



50
AÑOS

**JOSÉ MARÍA
ARIZMENDIARRIETA**

SE CUMPLEN 50 AÑOS DEL
FALLECIMIENTO DEL PADRE DE
LA EXPERIENCIA COOPERATIVA
MONDRAGON Y SU PROYECTO Y SUS
IDEAS SIGUEN TENIENDO VIGENCIA
MÁS DE 70 AÑOS DESPUÉS DE QUE
COMENZARA A FORMULAR OTRA
FORMA DE HACER EMPRESA

**UNA
VISIÓN
FUTURISTA**



UNA TRANSFORMACIÓN INFINITA

EN EL 50º ANIVERSARIO DEL FALLECIMIENTO DE JOSÉ MARÍA ARIZMENDIARRIETA, SU LEGADO SIGUE VIGENTE EN LA CORPORACIÓN MONDRAGON Y CONTINÚA SIENDO UNA GUÍA DE VALORES PARA AFRONTAR EL FUTURO PONIENDO A LA PERSONA EN EL CENTRO SIN PERDER COMPETITIVIDAD

La Corporación MONDRAGON es a día de hoy la primera empleadora privada de Euskadi y la segunda de Navarra. Cerró el año 2025 con más de 71.000 empleados en todo el mundo y mira al futuro convertida en el mayor grupo cooperativo industrial del mundo, con una facturación por encima de los 11.000 millones de euros repartidos entre sus más de 300 empresas y cooperativas que van desde el ámbito industrial hasta el del conocimiento, pasando por la distribución o las finanzas.

Estas son las dimensiones del enorme mosaico que la compone. Pero es la foto actual, el aquí y ahora de un modelo que sigue creciendo y que mira al futuro con ambición, pero desde la convicción de que este porvenir debe guiarse a través de la idiosincrasia que le ha traído hasta aquí. Un modelo y una forma de hacer que es hoy en día vanguardia y que no ha dejado de serlo desde que en el año 1941 llegara a Arrasate José María Arizmendiarieta: el ideólogo de todo esto, el artífice de que la comarca sea, siete décadas después, puntera en los índices europeos de igualdad y de que las empresas que forman parte de MONDRAGON sean un ejemplo de que se puede ser innovador, competitivo y rentable poniendo

do realmente a la persona en el centro de todo lo que sucede en la compañía.

Si conceptos como cultura, talento, gobernanza, igualdad o sostenibilidad son hoy modernos y vanguardistas, imagínense cómo sonaban en aquella Arrasate de la posguerra a la que llegó José María Arizmendiarieta con ese espíritu transformador que hoy, 50 años después de su fallecimiento, sigue cambiando el mundo.

50 años después de su fallecimiento, su legado sigue vigente con valores actualizados que son el eje sobre el que se edificará el futuro del grupo. Un porvenir plagado de oportunidades con la cohesión social, la protección, la formación, la vivienda, la conciliación, la educación, la innovación, la igualdad, el euskera, la cooperación y la solidaridad como guías para seguir en la cúspide de la competitividad.

Porque, sí, es posible ser competitivo poniendo a las personas en el centro. Esta es la historia de cómo una persona fue capaz de 'atterrizar' todos esos conceptos que parecen sacados de la agenda 2030 en la Arrasate de 1941. El relato de cómo una persona ha sido capaz de impactar de semejante manera en su entorno y de cómo su legado puede seguir impactando de forma sempiterna.



LA SUYA ES LA HISTORIA DE COMO UNA PERSONA PUEDE IMPACTAR EN SU ENTORNO SIN FECHA DE CADUCIDAD

De un caserío de Markina a ideólogo de la Experiencia Cooperativa



¿Quién es José María Arizmendiarieta?

José María Arizmendiarieta nació en un caserío del barrio de Barinaga, en Markina-Xemein. Un accidente marcó su infancia, ya que le causó la pérdida de un ojo. Se formó en el Seminario de Gasteiz y durante la Guerra Civil desempeñó labores de periodista en el periódico Eguna. Desde esas líneas defendió la paz, la cultura vasca y la justicia social. Le apresaron por ello y estuvo al borde del fusilamiento. Aquellas vivencias marcaron su filosofía, que nace de una máxima: «La libertad comienza con la cultura».



¿Cuándo y por qué llega a Arrasate?

Llega a Arrasate el 5 de febrero de 1941. Acababa de ser ordenado sacerdote y el obispo de Vitoria Javier Lauzurica lo envió hasta la localidad guipuzcoana como coadjutor de la parroquia San Juan Bautista.

¿Qué se encuentra a su llegada?

Arrasate ya era una localidad eminentemente industrial en la época, pero Arizmendiarieta se encuentra con un pueblo deprimido por una posguerra muy compleja, en la que había importantes tensiones obreras y sociales. Había escasez de alimentos básicos y la juventud estaba desanimada, al intuir un futuro carente de oportunidades.



¿Qué labor se le encomienda?

Desde el obispado le encomiendan una labor de recatolización y transformación social. Los altos estamentos eclesíasticos consideraban Arrasate una localidad conflictiva y profundamente afectada por las secuelas de la Guerra Civil.



¿Cómo la lleva a cabo?

El padre Arizmendiarieta entendió su labor como algo mucho más global y fue mucho más allá de lo espiritual. Sintió su misión como una labor de transformación social y supo captar las necesidades reales de un pueblo que vivía inmerso en un contexto muy complejo.



¿Cuál es su filosofía?

Para él, el capital o la empresa no son fines, sino los medios. En el centro de todo está la persona y su dignidad. Toda su acción tenía como punto de partida la indignación ante la precariedad socioeconómica, pero sin dejar lugar al lamento o a la desesperación. Pasaba a la acción defendiendo la universalidad de los bienes, el interés público por encima del privado o un reparto justo de la riqueza y en busca de un bienestar comunitario. Fue un revolucionario de la economía.



¿Cómo era?

Es considerado un pensador práctico y visionario. Tenía una gran capacidad para sintetizar ideas y transformarlas en proyectos a través de la educación, el trabajo y la solidaridad. Era una figura compleja y fascinante y su carácter pronto le convirtió en un líder social. Era un estudioso incansable y en sus lecturas sobre sociología, economía o filosofía ya dejaba infinidad de anotaciones que vislumbraban el cooperativismo como



motor de su obra. Quienes le conocieron le definían como una persona austera y sencilla. Vivía como los trabajadores a los que ayudaba, lo que le otorgaba coherencia a su discurso y una gran ascendencia entre quienes le rodeaban. Se movía por Arrasate en su sencilla bicicleta y su tema era «ser sacerdote, siempre y en todo sacerdote».

A través del pragmatismo trasladaba a la práctica su alta capacidad intelectual y dicen que no imponía su visión del mundo, sino que sembraba. Llevaba a cabo un liderazgo participativo y movilizador. Inspiraba, pensaba en voz alta con los jóvenes y creaba ambientes donde las ideas podían fluir.



¿Cómo pasa de la teoría a los hechos?

Desde el principio comprendió que fuera de la Iglesia, las palabras debían convertirse en hechos y desde su llegada a Arrasate impulsó iniciativas ciudadanas, asociaciones deportivas y culturales para ofrecer ocio y socialización a los jóvenes. También centró sus esfuerzos en ofrecer una vivienda digna y de salida se volcó con los trabajadores y la juventud, tejiendo lazos comunitarios. La revista TU Lankide que él fundó fue una de las herramientas para trasladar su visión cooperativista. La publicación era una invitación constante al diálogo, la relación y la cooperación, elementos clave de su ideario en la cohesión social.



¿Por dónde empieza la creación de la experiencia cooperativa MONDRAGON?

En contra de lo que se pueda pensar, el conocido como milagro cooperativo no nació construyendo fábricas, sino abriendo aulas. Supo que para edificar el modelo era necesario crear cooperativistas antes que cooperativas. A través de la Escuela Profesional forjó una primera promoción que ya tenía interiorizada la filosofía cooperativista y que serían protagonistas del desarrollo de la Experiencia Cooperativa. De este grupo surgieron Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, José María Ormaetxea y Javier Ortubay, que materializaron su conocimiento y su filosofía en la creación de ULGOR, dando así inicio a lo que hoy conocemos como la Experiencia Cooperativa MONDRAGON. Aquella cooperativa fue el embrión del actual Fagor en 1956.

¿Y luego?

Casi de forma paralela a Ulgor nació la Cooperativa de Consumo San José, una alternativa a los economatos de las empresas privadas. Años más tarde, en 1969, se convertiría en Eroski. La necesidad de financiación le llevó a la creación de la Caja Laboral Popular (Laboral Kutxa) y Lagun Aro para dar cobertura a los trabajadores. En sus últimos años (1974) puso el foco en la necesidad de apostar por la innovación y la tecnología para crear empresas tecnológicamente superiores. Nació Ikerlan, generando entre todas estas cooperativas un ecosistema que daba



respaldo para que los jóvenes pudieran formar nuevas empresas, garantizar su futuro y redundar de ese modo en una comarca cada vez más igualitaria y próspera. Para los años 70 ya había más de 40 cooperativas. Arizmendiarieta no creó cada una de ellas, pero su éxito fue diseñar un modelo de intercooperación.

En definitiva

José María Arizmendiarieta fue el arquitecto de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON a través de un recorrido vital e intelectual que transformó profundamente una comarca y la forma de hacer empresa, más allá de dar origen a un grupo que hoy en día es el mayor empleador privado de Euskadi.



¿Cuál es su legado?

