

**XIII EDICIÓN  
FORO MONDRAGON**  
14 NOVIEMBRE

# Crónica de un encuentro en Bilbao para aprender juntos







## ¿Qué es el Foro MONDRAGON?

Se trata del Foro anual que convoca a equipos directivos y de consejos rectores de las cooperativas, es decir, a los máximos representantes de las cooperativas asociadas a MONDRAGON, para reflexionar de forma compartida sobre temas de calado estratégico. Reúne a algo más de 400 representantes y la dinámica de su funcionamiento incluye charlas de expertos, presentación de experiencias diversas y sesiones de trabajo sobre temas de gestión que resultan de interés para todas las cooperativas.





## El foro es un encuentro anual de reflexión compartida sobre temas de calado estratégico, en el que participan representantes de los órganos de dirección y rectores de las cooperativas de MONDRAGON.

MONDRAGON celebró el pasado 14 de noviembre en el Palacio Euskalduna de Bilbao un encuentro para reflexionar junto a las cooperativas sobre los ejes estratégicos de su hoja de ruta para el próximo cuatrienio. Se trata de un evento de carácter anual al que este año asistieron más de 400 personas de las cooperativas integradas en la Corporación, y cuya apertura la realizó la presidenta del Congreso, Leire Mugertza. Por su parte, el presidente del Consejo General de la Corporación, Pello Rodríguez, clausuró el Foro con una intervención en la que valoró la evolución de la Corporación en 2025, “MONDRAGON va bien” señaló, y detalló los proyectos de la Corporación para el año 2026.

La reunión comenzó pasadas las 8:30 con una charla inaugural ofrecida por Javier Santiso, CEO y fundador de Mundi Ventures, una firma global de capital riesgo fundada en 2015 que invierte en startups tecnológicas en fases iniciales y de crecimiento. Santiso hizo un repaso a la oleada tecnológica de los últimos tiempos, poniendo el énfasis en los retos como la digitalización, la robótica, el riesgo climático, las infraestructuras eléctricas, los centros de datos... y el papel que están jugando los diferentes países en esta disputa tecnológica. Animó a Europa “a crearse sus capacidades tecnológicas y a intentar reflexionar sobre sus grandes fortalezas para afrontar el futuro”. **1**



**1** Intervención completa de Javier Santiso.

A lo largo de la jornada, se presentaron varias experiencias internas relacionadas con los ejes estratégicos de futuro de MONDRAGON:

- **Compromiso e identidad cooperativa.**
- **Negocios con futuro.**
- **Apertura e impacto social.**
- **Intercooperación.**

# Compromiso e identidad cooperativa

Zigor Ezpeleta, director de Gestión Social de MONDRAGON, se refirió al “triángulo de la gestión cooperativa”, situando en sus tres vértices la competitividad, el talento comprometido y la identidad cooperativa. Ezpeleta puso el acento en el compromiso de las personas y en la vivencia cooperativa, “es nuestro elemento diferencial, que tenemos que seguir impulsando siendo conscientes de que ser más cooperativos hace mejorar nuestra competitividad”.

Mikel Gantxegi (gerente de Mondragon Assembly), Olga de Miguel (directora de Personas de Orbea) y Mikel Uribebarria (presidente de Fagor Ederlan) contaron sus propias experiencias, mencionando aspectos como la importancia del talento comprometido, la alineación de toda la cooperativa con sus objetivos estratégicos, la generación de cantera, el no depender de liderazgos personalistas, las oportunidades de promoción interna, el hacer entender bien el sentido de la cooperativa y la relevancia de fomentar el orgullo de ser parte de la Experiencia Cooperativa. **2**



**2** Gobernanza de calidad: coloquio entre Mikel Gantxegi, Olga de Miguel, Mikel Uribebarria y Zigor Ezpeleta.



**3** Yao Jing, embajador de China en España.



**4** Bruno Cendón (Meta) sobre IA en wearables.





# Negocios con futuro

Para iniciar este punto se proyectaron dos vídeos, uno del embajador de China en España, Yao Jing, en el que afirmaba que “MONDRAGON y China tienen una larga historia de colaboración que tenemos que seguir construyendo porque nos necesitamos mutuamente”. El embajador también asegura en el audiovisual que “China presta especial atención a MONDRAGON, por la singularidad de su modelo y porque es un grupo muy heterogéneo, bien conectado mundialmente y con un elevado nivel de desarrollo tecnológico”. **3**

