

# Eraldatu, erreferentzia izaten jarraitzeko



# *Etorkizuna duten negozioak*

Hori da MONDRAGONek datozen urteetarako ezarri duen erronka nagusietako bat. Jarduera berriak eraldatzea eta sortzea azelerazio teknologikoko, aldaketa geopolitikoetako eta eraldaketetako testuinguru batean non birpentsatu behar den biharko proiektuak nola sortu.

TU LANKIDE

## Eraldatu eta negozio berriak sortu

**H**ori da MONDRAGONek hurrengo urteetarako ezarri duen erronka handienetako bat. 2025-2028rako Politika Sozio-enpresarial berriak Etorkizuna duten negozioak ardatz estrategiko gisa izendatu ditu, azelerazio teknologiko, aldaketa geopolitiko eta eraldaketa industrial testuinguruan biharko ekimen ekonomikoak nola sortuko diren birpentsatzera bultzatuz.

MONDRAGONek kooperatibismo eraldatzailearen munduko erreferentea izaten jarraitu nahi du, baina bere erreminta eta dinamikak errealitate berri batera egokituz. “Beti da une gakoa etorkizuna birpentsatzeko, baina orain maila guztietan eragina duten azelerazio erraldoi eta haustura teknologikoan bizi gara”, laburbildu du **Manu Ayerdik**, MONDRAGONeko Promozio eta Negozio berrien zuzendariak.

**MONDRAGONek kooperatibismo eraldatzailearen munduko erreferentea izaten jarraitu nahi du, baina bere erreminta eta dinamikak errealitate berri batera egokituz.**

## Business as usual-etik jarrera aktiboago batera

Orain arte, ekosistema kooperatiboaren hazkunderen zati handi bat lehendik zeuden negozioak indartzean edo kooperatibek beraiek gidatutako proiektuetan oinarritzen zen. Eredu horrek funtsezkoa izaten jarraituko du, bereziki industriaren eraldaketa sakonko une honetan, baina MONDRAGONek urrats bat harago joan nahi du.

Korporazioak zeregin aktiboagoa hartu nahi du bere gain jarduera ekonomiko berriak identifikatu, bultzatu eta kudeatzerakoan, baita oraindik presentzia kooperatibo finkorik ez duten eremuetan ere. Helburua argia da: etorkizuneko sektore estrategikoetan jarduera berriak eta enplegu iraunkorra sortzea.

Aldaketa horrek berekin dakar finantza tresnak egokitzea, sozietate formula berriak aztertzea eta hirugarrenekin lankidetzan aritzeko gaitasuna indartzea. Ayerdiren arabera, logika sinplea da: “MONDRAGONek sektore berrietan sartu nahi badu, kanpoko gaitasunak batu beharko ditu, foku kooperatiboa eta sustaiekin lotura galdu gabe”.

**Lehentasunezko arloen artean, teknologia digitalak, elektronika eta erdieroaleak, osasuna, energia eta nekazaritzako elikagaien industria daude.**

**Negozio berrien bultzadan, interkooperazioa MONDRAGON ekosistemaren indargune bereizgarri handienetako bat da berriro.**

## Etorkizuna eraikitzeko erreminta berriak

Ikuspegi aldaketa hori posible egiteko, MONDRAGON tresna espezifikoak indartzen ari da, hala nola MONDRAGON Inbertsioak, eta PIEC (Interes Korporatibo Estrategikoko Proiektuak) bezalako ekimenak bultzatzen. Ekimenak laguntzetik etorkizuneko sektoreei lotutako enpresa proiektu berriak modu aktiboagoan bultzatzera pasatzea da helburua.

PIECek (inpaktu proiektuak, balio estrategikokoak, enplegu eraldatzaileak eta sortzaileak, bereziki kooperatiboak) nahitaez dagoeneko finkatuta dagoen industria kooperatiba baten gidaritzapean jaiotzen ez diren jarduerak babestea ahalbidetuko dute, eta MONDRAGON Inbertsioak, berriz, ekimen berri horiek laguntzeko, finantzatzeko eta bizkortzeko tresna izango da.

