verano o invierno?

Verano.

Momento del día.

El atardecer.

Un día ideal para ti.

Despertar, desayunar con tranquilidad, hacer un buen entrenamiento con mi pareja de 4-5 horas con buen tiempo y después comer un pintxo. Por la tarde, ir a Zarautz y pasar la tarde en la playa con la familia o amigos; al atardecer, tomar un baño y cenar un poke bowl en la misma playa. Por último, comer un helado y a casa.

Un recuerdo.

Cuando íbamos con la familia al camping de Cambrils. En concreto, las horas que pasaba jugando en la piscina junto a mi hermano.

Un sueño.

Formar una familia.

Tu filosofía de vida.

Vivir el presente, pensar en positivo y ser fiel a mi misma y a los demás. —

“Estamos muy motivadas; los buenos resultados recientes nos dan una fuerza extra para seguir trabajando en todas las carreras que vamos a disputar hasta final de temporada a mediados de octubre”

Acompañar desde el inicio para entender y trabajar mejor juntas

Incorporarse a una cooperativa o asumir una nueva responsabilidad en un departamento de gestión implica, muchas veces, enfrentarse a un nuevo entorno y a conceptos que no siempre son conocidos desde el principio. Entender cómo funciona LagunAro, qué coberturas tiene y cómo relacionarse con el sistema es parte importante de ese proceso, y mejor hacerlo juntas.

Primera toma de contacto

Con este objetivo, LagunAro desarrolla sesiones dirigidas tanto a nuevas personas socias como a personas de las cooperativas que comienzan a trabajar en ámbitos vinculados a la gestión social y/o sanitaria y que tienen relación directa con LagunAro. Se trata de espacios pensados para facilitar ese primer acercamiento y ayudar a conocer el modelo desde el inicio.

En el caso de las nuevas personas socias, las sesiones permiten tener una primera visión del sistema: cómo surge, cómo funciona y qué papel desempeña dentro del modelo cooperativo. Más allá de los contenidos, estas charlas buscan ofrecer una base que ayude a entender mejor qué es LagunAro y qué prestaciones ofrece.

Por otro lado, las cooperativas también viven procesos de incorporación y relevo. Por ese motivo, para las personas nuevas que colaboran directamente con LagunAro, se impulsa *Aula LagunAro - Herrera Plana*, un espacio orientado a facilitar el día a día de las personas que asumen estas funciones.

En estas sesiones, además de conocer el funcionamiento del sistema, se abordan cuestiones muy prácticas: cómo se organizan los diferentes departamentos de LagunAro, a quién dirigirse en cada caso, qué canales de comunicación están disponibles... Y, sobre todo, se genera algo muy importante: poner cara a las personas. Tanto a quienes están en LagunAro como a quienes trabajan en las cooperativas. Conocerse desde el principio ayuda a construir una relación más cercana que después se traslada al día a día.

Espacios de encuentro

En definitiva, tanto para nuevas personas socias como para las cooperativas, el objetivo es similar: disponer de herramientas para entender mejor el sistema, saber cómo moverse en él y, sobre todo, ser un medio para conocer a las personas que hay detrás.

Durante este año, además, se dará continuidad a estas iniciativas con nuevas sesiones dirigidas a cooperativas, previstas para este mes de junio, reforzando así estos espacios de encuentro.

Porque, en muchos casos, empezar con claridad y con referentes conocidos facilita el camino. Y acompañar desde ese primer momento ayuda a construir una relación más fluida y cercana en el día a día. —

Asamblea General de la entidad celebrada el 23 marzo en Donostia.



En el caso de las nuevas personas socias, las sesiones permiten tener una primera visión del sistema: cómo surge, cómo funciona y qué papel desempeña dentro del modelo cooperativo.

EKIOLA AIARA COMENZARÁ A GENERAR ELECTRICIDAD ESTE VERANO

La planta fotovoltaica de energía verde kilómetro 0 - Ekiola Aiara - entrará en funcionamiento este verano con una producción garantizada anual de 1.550 MWH/año, tras haber culminado su construcción en una parcela ubicada en las curvas de Saratxo, en Amurrio (Araba), y una vez disponga de los trámites y permisos pertinentes del Ministerio de Industria. Esta nueva Ekiola se unirá a las tres que ya están en funcionamiento en el territorio alavés, en Mendialdea, Lautada y Gorbeialdea.

La planta cuenta con 2.064 paneles de 610 Wp bifaciales y ofrecerá servicio a domicilios, comercios, establecimientos y pymes de la comarca, y también servirá para recargar baterías de vehículos eléctricos con cargadores ultra rápidos de 120 KW en cinco puntos (Laudio, Amurrio, Arespalditza/Respaldiza, Luiaondo y Okondo).

Esta planta de producción de energía solar renovable, verde, kilómetro 0 es fruto de la colaboración público-privada entre el Ente Vasco de la Energía EVE, Diputación Foral de Álava y la ingeniería promotora Krean. —



¿Qué es Ekiola?

Una iniciativa puesta en marcha con impulso del Gobierno Vasco, a través del EVE, la Diputación de Araba, y Krean (MONDRAGON) cuyo objetivo es crear comunidades energéticas para que sea la propia ciudadanía quien genere el 100% de la energía eléctrica que precisan para cubrir sus necesidades.

La planta fotovoltaica dará servicio a los hogares, comercios, establecimientos comerciales y pymes de la zona, así como a cinco puntos de recarga para vehículos eléctricos de la comarca.

Principio de transformación social del Grupo Fagor

En el marco de una tesis doctoral, en los últimos años en el Instituto de Estudios Cooperativos Lanki hemos estado analizando el principio de transformación social del Grupo Fagor. Este estudio se ha desarrollado en dos direcciones principales. Por un lado, se ha analizado cómo se entiende la transformación social en el Grupo Fagor y qué sentido adquiere hoy este principio. Por otra parte, se ha investigado cómo se ha llevado a cabo este principio a lo largo de su evolución histórica, tomando como base la evolución del uso de la Contribución Obligatoria a otros Fines de Interés Público.

ARITZ KANPANDEGI PROFESOR E INVESTIGADOR DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS LANKI

Tal y como se desprende del estudio, en el Grupo Fagor se entiende que la transformación social es una propuesta de cooperativas que, utilizando las palabras de un entrevistado, es “nuestro principal razón de ser”. La transformación social da sentido al cooperativismo porque se entiende que las cooperativas no pueden conformarse con desarrollar su negocio, crear riqueza y distribuirla entre sus socios de trabajo. Así se representa la transformación social de que el principio está en la base del modelo de empresa cooperativa que se ha desarrollado en el Grupo Fagor, destacando que “el mero hecho de ser cooperativa ya es transformador”, ya que las cooperativas generan riqueza y reducen la desigualdad social en el territorio. Asimismo, los entrevistados destacan que la transformación social se ejecuta en gran medida en el fondo COFIP, pero que la gestión de este fondo es mucho más que la transformación, es decir, la importancia de utilizarlo de forma transformadora en la región con un impacto social significativo, ya que el principio de transformación social no se agota en el uso de este fondo.

El fondo COFIP: instrumento de transformación social

En cuanto al desarrollo histórico de este principio, se ha analizado el análisis histórico del fondo COFIP del Grupo Fagor. Así, cabe destacar, como dato general, que desde su creación hasta el año 2022, el Grupo Fagor ha destinado un total de 69 millones de euros a través de su fondo COFIP; aportando a valores de 2022, casi 140 millones de euros. En concreto, el uso de este fondo puede agruparse en las siguientes ocho categorías o ámbitos: normalización del euskera, intercooperación

y FEPIs de MONDRAGON, iniciativa comunitaria, formación interna, cooperación al desarrollo, sostenibilidad y sanidad.