Por su parte Bruno Cendón, director de AR Architecture de Meta Reality Labs, puso el foco en los wearables (dispositivos como relojes, pulseras, anillos, gafas...) y su apuesta por “la computación que vestimos”, que en la próxima década tendrá una evolución absoluta del modo en que entendemos los dispositivos ya que “a través de la IA vamos a tener con nosotros un agente experto en cualquier cosa”. Su consejo para MONDRAGON y sus cooperativas fue “adoptar la IA de una manera extrema” al entender que “os ayudará a ser más competitivos y mejores en lo que hacéis”. **4**

Pello Rodríguez intervino para hablar de *Nuevos negocios* y el impulso en la relación con terceros para

generar nuevas actividades en el entorno. “Se han generado 126 nuevas oportunidades para cooperativas con 60 empresas e instituciones externas”, señaló. También mencionó la dinámica de los análisis de viabilidad que se llevan a cabo junto a cooperativas, y la red de startups que se está generando para impulsar nuevos negocios.

Ion Etxeberria y Álex Artetxe, directores generales de Ikerlan y Grupo Arteche, comentaron uno de los proyectos concretos que han surgido de este impulso a nuevos negocios, AMETS Power Electronics, creada conjuntamente por Ikerlan y Arteche, de la mano de MONDRAGON. Una nueva empresa centrada en el desarrollo de soluciones de electrónica de potencia orientadas a aplicaciones de redes eléctricas, energías renovables e industrias pesadas. “AMETS es un sueño, un proyecto muy ilusionante que tiene todos los ingredientes para crecer”, apuntó Artetxe. **5**

Esther Korta, gerente de Dikar, explicó la reciente adquisición de Ternua por parte de la cooperativa. Korta comentó el encaje estratégico de la marca Ternua en el negocio de Dikar, añadió que “emprender aventuras hace crecer la experiencia cooperativa” y remarcó que “es un reto muy ilusionante para todas nosotras el hecho de mantener viva una marca tan apreciada”. **6**



**5** Negocios con futuro, AMETS: charla coloquio Ion Etxeberria y Álex Artetxe.



**6** Negocios con futuro, Dikar-Ternua: intervención Esther Korta.

# Apertura e Impacto Social

Este epígrafe se abrió con un vídeo del Premio Nobel de Economía Joseph E. Stiglitz, que hizo una reflexión sobre los nuevos desafíos y señaló dos factores que serán claves para construir un mundo mejor: “Pensar a largo plazo e innovar a base de colaboración, factores en los que el cooperativismo tiene amplia experiencia”. **7**

Leire Muggerza, a continuación, enmarcó este eje estratégico hablando de la singularidad de MONDRAGON señalando que “pensamos que hay una forma distinta de hacer las cosas, poniendo como motor la intercooperación para hacer crecer a las personas, desarrollar negocios competitivos e impactar en la sociedad”. Muggerza enfatizó dos maneras de aportar: crecer y expandir el modelo para impactar más “tratando de abrir la Corporación a realidades cercanas”, y dar respuesta a las necesidades sociales más apremiantes, “intentando promover iniciativas con colectivos vulnerables”. **8**

Adolfo Plaza, presidente de LABORAL Kutxa, explicitó la historia de LABORAL Kutxa y su vocación original de transformación de la sociedad, especialmente a través de la promoción de empresas de la mano de la División Empresarial. Y respecto a cómo enfrentar los retos de futuro, su receta fue la de “fortalecer nuestro compromiso, mantener el empleo, preferentemente cooperativo, apostar por la tecnología y el conocimiento, y promover alianzas con otras empresas”. **9**

Laura Rodríguez, directora de Ausolan, comentó las acciones de impacto social que llevan a cabo a través de la Fundación Ausolan, con sesiones de formación y de cualificación para el empleo dirigidas a personas vulnerables, entre otras acciones. **10**

Alberto Cañas, de Eroski, habló sobre el trabajo que hace Eroski con los colectivos desfavorecidos, labor en la que lleva 10 años trabajando en colaboración con Gureak “para impulsar la inmersión laboral de personas con diferentes niveles de discapacidad”. Una realidad que sigue creciendo y que actualmente incluye 12 franquicias para colectivos desfavorecidos. Y ahora se pretende dar otro impulso a estas actividades mediante acuerdos con otras asociaciones en Cataluña, en Navarra y en Bizkaia.

Muggerza concluyó este apartado con un mensaje para animar a desarrollar este tipo de proyectos: “Tenemos mucho potencial si lo hacemos de forma conjunta”.



**7** Video completo de Joseph E. Stiglitz.



# Intercooperación

a apertura de este punto se hizo con la proyección de un vídeo en el que se resumían las principales actividades de intercooperación llevadas a cabo en la Corporación.