Eredu horrek aukera ematen du, halaber, MONDRAGONek oraindik esperientzia finkatuta ez duen eremuetan gaitasun osagarriak ematen dituzten enprekin eta kanpoko eragileekin lankidetzan aritzeko. Lehentasunezko arloen artean, teknologia digitalak, elektronika eta erdieroaleak, osasuna, energia eta nekazaritzako elikagaien industria daude.

Ayerdiren arabera, “irekiera, berrikuntza eta lankidetzaz uztartzea da gakoa, lurraldean errotuta dagoen jarduera ekonomikoa eta enplegu kooperatiboa sortzeko helburua galdu gabe”.



## Ekosistema, interkooperazioa eta errotzea

Hazkunde logika berria ez da soilik proiektuak barrutik abiaraztean oinarritzen. MONDRAGONek industria, teknologia, ekintzailatza eta ezagutza konektatu nahi ditu. Horretarako, Mondragon Unibertsitatea-rekin, zentro teknologikoekin eta kanpoko eragileekin batera lan egiten du, balorizazio teknologikotik eta taldearen gaitasun industrial eta kooperatiboak erakarrira iristen diren aukeretatik abiatuta jardue-  
ra berriak bultzatuz.

Testuinguru horretan, lankidetzeta MONDRAGON ekosistemaren indargune bereizgarri handienetako bat da berriro. Nazioartekotzea ere bai, ez tokiko enplegurako mehatxu gisa ulertuta, baizik eta lehiakortasuna irabazteko, arriskuak dibertsifikatzeko eta Euskadiko industria jarduera indartzeko tresna gisa.

Ayerdik azaldu duenez, interlankidetzak aukera ematen dio MONDRAGONi “aldaketak aurreratzeko eta horietara egokitzeko”, gaitasun handiagoarekin, eta, gainera, nazioartekotzea errazten du, ekosistema kooperatiboaren presentzia globalari esker.

## Eredu berriaren lehen fruituak

Erreportaje honetan agertzen diren proiektuak etapa berri honen lehen adibide dira. Sektore estrategikoetarantz jotzen duten ekimenak, logika bera dutenak: teknologiatik, lankidetzatik eta lurralde-sustraitzetik etorkizunari aurrea hartzea.

Robotika aurreratutik adimen artifizialera, energia, osasuna, azpiegitura digitalak edo nekazaritzako elikagaiak barne, etorkizuneko negozioak nola eraiki nahi dituen marrazten hasi da MONDRAGON.

## Etorkizunari begira

Aukera gehienak teknologia digitalekin, osasunarekin, energiarekin edo nekazaritzako elikagaien industriarekin lotuta dauden arren, MONDRAGONek **fabrikazio aurreratua, robotika edo material aurreratuak** bezalako sektoreetara ere begiratzen du, enplegu jasagarria sortzeko gaitasun handia duten beste jardue-  
ra batzuk ahaztu gabe.

Anbizioa proiektu zehatzak bultzatzetik harago doa. Etorkizunera begira, ekosistema kooperatibo gero eta sendoagoa, konektuagoa eta bikainagoa finkatu behar da. “Irudikatzen dut MONDRAGON bat leiala dena bere balio kooperatiboekin, negozio lehiakorrekin, pertsona konprometitu, berritzaile eta ekintzaileekin, bere ondarea are gehiago sendotzeko gaitzango dena etorriko direnengan pentsatuz”, laburbildu du Ayerdik.

Horretarako, kooperatiben, ekintzailatzaren, ikerketaren, berrikuntzaren, prestakuntzaren eta finantzaketaren arteko lotura areagotuko da, eta lankidetzeta indartuko da ekosistemaren motor bereizgarri handienetako bat den aldetik.

