

Ilustración de portada: Iban Galan "Desegin" (@ilustrador\_desegin)



# Nueva etapa

**ALBERTO GORROÑO GOITIA**  
"Este mundo necesita muchos MONDRAGONES"

La Corporación inicia una nueva etapa con proyectos ambiciosos y asentada en sus fortalezas: la intercooperación, la solidaridad y la ilusión por el desarrollo de sus negocios y sus personas.

Gertuago | Más cerca | Closer

# TU Lankide.com



Información diaria y actualizada de la Corporación  
MONDRAGON en euskera, castellano e inglés.



## Nueva era, idénticos valores

**2**023 será un hito reseñable en la cronología de nuestra Experiencia Cooperativa. Un año en el que la Corporación inicia una nueva etapa tras las salidas de Orona y Ulma de nuestro ámbito cooperativo.

Y MONDRAGON mira al nuevo horizonte firmemente asentado en los valores que han forjado su auténtica identidad, que no son otros que la intercooperación y la solidaridad. Esos son los dos vectores principales y diferenciales de su propuesta. **Intercooperación**, como una actitud, un modo propio de vivir y hacer empresa en la práctica, dotándose de diversos mecanismos –como fondos comunes, reubicaciones de personas socias o compensaciones de pérdidas, entre otros– que han funcionado en el pasado y que lo seguirán haciendo en el futuro. Porque se ha demostrado que la colaboración, interna y externa, alumbró oportunidades inimaginables en solitario.

Y **solidaridad**, porque entiende que la resiliencia empresarial también pasa por gestos –y hechos– de generosidad, en sentido amplio, que ayuden a proteger la vulnerabilidad de los negocios y sus personas. La historia de la Corporación ha demostrado la importancia de este concepto. Muchas cooperativas exitosas no existirían si en algún momento de su vida no hubieran estado arrojadas por otras cooperativas.

En un contexto de globalización, de incertidumbre, de cambios acelerados y permanentes, y de retos descomunales para la humanidad, es tiempo de reivindicar, si cabe con más determinación, el valor de la intercooperación y la solidaridad.

**En un contexto de globalización, de incertidumbre, de cambios acelerados y permanentes, y de retos descomunales para la humanidad, es tiempo de reivindicar, si cabe con más determinación, el valor de la intercooperación y la solidaridad.**

**TU Lankide**, que en setiembre cumplirá 63 años, también inicia una nueva etapa, con la enésima adaptación de su diseño y un nuevo planteamiento en contenidos. Siempre fiel a su idea originaria de compartir información sobre nuestras empresas y difundir los principios y valores de la Experiencia Cooperativa. —



**TU Lankide** Trabajo y Unión (T. U. Lankide),  
revista creada por Arizmendiarieta en setiembre de 1960.

EDITOR **OTALORA. Azatza.** [tulankide@mondragoncorporation.com](mailto:tulankide@mondragoncorporation.com).

DIRECTOR **Javier Marcos** [jmarcos@mondragoncorporation.com](mailto:jmarcos@mondragoncorporation.com).

CONSEJO DE REDACCIÓN **Olalla Alonso, Joxean Alustiza, Goio Arana, Susana Azpilikueta,**

**Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña.**

REDACCIÓN **Arteman Komunikazioa: Usoa Agirre, Gorka Etxabe, Asier Lekue, Gorka Zubizarreta.**

DISEÑO Y MAQUETACIÓN **Josan Martínez.** IMPRENTA **mccgraphics S. Coop.**

ENTIDADES COLABORADORAS **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritza/Gobierno vasco.**



### PERSONAS

10

PROFESIÓN

**Maidier Isasi, Orbea**

El arte de pintar cuadros.

14

ENTREVISTA

**Alberto Gorroñoigoitia, recién jubilado:**

"Siempre hay algo que mejorar en eso de ser cooperativista, tenemos trabajo para rato".

19

MONDRAGON PEOPLE

**Luis Diaz, investigador de Ikerlan, sobre la FLL**

"Cooperación y trabajo en equipo, sus valores principales".

36

ENTREVISTA

**Nerea Aranguren, sobre inteligencia artificial**

"Hay que trabajar mucho la gobernanza del dato".

38

CLIC!

**Armin Isasti**

La nueva obra de arte Arian-Arian, en proceso de construcción.

42

CULTURA VASCA

**Itziar Ituño**

"Ya sé cuáles son las cosas más importantes de la vida".

51

MI ELECCIÓN

**Andoni Sáez de Ibarra, Ikerlan**

"Ikerlan es mi familia".



20

EN PORTADA

**30 proyectos en diferentes ámbitos de actividad: energía, aeroespacial, economía circular, movilidad eléctrica, digitalización, emprendimiento...**

**La nueva etapa de MONDRAGON se escribe con P de proyectos, con I de intercooperación e ilusión, y con S de solidaridad.**



OPINIÓN

39 **Ismael Igartua**  
**TALENTO, INNOVACIÓN Y PATENTES**

45 **Rafa Pol**  
**EL DINERO EN LOS TIEMPOS DE GUERRA**

58 **Ander Etxeberria**  
**ÚNICO EN EL MUNDO**

14



■ **EMPRESA**

**18**  
SALUD LABORAL  
**¿Qué haces tú por tu seguridad?**

**40**  
REPORTAJE  
**BIHAR: Vive mejor**

Nueva iniciativa para el cuidado en casa de las personas mayores y en situación de dependencia.

**48**  
REPORTAJE  
**Eroski / Gureak: la inclusión por bandera**

40



■ **PLANETA**

**6**  
**Sostenibilidad: reto estratégico**

Las decisiones que tomamos hoy conformarán la sociedad de mañana.

