



MONDRAGON VENTURES

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

JOSEBA SAGASTIGORDIA DIRECTOR DE MONDRAGON VENTURES

La acción emprendedora de MONDRAGON

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

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

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

Grado de activación de nuestras cooperativas.

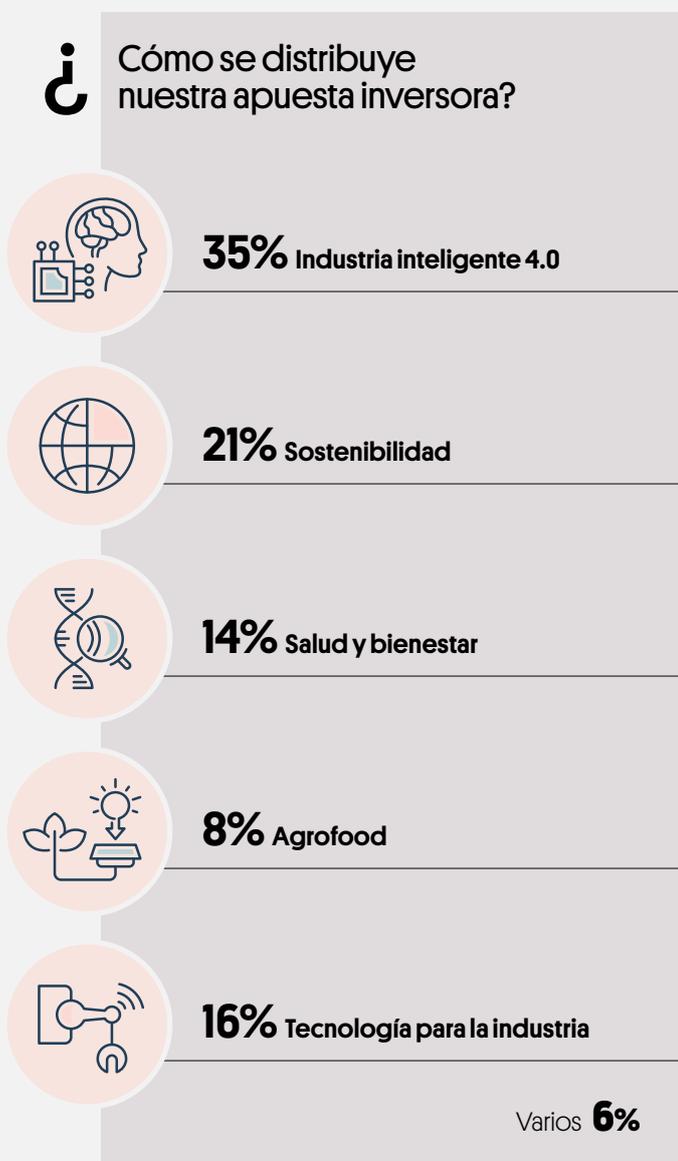
Como resultante de los últimos 8 años, si nuestro producto de trabajo es la *startup* (interna y externa), el 61% de las cooperativas industriales y casi el 100% de las cooperativas de las áreas de Distribución, Finanzas y Conocimiento (Centros Tecnológicos y Universidad) han participado en al menos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