Y a continuación se hizo un repaso de algunos “proyectos de impacto” (se ajusta a cuatro características: transformador, innovador, en intercooperación y escalable) que se están desarrollando en el marco de este eje. Como por ejemplo un centro de robótica avanzada de precisión que aspira a convertirse

en un nodo de referencia en tecnologías robóticas, que presentó Nerea Aranguren, directora general de Danobatgroup y MIA. O un proyecto de *silver economy* (o economía plateada), que explicó Marijo Pagaldai, directora general de la División MISE, muy centrado en el negocio que puede surgir de las personas mayores de 50 años, de la mano de GSR y Krean; o el proyecto “MONDRAGON México”, que comentó Arturo Alvarado, delegado de MONDRAGON en México, país en el que Universidad Mondragón México ya es una realidad consolidada (con más de 3.000 estudiantes) y que cuenta con 19 filiales de cooperativas que emplean a cerca de 3.000 personas. El objetivo de este proyecto es “afianzar la presencia de MONDRAGON en el país, optimizar las líneas de cooperación, contribuir al puente de talento y explorar y difundir el modelo cooperativo” apuntó Alvarado. **11 12 13**



**8** Apertura e impacto social: intervención Leire Mugerza.



**9** Apertura e impacto social: intervención Adolfo Plaza.



**10** Apertura e impacto social: intervenciones Laura Rodríguez y Alberto Cañas.



**11** Intercooperación: intervención Nerea Aranguren.



**12** Intercooperación: intervención Marijo Pagaldai.



**13** Intercooperación: intervención Arturo Alvarado.



## Mirada a 2026

Pello Rodríguez puso el colofón a la jornada, con un descargo de los 15 proyectos pensados para 2026, algunos de ellos ya iniciados en 2025 y otros, cinco, de nuevo cuño: nueva plataforma para el desarrollo de nuevos negocios, generación de empleo cooperativo en nuevos negocios, la adaptación de MONDRAGON Inversiones para apoyar el crecimiento de proyectos de impacto, plan de optimización de equipamientos y infraestructuras comarcales, y un plan para acometer los desafíos de la “nueva China”. **14**

Pello Rodríguez, en su mensaje final, hizo una valoración positiva de cómo se encuentra MONDRAGON, cuantitativa y cualitativamente. “Tenemos una dinámica muy positiva de proyectos y estamos tomando decisiones de inversión en proyectos muy interesantes. Personalmente, estoy muy contento y gratamente sorprendido de la recepción que MONDRAGON tiene en las instituciones y en las empresas, tanto aquí como en Madrid. Y por tanto muy ilusionado y con ganas de seguir trabajando junto a todos vosotros y vosotras”.



**14** Mirada 2026: Pello Rodríguez.



TU Lankide recogía al finalizar el Foro las impresiones de varias personas asistentes. Consenso generalizado en la valoración del evento, en tono positivo. “Ha sido un buen ejercicio de intercooperación”.



El Foro MONDRAGON, a través de los ojos de los miembros de las cooperativas.

## MONDRAGON en una palabra...

El ilustrador Ardiluzu se encargó de poner la guinda a esta jornada con un *relato ilustrado* a modo de resumen de la jornada. Concluyó su intervención señalando que había logrado dar respuesta al reto que se le había planteado: “me habían encargado definir en una palabra MONDRAGON y analizando lo que he recogido y lo que he escuchado hoy, creo que la palabra que mejor os define es... contracultura”. **15**



**15** El Foro visto por Ardiluzu.

### Maider Biteri

LagunAro  
Directora Gestión de Personas



“

**He visto ideas para llevar a mi cooperativa”**

“Es gratificante ver que el plan estratégico establecido hace un año se está llevando a cabo. Valoro lo aprendido aquí, ya que son herramientas y experiencias que puedo llevar a LagunAro, al fin y al cabo, es conocimiento. El Foro MONDRAGON es riqueza y generosidad”.

### Ainara Bermeosolo

Maier  
Miembro del Consejo Rector



“

**Me ha ayudado a identificar retos”**

“En el día a día conocemos bien nuestro equipo y nuestra empresa, pero aquí aflora lo que es MONDRAGON, y lo que hay además de lo nuestro. Como miembro del Consejo Rector de Maier, he hecho míos los consejos, ya que el Foro me ha ayudado a visibilizar los retos que vienen”.