A lo largo del tiempo, los porcentajes destinados por el Grupo Fagor a la promoción de cada sector han ido variando. Si en la década de los 70 se destinó a educación el 83% del fondo COFIP, en la década de 2010 el porcentaje desciende al 26%. Sin embargo, en las últimas décadas el euskera adquiere una gran presencia junto con las FEPI, y la sostenibilidad y la cooperación al desarrollo se manifiestan con tendencia ascendente.

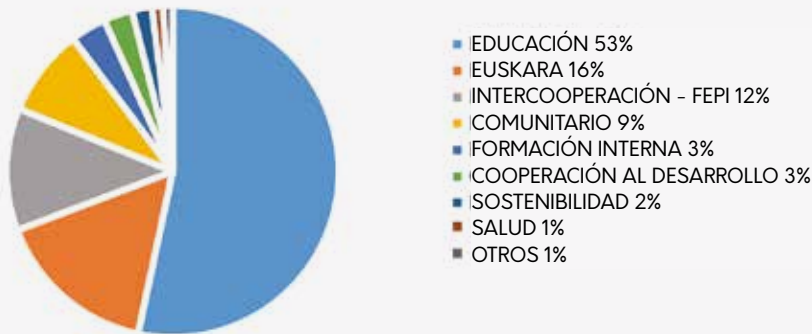
La partida destinada a la iniciativa comunitaria aparece desde los años 70 y en general se mantiene a un nivel bastante constante, en torno al 10%. Por tanto, se observa que el fondo COFIP ha tendido a una cierta diversificación, desde la hegemonía educativa de los primeros años, extendiéndose a sectores como el euskera, la sostenibilidad y la cooperación al desarrollo.

En titulares principales, cabe destacar que el Grupo Fagor ha apoyado diversas estructuras educativas a través de su COFIP, siendo la Escuela Politécnica y Mondragon Unibertsitatea, la Fundación Gizabidea y las ikastolas las destinatarias principales de los fondos destinados a la educación. Durante las primeras décadas de la Escuela Politécnica, el Fondo COFIP del Grupo Fagor se orientó a tres objetivos principales: el sostenimiento de los gastos corrientes, la financiación de nuevas inversiones e instalaciones y la equiparación, a través del canon educativo, de las condiciones laborales del profesorado de la Escuela con las de los socios de las cooperativas de la zona.

En principales titulares, cabe destacar que el Grupo Fagor ha apoyado diversas estructuras educativas a través de su COFIP

Utilización del fondo COFIP (1966-2022)

(*) actualizado el valor a 2022.



Desarrollo del Fondo COFIP por sectores (porcentajes)

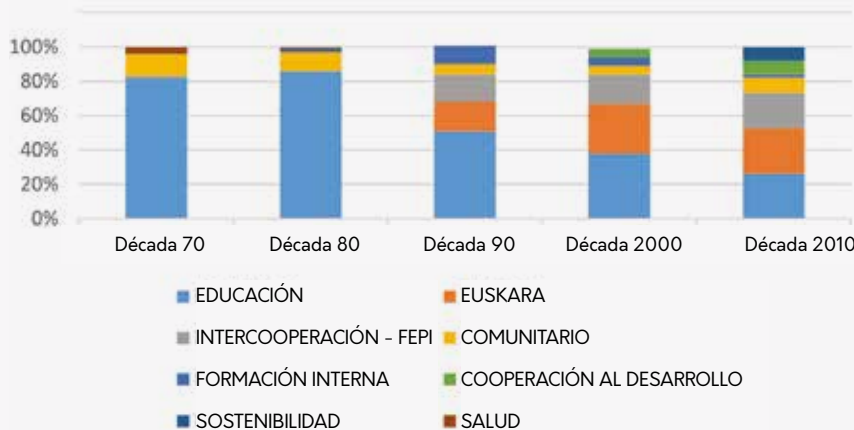


Imagen: Desarrollo del uso del Fondo COFIP del Grupo Fagor (Kanpandegi, 2026).

Educación cooperativa y desarrollo territorial

Asimismo, se apoyarán desde el Grupo Fagor también dos estructuras que han sido estratégicas en el desarrollo del sistema educativo cooperativo del Alto Deba: Hezibide y Gizabidea. Hezibide jugará un papel estratégico en el desarrollo del sistema educativo del Alto Deba. Hezibide realizará una aportación muy significativa, entre otras cosas, impulsando la transformación societaria de los centros y promoviendo cooperativas educativas integrales; llevando a cabo la coordinación y planificación del sistema educativo cooperativo de la comarca de Debagoiena; y desarrollando un plan integral de euskaldunización del sistema educativo. Como criterio general, se financiará el 50% de la actividad de Hezibide a través del fondo COFIP del Grupo Fagor.

Asimismo, Gizabidea será la última estructura impulsada por Arizmendiarieta y las cooperativas del grupo Fagor serán socias fundadoras de la Fundación

Gizabidea, asumiendo la principal aportación económica fundacional. Las principales funciones de Gizabidea serán: preservar el patrimonio inmobiliario de los centros educativos; y satisfacer sus necesidades de financiación, previendo la insuficiencia de la financiación pública.

La normalización del euskera será otro pilar significativo del fondo COFIP del Grupo Fagor y estas partidas se destinarán de forma sistemática a este objetivo a partir de los años 90. En las décadas de 2000 y 2010 casi el 30% del fondo COFIP se destinará a este objetivo, igualando así en esta última década los porcentajes del fondo COFIP destinados a educación y euskera. En este sentido, se observa que ha sido una estrategia que ha dado resultados muy significativos, porque en la actualidad en gran medida está normalizado que el euskera sea la lengua principal de trabajo en las cooperativas del Grupo Fagor.

En cuanto a las dos últimas décadas, cabe destacar dos nuevos sectores. La contribución a la cooperación al desarrollo se realizará principalmente a través de Mundukide. Es significativo el argumento que se utiliza cuando se toma esta decisión apelando al colectivo cooperativista sobre la opresión que se está dando en los países empobrecidos. Asimismo, la vocación de incidir en la sostenibilidad es clara en estos últimos años. Principalmente, a través de la red de cooperación Debagoiena 2030 se ha incidido en la dirección del desarrollo sostenible de la comarca.

Así, una vez completado el análisis genealógico del fondo COFIP, se puede observar que desde la creación del Grupo Fagor hasta la actualidad se ha venido desarrollando una estrecha relación de colaboración entre los agentes educativos de Debagoiena y las cooperativas del Grupo Fagor; que se ha desarrollado una estrategia referencial en la normalización del euskera en las cooperativas del Grupo Fagor; y que en estos últimos años el compromiso por recorrer el camino de la sostenibilidad es firme. —

Así, una vez completado el análisis genealógico del fondo COFIP, se puede observar que desde la creación del Grupo Fagor hasta la actualidad se ha venido desarrollando una estrecha relación de colaboración entre los agentes educativos de Debagoiena y las cooperativas del Grupo Fagor; que se ha desarrollado una estrategia referencial en la normalización del euskera en las cooperativas del Grupo Fagor; y que en estos últimos años el compromiso por recorrer el camino de la sostenibilidad es firme. —



HARROBIA: la apuesta de MONDRAGON y Mondragon Unibertsitatea para la gestión temprana de talento tecnológico cooperativo

Sesión de difusión del programa HARROBIA a estudiantes de La Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea participantes en la experiencia piloto.

Integrada en el proyecto estratégico ATEAK, la facultad de ingeniería da un paso más en su programa dual y ofrece un espacio VIP para las ofertas de formación dual de alta cualificación en las cooperativas de MONDRAGON.