Su legado se ubica en el terreno de la creación de una cultura basada en la solidaridad, la participación y la responsabilidad de cada ciudadano. Su huella ha trascendido la comarca y Euskal Herria para convertirse en un referente a nivel internacional. El 29 de noviembre de 1976 fallecía en Arrasate a los 61 años y el pueblo se volcaba para homenajear al 'Apóstol del Cooperativismo'.



Su visión sigue siendo futurista

Todo lo creado, enseñado y puesto en práctica en la década de los 50 sigue teniendo vigencia y sigue formando parte de la hoja de ruta de la Corporación para los próximos años. Es una prueba evidente de que su visión sigue siendo futurista 70 años después de que naciera y que los valores que inculcó en la sociedad siguen siendo una guía para la prosperidad, el respeto y la igualdad.



Leire Mugerza

MONDRAGONEKO
KONGRESUKO
ETA BATZORDE
IRAUNKORREKO
PRESIDENTEA

Arizmendiarieta: Mundua aldatzeko gai den ideia bat

Ekonomiaren historia ideiak errealtate bihurtzeko gai izan diren pertsonen eskutik garatu da, eta errealtate horiek gizartea eraldatu dute. Henry Fordek kateko ekoizpenarekin iraultza ekarri zuen industriara. Ingvar Kampradek IKEArekin diseinuaren eskuragarritasuna demokratizatu zuen. Steve Jobsek, Applen bidez, teknologia-rekin dugun harremana eraldatu zuen.

Jose Maria Arizmendiarieta kategoriatik horretako pertsona da: etorkizun ezberdin bat irudikatu zuen eta, batez ere, errealtate bihurtu zuen. Bere proposamena enpresak sortzetik harago zihoan. Lana, ezagutza, berrikuntza eta lankidetzaren tresna modura ulertzen zituen, aukera berriak sortzeko eta garapen ekonomikoari eta sozialari ekarpena egiteko. Hori dela eta, haren lehen proiektua ez zen fabrika bat izan, eskoletak baizik. Arizmendiarietak ulertu zuen, gizartea eraldatzeko, lehenik pertsonak formatu behar zirela.

Orduko lanbide eskola hark, gaur egun Mondragon Unibertsitatea, esperientzia baten hazia erein zuen, eta denborarekin sortu zituen industria eta banaketa kooperatibak, finantza entitateak, zentro teknologikoak, hezkuntza arloko ekimenak eta nazioarteko presentzia duten enpresa proiektuak.

Arrasatera iritsi eta lau urte geroago, bisio hark bizirik dirau MONDRAGONen, kooperatibismoaren eta ekonomia sozialaren erreferente dena. Proiektu honek erakusten du posible dela berritu eta haztea pertsonen eta inguruaren konpromisoari uko egin gabe. Gaur egun, adimen artifizialaren, trantsizio energetikoaren edo lehiakortasun globalaren erronken aurrean, misioa bera da oraindik: erronkak aukera bihurtzea gizarte kohesionatuago eta inklusiboago bidean. Horixe da haren legatuaren indarra eta MONDRAGONen izateko arrazoia: garaiko erronkei aurre egitea, bere esentzia galdu gabe. Izan ere, legaturik onena ez da jasotzen dugun hori, etorkizuneko belaunaldientzat eraikitzen dugun gizartea baizik.



UNA OBRA PERENNE



FINANCIACIÓN

LABORAL KUTXA (1959)

Una entidad de crédito de referencia

El actual entorno cooperativo de la Corporación MONDRAGON no habría sido posible sin Laboral Kutxa. Hoy es la primera cooperativa de crédito vasca y la segunda de España, además de la tercera entidad financiera del País Vasco. Tiene más de 1.300.000 clientes y su origen procede también de la visión de José María Arizmendiarieta, que en 1959 tuvo claro que debía fomentar el ahorro popular para dirigir esos recursos económicos al desarrollo de las cooperativas. Por eso fundó Caja Laboral Popular.

Desde su origen ha sido uno de los pilares del grupo, una pieza clave para su desarrollo. Su división empresarial es y ha sido desde los años sesenta una incubadora de empresas. Su visión social le ha llevado a arrimar el hombro y a ofrecer soluciones para el ahorrador y el inversor durante las grandes crisis industriales que ha vivido este país. Un hito clave en su historia fue la fusión en 2012 con Ipar Kutxa, lo que le permitió alcanzar los volúmenes de negocio que hoy en día le ubican como una entidad de crédito de referencia.



INVESTIGACIÓN

IKERLAN (1974)

Una cooperativa industrial que actúa como acelerador tecnológico

Sin investigación ni modernidad no hay competitividad. Ikerlan es un centro tecnológico de referencia y un socio estratégico para todo el grupo de cara a la transferencia tecnológica a las empresas.

Hoy en día está integrada en los ecosistemas de innovación europeo y vasco y forma parte del Basque Research and Technology Alliance (BRTA). Concentra su capacidad de I+D+i en las tecnologías digitales y de inteligencia artificial; en los sistemas electrónicos embebidos y de ciberseguridad. Y en la energía y en la mecatrónica. En sus instalaciones trabajan más de 400 profesionales cualificados y en 2025 presentó una facturación de 34 millones de euros, ahondando en un crecimiento constante.

Trabaja para pymes y grandes empresas nacionales e internacionales y la inversión es constante para mantener sus laboratorios avanzados siempre a la vanguardia. Entre sus objetivos del plan estratégico a 2027 están la atrac-

ción de talento, el emprendimiento a través de startups basadas en activos tecnológicos propios y la conexión social para reforzar la vivencia cooperativa y para mantener un crecimiento sostenible y conectado con los retos tecnológicos y sociales del entorno. No se puede limitar Ikerlan a un laboratorio de investigación, sino que es una cooperativa industrial que actúa como acelerador tecnológico.

Esta entidad innovadora y vanguardista ya estaba en la cabeza de Arizmendiarieta, que tenía en la investigación y la competitividad una de sus obsesiones. Por eso creó Ikerlan en 1974. Fue una de sus últimas aportaciones, ya que se fundó en sus últimos años de vida.

52 años después, sigue siendo moderna y referencial y una prueba de que la investigación sigue teniendo un papel central en la Corporación MONDRAGON.



PROVISIÓN

LAGUN ARO (1959)

La garantía de la cobertura social básica

30.135 mutualistas confían en Lagun Aro. Una entidad de protección social que complementa a la Seguridad Social y ofrece cobertura a mutualistas y sus familias en situaciones como la jubilación, la enfermedad, la incapacidad o las dificultades de empleo. Su fondo patrimonial ascendió a 7.818 millones de euros, lo que le sitúa a la cabeza de las EPSVs de Euskadi.

Son cifras que evidencian en lo que se ha convertido otra de las cooperativas clave fundadas por José María Arizmendiarieta. Fue una respuesta estratégica ante la expulsión de los socios cooperativistas del régimen general de la Seguridad Social. En 1959 convirtieron esta amenaza en oportunidad al fundar Lagun Aro como una mutualidad que garantizaba las coberturas sociales básicas.

CORPORACIÓN MONDRAGON ES MÁS DE LO QUE VES



DATOS GLOBALES

PERSONAS Y EMPLEO

71.400

puestos de trabajo

- 30.400 en CAV
- 4.000 en Navarra
- 27.300 en el resto de España
- 9.700 en el exterior

INVERSIÓN

406,3

millones de euros en inversiones

- 14 inversiones en negocios de sectores emergentes y startups

I+D

205

millones de euros

- 4,1 % de inversión en I+D sobre las ventas
- 12,6 % inversor en I+D sobre valor añadido
- 2.133 personas investigadoras a tiempo completo
- 5 centros tecnológicos
- 7 unidades de I+D empresariales

VENTAS

11.372

millones de euros

LAS COOPERATIVAS ESTRATÉGICAS QUE CREÓ ARIZMENDIARRIETA ENTRE 1959 Y 1974 SIGUEN SIENDO PROYECTOS RELEVANTES A DÍA DE HOY



FORMACIÓN DUAL

ALECOP (1966)

La conexión entre la educación y el trabajo

La conexión entre la educación y el trabajo es fundamental para que el flujo se mantenga y se garantice el relevo generacional en las empresas. Del mismo modo que se debe garantizar el acceso al mercado laboral del estudiante, también se debe garantizar el derecho de la persona mayor a compaginar el trabajo y el estudio. Con esa idea fundó José María Arizmendiarieta en 1966 Actividad Laboral Escolar Cooperativa (Ale-cop). Hoy en día Alecop diseña y fabrica equipamiento didáctico técnico que integra con otros recursos formativos comerciales para ofrecer soluciones tecnológicas para instituciones educativas de la Formación Profesional y la Universidad. Es el resultado de una apuesta por la formación basada en la experimentación práctica y el desarrollo de competencias técnicas, de ahí que aporte equipamiento técnico, simuladores y software específico, con guías manuales didácticas tanto para los docentes como para los estudiantes. Es la correa de transmisión ideal entre los centros y la realidad de los entornos industriales. Los 2.000 proyectos internacionales llevados a cabo avalan su capacidad.



CONSUMO

EROSKI (1969)

Todos debían acceder a los bienes esenciales

28.000 trabajadores forman parte de los 1.500 establecimientos que tiene Eroski repartidos por toda la Península. Pese a esa magnitud, sigue teniendo una mirada local, un mimo especial por el productor de proximidad, una red tejida durante décadas y que a día de hoy alcanza los 2.300 productores. Eroski facturó más de 6.000 millones de euros durante el año 2025 y el beneficio neto alcanzó los 47 millones. Unas cifras que han ido en trayectoria ascendente desde que en 1959 se fundó Eroski como resultado de la fusión de siete cooperativas guipuzcoanas y vizcaínas que operaban a nivel local.