Zenbakiak dinamika hori dimentsionatzen laguntzen dute. 2025ean soilik MONDRAGONek 9 bideragarritasun azterketa abiatu ditu, Mondragon Sustapen Funtsetik 5 startup inbertsio onartu ditu eta 2024an hasitako prozesuak burutu ditu, 3 konpainia berri sortuz, beste 2 enpresa erosituz eta 2 negozio unitate berri abiaraziz. Gainera, PIECen eta antzeko proiektuen esparruan, Korporazioak 3 konpainia berri bultzatu ditu 2024tik 2025era bitartean.

Eta testuinguru globalak ziurgabetasunekin bizi-  
tzerara behartzen badu ere, Ayerdik argi dauka: edalontzia, “beti erdi beteta”.

**Irudikatzen dut MONDRAGON bat bere balio kooperatiboekin leial, negozio lehiakorrekin, pertsona konprometituekin, berritzaileekin eta ekintzaileekin, etorriko direnengan pentsatuz beren ondarea are gehiago sendotzeko gaitzango direnak.**



# Etorkizunerako proiektuak

**Negozio berriak eraldatu eta sortzea. Hori da garai honetako mantra korporatiboa. 2025/2028 ibilbide orriaren ardatz estrategikoetako bat etorkizuna duten negozioak dira, etorkizuneko sektoreetan jarduera eta negozio berriak bultzatzeko. Asmo horretan funtsezko alderdiak aipatzen dira, hala nola eraldaketa digitala, adimen artifiziala, finantzaketa tresnak, hirugarrenetikiko lankidetzak eta arrisku egokiarekiko tolerantzia.**

**Eta lehen kimuak sortu dira. Etorkizunera begira dauden inpaktu proiektuak, eraldaketa logika horretatik abiatuta, jarduera ekonomiko eta lanpostu iraunkor gehiago eskaintzeko. Hauek dira proiektu horietako batzuk.**

1

## Danobatek fabrikazio aurreratua bultzatzen du belaunaldi berriko doitasunezko robot batekin

Danobatek dibertsifikazio estrategia indartzen du dBOT gamaren garapenarekin, doitasun handiko eta eskakizun handiko industria eragiketetarako diseinatutako roboten belaunaldi berriarekin. Apustu horrekin, kooperatibak bere balio proposamena zabaltzen du, kalitatea, fidagarritasuna eta eraginkortasuna kritikokoak diren industrietara.

dBOT robotek aurrerapen esanguratsua markatzen dute, robot baten malgutasuna eta makina erreminta baten egonkortasuna eta zehaztasuna konbinatzen baitituzte. Konponbide tradizionalen aldean, errepikagarritasun eta zehaztasun handiagoak eskaintzen dituzte zulaketa, errematxatze edo hariztatze lanetan, baita ibilbide konplexuei jarraitzeko gaitasun handiagoa ere.

dBOT gamarekin, Danobatek beste urrats bat eman du industria zorrotzetarako bazkide teknologiko gisa duen posizionamenduan eta fabrikazio eredu aurreratuagoetarako bilakaeran, eta apustu hori ROBOOST proiektua bezalako ekimen estrategikoekin lotu du; Euskadi 2030 Industria Planaren ekimen bat da, Euskadi robotika aurreratuan erreferente gisa jartzera bideratua, industriaren, zentro teknologikoen eta inguruko beste eragile batzuen arteko lankidetzaren bidez.

2

## LANA-ETORKI: Europako hegoaldeko zerrategirik eraginkorrena

Ilusioz beteriko operazio batean, bi kooperatibek bat egitea onartu zuten, zur eraldatuaren moduko sektore estrategiko batean erakunde sendoago eta lehiakorrago bat eraikitzeko helburuarekin.

Operazioak logika industrial argi bati erantzuten dio: eskala irabaztea, eraginkortasuna hobetzea eta nazioarteko merkatu berrietara sartzeta. Kooperatiba berriak 300 langile baino gehiago izango ditu eta 150 milioi euro inguruko fakturazioa izango du.