NEKANEERRASTI COORDINADORA DE INGENIERÍA DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Mondragon Unibertsitatea, y de manera muy específica su Escuela Politécnica Superior (Goi Eskola Politeknikoa), continúa a la vanguardia de la formación en ingeniería mediante una fórmula que combina la excelencia académica con la integración empresarial temprana como método de formación. En este ecosistema, la facultad pilota la implantación del programa HARROBIA, una iniciativa piloto que se engloba dentro del proyecto estratégico ATEAK —impulsado por MONDRAGON—. Mientras que ATEAK funciona como el marco global de atracción y fidelización de talento joven a las cooperativas, HARROBIA se convierte en la herramienta operativa para la integración de estudiantes universitarios en las cooperativas de MONDRAGON. Su propósito es claro: estructurar el acercamiento y la vía de acceso de los y las ingenieras en formación a las cooperativas, poniendo en valor la experiencia del alumnado.

Ingenieras e ingenieros profesionales cooperativos para responder a las necesidades de talento en MONDRAGON

A través de HARROBIA, la Escuela Politécnica Superior coordina y gestiona las necesidades de talento tecnológico especializado de las cooperativas de MONDRAGON que conforman su red de colaboración. Estas necesidades se revisan, preparan y se ofrecen en un espacio de tiempo que podemos denominar *espacio VIP*, en el que los y las estudiantes de los últimos cursos de grado y máster tienen la oportunidad de conocer las capacidades científico-tecnológicas de las cooperativas de MONDRAGON al tiempo que pueden elegir en cuál de ellas quieren aportar su conocimiento y habilidades.

Durante este espacio de tiempo, las propuestas de proyecto recogidas se ofrecen en exclusiva a los y las estudiantes de la Escuela politécnica, ofreciéndoles la



oportunidad de poder elegir la propuesta formativa en la que quieren integrarse, y a la cooperativa de poder validar las candidaturas que se le presentan. En definitiva, talento y oportunidades se conectan para encontrar el mejor encaje posible.

Cabe mencionar que no se trata de estancias o prácticas formativas convencionales basadas en la observación; bajo este programa, cada estudiante asume la responsabilidad de resolver un desafío técnico real asignado por la cooperativa, contando con la tutorización compartida entre una figura docente experta de la universidad y una persona mentora de la cooperativa de MONDRAGON.

No podemos olvidar que HARROBIA es una puerta de entrada al ecosistema cooperativo de MONDRAGON. Más allá de desarrollar una experiencia formativa en una cooperativa concreta, el programa ofrece al alumnado la oportunidad de conocer de cerca la cultura cooperativa, la manera de trabajar, las dinámicas de intercooperación y las capacidades tecnológicas e industriales del ecosistema MONDRAGON. En este sentido, HARROBIA representa un proyecto de intercooperación orientado a acercar el talento joven al futuro de MONDRAGON.

En esta primera experiencia piloto, que se ha llevado a cabo durante el mes de mayo, se ha acotado el alcance

Formación dual: eje del modelo pedagógico

El verdadero motor que dota de fuerza a HARROBIA es el maduro sistema de formación dual de la Escuela Politécnica Superior, un ámbito en el que es pionera y líder a nivel estatal tal y como lo constatan el informe “Radiografía de la formación dual universitaria en España 2025” de la Fundación Berstelmann. Actualmente, en torno al 30% del alumnado de grado y 70% de máster, y el 100% durante el desarrollo del TFG o TFM, compagina sus estudios de ingeniería con su participación en el programa dual en cooperativas y empresas aliadas.

Este enfoque permite una simbiosis perfecta: las empresas encuentran una respuesta temprana a su necesidad de perfiles técnicos especializados y valores alineados con la innovación y el compromiso social. El alumnado da sentido a lo que el profesorado expone y se trabaja en el aula, pero no sólo eso, sino que además le permite cofinanciar sus estudios, adquiere una madurez profesional acelerada y asimila la cultura del esfuerzo y el trabajo en equipo. HARROBIA actúa aquí como el catalizador que ordena, supervisa y eleva la calidad de estas experiencias, asegurando que el proceso de aprendizaje mantenga siempre el máximo rigor académico.

del proyecto de forma que se ha contado con 24 cooperativas y estudiantes de cuatro de las 10 titulaciones de grado en ingeniería ofertados por la Escuela Politécnica, que han podido optar a más de 60 propuestas de proyectos ofertadas por las cooperativas de MONDRAGON. —

HARROBIA ofrece al alumnado la oportunidad de conocer de cerca la cultura cooperativa, la manera de trabajar, las dinámicas de intercooperación y las capacidades tecnológicas e industriales del ecosistema MONDRAGON.

* Estas actividades, recogidas dentro del proyecto ATEAK (Atracción de talento joven a un ecosistema cooperativo de economía social avanzada) (número de expediente: 243.a12042.i.M.), cuentan con la participación de MONDRAGON S.Coop, MLAKOOP S.Coop y tres facultades de Mondragon Unibertsitatea (MGEP, HUHEZI, MUE-MIK), y se desarrollarán entre enero de 2025 y diciembre de 2027. Asimismo, están cofinanciadas por el Fondo Social Europeo Plus, a través de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), como organismo intermedio del programa EFESO.



Hoy nosotros, mañana vosotros

Cuando la solidaridad está en el día a día, cuando se puede tocar, cuando unos sienten el apoyo de otros, cuando se da una respuesta sincera del resto por la necesidad de unas cooperativas, es cuando se ve la fuerza de la solidaridad del modelo cooperativista de MONDRAGON. Así le ha ocurrido a la cooperativa Eika de Etxebarria. Han tenido que tomar decisiones delicadas tras la sacudida de los últimos tiempos; reducir la estructura, buscar soluciones a las personas, reubicarse en cooperativas cercanas y más lejanas y muchas de ellas han encontrado su *nuevo hogar* en las cooperativas de Lea Artibai.

GORKA ETXABE



Actualmente 20 personas de Eika están en Kide, 14 en Cikautxo, 13 en Orbea, 8 en Díkar, 5 en Maier, 1 en Ondoane y 1 en Copreci. En total, los datos de mayo suponen ya 62 reubicaciones. ¿Hay mayor ejercicio de solidaridad? ¿Un modelo más sólido de intercooperación? Para hablar de ello hemos reunido a Agustín Bengoetxea (presidente de Kide) e Iñigo Arrieta (presidente de Eika) en el taller que Kide tiene en Berriatua.

En junio de 2025 se dieron cuenta de que algo no iba bien en Eika. En 2023 ya se había establecido un calendario móvil, pero las señales eran más preocupantes que entonces. Parecía más estructural que coyuntural y se vieron obligados a tomar decisiones. “Explicamos al colectivo la situación, teníamos que tomar medidas y planteamos reubicaciones. Nuestro nivel de ventas y capacidad de fabricación eran muy diferentes. Teníamos que bajar el nivel de fabricación y debíamos dar una solución a las personas”, ha señalado Iñigo Arrieta, presidente de Eika. Comenzaron a analizar diferentes opciones y recibieron una respuesta enorme de las cooperativas cercanas, especialmente de la comarca de Lea Artibai.

La red de MONDRAGON, el foro de cooperativas comarcales, el punto de encuentro de las personas de recursos humanos de las

diferentes cooperativas... activaron todas las opciones. Empezaron a reunirse con representantes de diferentes cooperativas y la respuesta de todas ellas les sigue herizando la piel a día de hoy. “Empezamos a preguntar, ¿tenéis necesidades de personas? y algunos nos dieron una respuesta rápida y positiva. Consultamos a nuestro colectivo y obtuvimos la respuesta adecuada. Así, completamos la lista de las primeras personas voluntarias y las recolocamos cuanto antes. Para Eika ha sido la primera vez, hemos tenido muchos ciclos malos, pero nunca hemos tenido que reubicar a la gente. Cuando te toca no hay más”.

El primer paso fue con la gente de fabricación. “Pedimos a las cooperativas receptoras que definieran los perfiles y nosotros publicamos las necesidades dentro de la casa, solicitando voluntarios. A medida que la gente se fue apuntando, las cooperativas receptoras empezaron a hacer entrevistas y a continuación vinieron las reubicaciones”, nos indica Arrieta. a partir de agosto de 2025 las personas de Eika comenzaron a trabajar en sus nuevos puestos de trabajo.