Supieron entender que ante la nueva realidad del sector en la época había que superar el ámbito local para ser competitivos y a través de esa fusión ganaron escala, relevancia y capacidad de negociación. Una de esas cooperativas precursoras fue la Cooperativa San José, que tenía como objeto que las familias trabajadoras tuvieran acceso a los bienes básicos bajo los mismos valores cooperativos de autogestión y ayuda mutua.



EDUCACIÓN

MONDRAGON UNIBERTSITATEA (1967)

Formación dentro del modelo cooperativo

Miles de estudiantes se forman en sus grados y másteres en esta universidad concebida para formar profesionales y generar conocimiento e innovación muy próximos a las necesidades reales de la empresa y la sociedad. La universidad tal y como la conocemos ahora fue creada en 1997, pero se puede decir que la primera piedra la puso José María Arizmendiarieta con la inauguración de la Escuela Profesional Politécnica. O incluso hay quien ubica como precursora de todo la Escuela Profesional fundada en 1943, donde se formaron los primeros cooperativistas de ULGOR. Hoy en día es una universidad reconocida internacionalmente con un prestigio ganado con la enseñanza y por la capacidad de integrar a sus estudiantes en el mercado laboral, dada la cercanía que tiene con la empresa a través de las distintas cooperativas de la corporación. Hoy en día, además del campus de Arrasate, Mondragon Unibertsitatea cuenta con sedes en Eskoriatza, Aretxabaleta, Oñati, Donostia, Irun, Hernani, Bilbao y Querétaro, en México, y dispone de laboratorios en Valencia, Madrid, Barcelona, Bilbao, Querétaro y Shangai. Cuenta con casi 7.500 alumnos cursando sus 19 grados y 23 másteres. Y mira al futuro con los ojos puestos en el emprendimiento.



Agustín Markaide

Una persona ¿irrepetible?

No conocí a Arizmendiarieta. No experimenté el carisma personal que cuentan que emanaba de él. Siempre me ha intrigado lo admirable e inusual de esta figura, y he concluido que es difícilmente replicable.

Lo que más destacaría de él son la visión activa de las oportunidades o necesidades que veía a su alrededor, (más allá de las amenazas y debilidades que siempre nos frenan), y la capacidad de escoger a las personas adecuadas para materializar los proyectos. Y todo ello con una generosidad absoluta, falta de ambición personal, y honestidad y modestia extremas. Una combinación de características bastante rara en la sociedad de hoy.

Sería excelente disponer de muchas personas que liderasen como él, sobre todo con un espíritu de entrega personal absoluta como el suyo. Pero no es probable.

Y tampoco es imprescindible: lo verdaderamente extraordinario del movimiento cooperativo que él contribuyó a poner en marcha es que se ha construido con personas normales que aplican unas reglas y aportan una visión del papel de las personas en la empresa y de esta en la sociedad poco normales, basadas en la democracia y la solidaridad.

También es extraordinario que muchas cooperativas, que son independientes entre sí, cooperen profundamente entre ellas con una intensidad que no se da en ningún otro lugar del mundo.

Es por eso que es fácil identificar algunas de las raras características personales de aquella persona extraordinaria en la realidad de las personas y proyectos que hoy se encarnan en las cooperativas del movimiento cooperativo vasco que él contribuyó decisivamente a fundar.

UN MODELO QUE IMPACTA EN EL TERRITORIO A TODOS LOS NIVELES

EMPLEO IGUALITARIO

- 55,5 % hombres
- 44,5 % mujeres

PLANES DE GÉNERO

- El 70 % de las cooperativas dispone de uno

ACCIÓN SOCIAL

- 50 millones de euros invertidos

EUSKERA

- 55 cooperativas con planes de euskera
- 35 certificados Bikain y Harrobi

MEDIOAMBIENTE

- +75 % ventas con certificaciones en 2025

PREVENCIÓN

- 9.804 personas formadas en prevención y salud laboral en 2025

EL GRUPO, POR ÁREAS

FINANZAS

LABORAL KUTXA

- 305 millones de euros de resultado neto
- 33.913 recursos gestionados
- 1.200.000 clientes

LAGUN ARO EPSV:

- Rentabilidad global neta: 6,78 %
- Margen de solvencia 6,03 %
- 30.135 mutualistas activos
- 7.818 millones de euros de fondo patrimonial

INDUSTRIA

- 4.919 millones de euros en ventas
- 73 % en mercado exteriores
- 251,5 millones de euros de beneficio neto
- 26.975 puestos de trabajo (9.708 en plantas productivas exteriores)
- 220 millones de euros en inversiones

- 205 millones de euros en I+D
- 2.133 personas investigadoras a tiempo completo

DISTRIBUCIÓN

- 6.403 millones de euros de ventas
- 47 millones de euros de resultados
- Plantilla media de 40.078 empleos
- Una red comercial de 1.508 establecimientos

CONOCIMIENTO

- 22.400 personas en centros educativos MONDRAGON
- 386 familias de patentes vigentes
- 7 unidades de I+D
- 5 centros tecnológicos
- 2.133 investigadores a tiempo completo

MONDRAGON UNIBERTSITATEA:

- 19 grados
- 23 másteres



«EL RETO ES EVOLUCIONAR CONSTANTEMENTE SIN RENUNCIAR A AQUELLO QUE NOS HACE DIFERENTES»

Pello Rodríguez Zabaleta

Presidente del Consejo General de MONDRAGON

Pello Rodríguez cumple ahora dos años al frente de la Corporación. Lidera una etapa cuya hoja de ruta pone el foco en el refuerzo de los negocios, la promoción de negocios de futuro, el impulso a la intercooperación, la apertura y el impacto social; y el fortalecimiento de la identidad cooperativa. «Somos cooperación que transforma la sociedad», apunta en clave 'Arizmendiana'.

El mundo es muy distinto al que dejó Arizmendiarieta cuando falleció hace 50 años. ¿Se puede decir que sus valores siguen estando vigentes y siguen marcando la dirección en la Corporación?

Vivimos un momento de enormes transformaciones tecnológicas, geopolíticas y sociales, y precisamente en entornos de incertidumbre los principios de Arizmendiarieta cobran aún más valor. La cooperación, la participación de las personas, la solidaridad, el compromiso con el entorno o la visión de largo plazo son elementos que siguen orientando nuestras decisiones.

Hoy competimos en mercados globales y desarrollamos actividad en decenas de países; el mundo de hoy tiene poco que ver con el mundo de ayer, pero seguimos defendiendo que la empresa debe estar al servicio de las personas y de la sociedad. Esa es, probablemente, la mayor herencia de Arizmendiarieta.

HOJA DE RUTA 2028

MONDRAGON se sitúa prácticamente en el ecuador del plan socioempresarial aprobado para el ciclo 2025-2028. ¿Cómo valora lo hecho hasta ahora y qué espera de los dos próximos años?

La valoración realizada por los órganos de MONDRAGON es muy positiva. Estamos avanzando en los principales ejes

«EL MUNDO DE HOY POCO TIENE QUE VER CON EL DE AYER, PERO SEGUIMOS DEFENDIENDO QUE LA EMPRESA DEBE ESTAR AL SERVICIO DE LAS PERSONAS»

«SOMOS EL PRIMER EMPLEADOR PRIVADO DE EUSKADI Y NUESTRO OBJETIVO ES SEGUIR SIENDO UN AGENTE DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL»

«QUEREMOS LLEGAR A 2028 CON EMPRESAS MÁS COMPETITIVAS, CON MAYOR PRESENCIA EN ACTIVIDADES DE FUTURO Y REFORZANDO NUESTRA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN»

estratégicos del plan: fortalecimiento de los negocios actuales, impulso a nuevas actividades, atracción de talento, sostenibilidad e intercooperación. Y los indicadores de gestión así lo muestran.

Vivimos en un entorno complejo y exigente, pero las cooperativas están demostrando, una vez más, su capacidad de adaptación y resiliencia. Los dos próximos años serán decisivos para consolidar proyectos que ya están en marcha y acelerar algunas apuestas vinculadas a nuevas actividades empresariales, tecnología avanzada y transición sostenible.

¿Dónde ve a la Corporación en 2028, cuando haya finalizado el desarrollo de este plan?

La imagino como una Corporación todavía más preparada para afrontar los desafíos globales. Queremos llegar a 2028 con empresas más competitivas, con mayor presencia en actividades de futuro, reforzando nuestra capacidad de innovación y manteniendo nuestro compromiso con el empleo de calidad.

También aspiramos a que la intercooperación tenga un peso creciente como ventaja competitiva diferencial y a consolidar la capacidad de generar nuevas iniciativas empresariales capaces de convertirse en los motores del futuro, tanto desde dentro como colaborando con otras entidades/empresas.

MONDRAGON GLOBAL

¿Por dónde pasa el futuro de la internacionalización del grupo (México, Estados Unidos...)?

La internacionalización seguirá siendo una prioridad porque nuestros mercados son globales. Debemos estar cerca de los clientes y de los principales polos económicos e industriales del mundo.

Nuestros principales focos internacionales se sitúan en Europa, Estados Unidos



y México, y China. En 2025, prácticamente tres de cada cuatro euros facturados fueron ventas internacionales con más de 9.700 personas trabajando en nuestras filiales exteriores.