### Idoia Peñacoba

Mondragon Unibertsitatea  
Secretaría General



**Un espacio idóneo para la cooperación”**

“Se ha hablado mucho de intercooperación a través de ejemplos y forma parte de nuestra identidad. Por otro lado, he tenido un espacio para charlar con gente que no conocía alrededor de la mesa, y ahí también surge la intercooperación. Me ha gustado algo que se ha mencionado en las ponencias: innovar no se hace solo mediante planificación, sino que también es estar al día de las oportunidades que surgen; AMETS y Dikar-Ternua son un ejemplo de ello”.

### Olga de Miguel

Orbea  
Directora Gestión de Personas



**Actitud openmind”**

“La idea que me llevo de este Foro MONDRAGON es *openmind*: una actitud abierta para llevarte cosas nuevas y ser permeable a las que están por venir”.

### Kepa Bastida

Lana  
Director general



**La palabra energía representa bien el día de hoy”**

“Es interesante ver en qué proyectos están inmersas otras cooperativas, y ver proyectos que están más allá de MONDRAGON también nos da una visión más amplia”. “MONDRAGON está muy viva, tenemos que valorar lo que tenemos, porque aquí se ve la fuerza: que tenemos proyectos y futuro. La palabra ‘energía’ representa bien la jornada de hoy”

### Eduardo Trébol

Embega  
Presidente Consejo Rector



**El futuro es la intercooperación”**

“Me llevo importantes aprendizajes para la gestión de la gobernanza, es algo que estamos trabajando mucho en Embega. El apartado de Impacto Social me ha resultado muy interesante. En la intercooperación está el futuro”.

### Arantza Cebas

Ondoan  
Presidenta Consejo Rector



**Experiencias muy interesantes, de las que aprender”**

“Venimos con expectativas de aprender. Tenemos al lado a compañeros y compañeras de otras cooperativas, eso nos enriquece. Me llevo las experiencias de personas de primer nivel, ese *sirimiri* cala”.

### Eva Ugarte

Eroski. Directora de Marketing Estratégico y Cliente



**Juntas somos mejores”**

“La cohesión y la fortaleza en valores cooperativos destacan siempre en el Foro, pero especialmente este año la conexión con China y la importancia de colaborar y poner a las cooperativas en el centro del mundo, se han convertido en motivo de orgullo y potencia para impulsar nuestro proyecto. Trabajando juntas somos mejores”.



### Zigor Ezpeleta

Director de Gestión Social  
en MONDRAGON



**Juntos, esa es la clave”**

“El Foro es un lugar para vernos, para compartir temas en común y para llevar el sentimiento de MONDRAGON en la piel”.

### Leire Mugerza

Presidenta del Congreso de  
MONDRAGON



**Orgullo e ilusión”**

“El Foro MONDRAGON es orgullo e ilusión. Por un lado, el orgullo de compartir lo que hacemos, y por otro, la ilusión de seguir siendo lo que hemos sido”.

### Pello Rodríguez

Presidente del Consejo General  
de MONDRAGON



**Hay fuerza y ganas de trabajar”**

“MONDRAGON está bien. Tenemos muchos proyectos y estamos trabajando bien, tomando decisiones. La Política Socioempresarial está siendo un buen asidero. He percibido colaboración e ilusión en las cooperativas de MONDRAGON, pasión. Y en el resto de instituciones, en las externas, he visto una gran apreciación hacia nosotros. La dimensión de MONDRAGON se expresa ahí, tanto en Euskal Herria como más allá. Nos tienen un gran respeto profesional, nos dicen que somos de fiar. En resumen, dentro hay fuerza y ganas de trabajar, y fuera, en cambio, hay respeto. Esto me ilusiona”.

### Alex Artetxe

Grupo Arteché  
CEO



**MONDRAGON es un proyecto compartido”**

“El Foro me ha permitido conocer mucho más a MONDRAGON. Y me llevo vuestro sentimiento de pertenencia y proyecto compartido, algo que valoramos también en Grupo Arteché”.

### Javier Santiso

Mundi Ventures  
CEO



**Hay que creérselo”**

“MONDRAGON es un descubrimiento total. Valoro la sencillez, la legitimidad de la gente. Me ha gustado lo escuchado en el ámbito de la innovación, tanto en tecnología como en procesos. AMETS me parece el ejemplo perfecto para Europa: hay que creérselo y fomentar alianzas y proveedores europeos. Ganamos todos”.

**“Dentro hay fuerza y ganas de trabajar, y fuera, en cambio, hay respeto. Esto me ilusiona”**

**Pello Rodríguez**

Presidente del Consejo General  
de MONDRAGON



Foro MONDRAGON 2025, [tulankide.com](https://tulankide.com).



en portada



## Foroa argazkitan