“Tenemos herramientas de solidaridad e intercooperación muy potentes y están cubriendo todas nuestras necesidades”

Iñigo Arrieta asegura que la respuesta del colectivo de su cooperativa también ha sido muy buena. “Han demostrado un enorme compromiso. Es duro abandonar la propia cooperativa sabiendo que van a estar fuera al menos un año. Además, en este contexto de incertidumbre, si después de un año tenemos que seguir con las reubicaciones, ¿cómo le va a afectar al colectivo?”. En estos momentos están metidos de lleno en la segunda fase.

“Somos conscientes de que también hay que adaptar la estructura al nivel de ventas. Estamos estudiando la estructura necesaria y eso seguro que traerá un excedente de mano de obra indirecta”.

Están inmersos en el proceso de comunicación. “Sin duda, ahora viene lo más duro”. Se abre un hilo ininterrumpido con LagunAro EPSV, y allí han encontrado otro aliado. “Por experiencia nos dicen que la gente se recoloca, que hay trabajo y que hay soluciones. Lo que queremos poner en valor es el trabajo. Ante el paro, la cooperativa, y MONDRAGON nos ofrecerá trabajo. Eso es lo que hay que poner en valor. Tenemos herramientas de solidaridad e intercooperación muy potentes y están cubriendo todas nuestras necesidades”.

Entre los miembros destinatarios

Berriatua está cerca de Etxebarria. Eika y Kide están a 15 kilómetros el uno del otro. Cerca geográficamente y más cerca respecto a su carácter. “Afortunadamente Kide ha tenido necesidades y nosotros las hemos sentido muy cerca. Sabemos que ahora estamos en la otra cara de la moneda de la solidaridad”, dice Agustín Bengoetxea.

Ya que Kide también ha pasado por tiempos de crisis en sus 50 años de historia. “Nuestros compañeros han tenido que ir recolocados en otra época, no tantos, porque entonces también éramos menos, pero hemos vivido una situación parecida”. Ya entonces, Kide encontró la solución en la región de Lea Artibai, “formamos un ecosistema muy especial en la región de Lea Artibai y tenemos diferentes foros en los que nos desenvolvemos a la perfección”.

Agustín Bengoetxea tiene claro, “que en la medida de lo posible les ayudaríamos, reubicaríamos a la gen-



Iñigo Arrieta (presidente de Eika) y Agustín Bengoetxea (presidente de Kide).

te aquí. Afortunadamente vivimos un buen momento, andamos bien de trabajo, y eso ayuda, cómo no, a tomar decisiones. Esta muestra de solidaridad es un símbolo de la experiencia cooperativa de MONDRAGON, un gran ejercicio de intercooperación. Esto nos diferencia y podemos sentirnos orgullosos. Esta herramienta ofrece oportunidades a todas las cooperativas y es un espacio para ayudarnos mutuamente. Es un gran apoyo. Al fin y al cabo, hemos hecho lo que nos toca”.

Agustín Bengoetxea nos dice que se sienten orgullosos y que tiene muy buenas palabras sobre las personas que acaban de llegar de Eika. “Las personas que han venido en general se han integrado muy bien y están a gusto y eso nos enorgullece. Los perfiles son muy variados, pero la mayoría de estas 20 son de la comarca: Markina, Mutriku, Ondarru... Elegirnos a nosotros en esta proximidad pone en valor nuestro proyecto”, añade Bengoetxea.

Plan estratégico en Eika

¿Y en el futuro qué?, se preguntará el lector. Kide, en la medida de sus posibilidades, seguirá mostrando su solidaridad. Y Eika acometerá el nuevo plan estratégico. “Somos líderes y queremos seguir siendo líderes, especialmente en el mercado americano. Tenemos allí a los dos principales clientes y potenciaremos nuestro posicionamiento. Europa ha cambiado mucho, ha entrado mucho productor chino y lamentablemente nos han desplazado. Necesitamos diversificar producto y servicio. Tenemos que hacer otro tipo de oferta, ofrecer vitrocerámica y cocina completa”. A nivel de división hay posibilidades y se están dando pasos adelante con unos y otros. Se están barajando diferentes opciones con Fagor Electrónica, con Copreci y con Orkli. “Para mantener los puestos de trabajo tenemos que fabricar diferentes productos, fomentar nuevas actividades y estamos recogiendo ideas de MONDRAGON a medio largo plazo”, ha señalado Arrieta. Que así sea. —



HA TERMINADO LA ERA DE LA SOSTENIBILIDAD BLANDA

El 28 de febrero de 2026, sin que la mayoría de la gente se diera cuenta, terminó la era de la sostenibilidad blanda.

IBON ANTERO RESPONSABLE DE SOSTENIBILIDAD Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL DE MONDRAGON

La Tercera Guerra del Golfo no ha frenado la agenda de la sostenibilidad; al contrario, ha ratificado que avanzamos de una era de sostenibilidad blanda hacia otra de sostenibilidad dura.

Esa versión blanda —voluntaria, consensuada, gradual, basada en normas multilaterales y en la buena voluntad de las empresas— ha llegado en gran medida a su fin. Lo que viene será más difícil en todos los sentidos: traerá límites, políticas e instrumentos más duros, estrechamente ligados a la perspectiva económica y financiera. Estamos a las puertas de nuevos equilibrios.

Energía: de la declaración de intenciones a la necesidad de seguridad

La energía ha pasado de ser una mera aspiración climática a convertirse en una cuestión de seguridad nacional. Durante años, la transición energética ha estado impulsada por criterios de sostenibilidad y ahorro. Sin embargo, el cierre del estrecho de Ormuz y la crisis de los fertilizantes

en Asia han puesto de manifiesto la vulnerabilidad de las economías dependientes de los hidrocarburos y el amoníaco importados.

La transición ya no se concibe únicamente como una agenda medioambiental: las energías renovables, el almacenamiento, la electrificación, la resiliencia de las redes y los fertilizantes alternativos han comenzado a considerarse infraestructuras estratégicas. En los próximos años, los ministerios de defensa asumirán un papel cada vez más relevante en la financiación de la seguridad energética y de los minerales críticos.

Además, el concepto de soberanía energética sustituirá gradualmente al de transición energética. Tecnologías como las placas solares domésticas o las bombas de calor se promoverán como escudos frente a los riesgos geopolíticos, mientras que la soberanía agrícola pasará a ser una prioridad absoluta. Lejos de debilitar la sostenibilidad, estas crisis están otorgando a la transición energética un peso político y estratégico del que antes carecía.

Paradójicamente, aunque China ha sido el país menos integrado en el anterior consenso de la sostenibilidad blan-

da, ahora se ha vuelto imprescindible para alcanzar los objetivos de sostenibilidad. Su dominio en la base industrial de la transición energética es absoluto y, precisamente, este sustrato industrial de la sostenibilidad liderado por China es el que se está expandiendo en la actualidad.

Minerales críticos: el fin del orden comercial abierto

En la era de la sostenibilidad blanda, se pensaba que los materiales críticos para la transición circularían a través de mercados liberalizados. La sostenibilidad dura, por el contrario, ha hecho que estos minerales dejen de formar parte del mercado abierto para convertirse en activos estratégicos. La transición energética ya no depende únicamente de cadenas globales liberalizadas, sino de la competencia geopolítica por el litio, el cobre, el níquel, el cobalto y las tierras raras.

China domina el procesamiento de estos materiales, mientras que países como Indonesia han reforzado el control estatal sobre recursos clave como el níquel. Ahora, en un contexto agravado por la inestabilidad geopolítica, Occidente busca asegurar proveedores aliados.