Baterako proiektu honen mugarririk ikusgarrietako bat Murgako (Araba) planta berria da, 95.000 metro karratukoa, Europako hegoaldeko zerrategirik handiena. 67 milioi euroko inbertsioarekin, ekoizpen ahalmena hirukoiztu ahal izango da, urtean 300.000 metro kubiko zur zerratu eta 60.000 metro kubiko lortuz.

Zifretatik haratago, proiektuak lehen sektoreari beste begirada bat ematen dio, iraunkortasuna, teknologia eta ekoizpen aurreratua txertatzen baititu. Hurbileko zuraren eta baso horniduraren gaineko kontrol zuzenaren aldeko apustuak industria lehiakortasuna eta lurraldearen kudeaketa iraunkorra lotzen ditu.





1 DANOBAT

**dbOT gamarekin, Danobatek beste urrats bat eman du industria zorrotzetarako bazkide teknologiko gisa duen posizionamenduan.**

dbot CNC precision robot



2 LANA-ETORKI

**Kooperatiba berriak zuraren eraldaketan Europako erreferentzia bihurtu nahi du, berrikuntza, automatizazio eta lankidetzaz bidez sektore tradizionalak berrasmatu daitezkeela erakutsiz.**

Planta berriaren timelapse-a





### 3 ADI DATA CENTER EUSKADI

**ADIk irudikatzen du adimen artifizialean, analitika aurreratuan, automatizazioan eta zerbitzu digitalean oinarritutako etorkizuneko hazkundearen azpiegitura ikusezina.**

### 3

#### ADI Data Center Euskadi: subiranotasun teknologikoa ekonomia digitalerako

Enpresen eta erakundeen digitalizazioak azpiegitura sendoak, seguruak eta hurbilekoak eskatzen ditu. Tes-tuinguru horretan sortu zen ADI Data Center Euskadi, lurraldeari datuak prozesatzeko eta biltegitzeko be-rezko gaitasuna emateko sortutako ekimena.

Garaia Parke Teknologikoan bere bigarren zentroa eraikitzen hasi da proiektua, Euskadiko eraldaketa di-gitalari eusteko azpiegitura estrategikoen sarea sendotuz. Helburua bikoitza da: alde batetik, tokiko enpresei goi mailako gaitasun teknologikoa eskaintzea. Bestetik, subiranotasun digitala bermatzea, nazioarteko azpiegi-tura handiekiko mendekotasun eksklusiboa saihesteko.

Garaia ekosisteman kokatzea ez da kasualita-tea: konputazio aurreratua, industria eta unibertsita-teko ezagutza konektatzen ditu. Gainera, Arrasate berrikuntza kooperatibo eta teknologikoaren funtsezko nodo gisa indartzen du. Eta jasangarritasunaren ikus-pegitik egiten du, hozte sistema elektrikoak izango baita (urik gabea), eguzki panel propioekin eta energia ber-ritzagarriarekin elikatua.

Proiektuan, eraikitze fasean dagoena, Eusko Jaur-laritzak, MONDRAGONek, Kutxabankek, Iberdrolak eta Teknei, Dominion edo Euskaltel bezalako enpre-sa teknologikoen parte hartzen dute. 2027an martxan jartzea espero da.

### 4

#### Zorrotzaurre: Bilbao Bizkaia Digital Factory

Zorrotzaurreko eraldaketa Bilbon abian jarritako hi-ria birsortzeko eragiketa handi bat da. Uhartea berri-kuntzara bideratutako hiri campus bihurtuko da, en-presa jarduera, ikerketa, goi mailako prestakuntza eta hiri garapena uztartuz. Euskadiko Parke Teknologiko-ko Bilboko Campus berriak hasierako 46.000 metro kar-ratuko eraikigarritasun teknologikoa aurreikusten du uhartearen iparraldeko puntan, eta etorkizuneko han-ditzeko aukera dago.

Ekosistema horretan, MONDRAGONen apustuak gar-rantzi berezia hartzen du Bilbao Bizkaia Digital Fakto-ry proiektuarekin, 20 milioi eurotik gorako inbertsioa, adimen artifizialean, zibersegurtasunean, analitika au-rreratua eta sistema adimendunetan talentu digitale-ko polo bat sortzeko.