Pero la internacionalización también va a entenderse como la capacidad de traer a Europa tecnología que ahora no tiene, y en ese objetivo también queremos aportar nuestro granito de arena.

¿Y es posible exportar el modelo cooperativo a cualquier lugar y contexto socioeconómico y político?

Lo que exportamos, principalmente, son formas de hacer empresa basadas en la responsabilidad, la participación y el compromiso con el desarrollo local.

Cada territorio tiene su propia realidad y no existe una réplica exacta del modelo cooperativo vasco. Sin embargo, sí es



Pello Rodríguez, en el acto de inauguración de Arizmendiarieta Gunea (Otalora, Aretxabaleta).

posible trasladar muchos de sus principios: creación de empleo de calidad, formación, desarrollo del talento, arraigo y visión de largo plazo. Ahí es donde creemos que podemos generar un impacto positivo.

Fomentar la intercooperación es otro de los pilares básicos del plan de futuro. ¿Cómo se prevé hacerlo?

La intercooperación es una de nuestras mayores fortalezas. Somos conscientes de que somos muy pequeños para competir, y queremos impulsar la intercooperación compartiendo capacidades tecnológicas, desarrollando proyectos conjuntos, generando nuevas actividades empresariales y favoreciendo la colaboración entre cooperativas y divisiones. Y ya tenemos proyectos ambiciosos en marcha, como el Polo de Innovación de Zorrotzaurre, el nuevo aserradero de Lana-Etorki en Murga (Araba), o la más

reciente NanoSPharm en el ámbito de la salud.

En un mundo cada vez más complejo, como decía el propio Arizmendiarieta, la colaboración interna multiplica nuestras capacidades y nos permite abordar retos que difícilmente podríamos afrontar de forma aislada.

En su opinión, ¿cómo seguirá impactando en la sociedad vasca la Corporación en las próximas décadas?

Somos el primer empleador privado de Euskadi, y nuestra vocación es seguir siendo un agente de desarrollo económico y social. Queremos contribuir a generar empleo de calidad, impulsar la innovación, fortalecer el tejido industrial y ofrecer oportunidades a las nuevas generaciones.

MONDRAGON nació para transformar una realidad social y sigue manteniendo

esa misma aspiración. El contexto cambia, pero la voluntad de contribuir al bienestar colectivo permanece intacta.

En definitiva, el futuro pasa por seguir siendo una organización profundamente comprometida con las personas y con nuestro territorio, con una capacidad de generar valor y de crear ecosistemas sólidos que ayuden a las cooperativas a competir en este mundo tan complejo.

Para terminar, ¿qué visión tiene de la figura de Arizmendiarieta?

No lo conocí personalmente, pero he leído bastante sobre él y admiro tres facetas de su personalidad. Por un lado, su capacidad de traccionar voluntades para activar una nueva forma de concebir la empresa y la sociedad. Por otro lado, su inagotable energía para el trabajo y su capacidad creativa. Y, por último, sus ideas utópicas y su enfoque de futuro.

Zorrotzaurre proiektua

«ASMOA DA NODO BAT IZATEA EZAGUTZARAKO, TALENTUA ERAKARTZEKO ETA GURE JARDUERAK GARATZEKO»

MONDRAGON Korporazioaren etorkizuneko apustuetako bat Zorrotzaurreko proiektua da. Pello Rodríguez hitzetan, «apustu hau estrategikoa da talentuari, ekintzaitzari eta berrikuntzari dago-kionez, eta ekosistema enpresarial eta teknologiko berriein harremanak estutzeari begira ere bai».

Bilboko auzo berri horretan kokatua egongo da, eta MONDRAGONen asmoa da «lankidetzarako leku irekia izatea, industria, teknologia, hezkuntza eta ekintzaitza arloko gaitasunak lotzeko ahalmena duena, etorkizunean aukera berriak sortzeko; ikuspegi zabala izatea nahi dugu, industria arlora ez ezik, banaketa eta finantza sektoreetara ere irits dadin».

Anbizio handiko erronka hau abiarazteko bide orrian jasota dagoen ideia da «berrikuntza eta ekintzaitza ekosistema bat finkatzea modu progresiboan, MONDRAGONeko kooperatibekin zein agente teknologikoekin, unibertsitate, startup eta nazioarteko erakundeekin».

Korporazioko zuzendaria haratago doa, eta adierazi du «gure helburua da Zorrotzaurre nodo bihurtzea, ezagutza sortzeko, talentua erakartzeko eta enpresa jarduera berriak garatzeko; eta, era horretan, Korporazioaren eta herrialde osoaren etorkizuneko lehiakortasuna indartzen laguntzea».





+ COHESIÓN SOCIAL

La cohesión social es el resultado de la solidaridad y es una de las consecuencias más visibles de la experiencia cooperativa de MONDRAGON. Arizmendiarieta ya lo veía así hace 70 años. Era una visión que trascendía de la caridad y que exige igualdad en las posiciones de partida y no solo ante la ley. Las ideas fundacionales de MONDRAGON son hoy en día la base de las políticas de bienestar de muchos países que buscan reducir la desigualdad desde la cuna y fomentar la responsabilidad individual y comunitaria, como motor que armonice el desarrollo personal con el colectivo. Las cooperativas invierten en la comunidad y en su entorno, y velan por la igualdad interna con sistemas de equidad salarial que aplican una limitación estricta de la brecha salarial entre los puestos base y la alta dirección.



+ EUSKERA

55 de las cooperativas de la Corporación tienen un plan de euskera en proceso de desarrollo y 33 lucen el certificado Bikain o Harrobi, que se otorga a las empresas que hacen un uso prioritario del euskera. La protección de nuestra lengua ha sido siempre una prioridad para Corporación MONDRAGON. Obviamente, el euskera se enfrentó a una persecución durante los primeros años de la Corporación, pero Arizmendiarieta ya lo veía como una parte esencial de su identidad. Su enfoque fue evolucionando. Inicialmente le daba más importancia a la acción socioeconómica como camino para dignificar y emancipar al pueblo vasco. En su etapa final defendió la integración del euskera y la cultura vasca como pilares fundamentales para construir una comunidad cohesionada, porque la identidad se forja compartiendo referentes comunes. En este mundo globalizado, su llamada a fortalecer los lazos comunitarios a través del euskera sigue estando en plena vigencia.



+ FORMACIÓN

La formación continua es fundamental para el desarrollo del trabajador. Hoy en día aparece regulada en miles de convenios colectivos, pero Arizmendiarieta lo incorporó a su ideario hace muchas décadas. Fue un firme defensor de la formación dual y abogaba por una conexión constante entre el trabajo y la educación. No solo buscaba la capacitación técnica, sino también la emancipación económica de la juventud a través de la autofinanciación, incluso durante el tiempo de su formación académica. La formación dual sigue siendo una apuesta clara por parte de la Corporación que impulsa la autonomía de quienes estudian y trabajan y refuerza el valor práctico del aprendizaje continuo a lo largo de la vida.



+ COOPERACIÓN Y SOLIDARIDAD

La solidaridad es la base de todo y la clave para entender la experiencia cooperativa MONDRAGON que ideó Arizmendiarieta. Las más de 90 cooperativas autónomas de la Corporación no operan de manera aislada, sino que comparten recursos, conocimientos y redes de colaboración. Existe también un fondo de solidaridad intercooperativo que supone un mecanismo de apoyo entre las cooperativas a través de cual las más solventes contribuyen a un fondo común para respaldar a las que atraviesan dificultades. También se protege y se redistribuye el empleo entre las cooperativas y la gobernanza se rige por el sistema 'una persona, un voto'. La solidaridad también se da hacia afuera a través del compromiso con el entorno y de la inversión de los excedentes en la propia empresa. Se trata de crear sociedades ricas, no individuos ricos.

UNA FUENTE LO IRRIGA T

**EL MODELO COOPERATIVO QUE IDEÓ ARIZMENDIARIETA
MONDRAGON SU PUNTA DEL ICEBERG, SU PARTE MÁS
FILOSOFÍA INCIDE POSITIVAMENTE EN TODOS LOS ÁMBITOS**

La parte visible y tangible de su legado se cuantifica en 71.400 trabajadores y 300 empresas y filiales, pero bajo la superficie hay mucho más.

Sus ideas y su visión de la organización empresarial partieron de un puzzle para alcanzar toda Euskal Herria, se expandió por el Estado. La Corporación recibe visitas procedentes de los cinco continentes. El modelo que legó José María Arizmendiarieta. Se trata de un modelo que llega a todo el territorio de su entorno a través de múltiples arterias. Ahí es donde la filosofía de la cohesión social, en formación, en vivienda, en cooperación, en conciliación, en ahorro y protección, en promoción del empleo...

A
+

COOPERATIVISMO

E QUE ODO

TIENE EN LA CORPORACIÓN
TANGIBLE, PERO ESTA
BITOS DE SU ENTORNO

ajadores repartidos en más de

Arrasate, pasó la muga de Gi-
do y llegó al mundo. De ahí que
es para conocer los entresijos
una forma de hacer que irriga
ondar en el cooperativismo es
ación, en igualdad, en innova-
iskera...