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

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

2024 9 millones de inversión

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

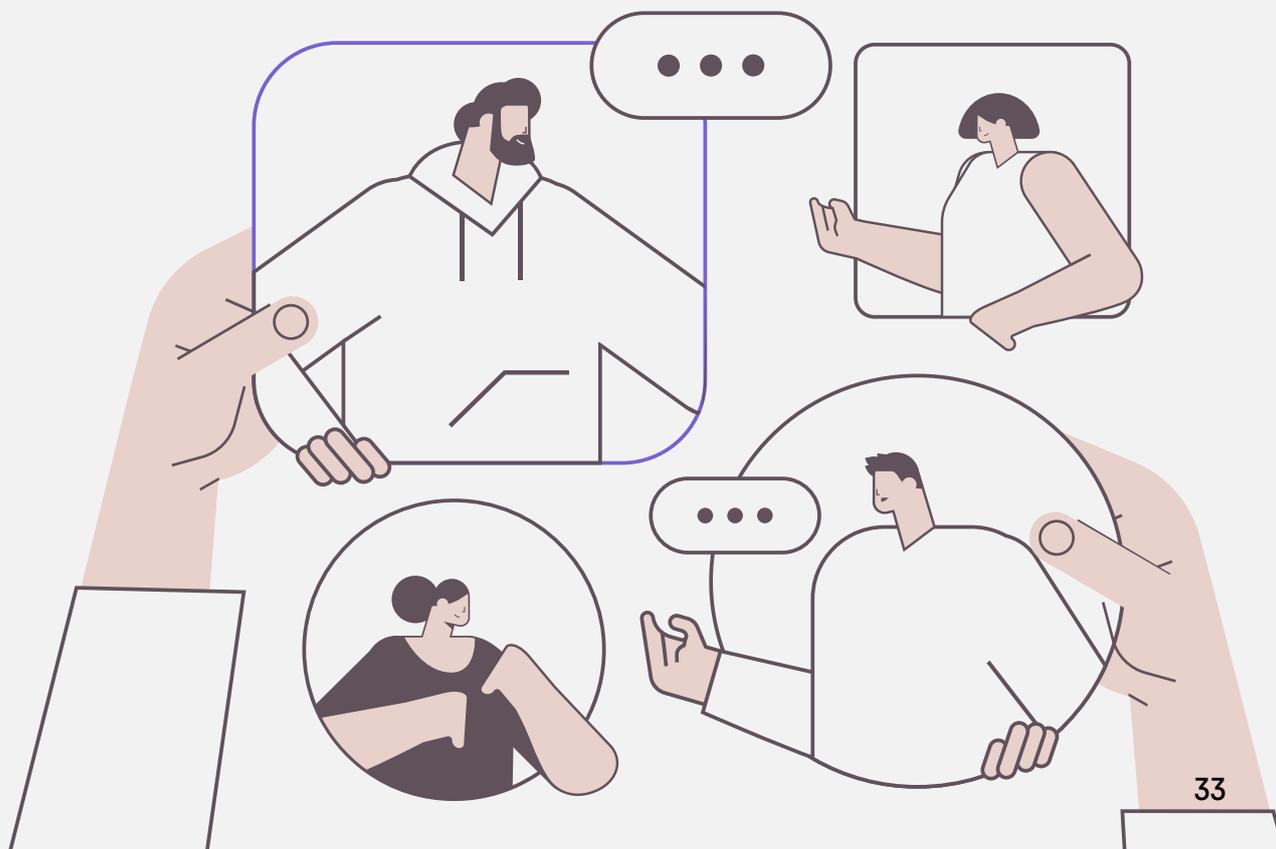


Claves de la iniciativa emprendedora

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

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

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



Tendencias en emprendimiento

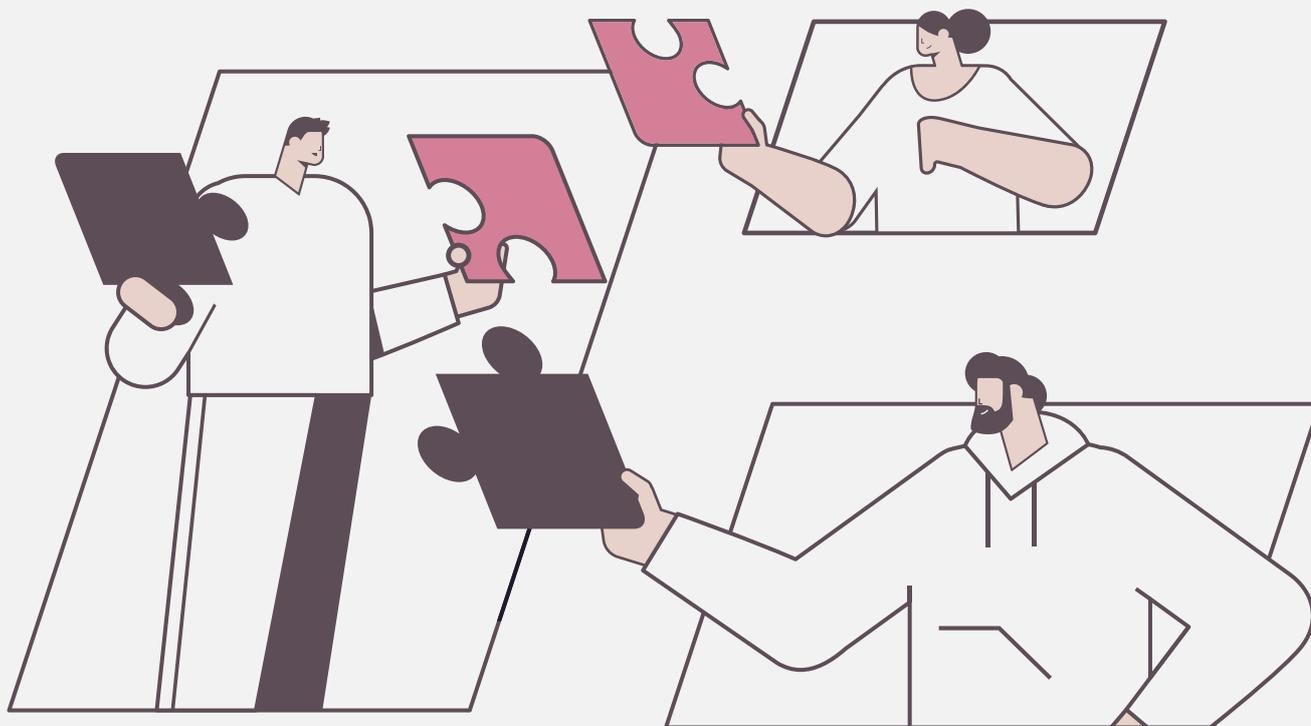
Estas son algunas de las características y tendencias más destacables identificadas en nuestro propio proceso emprendedor:

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

Tareas para los próximos años

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

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



La jerga emprendedora

Glosario de términos clave en emprendimiento y diversificación.

Startup

Empresa emergente de base tecnológica con potencial de rápido crecimiento.

Scaleup

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

Spin-off

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

Corporate Venturing

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

Proof of Concept (PoC)

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

Business Angel

Inversor privado que financia y asesora startups en fases tempranas.

Seed Capital

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

Venture Capital (VC).

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

Pivotar (Pivot)

Reorientación del enfoque de negocio tras aprendizajes de mercado.

Exit

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

¿Qué distingue al emprendimiento cooperativo?

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

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

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

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

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



ION ETXEBERRIA
DIRECTOR DE IKERLAN

Crear cooperativas: ayer, hoy y mañana

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



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

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

El conocimiento como motor de desarrollo en MONDRAGON

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



VICENTE ATXA
RECTOR DE MONDRAGON
UNIBERTSITATEA Y
VICEPRESIDENTE DE
MONDRAGON

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

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

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

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

Emprendimiento científico-tecnológico

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

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

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

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

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

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

La colaboración como vía para crear nuevos negocios

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

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

Nuestra red de colaboraciones

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

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

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

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

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

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



AMAIA FERRO
DIRECTORA DE DESARROLLO
DE NEGOCIO Y PROYECTOS
TRANSVERSALES

Manu Ayerdi

DIRECTOR CORPORATIVO DE PROMOCIÓN
Y NUEVOS NEGOCIOS

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

¿Ves oportunidades para dar un salto en emprendimiento?

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

¿Cuál será la dinámica de actividad y las prioridades?

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

Además, tenemos un foco nuevo, muy relevante, que



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

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

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

Nuevos negocios, ¿en qué sectores?

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

¿Qué le dices a tu predecesor, Joaristi?

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

Juan Andrés Joaristi

DIRECTOR DE INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN



“Tenemos que reducir nuestra aversión al riesgo”

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

¿Qué balance haces?

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

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

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

La diversificación hoy no es tarea fácil.

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

¿Emprendimiento en clave cooperativa?

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

¿En emprendimiento hay partido?

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

¿Un consejo para tu sucesor?

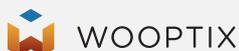
A Manu le conozco muy bien y no necesita consejos. Es un gran profesional, tiene un gran equipo y entre todos suman mucha experiencia. Solo le voy a decir una cosa *besarkada haundi bat eta... Zorte on.* —

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

En modo emprendimiento

Red de inversión

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



Metrología óptica de alta precisión.



Producción de encimas y proteínas.



Sistemas de captación de posición para el sector de semiconductores.



Fabricación de tecnologías de pruebas de simulación de transporte.



Ciberseguridad industrial.



Seguridad de la información 360°.



Computación Cuántica.



Plataforma online que conecta empresas y equipos de profesionales.



Transformación digital de empresas e instituciones en Euskadi.



Producción de baterías de litio de alto rendimiento.



Transformación circular de la industria.



Mapeo cardíaco.



Marquesinas fotovoltaicas.



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



Experiencias de realidad virtual para personas mayores.



Exoesqueleto de uso domiciliario para personas afectadas por ictus.



Soluciones de visión artificial para el sector industrial.



Soluciones innovadoras para el sector salud potenciadas por inteligencia artificial.



Dispositivos médicos innovadores para mejorar la calidad de vida.



Servicio de comida preparada a domicilio.



Agricultura vertical de interior.

Ecosistema de emprendimiento

5 Centros Tecnológicos

7 unidades de I+D empresariales

+2000 investigadores

MONDRAGON Ventures

División Conocimiento

Parque Tecnológico Garaia