De cara a la década de 2030, las reservas estratégicas, la trazabilidad obligatoria, los aranceles y los controles de exportación marcarán el comercio de minerales críticos. Asimismo, la minería ha comenzado a regresar a los países de la OCDE, lo que generará tensiones sociales y medioambientales que pondrán a prueba el concepto de transición justa.

Acuerdos globales y gestión del riesgo

Los acuerdos globales como las cumbres de la COP perderán influencia en favor de mecanismos más estratégicos; aunque continuarán funcionando como foros de encuentro, irán perdiendo relevancia como centros de decisión. En cambio, proliferarán la financiación climática de los bancos de desarrollo o los mecanismos de ajuste en frontera por carbono (CBAM). La Unión Europea ha sido pionera en esta dirección, y los británicos, japoneses, canadienses e incluso China están dando pasos en el mismo sentido.

El modelo basado en compromisos climáticos voluntarios está perdiendo fuerza debi-

La transición ya no se concibe únicamente como una agenda medioambiental: las energías renovables, el almacenamiento, la electrificación, la resiliencia de las redes y los fertilizantes alternativos han comenzado a considerarse infraestructuras estratégicas. En los próximos años, los ministerios de defensa asumirán un papel cada vez más relevante en la financiación de la seguridad energética y de los minerales críticos.

do a la presión geopolítica y económica. Sin una base sólida, la acción voluntaria no puede sostenerse a largo plazo. Las regulaciones imperativas, los litigios y unos requisitos legales más estrictos sustituirán a gran parte de los compromisos voluntarios en materia de ESG (factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza).

Veremos cómo los litigios se convierten en un mecanismo de presión de primer orden (a través de demandas climáticas contra estados, municipios y empresas), sustituyendo la presión social de la era blanda por medidas más contundentes.

¿Qué nos exige todo esto ahora?

Las nuevas generaciones, además de la crisis climática, deben hacer frente a la inflación, al problema de la vivienda, a la deuda y a un mayor gasto militar. En los próximos años, la sostenibilidad estará vinculada de manera mucho más estrecha a la seguridad y a la soberanía que a los objetivos globales. Es decir, más que en un marco planetario derivado de la sensibilidad de los años 90, se situará cerca de una agenda de posguerra con la perspectiva geopolítica y nacional propia de la década de los 40.

Será difícil alcanzar un consenso global en torno a la emergencia climática (o, al menos, basar la estrategia en ello). La seguridad y la soberanía, en lugar de situarse al margen de la sostenibilidad, se colocarán en el centro de esta. La transición energética ya no se basará en una lógica puramente climática, y los objetivos a largo plazo fijados para 2050 tendrán poco que ver con las decisiones a corto plazo.

En esta nueva era, no se trata de dejar de lado la responsabilidad o la resiliencia, sino de adaptarse a las nuevas realidades que están emergiendo. Debemos dejar de entender la sostenibilidad como una cuestión periférica y voluntaria para asumirla como un pilar estratégico fundamental. La Tierra ya se ha movido. —

OSKITX LAGUNILLA, ANDER ETXABE Y EKAITZ IBARRETA LEINNERS Y CREADORES DEL PROYECTO AITU

“En el ámbito de *Employer Branding*, hay muy pocos jóvenes como estrategas, y por ello también nuestra propuesta es renovadora”

OSKITX LAGUNILLA AGIRRE, ANDER ETXABE URIBARREN Y EKAITZ IBARRETA GUZMAN SON JÓVENES DE 21 Y 23 AÑOS, ATXABALTARRA, ARRASATEARRA Y GASTEIZTARRA, RESPECTIVAMENTE. SON ALUMNOS DEL TERCER GRADO DE LEINN (LIDERAZGO EMPRENDEDOR E INNOVACIÓN) Y CREADORES DEL PROYECTO AITU. HAN PUESTO EN MARCHA UN PROYECTO EMPRESARIAL SOBRE UN TEMA MUY SUGERENTE ¿CÓMO ATRAER A LA JUVENTUD DE LA GENERACIÓN Z A TU EMPRESA? EL PRIMER TRABAJO LO HAN HECHO PARA LABORAL KUTXA, Y ESTÁN CONVENCIDOS DEL RESULTADO: “SOMOS ALIADOS ESTRATÉGICOS PARA QUE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS LLEGUEN A LA GENERACIÓN Z Y CONECTEN”.

GORKA ETXABE

Ander Etxabe y Oskitx Lagunilla.



La generación Z está formada por personas nacidas entre 1997 y 2010. Tienen una actitud, una visión, unos intereses, un estilo y un lenguaje propios para afrontar la vida. Para un profesional mayor de 40 años que se dedica a la gestión de personas, a menudo funcionan con códigos que le pueden resultar incomprensibles.

Con este prediagnóstico, y a la vista de las dificultades de atracción de talento de las empresas cooperativas, los tres jóvenes decidieron abordar el proyecto por esta vía. El proyecto fue bautizado como *AITU* (escucha) y se acercaron por primera vez a Laboral Kutxa. “Nuestro propósito es que las motivaciones de la juventud y las necesidades de las cooperativas hagan *match*” y para ello creemos que es imprescindible escuchar a la juventud.

“Para la juventud de la *generación Z*, Laboral Kutxa puede ser un lugar muy atractivo para trabajar y a través de *AITU* hemos realizado un estudio exhaustivo: en Euskal Herria hemos realizado entrevistas con 104 alumnos

y alumnas de Empresariales y Economía, hemos recibido la visión de cinco docentes y hemos atendido a cuatro profesionales de Laboral. Hemos recogido las opiniones de un total de 113 personas y hemos hecho focus group fructíferos”.

También han estado con asesores de *Employer Branding* en la jornada *Employer Branding Summit* celebrada en Madrid. “En ese mundo hay pocos jóvenes como estrategas. Si quieres ser una empresa de futuro, tienes que saber cómo está cambiando la juventud de ahora y así sabrás cómo hay que cambiar las empresas para hacerlas atractivas para los jóvenes”.

Tienen claro que la clave es hacer match. “Conectar con la juventud es vital. Pueden hacer una campaña a través de Tik Tok, o en Instagram... pero lo importante es conectar con la juventud”.

Oskitx, Ander y Ekaitz tienen claro que en el futuro su proyecto empresarial, *AITU*, puede resultar atractivo para cualquier cooperativa de MONDRAGON. “Estamos ante un nuevo paradigma. Las empresas necesitan jóvenes y para ello necesitan conocer y entender a los jóvenes. Escucha lo que dicen”.

¿Qué ofrece *AITU* a la empresa cooperativa?

“En Laboral Kutxa nos dicen que hemos traído aire fresco” y también se puede implementar en cualquier otra cooperativa. Después de la primera fase, tras la fase de escucha, han puesto en marcha la fase de creación e ideación. “Desde el punto de vista metodológico, estamos aplicando lo aprendido en LEINN (liderazgo, emprendizaje e innovación). Con los resultados recibidos, con el conocimiento, lo ideamos y nuevamente en el espacio denominado LabZ lo testeamos con la juventud. Escuchar y testear. Prototipar una y otra vez”.

No se consideran consultores clásicos, “No somos consultores clásicos. Somos builders, somos constructores y creadores, proponemos a las empresas acciones fáciles de ejecutar, fáciles de implementar. Una vez desarrollado el diagnóstico, podemos llevar a la acción lo aceptado por la *generación Z*”.


“Desde el punto de vista metodológico, estamos aplicando lo aprendido en LEINN (liderazgo, emprendizaje e innovación). Con los resultados recibidos, con el conocimiento, ideamos y volvemos a testear con los jóvenes en el espacio que llamamos LabZ. Escucha y testea. Prototipar una y otra vez”

¿Cuáles son las principales expectativas de los jóvenes cuando dan el salto al mundo laboral?