MO



+ IGUALDAD DE GÉNERO

Prácticamente la mitad (44,5 %) de las personas que trabajan en Corporación MONDRAGON son mujeres. Lo que hoy en día es un caballo de batalla en la sociedad lleva años implantado en Corporación MONDRAGON. Más de un 70 % de las cooperativas desarrollan un plan de género y muchas de ellas nacieron con los conceptos de igualdad incorporados. Arizmendiarieta ya imaginaba una organización social en la que todas las personas pudieran desarrollar su proyecto profesional sin que ello suponga una carga desigual en el ámbito doméstico. A él le llamaba la atención que «siendo una sociedad tecnológicamente tan avanzada, sigamos mostrando un desarrollo tan limitado en la corresponsabilidad y en la socialización de las tareas del hogar». Hasta llegar al punto de hoy en día, se dio una evolución hacia la defensa de la autonomía y la madurez social de la mujer, exigiendo igualdad de oportunidades.



+ INNOVACIÓN

Sin innovación no hay competitividad. El progreso científico-técnico ya era para Arizmendiarieta indispensable para la supervivencia del negocio. Todo parte de la base de que los logros del pasado tienen efímera consistencia y que las empresas deben vivir un proceso ininterrumpido de renovación. Este concepto sigue siendo una de las máximas de la Corporación MONDRAGON, que durante el pasado año 2025 invirtió 205 millones en I+D y que tiene 2.133 personas investigadoras a tiempo completo en cinco centros tecnológicos y siete unidades de I+D empresariales.



+ VIVIENDA

Como sucede hoy en día, la vivienda era uno de los problemas en la sociedad que se encontró Arizmendiarieta. Por eso puso la vivienda en el centro de las necesidades sociales. Su perspectiva se adelantó a la idea de que la salud en una sociedad depende directamente de que sus miembros tengan cubiertas unas necesidades mínimas, haciendo de la vivienda digna un requisito para la estabilidad familiar y la justicia social. Este postulado no puede estar más vigente hoy en día.



+ AHORRO Y PROTECCIÓN

La existencia de un sistema financiero propio es capital para entender la prosperidad del sistema cooperativo y, sobre todo, del emprendimiento cooperativo. Laboral Kutxa, en su momento Caja Laboral, es una incubadora de empresas prácticamente desde su fundación, poniendo el ahorro al servicio de la economía real, el desarrollo local y el bien común. Ofreciendo créditos en condiciones ventajosas a quienes arrancan con su proyecto cooperativo. El propio Arizmendiarieta citaba la trascendencia de unir trabajo y ahorro y de la creación de una institución que permitió canalizar y transferir recursos entre generaciones, sectores y territorios.



+ EDUCACIÓN

Con casi 7.500 estudiantes formándose en los grados y másteres de MONDRAGON Unibertsitatea, la educación sigue siendo la base de todo. La Escuela Profesional fue la primera piedra que puso Arizmendiarieta. Para él era el eje central del proyecto. Era la vía indispensable para la emancipación de la clase trabajadora. Su pensamiento era revolucionario y sigue vigente. Hablaba de la educación continua y de educación integral, de socializar el saber para democratizar el poder. De aquel germen de la Escuela Profesional florece hoy la universidad.



Rosa Lavín Ibarra

**PRESIDENTA DE
KONFEKOOP
CONFEDERACIÓN
DE COOPERATIVAS
DE EUSKADI**

Un legado que sigue interpelándonos

Resulta difícil quedarse con una sola frase o pensamiento de José María Arizmendiarieta, porque cada una de ellas destila una actualidad desbordante y evidencia que sus valores y enseñanzas siguen siendo guía e inspiración para quienes creemos en la fortaleza y capacidad transformadora de las personas y, por ende, del modelo.

Pero de los cientos de pensamientos de Arizmendiarieta hay uno que, especialmente hoy, me interpela: «Partimos de que hay que introducir cambios en nuestro modo de pensar y en nuestras acciones. Nos concentramos en las cosas que tenemos esperanza de cambiar entre nosotras más que en las cosas que no podemos cambiar en otros». Una invitación clara a pasar de la reflexión a la acción y a asumir nuestra responsabilidad.

Como presidenta de KONFEKOOP, encuentro en ese planteamiento una referencia vigente. Innovación, financiación, cooperación o vivienda son algunos de los ámbitos en los que podemos reconocer la dimensión transformadora de su pensamiento. Entendió que la empresa debía ser competitiva y eficiente, pero también que debía generar conocimiento, impulsar la innovación y poner los instrumentos económicos al servicio de las personas y de la comunidad.

Su defensa de la «socialización del crédito» anticipaba la necesidad de contar con instrumentos financieros vinculados al desarrollo de la economía real. Su apuesta por la investigación y la renovación nos recuerda que ninguna empresa puede permanecer si no tiene capacidad para transformarse. Y su concepción de la cooperación sigue ofreciéndonos una herramienta para afrontar juntos retos que difícilmente podremos resolver de manera individual. Incluso cuando hablamos de vivienda, encontramos una conexión evidente con aquella concepción de la economía como instrumento de emancipación y bienestar. El acceso a una vivienda digna, especialmente para las personas jóvenes, constituye hoy uno de los grandes desafíos. También aquí el cooperativismo puede y debe aportar soluciones, explorando nuevas fórmulas que sitúen a las personas en el centro.

Elena
Pérez
BarredoPRESIDENTA
DE ASETT

Arizmendiarieta: un legado para el futuro

Se cumplen 50 años del fallecimiento de José María Arizmendiarieta, una de las figuras más influyentes de la historia económica y social de Euskadi. Su aportación es fundamental para entender la Euskadi actual. Entendió que la educación, el trabajo compartido y la participación democrática eran herramientas capaces de transformar la sociedad. Gracias a esa convicción, sembró las bases de un modelo empresarial que genera riqueza e innovación, y que mantiene una proyección global, mientras genera cohesión social, compromiso con el territorio y responsabilidad con las nuevas generaciones.

Su legado se sitúa en un momento histórico donde desde el humanismo católico o desde el socialismo se iniciaron en Euskadi proyectos basados en la cooperación y la solidaridad como motores de progreso. Unos años antes Juan de los Toyos, el primer consejero de Trabajo del Gobierno Vasco, había sido promotor en Eibar de la Cooperativa ALFA. Ambos, desde trayectorias diferentes, compartieron la convicción de que la economía debía estar al servicio de las personas y de la cohesión social.

En la actualidad vivimos en una sociedad compleja y cambiante. Ahora, como siempre, los principios que defendieron Arizmendiarieta o Juan de los Toyos son básicos. Arizmendiarieta convirtió una experiencia nacida en Arrasate en un referente internacional. Y este liderazgo internacional es también la responsabilidad de hacer comprender al mundo que otra forma de hacer empresa es posible.

Ese es el testigo que recogemos desde ASETT, inspirados en ese legado de quienes impulsaron el cooperativismo vasco. Euskadi tiene hoy la responsabilidad de mantener viva esa herencia y proyectarla hacia el futuro. Porque el mejor homenaje que podemos rendir a su figura no es recordar lo que hizo, sino continuar construyendo, desde la cooperación, el mundo que imaginó.

«EL AURA DE MONDRAGON NO CONOCE FRONTERAS»

Ander Etxeberria

Director de Difusión Cooperativa de la Corporación MONDRAGON



Ander Etxeberria, durante una ponencia que ofreció en Argentina.

Ander Etxeberria lleva diez años ejerciendo de embajador de MONDRAGON. Se ocupa de gestionar el interés que suscita la Experiencia Cooperativa en el mundo. En lo que va de año ya ha estado en países como Argentina, Brasil, Ecuador, Chile, Canadá, Indonesia, Filipinas, Suiza o Francia. Y cuanto más viaja, más se sorprende del interés que suscita MONDRAGON.

Poca gente percibe como usted la trascendencia y el reconocimiento que tiene el modelo de la Corporación en el mundo. ¿Cómo perciben la Corporación y su forma de hacer?

MONDRAGON es un referente en el mundo, un faro para muchas iniciativas cooperativas. Aquí no somos suficientemente conscientes de la importancia que tiene nuestra experiencia cooperativa en el ámbito internacional, ni de hasta dónde llega su influencia.

En todos los continentes se han ido creando, y se crean, empresas inspiradas en MONDRAGON: cooperativas de crédito, cooperativas industriales, universidades cooperativas... y ello no sucede únicamente porque sus promotores hayan visitado MONDRAGON o porque hayan asistido a un encuentro. Es también la propia existencia de MONDRAGON, el hecho de que esta forma de organizar la empresa

lleve décadas funcionando, la que sirve de inspiración.

¿Cuántos visitantes anuales reciben en la Corporación que llegan para conocer el modelo?

Recibimos a más de 3.000 personas al año, procedentes de más de cincuenta países. Son perfiles muy diversos: políticos, periodistas, estudiantes, miembros de otras cooperativas, empresarios, personas dedicadas a la investigación... algunas visitas apenas duran una hora, mientras que para grupos solemos organizar programas de varios días, con base en nuestro centro de formación cooperativa y directiva Otalora. Hay que sumar, al mismo tiempo, las invitaciones que atendemos de universidades, entidades y foros de todas partes para dar a conocer la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON.

Ese interés internacional no es nuevo. Ya en los años sesenta llegaban las primeras visitas y era el propio impulsor de la Experiencia, José María Arizmendiarieta, quien las recibía. Desde entonces, el servicio ha evolucionado hasta la profesionalización de la Difusión Cooperativa.

¿En qué zona del mundo suscita más interés? ¿De dónde vienen la mayoría de los visitantes?

El aura de MONDRAGON no conoce fronteras. En los últimos diez años han venido muchas personas de países como Brasil, Estados Unidos, Corea del Sur, México, Japón, Francia y Argentina. El año pasado también se situaron en el top diez China, Canadá y Filipinas.

