

Hoja de ruta para el futuro

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



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

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

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

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

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



Relevo entre Iñigo Ucín y Pello Rodríguez

Hoja de ruta 2028

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



La metáfora del árbol

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

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

VISIÓN

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

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

RETO

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

EJE ESTRATÉGICO

. Vivir los valores cooperativos

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

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

El desarrollo de este eje apunta a varios ámbitos:

Cultura | Talento | Gobernanza | Igualdad y diversidad

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

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

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

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

Ejemplos en marcha

LABORAL Kutxa (Zentzua).

Se trata de un ambicioso e innovador proceso para reflexionar con sus personas sobre su propósito, su identidad, sus valores, y sus compromisos.

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

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

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

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

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

Zentzua, LABORAL Kutxa.



Orbea.



EJE ESTRATÉGICO

2. Mejorar el legado

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

Las líneas de desarrollo de este eje son diversas:

Transformar los negocios | Generar nuevos negocios | Sostenibilidad

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

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

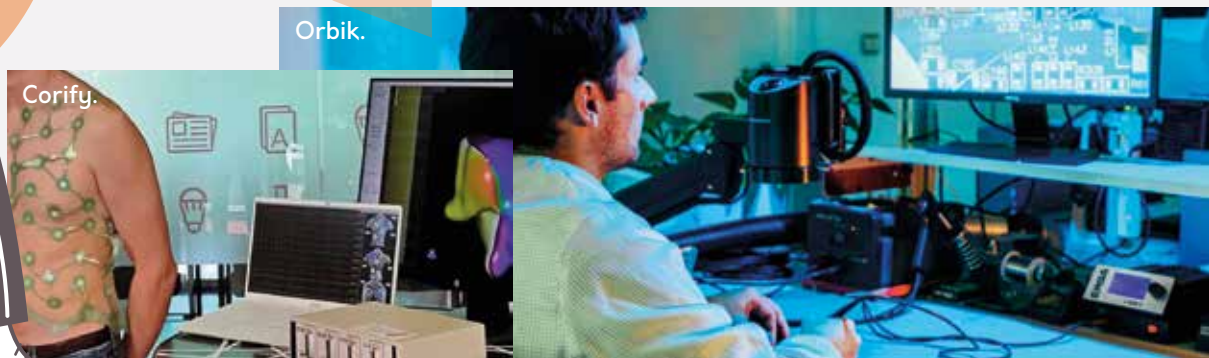
Sostenibilidad. Se pretende integrar en la estrategia empresarial como factor clave de competitividad y legado, buscando reconocimiento por su impacto.

Ejemplos en marcha

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

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

legado



Orbik.

Corify.

3 EJE ESTRATÉGICO

3. Abiertos al mundo y comprometidos con el entorno

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

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

Líneas de desarrollo:

Apertura | Impacto social

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

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

Ejemplos en marcha

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

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

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



compromiso

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

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

Laboral Kutxa/Fagor..



Mundukide.



4. Sumar para multiplicar

EJE ESTRATÉGICO

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

Se abordará desde diversos ángulos:

Ecosistema | Recursos | Otras entidades

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

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

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

Ejemplos en marcha

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

intercooperación



¡Juntos, siempre hacia adelante!

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

LEIRE MUGERZA

PRESIDENTA DEL CONGRESO Y DE LA COMISIÓN PERMANENTE



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

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

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

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

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

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

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



MONDRAGON 25/28



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

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



EJES ESTRATÉGICOS

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