Según el estudio realizado por *AITU*, aunque el salario es importante para la *generación Z*, puede servir para atraer pero no para fidelizar. “La estabilidad también es importante. Los y las jóvenes de hoy no tienen problemas para romper lazos, pero al mismo tiempo agradecen la estabilidad. Asimismo, a la hora de analizar el concepto de flexibilidad, el horario es el principal factor, no tanto la oferta de teletrabajo. ¿Trabajar por la mañana y librar por la tarde? Es lo que buscan muchos jóvenes. Y para terminar, valoran mucho las empresas en las que se da desarrollo profesional”.

Cara a una última recomendación, los tres emprendedores lo tienen claro. “Las empresas, en la actualidad, tienen problemas reales para atraer a la juventud. Si quieren una marca empleadora más potente, tienen que atraer talento, tienen que centrarse en la *generación Z*, que son jóvenes que van a cambiar el mundo laboral. Para que la marca sea un empleador digno hay que ser coherente, lo que muestras de cara al exterior y lo que se trabaja internamente tienen que ser muy similares”. Se puede decir más alto, pero no más claro. Buena suerte. —

“Las empresas, en la actualidad, tienen problemas reales para atraer a la juventud. Si quieren una marca empleadora más potente, tienen que atraer talento, centrarse en la *generación Z*, que son jóvenes que van a cambiar el mundo laboral. Ser coherente con una marca empleadora digna, es necesario que lo que muestras de cara al exterior sea lo mismo que lo que se trabaja en el interior”



Nerea Ibarzabal nos ha demostrado que aún siendo el bertsolarismo parte de la tradición, es una disciplina en constante desarrollo. Con espectáculos como 'Itzali eta piztu' están combinando música electrónica, el ambiente de nuestras plazas y la improvisación, llevando el bertso a otros espacios y públicos. MALEN ILLARRAMENDI

Nerea Ibarzabal BERTSOLARI

“Durante estos años lo que más me ha marcado es el camino: un camino largo, hermoso y multitudinario”

Ibarzabal contempla el bertsolarismo también más allá de los escenarios. En la entrevista ha reflexionado sobre el libro 'Boise!' sobre la diáspora vasca en Boise, el ambiente de las plazas en verano y los valores del cooperativismo, subrayando que la colaboración y la creación de redes son la base de la creación cultural.

En primer lugar, preséntate, ¿de dónde viene Nerea Ibarzabal, cuándo y cómo empezaste en el mundo del bertsolarismo, y qué ha sido lo que más te ha marcado en el camino?

Nací en Zumarraga, crecí en Markina-Xemein, y actualmente vivo en Hernani. Tengo estudios de Periodismo, pero en los últimos años estoy inmersa totalmente en el mundo del bertsolarismo.

Empecé a cantar bertsos siendo jovencita, con unos 11 años. Juanjo Respaldiza impartía clases en la Ikastola de Markina, y varios nos animamos a ir a la bertso-eskola; entre ellos, Josune Aramendi, que hoy en día sigue cantando bertsos. Sin apenas darme cuenta, lo que

en un principio era una actividad de ocio se ha convertido en una forma de vida que ha perdurado hasta hoy.

Lo que más me ha marcado estos años ha sido el camino en sí: porque ha sido un camino largo, hermoso y multitudinario. Toda la gente que he conocido y el bertsolarismo son las que me mantienen enganchada en esto.

Estos últimos meses estáis con el espectáculo *Itzali eta piztu*. ¿Qué tiene de especial este formato y qué posibilidades os da para abordar el bertsolarismo de otra manera?

Itzali eta piztu es una producción de Lanku Bertso Zerbitzuak y una propuesta creada por tres músicos y bertsolaris: Aner Peritz, Libe Goenaga y Manex Pagola. Ellos son los encargados de musicar las sesiones e invitan a varios bertsolaris a las actuaciones, que poco a poco han ido formando un grupo cada vez más amplio.

Básicamente se trata de sesiones de bertsos musicados con base en la música electrónica. Utilizamos el autotune para jugar con el registro de nuestra voz y de

ahí parte la experimentación. En cuanto a las melodías, utilizamos piezas de melodías tradicionales vasca, pero cantadas con registro electrónico; además de incluir nuevos sonidos y referencias internacionales: ritmos tomados del reggaeton, cumbia y otros. Hacemos bertsos sobre las melodías de artistas como Bad Bunny o Bad Gyal, experimentando. Está siendo un experimento muy bonito que la gente recibe con sorpresa. Ya hemos cantado en muchos sitios y mi sensación es que en espacios de juerga -cafés teatros, chiringuitos de playa y similares- funciona muy bien. La música electrónica también activa el movimiento del cuerpo y propone diferentes estadios corporales, por eso es importante que la gente esté abierta a ese ambiente.

El verano suele ser una época intensa para los bertsolari: numerosas plazas, festivales y sesiones en pueblos. ¿Qué tal llega el verano de este año? ¿Tienes alguna cita o proyecto que te haga especial ilusión?

El verano es una época muy intensa para nosotras y nos pone la agenda patas arriba. A lo largo del año la mayoría de las sesiones se acumulan los fines de semana, pero cuando llega el verano son las fiestas de los pueblos las que marcan el ritmo. Da igual que sea lunes o martes: cuando se trata de patronales, la fiesta está por todas partes. Suele ser una época loca pero bonita: entre bocadillos, entre cervezas y txosnas, con mucho sueño y muchos kilómetros. Pero también la posibilidad de vivir en estrecho contacto con la gente, y con gente que normalmente está en buen ambiente y contenta, además. El verano tiene una energía muy positiva; vamos al pueblo al que vayamos, la gente vive sus fiestas con especial cariño, y eso se nota. Es una época exigente, sin duda, pero también tiene un punto especial que me gusta mucho.

Todos los programas me hacen ilusión, pero quizás me gustan especialmente las sesiones de fiestas en las capitales. Por ejemplo, la sesión de bertsos en la plaza de Santiago de Bilbao me gusta mucho. Ese día el Casco Viejo de Bilbao se llena de bertsos, y además de los aficionados y aficionadas a los bertsos siempre aparecen turistas, gaupaseros o gente que pasa por casualidad. El bertso ocupa un espacio público, además en euskera, y esa capacidad de llamar la atención de la gente me parece muy interesante.

“Toda la gente que he conocido y el bertsolariismo son las que me mantienen enganchada en esto”



Bertsolarismo y cooperativismo; movimientos con la misma base

Para terminar, ¿conoces el movimiento cooperativo MONDRAGON? ¿Qué referencia o imagen tienes de ella? ¿Ves alguna relación entre los valores del cooperativismo y el bertsolariismo y la creación cultural?

Sí, claro que conozco el movimiento cooperativo MONDRAGON. Nosotras mismas tuvimos una relación directa con el cooperativismo, porque organizamos un grupo creativo llamado Txakur Gorria como una pequeña cooperativa.

Aprendimos mucho de aquella experiencia en torno a la economía social transformadora. Tuvimos la oportunidad de conocer a diferentes agentes y cooperativas del País Vasco, y creo que nuestra mirada se abrió mucho. En el cooperativismo se hacen reflexiones interesantes sobre la vida, el trabajo o el dinero. De alguna manera aprendí que organizándonos de una manera adecuada se puede decidir qué tipo de vidas queremos y trabajar conjuntamente para mejorarlas.

Además, tenía la sensación de que éramos una red que quería influir en el territorio: una red formada por agentes que se fortalecen y ayudan mutuamente.

En cuanto a su relación con el bertsolariismo, es evidente que existen similitudes. Al igual que en el bertsolariismo, en el cooperativismo es imprescindible comprender que nos necesitamos mutuamente. No hay sesiones de bertsos con un solo bertsolari: se necesitan bertsolari, moderadores, organizadores y oyentes. La colaboración entre todas ellas hace posible la actuación.