MONDRAGONek gidatutako eta Eusko Jaur-laritzak eta Bizkaiko Foru Aldundiak lagundutako proiektuak Mondragon Unibertsitatearen eta Ikerlanen parte-har-tze zuzena du, ikerketa aplikatuaren eta enpresaren ar-teko transferentzia indartuz.

Logika argia da: nazioarteko talentua erakartzea, kualifikazio handiko profesionalak prestatzea eta en-presa berrikuntza bizkortzea konektatutako hiri in-gurune batean.

Zorrotzaurreko teknologia campuseko lehen harria 2025eko uztailaren 21ean jarri zen. Obrek aurrera jarrai-tzen dute eta datozen bi urteetan zehar luzatuko dira.

5

## Silver Economy: erronka demografikoak ere aukerak eskaintzen ditu

*Silver Economy* izenekoa hurrengo hamarkadako hazkunde ekonomikoaren bektore handienetako bat da. Biztanleriaren zahartzeak adinekoei zuzendutako zerbitzuak, azpiegiturak eta teknologiak birpentsatzera behar izango ditu. MONDRAGON ekosisteman, GSRren, KREANen eta MISE dibisioaren arteko lankidetzak esparru horretan irtenbide berritzaileak garatzeko asmo du.

Ekimenak finantzaketa eredu berriak diseinatu nahi ditu, kudeaketan, teknologian, arkitektura egoitzailean, domotikan, monitorizazio adimentsuan eta arreta pertsonalizatuan oinarrituta.

Zahartzea kostu gisa ulertu beharrean, proiektuak enplegu iraunkorra sortzeko, inbertsio arduratsua erakartzeko eta erabiltzaileentzat zein administrazio publikoentzat konponbide bereizgarriak garatzeko gai den berrikuntza gune gisa ulertzen du.

Gainera, osasuna, eraikuntza, digitalizazioa eta zerbitzu aurreratuak lotzen ditu, balio erantsi handiko zeharkako ikuspegia sortuz.

*Silver Economy* kooperatibismoa dibertsifikatzeko motor handienetako bat bihur daiteke, gizarte erantzuna eta enpresa berrikuntza proiektu estrategiko be-rean artikulatuz.

Eta lehen agerraldia ARBES proiektua da, Irunen kokatutako profil anitzeko egoitza zentroa. Aurreikuspenen arabera, uztailean hasiko dira eraikina eraikitze-ko lanak. 300 erabiltzaile inguru hartuko ditu eta 125 lanpostu berri inguru sortuko ditu.

6

## Baterietarako segurtasun-soluzioak

Orkli kooperatibak (Ordizia, Gipuzkoa) **Belcor** proiektu estrategikoa jarri du martxan, industria dibertsifikatzeko ekimena, 54 milioi euroko aurrekontua duena eta PERTE VEC programaren babes duena. Plan honek ibilgailu elektrikoaren baterietarako segurtasun termiko pasiboko soluzioak garatzea du ardatz, suteen aurkako segurtasuna optimizatzeko eta ibilgailuaren autonomia hobetzeko babes-txaleko gisa funtzionatzen duen teknologia.



4 ZORROTZAURRE

**Zorrotzaurre ez da soilik hiria birsortzeko ekimena; ezagutzan, teknologian eta erakundeen arteko lankidetzan oinarritutako eredu ekonomiko berri baten eraikuntza fisikoa da.**

Proiektua Orklik tenperaturarekiko erresistentzia handiko materialekin duen esperientziatik sortu da, eta Belchem GmbH enpresa alemaniarrekin lankidetzan garatu da, Ikerlan, Tecnalia, Cidetec, MC3 (Mondragon Componentes) eta nazioarteko erakundeen eskalarekin laguntzarekin. Zuntz bereziak eraldatzeko prozesu berritzaileei esker, Orklik elastikotasunean eta eroankortasun termiko txikian prestazio diferentzialak eskaintzen dituzten materialak patentatu ditu.