¿Quizá el modelo cooperativista aplicado a la industria es lo que más lo distingue de otros lugares en los que existe tradición cooperativista?

En buena medida así es. Prácticamente en todo el mundo hay cooperativas agrícolas, de consumo y de crédito. Ahora bien, las cooperativas industriales no son habituales, probablemente por su mayor complejidad en cuanto a organización y necesidad de financiación. En el caso de MONDRAGON, de 92 cooperativas 62 son industriales. Tampoco es común el tamaño de nuestras cooperativas industriales; son grandes en comparación con otras cooperativas industriales en el mundo.

¿Qué es lo que más llama la atención de MONDRAGON a los visitantes?

MONDRAGON supone un desafío a la forma tradicional de entender la empresa:

¿cómo es posible que compañías competitivas sean propiedad de las mismas personas que trabajan en ellas? Quienes visitan MONDRAGON han visto o leído algún documento sobre nuestra Experiencia, o incluso la han estudiado en la universidad. Pero una cosa es imaginarla y otra tocarla. Lo que más les sorprende es comprobar que, con todas sus contradicciones, el modelo funciona. Y lo hace desde hace décadas. Por otra parte, les llama mucho la atención que esta fórmula cooperativa no sea más conocida ni esté presente en la agenda pública, en un momento de desigualdad creciente en el mundo.

¿Y lo que más valoran?

Valoran especialmente que las decisiones más relevantes se toman en la Asamblea General con un voto por persona, que el abanico retributivo es relativamente reducido, que la clave es el trabajo y que las cooperativas cooperan para obtener un mayor impacto empresarial y social. No les pasa desapercibida otra aportación de MONDRAGON: cada año centenares de personas se forman, como integrantes de los diferentes órganos sociales de la cooperativa, en competencias que también son útiles fuera de los límites de la cooperativa. A su vez, les impresiona que no se trata de crear personas ricas, sino sociedades ricas.

¿Qué vienen buscando? Una fórmula de gestión, entender la filosofía...

Vienen buscando las claves para replicarlo en su empresa, en su organización o en su área. Es habitual, por ejemplo, que representantes políticos quieran saber qué se necesita para desarrollar algo parecido en su territorio. Se puede decir (parafraseando a los hermanos Wright, inventores del avión) que el fundador Arizmendiarieta y los pioneros descubrieron un secreto que había estado guardado durante años para la humanidad: un modelo de empresa que es eficaz económica y socialmente. Si en algún lugar hay un milagro, está ahí: inventaron un modelo de cooperativa que no existía; de hecho, no tenía encaje en la

legislación de aquel momento. Ellos no sabían si aquella empresa personalista iba a ser viable. Y funcionó.

¿Despierta curiosidad la supervivencia del modelo en un entorno cada vez más individualista y capitalista?

Tampoco es que MONDRAGON naciera en un contexto fraternal y con un capitalismo soft. En cualquier caso, por un lado, el de MONDRAGON es un tipo de cooperativa que responde a las necesidades que tienen las personas en, gráficamente, el lado del corazón y el lado del bolsillo. Encaja con la inmensa mayoría de las personas, sean baby boomers, millennials, la generación Z o las generaciones que vayan a venir. Por otra parte, por naturaleza, las cooperativas de trabajo

como MONDRAGON invierten muchísimo en formación e innovación. Se trata, decía Arizmendiarieta, de ser los mejores.

¿Es el cooperativismo implantable en cualquier país y en cualquier modelo económico?

No hay evidencias de que no sea posible. Solemos decir que MONDRAGON lo componen personas normales (que hacen cosas extraordinarias), y personas normales hay en todos los países.

¿Cómo se puede asegurar el modelo a futuro?

El modelo funciona con éxito desde la creación de la primera cooperativa, ULGOR, en 1956. Otra cuestión es asegurar la pervivencia de cada una de las cooperativas (así como la creación de nuevas). Con la primera gran crisis que sufrimos, la crisis del petróleo de los años setenta, desarrollamos una serie de mecanismos (tanto para las cooperativas como para el conjunto de cooperativas) que se han aplicado en las sucesivas recesiones. Le llamamos Experiencia Cooperativa de MONDRAGON porque está en permanente evolución. Lo fundamental es la inversión continua en formación e innovación, pues la capacidad activa, creativa y gestora de las personas es la única garantía de futuro.

«RECIBIMOS A MÁS DE 3.000 PERSONAS AL AÑO, PROCEDENTES DE MÁS DE 50 PAÍSES»

«PERCIBIMOS QUE LA CORPORACIÓN MONDRAGON ES UN REFERENTE MUNDIAL»

II FORO ASETT

Donostia, epicentro de la economía social

Donostia y el Palacio de Congresos del Kursaal serán los próximos 12 y 13 de noviembre el escenario del II Foro ASETT. Organizado por el propio hub internacional, junto con la OCDE y la secretaría de la Coalición Local 2030 de Naciones Unidas, reunirá al ecosistema de la Economía Social en unas jornadas que pretenden ahondar en los retos del modelo.

La edición de 2025, desarrollada también en la capital guipuzcoana, resultó todo un éxito y en esta ocasión voces expertas analizarán la situación en la que se encuentra la economía social ante los retos del futuro. 'Del conocimiento a la acción' es parte del lema de este año, en el que el país invitado será Brasil.

Por el Kursaal se espera que pasen a lo largo de los dos días que durará el congreso la vicepresidenta segunda del Gobierno de España y ministra de Trabajo y Economía Social, Yolanda Díaz; el consejero de Vivienda y Agenda Urbana del Gobierno Vasco, Denis Itxaso; la secretaria de Estado de Cooperación Internacional y presidenta de AECID, Eva Granados; o el director general

de Oxfam Intermón, Franc Cortada. Ellos, junto a un importante elenco de expertos en economía social y cooperación pasarán por diferentes foros y ponencias para poner en valor esta forma de hacer empresa e hincar el bistor al modo en el que puede adaptarse a las nuevas realidades que exige el actual orden mundial.

Es una nueva iniciativa de ASETT (Arizmendiarieta Social Economy Think Tank), una organización que nació de la convicción de que juntos llegamos más lejos. Se trata de una alianza de colaboración público-privada unida por un propósito: fortalecer y construir modelos empresariales inclusivos y competitivos que contribuyan a la disminución de las desigualdades.

Con ese propósito, investigan, conectan y ponen en marcha iniciativas que demuestran que es posible competir, crecer y distribuir valor desde el origen. Esta iniciativa internacional une la reflexión estratégica y la acción práctica para fortalecer el papel de la economía social ante los grandes retos globales.



II FORO ASETT

La Economía Social ante los grandes retos del futuro. Del conocimiento a la acción.

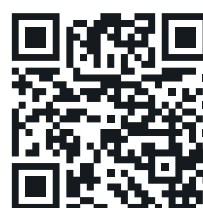
12-13.11.2026
KURSAAL - PALACIO DE CONGRESOS
DONOSTIA - SAN SEBASTIÁN



ASETT
Arizmendiarieta
Social Economy
Think Tank

OECD
OUR POLICIES FOR BETTER LIVES

LOCAL 2030
LOCALIZING THE SDGs



VISÍTANOS PARA
MÁS INFORMACIÓN





Joseba Barandiaran

LABORAL KUTXAKO
FINANTZA
PLANIFIKAZIO ETA
JASANGARRITASUN
ZUZENDARIA

Bizi al da Arizmendarrieta?

Mende erdi geroago, nork bere buruari galde diezaioke ea, eskultura, liburu edo fundazioetatik haratago, Arizmendarrieta bizi ote den. Eta hark bultzatu zuen eredu kooperatiboa? Berak ezagutu gabeko XXI. mendean ere ba al du oraindik indarririk? Nahikoa da 'ikusmenerako betaurrekoak' jartzea eta distantzia hartzea. Mondragonek mirespena eta interesa pizten ditu, nola enpresen arloan, hala arlo akademikoetan.

Halaxe dela ohartu naiz Kanadako Vancity bankuak edo Baloreetan oinarritutako Bankaren Aliantza Globalak Laboral Kutxara egindako bisitetan (gabv.org). Ereduak prestakuntza, ikastunen eskola, lankidetzak, erantzukidetasuna eta ikuspegi humanista izan zituen oinarri. Horiek indarrean daudela agerikoa da, etengabe egokitu beharko direla agerikoa den bezain beste.

Mondragon Unibertsitatea oso sendotuta dago, noiz eta PISAren emaitzak nabarmen ari direnean jaisten gure herrialdean. Beti dago egiteko beste urrats bat. Euskadiko Kutxaren lehen publizitate lelo haren ondoren (Libreta edo maleta), egungo gizarteak bizkortu egin du bere eraldaketa.

la mundu osotik iristen dira migratzai-leak, gehienak libretarik eta maletarik gabe, AAK dena ukitzen duen unean. Erronka sozioekonomiko ikaragarria!

Premiazkoa da gauzak egiteko beste modu bat bilatzen jarraitzea. Korporazioaren (eta hau utzi zuten kooperatiben) eragina egundokoa da; Gipuzkoatik eta industriatik haratago doa. Enpleguari, desberdintasunari edo I+G+bri buruzko datuak argiak dira... Baina gerraostetik eta gerra hotzetik digitalizazioaren mendera igaro gara; bere ereduarekin munduari desafio egiten dion Txina bat jaio da; eta Europaren pisu politiko eta teknologikoa gainbehera doa. Hauxe da galdera: Nola eutsiko diogu bizirik Arizmendarrietaren irudiari etorkizunean?