Además, en el bertsolariismo también se tiende a tener en cuenta todo el territorio: para que el bertso no se desarrolle en un solo lugar, sino pueblo a pueblo y comarca a comarca, respetando las peculiaridades de cada una de ellas. En parte, esa es la filosofía que promueve también el cooperativismo. —

Esta entrevista es una versión reducida; para leer la entrevista en su totalidad escanea el código QR



ABRAZOS Y VIEJAS AMISTADES

El 8 de mayo, la emoción y los recuerdos presidieron el campus de Eskoriatza de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, dentro del programa organizado para conmemorar el 50 aniversario de la facultad.

Ex alumnado de distintas generaciones se acercó a la facultad con la intención de reencontrarse con antiguos compañeros de clase y profesorado. En palabras del equipo organizador y de las personas asistentes, el mejor momento del día fue poder encontrarse con el alumnado de las primeras promociones.

En el marco del encuentro, tuvieron la oportunidad de visitar las instalaciones de la facultad, viendo de primera mano el desarrollo vivido con el paso de los años. Sin embargo, el verdadero protagonista de la jornada fue el reencuentro entre viejas amistades.

Sonrisas, saludos y apretados abrazos fueron las imágenes más habituales del acto, enlazando de forma emotiva pasado y presente. —



Arrate Jaureguibeitia

Directora de Estrategia en BAIC-Basque Artificial Intelligence Center]



IA: LA REVOLUCIÓN QUE NOS OBLIGA A PENSAR MEJOR

Vivimos una revolución sin precedentes. La Inteligencia Artificial ha irrumpido en nuestras vidas y nuestras organizaciones a una velocidad que ninguna tecnología anterior había alcanzado.

Su utilidad para el negocio es innegable: análisis de datos como soporte a la toma de decisiones, optimizaciones, predicciones, automatizaciones, generación de contenidos. Los casos de uso son numerosos y resistirse a implementar IA en nuestras organizaciones sería perder oportunidades y competitividad.

Y, sin embargo, desde mi posición como directora de estrategia de BAIC, vivo esta revolución con una mirada que es, al mismo tiempo, apasionada y crítica. Apasionada porque veo lo que la IA hace por las organizaciones de Euskadi y el impacto que está empezando a tener en nuestro territorio, y crítica porque sin darnos cuenta podemos estar delegando nuestro pensamiento en la IA, lo que investigadores de la Escuela de Negocios de Wharton de la Universidad de Pensilvania han llamado *renuncia cognitiva*. Según su estudio, aceptamos los resultados de la IA sin escrutinio crítico en más de la mitad de los casos, incluso cuando contiene errores.

Por eso, cuando imagino el futuro, no lo imagino sin IA, sería ingenuo, pero sí lo imagino con la IA en su sitio: como copiloto, nunca como piloto. Lo visualizo como ayuda que potencia nuestro trabajo y no como sustituta de nuestro criterio. La diferencia entre ambas opciones no la marcará la tecnología, sino la madurez con la que decidamos usarla a nivel personal y a nivel organizativo.

tas son las más adecuadas y cómo garantizamos la seguridad.

La formación y capacitación de nuestros equipos es imprescindible para no dejar a nadie atrás y poder incorporar estas herramientas con criterio. Pero más allá de políticas y formación, integrar la IA con criterio exige un cambio cultural y la capacidad de repensar nuestras organizaciones. Porque no estamos ante un proyec-

“Cuando imagino el futuro, no lo imagino sin IA, sería ingenuo, pero sí lo imagino con la IA en su sitio: como copiloto, nunca como piloto”

En lo organizativo, desde BAIC impulsamos que las empresas adopten políticas claras de uso de IA, quién revisa, quién es responsable, qué información se comparte y cómo para no perder el valor del conocimiento, qué herramien-

to tecnológico más, sino ante una transformación.

Está en nuestras manos preservar espacios donde pensar y no renunciar a nuestro criterio. La IA no nos pide pensar menos, sino pensar mejor. —



La lengua y la educación son los dos grandes pilares de la identidad de un pueblo. Raíces indispensables del carácter de un pueblo. A cuidar y desarrollar. En Euskal Herria hay conocimiento y experiencia en la recuperación de la lengua, y un modelo educativo innovador y transformador. Así trabajan las Ikastolas de hoy, entre ellas Arizmendi Ikastola. “Más que exportar nuestro modelo, se lo explicamos a quien quiera conocerlo, para que lo lleve a la práctica donde pueda” expone Iñaki González.

GORKA ETXABE

Iñaki González

PROFESOR DE ARIZMENDI IKASTOLA, COORDINADOR DE OLARTE GUNEA Y RESPONSABLE DEL PROYECTO BAZARA

“A los miembros de Mixe les pareció muy interesante que en nuestro país las ikastolas estuvieran organizadas como cooperativas”

Es profesor de Arizmendi Ikastola y coordinador del espacio Olarte. Asimismo, como colaborador de Garabide lleva más de 20 años trabajando intensamente en la recuperación de las lenguas minoritarias. Recientemente ha estado en la localidad mexicana de Mixe, situada geográficamente en Oaxaca. Mixe se encuentra en la región montañosa del noreste del estado de Oaxaca, en un área de unos 4.600 kilómetros cuadrados. Es un lugar aislado y hablan el idioma Ayuú.

¿Cómo os llegó la oportunidad de ir al pueblo de Mixe?

A través de Garabide, nos hicieron la petición desde el pueblo de Mixe a la asociación de ikastolas. Hoy en día la lengua Ayuuk tiene 145 mil hablantes y, aunque está

viva, no escapa a la tendencia global. Tienen preocupación por la transmisión de la lengua y quieren potenciarla, prestigiarla. El Estado mexicano menosprecia las lenguas pequeñas y la comunidad mixe quiere revertir esa situación.

La comunidad se encuentra en las montañas del norte de Oaxaka. Muy lejos de todas partes, ¿no?

Sí, es una zona muy montañosa y hay grandes distancias de un pueblo a otro. Esto les permite tener autonomía comunitaria. La tierra y el agua son comunales y la gestión también es comunal. La Asamblea es el órgano principal y de forma voluntaria, con la fórmula de rotación, se sustituyen los cargos de policía municipal, alcaldía y otros cargos.

¿La educación y la gestión lingüística son también competencia de las decisiones de la Asamblea?

No, desde que se construyen las naciones estatales son muy importantes para la asimilación educativa. Al igual que en muchos lugares del continente, la EBI (Educación Bilingüe Intercultural) se ha convertido en un instrumento para potenciar el castellano. Ayuuk es una lengua que, por lo tanto, no tiene presencia y quieren cambiar esa situación. Cuando vinieron a conocer nuestra experiencia, vieron que tenían tres o cuatro ideas comunes.

Para hacer frente a la asimilación estatal a través de la educación, la organización de las ikastolas como cooperativas en nuestro país les pareció muy interesante. Porque, como en muchos pueblos de origen, coincide con organización comunitaria. Por otro lado, les gustó mucho que nuestra práctica pedagógica estuviera orientada de forma consciente hacia el desarrollo de un modelo de persona. Además de buscar una persona *euskaldun* competente y coherente, que ponga a la persona en el centro buscando la solidez interna, y transformadora, decisorio-empresadora y cooperativa para toda su comunidad. Compartiendo esta idea, ven muy interesantes las prácticas de nuestras experiencias de aprendizaje para aplicarlas en su realidad.

Hay vínculos organizativos y nuestra alternativa les parece buena. Lenguaje y modelo de personas: transformadora, cooperativa, competente, *euskaldun*...

La persona transformadora es la que ellos también quieren educar, aprendiendo de nuestro modelo. Quieren fomentar un modelo educativo innovador y más adecuado. Uno, porque queremos lo mejor para nuestros hijos e hijas; y dos, porque así hacemos más prestigioso nuestro país. Las lenguas minoritarias se asocian a la pobreza y es importante hacer una educación adecuada e innovadora.

Has participado en más encuentros representando a Arizmendi Ikastola, ¿no?