Bost urtean 10 milioi m<sup>2</sup> substratu ekoizteko ahalmena izatea aurreikusten da. Belcorrek bi milioi ibilgailu segurtasun termikoz hornitu nahi ditu, Asiako fabrikatzaile baten lehen eskaera eta Europako eta AEBetako beste OEM batzuekin negoziazioak irekita.



5 ORKLI

**MONDRAGONek lagunduta eta Eika, Mondragon Assembly edo Fagor Ederbatt bezalako kooperatibekin sinergiak izanik, 100 lanpostu sortzea ahalbidetuko du.**

MONDRAGONek ere babesten du jarduera hori, eta sinergiak ditu taldeko beste kooperatiba batzuekin, hala nola Eika, Mondragon Assembly edo Fagor Ederbatt kooperatibekin. Jarduera horri esker, zuzeneko eta zeharkako 100 lanpostu sortuko dira, eta Orklik automobilgintzaren sektorean eta ontzigintzaren edo trenen ekoizpenen arloan duen sarbidea sendotuko da.

7

## MONDRAGON eta Europako Adimen Artifiziala

MONDRAGONek Europako proiektu handi batean parte hartzen du (AASDS-IND) industrian adimen artifiziala sustatzeko. Helburu nagusia kooperatibei, batez ere hainbat herrialdetan fabrikak dituztenei, beren ekoizpena hobetzen laguntzea da, adimen artifiziala erabiliz.

Horretarako, datuak modu seguruan partekatzen eta hobeto aprobetxatzeko aukera ematen duten tresnak garatzen dira.

Proiektuak hainbat teknologia aurreratu uztertzen ditu: alde batetik, enpresa bakoitzaren datuak mugitu gabe IA ereduak entrenatzea ahalbidetzen duten sistemak; bestetik, biki digitalak (fabriken edo makinaren kopia birtualak) elkarreragingarritasuna errazteko; eta, azkenik, makinetatik hodeiraino datuak konektatzen dituzten azpiegitura digitalak.

MONDRAGONek, proiektu honen erakunde nagusiak, hainbat laguntzaile izan ditu: LKS Next, datuak partekatzen sistemak garatzen dituena; Ideko eta Mondragon Unibertsitatea, biki digitaletan lan egiten dutenak; eta Ikerlan, adimen artifiziala garatzen duena, adibidez, makinetan akatsak aurreratzeko.

Hau guztia Europako ekimen handi baten parte da, 120 erakunde baino gehiagorekin, Europaren subiranotasun digitala indartzea eta industria lehiakortasuna hobetzea helburu duena.

## Susperraldian dauden beste ekimen batzuk

Industria eta azpiegitura proiektu handiekin batera, MONDRAGONen ekosistema kooperatiboa tamaina txikiagoko enpresa ekimen berriak ere bultzatzen ari da, potentzial estrategiko handia dutenak. Teknologia transferentziatik eta industria ekintzailtzatik sortutako proiektuak dira, eta jarduera baliore erantsi handiko sektoreetara dibertsifikatzearen aldeko apustu garbia islatzen dute.

**INNIA** estrategia honen adibiderik berrienetakoa bihurtu da. Ikerlanek eta Laboral Kutxak bultzatuta, MONDRAGONen laguntzarekin, startup-a enpresa ehunari aplikatutako adimen artifizialeko konponbideak helarazteko sortu da, prozesuak, produktuak eta zerbitzuak modernizatzen laguntzeko. Aurreikuspenen arabera, 50 lanpostu eta 10 milioi euro inguruko fakturazioa lortuko dira 2030 baino lehen.

**AMETS Power Electronics** etorkizuneko beste apustu bat da. Artechek eta MONDRAGONek sortutako enpresa bateratua da, sare elektrikoetarako, energia berriztagarrietarako eta industria astunerako potentziako elektronikako soluzioak garatzeko. Bost milioi euroko hasierako inbertsioarekin, energia sistema eraginkorragoak eta iraunkorragoak hedatzeko funtsezko eragile bihurtu nahi du.