Ikerlan, epicentro tecnológico. La innovación es un pilar de desarrollo para MONDRAGON.

INNOVAR PARA **COMPETIR**

LA APUESTA POR LA TECNOLOGÍA, LA INVESTIGACIÓN Y LA COLABORACIÓN HA CONVERTIDO LA INNOVACIÓN EN UNA DE LAS SEÑAS DE IDENTIDAD DE MONDRAGON

La innovación ha sido uno de los pilares del desarrollo de MONDRAGON desde sus orígenes. Gracias a una cultura basada en la mejora continua, la cooperación y la capacidad de adaptarse a los cambios, las cooperativas han convertido los retos en oportunidades de crecimiento. La apuesta constante por la tecnología, la investigación y el desarrollo de nuevos productos y negocios ha permitido reforzar su competitividad internacional, generar empleo de calidad y diversificar su actividad.

Una de las singularidades de MONDRAGON es la estrecha colaboración entre empresas, centros tecnológicos, universidad y espacios de emprendimiento. Esta conexión facilita la transferencia de conocimiento y acelera la transformación de ideas en soluciones reales.

PLAN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

El Plan de Ciencia y Tecnología es una herramienta clave para impulsar

la colaboración entre cooperativas y promover proyectos de innovación abierta. Sus actuaciones se centran en ámbitos como la inteligencia artificial, la robótica, la ciberseguridad, los nuevos materiales, la impresión avanzada, la intralogística, las redes 5G, los espacios de datos federados, la sostenibilidad ambiental y la alimentación del futuro.

Además, se ha elaborado un mapa con 136 tecnologías consideradas estratégicas para el periodo 2026-2029. Esta diversidad tecnológica favorece el desarrollo de proyectos compartidos entre empresas y se articula en cuatro grandes áreas: digitalización, materiales y procesos, energía y sostenibilidad, y biotecnología.

INNOVACIÓN EN CIFRAS

La inversión en I+D alcanzó los 205 millones de euros, equivalente al 4,1 % de las ventas totales. La actividad investigadora movilizó a 2.133 profesionales a tiempo completo y permitió cerrar el año con 386 familias de patentes vigentes.

EMPRENDIMIENTO

Invertir hoy para crear el mañana

Bajo el impulso de MONDRAGON Ventures, el ecosistema cooperativo ha movilizó decenas de cooperativas en torno a nuevos negocios, inversiones en startups y alianzas tecnológicas. Así, por ejemplo, en 2025 se han realizado 14 participaciones empresariales, combinando creación de nuevas iniciativas, operaciones de M&A e inversiones minoritarias, con un volumen total de 10 M€. Destacan proyectos en energía, inteligencia artificial, visión artificial, biofarmacia y robótica, junto con iniciativas en industrialización, agroalimentación y eficiencia energética.

Actualmente, el portfolio reúne 54 empresas, incluyendo 24 nuevos negocios, que generan 37 millones de euros de facturación y dan empleo a 350 personas.

MONDRAGON SAREA GAUR:

INDUSTRIA

abantail

ategi

AK aurrenak

BATZ

Bexen medical

Bexen cardio

cikautxo
GROUP

COINALDE

Copreci

DANOBAT

DIKAR

DOMUSA
TEKNIK

ecenarro
cold forming specialists

EDERFIL
BECKER

eika

embega

enea

ERREKA

FAGOR
ARRASATE

FAGOR
AUTOMATION

fagorederlandgroup

FAGOR
ELECTRONICA

FAGOR
Healthcare

galbaian
intellectual property

GARAIA
Parke Teknologikoa
Parque Tecnológico de Mondragón

gerodan
maquinaria & maquinaria
Servicios

GSR
GESTIÓN
SERVICIOS
RESIDENCIALES

GOIMEK

HERTELL

kide

KREAN

LANA

LKS
Vent

Loramendi

MAIER

MAPSA

MB SISTEMAS

MLAKOOP

MSI
grupo
MONDRAGON SISTEMAS

MONDRAGON
ASSEMBLY

MONDRAGON
GROUP

Ondoaan
close solutions

ONNERA GROUP

Orbik

ORBEA

orkli

osarten

sare
teknika

SORALUCE

TAFALLA IRON FOUNDRY

tajo

Urola

EZAGUTZA

arizmendi
ikastola

IDEKO

ikerlan

lea artibai
IKASTOLA

Leartiker

LORTEK

mik

Mondragon
Unibertsitatea

Mondragon
Unibertsitatea Humanitate eta Hezkuntza
Zientzien Fakultatea

Mondragon
Unibertsitatea Goi Eskola Politeknikoa
Escuela Politécnica Superior

Mondragon
Unibertsitatea Enpresagintza
Fakultatea

POLITEKNIKA
TXORIERRI

BANAKETA

ausolan

BARRENETXE
bertoko barakak, 1990

BEHI ALDE

EROSKI

MIBA

FINANTZAK

LABORAL
kutxa

LagunAro



**Euskadin kooperatibismoa
bultzatzen duen erakundea**

**La institución que impulsa el
cooperativismo en Euskadi**

Kooperatibismoa sustatzeko eta zabaltzeko Euskadiko
organo gorena duela 40 urte baino gehiagotik

Máximo órgano de promoción y difusión
del cooperativismo vasco desde hace más de 40 años



KONFEKOOP

Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa
Confederación de Cooperativas de Euskadi

**KONFEKOOP, LURRALDE
KOOPERATIBOA EHUNTZEN**

Konfekoop 1996an sortu zen, Euskadiko kooperatiben ordezkartza instituzionalerako.
30 urte baino gehiago daramatza euskal kooperatiben interesak zaintzen eta 1.432
kooperatiba bazkide ditu, 1,5 milioi bazkiderekin.

**Ana Aguirre**DIRECTORA
DE GOBIERNO
ABIERTO Y BUEN
GOBIERNO DEL
GOBIERNO VASCO

Generar en momentos de parálisis

Los aniversarios actúan como invitaciones a grandes reflexiones. En este 50 aniversario, nos damos el tiempo para volver a mirar a Arizmendiarieta. Espero que mi reflexión aporte un ángulo de interés. La magia de su figura para mí es que, al ser tan polifacética, funciona casi como un espejo. Quien lo mira ve reflejadas y proyectadas las misiones y los valores que son, en realidad, propios.

En mi caso, desde el principio de mi andadura cooperativa hasta mi sitio hoy, he visto en Arizmendiarieta una figura catalizadora. Fue la chispa de comienzo, una persona reflexiva y visionaria, pero sobre todo un activador. Una persona que en un momento de parálisis consiguió generar a través de la recuperación de la juventud, un movimiento que se ha revelado como transformador.

No puedo más que ver reflejado esto en este escenario global de pesimismo que se vive hoy. No todo es malo a nuestro alrededor, pero para muchas personas, esta situación es más paralizante que activadora. Arizmendiarieta demuestra que, en momentos de rotura social, se puede regenerar y recanalizar energía hacia la creación de soluciones de carácter democrático, participativo.

En mi rol como directora de Gobierno Abierto y Buen Gobierno, esta realidad aplica directamente a lo que trabajamos por construir. Construir espacios que refuerzan el modelo democrático, que generan una inercia creciente de participación ciudadana y refuerzan que la ciudadanía recupere el rol de protagonista y propietaria de la sociedad.

Arizmendiarieta guardó espacio para la reflexión, evolucionó en su pensamiento. En su ambición de incisión local se ha convertido en una figura que ha traspasado fronteras y una época. No tanto por lo que decía, sino por las acciones que traccionó y el legado que construyeron los que trabajaban con él y los que vinieron después. Una misión que también hoy nos ocupa. Dejar los espacios que habitamos, cada uno en su ámbito, mejor de lo que los encontramos.

EL FUTURO ESTÁ EN SUS MANOS

SON ESTUDIANTES DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA. VEN EN EL MODELO UNA FORMA DE HACER QUE ENCAJA CON SUS IDEALES. ASÍ LO VALORAN OCHO DE LOS 7.500 ESTUDIANTES QUE A DIARIO SE FORMAN EN LOS 19 GRADOS Y 23 MÁSTERES QUE SE OFRECEN EN LOS DISTINTOS CAMPUS DE LA UNIVERSIDAD

**ÁNGELA DUÑABEITIA**ESTUDIA LEINN EN BILBAO
BERRIKUNTZA FAKTORIA

“Elegiría este modelo para emprender con un equipo porque creo que la forma de compartir ideas, responsabilidades y diferentes puntos de vista hace que el proyecto pueda crecer más”

**ENARA ETXENAGUSIA**ESTUDIA LEINN EN BILBAO
BERRIKUNTZA FAKTORIA

“Las personas jóvenes valoramos valores como la igualdad, el respeto, la colaboración y el trabajo en equipo que promulga el cooperativismo. Buscamos tener voz y que nuestras ideas se tengan en cuenta”

**HELENA GORROÑO**ESTUDIA LEINN Y COOPERATIVISMO Y
GESTIÓN SOCIOEMPRESARIAL EN BILBAO

“En el cooperativismo todas las personas valemos lo mismo: así debería ser tanto en el trabajo como en la calle. Es un modelo que se asegura de que no reine el ‘sálvese quien pueda’”

JARE ANTZIZARESTUDIA INGENIERÍA MECÁNICA
EN ARRASATE

“Me parece la forma más justa y coherente de dirigir una empresa. El cooperativismo conecta con esa necesidad de emprender proyectos propios con libertad y creatividad, asegurando el crecimiento en equipo”





MARTINA CALLEJO

ESTUDIANTE DE LEINN EN BILBAO BERRIKUNTZA FAKTORIA

“Trabajar en una cooperativa tiene muchas ventajas. Creo en la democracia interna, la equidad y la solidaridad. El hecho de que nuestras ideas y aportaciones tengan el mismo peso es atractivo para emprender”



MAIALEN SEGUROLA

ESTUDIANTE DE LEINN EN ONATI

“En LEINN ya emprendo en un equipo llamado Blesk. Trabajar en cooperativa hace que sientas como tuyos los proyectos de los demás y las personas jóvenes cada vez valoramos más los entornos horizontales”



Patxi Olabarria Furundarena

KOOPERATIBEN KONTSEILUKO PRESIDENTEA

Beste modu batean ekitea

Gaur ekintzailatzaz hitz egiten dugunean, ideiak, berrikuntza, teknologia, finantzaketa eta, batez ere, pertsonak ditugu gogoan, proiektu bat enpresa bilakatzeko gai diren pertsonak. Eta ia beti ekintzailea jartzen dugu erdigunean. Baina, ekintzailatzarako gai diren taldeetan jarriko bagenu fokua?