He participado en un encuentro para conocer la socialización del modelo vasco y las características de su país. Primero, en una jornada denominada SEVILEM para reforzar la lengua y la cultura de Mixe; y posteriormente

he trabajado con 16 docentes y Garabide ha invitado a otras cuatro personas de la comunidad Maya Yucatán. La formación ha tenido sesiones de 6 horas al día a lo largo de 5 días, con todos los docentes. Partiendo desde analizar el modelo de persona, les hemos enseñado cómo hacemos un esquema de semana en la ikastola en el día a día, poniendo el foco en la educación infantil.

Y pronto darán los primeros pasos, ¿no es así?

Este verano, en agosto, pondrán en marcha una experiencia de este tipo en cuatro localidades diferentes del territorio Mixe. Tienen aceptación comunitaria. Quieren demostrar que otro modelo educativo propio es posible. Por eso es importante. Porque nuestro modelo es muy interesante y es aplicable en otros países y porque se va a hacer una práctica real. Así, podríamos decir que hemos promovido un semillero para crear las primeras ikastolas Mixe.

La base ha sido el modelo de las ikastolas. Hemos analizado cuál de nuestros modelos de persona puede ser el más adecuado para su modelo de persona. Deben construir ese modelo y llevarlo a la práctica en su realidad.

¿Qué es lo que más te ha sorprendido de este viaje?

El nivel de auto-organización me ha sorprendido muchísimo. También he corroborado las características comunes entre los pueblos de lenguas minoritarias, porque se repiten muchas de ellas. —

“Las lenguas minoritarias se asocian a la pobreza y es importante hacer una educación adecuada e innovadora”



Las cooperativas de MONDRAGON en la XVII edición de la Carrera de Empresas de Gipuzkoa

San Sebastián acogió el pasado 17 de mayo la XVII edición de la Carrera de Empresas de Gipuzkoa, que este año volvió a reunir a miles de personas en una cita que combina deporte entre empresas, trabajo en equipo y relaciones profesionales. Los participantes completaron un recorrido de 8,5 kilómetros por las calles de San Sebastián, un evento que ya se ha convertido en un referente en el tejido empresarial guipuzcoano.

Como cada año, en esta edición Laboral Kutxa ha sido también uno de los principales patrocinadores y su implicación ha tenido un peso especial en la organización y espectacularidad del evento.

Amplia representación de MONDRAGON

En esta edición, ha destacado la presencia de varias cooperativas de MONDRAGON. Entre ellas se encuentran Laboral Kutxa, Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Fagor Ederlan, LKS Next, Copreci, Dikar, Bexen y DanobatGroup.

Cabe destacar que DanobatGroup logró un resultado exitoso, situándose entre uno de los equipos más rápidos en la clasificación. Con una marca de 29 minutos y 34 segundos, la cooperativa logró el segundo puesto en la carrera.

Esto demuestra, en parte, que la presencia de las cooperativas no sólo es simbólica, sino competitiva.

Deporte y cooperativismo de la mano

La participación de todas estas cooperativas demuestra que esta carrera de empresas es mucho más que una mera prueba deportiva. Compañeros y compañeras de una misma empresa corren en grupo y esta actividad suele valer en muchas ocasiones para fortalecer las relaciones fuera del ámbito laboral y reforzar el sentimiento de comunidad.

En el caso de MONDRAGON, la iniciativa está especialmente relacionada con los valores cotidianos de las cooperativas: la colaboración, la confianza en grupo y la promoción de la salud. Por eso, cada vez es más habitual ver a equipos de cooperativas participando en carreras de empresas vascas.

Siguientes paradas: Bilbao y Vitoria-Gasteiz

Tras la prueba guipuzcoana, la próxima cita será el 7 de junio en la Carrera de Empresas de Bizkaia que se celebrará en Bilbao. Y como colofón a las ediciones de este año, dentro de unos meses se celebrará la Carrera de Empresas de Vitoria-Gasteiz, en octubre.

* El cierre de redacción de este último número se realizó a finales de mayo y no hemos podido recibir información actualizada sobre la carrera de Bizkaia.

Así, en los tres territorios se está consolidando el formato de carrera entre empresas, y las cooperativas de MONDRAGON también siguen teniendo una presencia destacada, combinando deporte y cooperativismo. —

Fagor Ederlan



Copreci



DanobatGroup





LKS Next



Mondragon Unibertsitatea



Ikerlan



Dikar

Pasatiempos

Sopa de letras¹

Encuentra el nombre de 5 cooperativas del ámbito de la automoción.

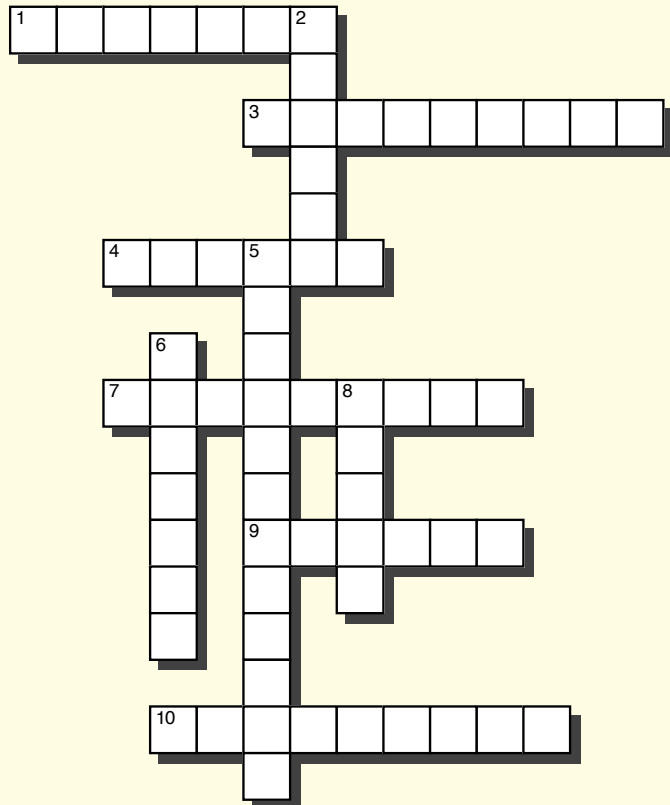
Crucigrama²

HORIZONTALES

1. _____, cooperativa resultante de la fusión entre Mondragon Lingua y Alecop.
3. Es la Confederación de Cooperativas de Euzkadi.
4. Cooperativa ubicada en Itziar (Gipuzkoa) especializada en mecanizados de precisión.
7. Ruben _____, 13 años como presidente de Orbea.
9. “Al cooperativismo le falta _____”, dice en este número de TU Lankide Marina Vargas, divulgadora en redes.
10. Nerea _____. Bertsolari que hemos entrevistado en la sección “Cultura vasca” de este número.

VERTICALES

2. MONDRAGON _____, portal de empleo de la Corporación.
5. Revista de Mondragon Unibertsitatea que está celebrando su vigésimo aniversario.
6. Arizmendiarrrietaren _____ Elkartea cumplirá en breve 20 años, dice su presidenta Lourdes Idoiaga.
8. Cooperativa goierritarra que acaba de presentar un proyecto para desarrollar soluciones de seguridad para baterías.



1. Sopa de letras
 FAGOR EDERLAN | CIKAUTXO | MAIER | BATZ | MAPSA
2. Crucigrama
 HORIZONTALES 1. MLAKOOP | 3. KONFEKOP | 4. GOMEK | 7. GABILONDO | 9. RELATO | 10. IBARZABAL
 VERTICALES 2. PEOPLE | 5. MUNIVERSITAS | 6. LAGUNAK | 8. ORKLI

7 diferencias



¿Quieres participar?

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

Sustantivo en euskera que Arizmendiarríeta describía como un servicio a la comunidad y una forma de desarrollarse la persona. También da nombre a una cooperativa líder en encofrado de madera.





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.