**ORBIK Cybersecurity** ekintzailtza kooperatibo teknologikoaren eredu berri baten sendotzea irudikatzen du. Ikerlan-en ekimenez ere sortua, produktu elektronikoko eta industrialentzako zibersegurtasunean espezializatzen da, gero eta kritikoagoa baita lantegien eta konektatutako gailuen digitalizazioa. Kooperatiba misto bilakatzeari aitzindaria izan da, eta aurrekaria izan da MONDRAGON ekosistemaren barruan sortuko diren etorkizuneko startup teknologikoentzat, berrikuntza, errotzea eta eredu kooperatiboa uztartuz. 2023an sortua, 50 profesional baino gehiago ditu, eta duela gutxi 2 milioi euroko finantziario ekimen berri bat itxi du.



MONDRAGON Ventures startup, inbertitzaile eta berrikuntza plataformekiko konexioaren bidez negozio berriak abiaraztea bultzatzen duen plataforma korporatiboa da.

## Ekintzailetasun eran

**M**ONDRAGONen negozioak sortzeko eredu berrian, jarduera berriak sortzea ez da mugatzen barneko proiektuak edo zuzenean parte hartutakoak bultzatzera. Korporazioak gero eta paper aktiboagoa finkatu du ekosistema ekintzailere globalean, **MONDRAGON Ventures**, startup, inbertitzaile eta berrikuntza plataformekin konektatzeko gidariaren bitartez.

MONDRAGON Ventures-ek **ekosistema kooperatiboa-ren eta mundu ekintzailearen arteko zubi** gisa jarduten du, hiru funtzio nagusi uzartuz: aukerak detektatzea (deal flow), startup estrategikoetan inbertitzea eta nazioarteko berrikuntza sareekin konektatzea. Bere helburua ez da proiektuak finantzatzea soilik, baizik eta MONDRAGONen logika industrialean eta kooperatiboan integratzea, MONDRAGON ekosistema osoarentzat hazkunde eskalagarria eta itzulera estrategikoa sortuz.

### Presentzia berrikuntza ekosistemetan

Aukera fluxu hori elikatzeko, **MONDRAGON Ventures**-ek aktiboki parte hartzen du eskualdeko, estatuko eta nazioarteko berrikuntza plataforma askotan:

### Eskualdeko ekosistema

- **BIND 4.0:** Eusko Jaurilaritzaren berrikuntza irekiko plataforma, *startup*-ak korporazio handiekin konektatzen dituen eraldaketa digitaleko erronkei aurre egiteko. MONDRAGONek corporate gisa parte hartzen du hainbat kooperatibarekin batera.
- **Ekintzailetasunaren sustapena (CEIN – Nafarroako Gobernua):** *startup* berritzaileak merkaturatzen laguntzeko programa, non MONDRAGONek enpresa mentore gisa jarduten duen MONDRAGON Ventures-en bitartez.

### Estatuko ekosistema

- **Keiretsu Forum:** *business angels* nazioarteko sarea, non MONDRAGONek *startup* industrialetako inbertsio foroetako bazkide eta antolatzaile gisa parte hartzen duen.
- **ETEn Kapital Foroa:** ETEek finantzaketa alternatiboa eskuratzeko plataforma. MONDRAGONek elkarrekin antolatu zuen lehen edizioa eta 2026rako aurreikusitako bigarren edizioan parte hartuko du berriro.

### Nazioarteko proiektzioa duen Estatuko ekosistema

- **South Summit:** Europako ekintzailere ekitaldi nagusietako bat. MONDRAGONek *Innovation Partner* eta inbertitzaile gisa parte hartzen du, Mondragon Unibertsitatearekin eta Mondragon Team Academy-rekin batera.
- **4 Years From Now (4YFN – MWC):** *startup* teknologikoen munduko erreferentziazko ekimena, inbertsioa eta nazioarteko talentua erakartzeko giltzarria.