Izan ere, ideia on bat edukitzea ez da nahikoa. Ideia enpresa bilakatzeko, talentua, ezagutza, finantzaketa, arriskua partekatzen duten pertsonak eta proiektuari hazten lagunduko dion ingurunea behar dira.

Arizmendiarrrieta, hain zuzen ere, hortik hasi zen: pertsonengandik. Lehenik, prestakuntza bultzatu zuen; gero, ekiteko gai ziren taldeak. Finantzaketa, laguntza eta elkarren artean lankidetzan aritzen ziren erakundeak antolatzen zituen inguruan. Gaur egun, ekosistema ekintzaile bat sortzea deituko genioke horri.

Baina ideia bereziki indartsu bat sartu zuen: enpresa bilakatuko den proiektu bati beren talentua, lana eta etorkizuna jartzen dietenak proiektu horren jabe ere izan daitezke, erabakietan parte hartu eta emaitzak partekatu. Taldeak ez du proiekturako bakarrik lan egiten. Taldea proiektuaren parte da.

Hor aukera bat sortzen zaio kooperatibagintzari: ez iraganeko formula gisa, baizik eta kolektiboki ekiteko egungo modu gisa, ezagutza, kudeaketa, kapitala, erantzukizuna eta emaitzak partekatuz.

Beharbada, erronka ez da gazteei kooperatiba bat zer den azaltzea, baizik eta erakustea lanean bilatzen dituzten gauza asko -parte hartzea, ikaszea, erabakitzea eta beren lanak zentzua duela sentitzea- ekiteko modu horren parte direla.

Arizmendiarrrietak erantzun asko utzi zizkigun, baina, batez ere, indarrean jarraitzen duen galdera bat utzi zigun: zer eraikitzeo gai gara elkarrekin?

NAIA SEDANO

ESTUDIANTE DE LEINN EN IRUN

“Kooperatibismoa eredurik koherenteena da. Lankidetzak, iraunkortasuna eta parte-hartze aktiboa eta horizontala dira gaur egungo gazteen pentsaera hobeki ordezkatzeko duten balioak”



SAIOA GUTIÉRREZ

ESTUDIA INGENIERÍA DE DISEÑO INDUSTRIAL Y DESARROLLO DEL PRODUCTO EN ARRASATE

“Emprendiendo en cooperativa sientes que el proyecto también es tuyo. Valores como la igualdad, la participación, la cooperación y la autonomía están ligados a la forma de pensar de muchos jóvenes”

HAZIKOOP UP!

La incubadora de startups cooperativas

En ese afán de adaptar el cooperativismo a los nuevos retos que plantea la realidad laboral y tecnológica, Hazikoop ha dado respuesta a los emprendedores con la creación de una nueva incubadora y aceleradora de startups para proyectos tecnológicos cooperativos: Hazikoop Up!

La iniciativa pretende acercar el modelo cooperativo al ecosistema emprendedor y acompañar proyectos que estén basados en la tecnología, la innovación y el conocimiento con el propósito de convertirlos en empresas viables, escalables y competitivas. Hazikoop Up! pretende demostrar que una startup tecnológica puede desarrollarse en un modelo basado en la participación, el talento compartido y el compromiso con el territorio.

Y ya se ha celebrado la primera convocatoria, que ha reunido 15 proyectos tecnológicos. Cinco de ellos han sido seleccionados para formar parte del primer itinerario de incubación y aceleración, durante el que recibirán formación, mentorización, acceso a financiación y conexión con el ecosistema de innovación.

Hazikoop nació en 2003 desde Kooperatiben Kontseilua y Konfekoop como una cooperativa de fomento empresarial. Desde entonces, trabaja con la misión de impulsar nuevos proyectos cooperativos para contribuir así en la creación de empleo y en el desarrollo económico y social de Euskadi.

Durante los 22 años desde su fundación hasta el final de 2025, impulsó 2.380 cooperativas que han creado 8.355 empleos y han tenido una tasa de supervivencia del 73,42 %.



50
AÑOS

UNA VISIÓN
FUTURISTA

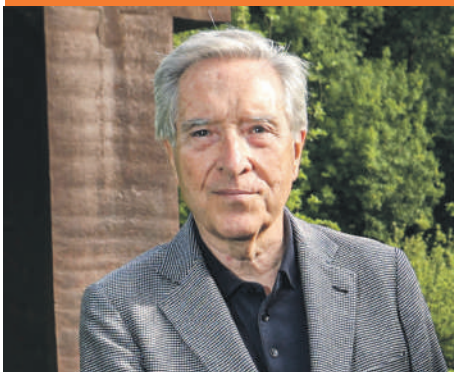
ASÍ RECUERDAN A ARIZMENDIARRIETA



JESÚS MARI ARIZMENDIARRIETA

SOBRINO Y REPRESENTANTE DE LA
FAMILIA ARIZMENDIARRIETA

“Destacaría su sencillez, su altura moral y su espíritu de trabajo y unión. Para él siempre fueron primero las personas y luego las cooperativas: la clave no son las cooperativas, sino los cooperativistas”



IÑAKI GABILONDO

PERIODISTA

“Nunca unas ideas tan aparentemente ingenuas provocaron una mayor transformación económica y social. Un discurso que parece antiguo sigue siendo no solo vigente, sino además moderno”



KOLDO KORTABITARTE

MAIER S.COOP-EKO KONTSEILU
ERREKTOREKO PRESIDENTEA

“Enpresa egiteaz harago, pertsonak eta komunitatea garatzea izan zen bere ondare nagusia. Kooperatibismoaren bidez, duintasuna, parte-hartzea eta elkartasuna ekonomiarekin uztartu zituen”



LOURDES IDOAGA

PRESIDENTA DE ARIZMENDIARRIETAREN
LAGUNAK ELKARTEA

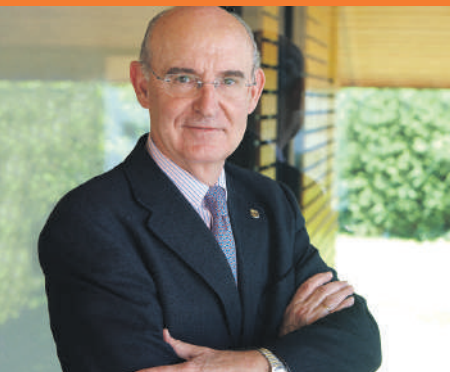
“Fue el ideólogo que impulsó la mayor transformación social de Euskadi. Su legado sigue vigente y donde la implantación de cooperativas tiene más peso, se evidencia mayor cohesión social y menor desigualdad”



ALBERTO GORROÑO GOITIA

ARIZMENDIARRIETAREN
LAGUNAK ELKARTEA

“Su impresionante legado cooperativo es una buena muestra de lo que es posible hacer, y su pensamiento sigue igual de vigente para afrontar los retos del futuro y construir nuevas realidades cooperativas”



PEDRO LUIS URIARTE

ECONOMISTA

“Un hombre providencial, gigante. Lanzó un mensaje transformador que 50 años después sigue siendo actual: no hay que anclarse en el pasado, sino dar una respuesta contundente y diferente a un mundo en ebullición que cambia vertiginosamente”



CRISTINA GARMENDIA

PRESIDENTA DE LA
FUNDACIÓN COTEC

“Capacidad y confianza en la intención, un binomio que caracteriza a los grandes líderes humanistas como el Padre Arizmendiarieta y que hoy necesitamos más que nunca”



XABIER RETEGUI

RECTOR DE MONDRAGON
UNIBERTSITATEA

“Educó a generaciones, impulsó empresas comunitarias, abrió horizontes de esperanza y situó a la persona en el centro de gravedad de la sociedad. En su condición sacerdotal entregó su vida por los demás”



MAIDER MORRAS

ALCALDESA
DE ARRASATE

“Arizmendiarieta formuló una manera de hacer compartida, social y basada en valores fundamentales para la comunidad. Esta forma cooperativa está arraigada en Arrasate en todo lo que hacemos”



AGUSTÍN BENGOETXEA

LEA-ARTIBAIKO KOOPERATIBEN
MAHAIA ELKARTEKO LEHENDAKARIA

“Arizmendiarietaren ikuspegia iraultzailea izan zen: pertsonak kapitalaren gainetik jarri, oparotasuna eta elkartasuna eskutik joan zitezkeela frogatu zuen”