### Nazioarteko ekosistema

- **Bits & Pretzels (Múnich):** Europako *startup* eta scaleup-en topaketa nagusietako bat da, eta MONDRAGONek ICExen eskutik parte hartzen du inbertitzaile gisa.
- **London Tech Week:** fEuropako berrikuntza jaialdia. MONDRAGONek bigarren urtez jarraian parte hartuko du, ekosistema teknologiko globalean duen posizionamendua indartzeko.

## STARTUPS-ETAN INBERTSIOA

## Ekosistematik industriara

Posizionamendu horren ondorioz, gero eta inbertsio gehiago egiten dira enpresa teknologikoetan eta eragin industrial eta sozial handia duten enpresetan; horien artean, honako hauek azpimarra daitezke:

### 1 Multiverse Computing

2020an egindako inbertsioa, IKERLAN eta LKS Next erakundeekin batera. Adimen artifizialeko eta software kuantikoko ereduak ulertzen munduko enpresa liderretako bat da. Donostian jaioa, Euskadiko historiako finantzaketa erronda handienetako bat negoziatzen dabil (500 milioi euro artekoa), punta-puntakoa bihurtzeko asmoarekin. Bere bilakaerak MONDRAGONek aplikazio industrial zuzena duten teknologia disruptiboen alde egindako apustua erakusten du.

### 2 Corify Care

2021ean inbertitua, Bexen Cardiorekin batera. Bihotz mapaketa ez inbadizaileko teknologia garatzen duen Spin-off medikoa. 2026an, Ameriketako Estatu Batuetako FDAren onspena lortu du Acorys plataformarako, eta horrek atea irekitzen dio kardiologia aurreratuaren esparruan nazioartean hedatzeko aukerari.

### 3 Robopedics

MONDRAGONek eta Errekak parte hartzen dute. Iktusa duten pertsonak errehabilitatzeko Awake gailua garatzen du. 2026an, Eraldaketa Teknologikorako Espainiako Sozietatearen (SETT) inbertsioa jaso du, merkatura egindako jauzia eta industria potentziala indartuz.

### 4 Remolonas

Startup foodtech 2025ean partaidetua. 10.000 etxe harpidedun baino gehiago dituen elikadura horniduraren katerako irtenbide teknologikoa, online supermerkatuko eredu jasangarri eta irisgarri batera bideratua.

### 5 Néboda

Barne nekazaritza bertikaleko startup-a, 2025ean partaidetua. Hiri inguruneetan nekazaritza ekoizpen jasangarriko soluzioak garatzen ditu, hazkundean eta baliabideen eraginkortasunean fokua duten industria gaitasunekin.

### 6 Semi Zabala

Fagor Electronica-rekin batera partaidetua 2025ean. GaN teknologian oinarritutako potentzia erdieroaleetan espezializatutako enpresa, *Beyond The Power* proiektuarekin, aeroespazioan eta elektronika aurreratuan erreferentziatzeko planta bat sortzera bideratua.

### 7 ATP Packaging

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





## Logika amankomuna: ekosistema, industria eta eskala

Sektoreen aniztasunetik haratago (osasuna, adimen artifiziala, energia, elikadura edo robotika) ekimen hauek guztiak logika berari erantzuten diote: ekosistema ekintzailea MONDRAGONen gaitasun industrialarekin konektatzea.

MONDRAGON Ventures-en funtzioa ez da soilik inbertitzea, baizik eta berrikuntza industria bihurtzea, eta startup-ak lurraldean integratutako enpresa eskalagarri bihurtzea.

Kapitalaren, ezagutzaren eta lankidetzaren arteko gurutzaketa horretan ekosistemaren etorkizun ekonomikoaren zati garrantzitsu bat definitzen ari da.



**MONDRAGON Ventures:**  
helburua ez da proiektuak  
finantzatzea soilik, baizik  
eta Korporazioaren  
logika industrialean eta  
kooperatiboan integratzea,  
hazkunde eskalagarria  
eta itzulera estrategikoa  
sortuz MONDRAGON  
ekosistema osoarentzat.