**46**  
ARIZMENDI IKASTOLA  
**Conocimiento, solidaridad y economía circular**

**52**  
MUNDUKIDE  
**Existe otro mundo**  
Excelente experiencia organizada por Laboral Kutxa y Mundukide a través de Ecuador.

48



42

■ **KOOP**

**12**  
DIVISIONES  
**Mondragon Componentes**

7 cooperativas, 700 millones de facturación y presencia global. La conectividad y la digitalización les ofrece nuevas oportunidades.



**44**  
CLIC!  
**Mondragon Unibertsitatea 25 urte**

**50**  
CLIC!  
**Dikar**  
Dikar en Garagartza.

**54**  
LANKI IKERTEGIA  
**Responsabilidad: condiciones y aspiración.**

**56**  
REPORTAJE  
**Explore MONDRAGON**  
La plataforma ya está en marcha, con 24 capítulos para profundizar en las claves del modelo cooperativo.

**59**  
AYER  
**Talleres Arrasate Cooperativa Industrial**

**60**  
LAGUNARO  
**28 Marzo, Asamblea General**

# Sostenibilidad: reto estratégico

*La sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras, al mismo tiempo que se garantiza un equilibrio entre el crecimiento de la economía, el respeto al medioambiente y el bienestar social. Hoy es un pilar imprescindible en la estrategia de las cooperativas de MONDRAGON.*

Parque Ekian, el parque de energía solar más grande de Euskadi.

Las decisiones que tomemos hoy condicionarán la sociedad del mañana. Al hablar de sostenibilidad nos viene a la cabeza la ecología, pero es mucho más que eso. Y es que la sostenibilidad es transversal, abarca más allá del medioambiente, lo social y lo económico. La sostenibilidad condicionarará los negocios del futuro, grandes o pequeños. Hoy en día es un pilar fundamental en la estrategia de las cooperativas de MONDRAGON.

## El dato

**60%** de las ventas (35 cooperativas) tienen una estrategia de sostenibilidad 360°: ambiental, social y de gobernanza.

Temas de trabajo más recurrentes en la dimensión ambiental:

- Gestión circular y eficiente de recursos y de residuos.
- Cambio climático/Emisiones y energía.

Temas de trabajo más recurrentes en la dimensión social:

- Calidad del empleo y empleabilidad.
- Seguridad y salud en el trabajo.

Temas de trabajo más recurrentes en la dimensión económica y de gobernanza:

- Ética/Anticorrupción e integridad de los negocios.
- Gestión responsable en la cadena de suministro.
- Innovación, calidad y adaptación a los requerimientos del cliente.

## Dani Justel: "Las organizaciones que no aplican medidas de economía circular están perdiendo dinero"

La Escuela Politécnica de Mondragon Unibertsitatea ha organizado el primer curso sobre transición ecológica y economía circular. Es gratuito y está dirigido a todo tipo de organizaciones.



## Las nuevas leyes sobre sostenibilidad, el gran reto de las empresas en 2023

La responsabilidad social de la empresa ha evolucionado significativamente en los últimos años, y compañías europeas y españolas ya tienen puesto el foco en esta cuestión. De todas sus vertientes, la más estrechamente vinculada con el medioambiente y la sostenibilidad es la que vivirá mayores novedades legislativas durante 2023. Las compañías que no hayan priorizado este aspecto hasta ahora, no tendrán más remedio que invertir recursos en ello.



## MONDRAGON colaborará con el Gobierno Vasco en la elaboración del plan de trabajo 2023 del Programa Vasco de Prioridades de la Agenda 2030 de Euskadi



## Informe Sobre Desarrollo Humano 2021/22

El pasado mes de setiembre la ONU publicó su Informe Sobre Desarrollo Humano 2021/22, "Tiempos inciertos, vidas inestables". Es una clasificación de países en tres niveles de desarrollo humano. El índice está compuesto por la esperanza de vida, la educación e ingreso per cápita. Una foto real y muy elocuente del [discutible] desarrollo humano a nivel mundial.



## KREAN recibe la medalla de oro de EcoVadis en sostenibilidad

EcoVadis, el mayor proveedor mundial de calificaciones de sostenibilidad empresarial, ha concedido a KREAN la medalla de oro en su reciente evaluación. La medalla de oro se otorga por obtener una puntuación dentro del 5% más alto del sector y dentro del 8% más alto de todas las empresas evaluadas en el mundo.

La evaluación de EcoVadis se centra en 21 criterios de sostenibilidad que se agrupan en cuatro temas: medio ambiente, prácticas laborales y derechos humanos, ética y compras sostenibles.



## eroskiofficial y toogoodtogo.es Por el desperdicio cero

BUENAS NOTICIAS: ¡Ya puedes salvar tu pack sorpresa en más de 300 supermercados e hipermercados EROSKI!



## ¡CUIDEMOS NUESTRO ENTORNO!

**C**ada vez con más frecuencia asistimos a fenómenos meteorológicos adversos. Según *@elordenmundial*. “se han quintuplicado durante el último medio siglo, llevándose por el camino más de dos millones de vidas”. Dana o gota fría, sequía, lluvias torrenciales, tormentas, huracanes, olas de calor, tornados... Episodios recurrentes que son una manifestación –en dos de sus acepciones, evidencia y protesta– de las heridas que la naturaleza sufre como consecuencia del paso de la especie humana por el planeta. Los científicos alertan de que aún estamos a tiempo de mitigar el calentamiento global, pero que este tiempo se acaba.

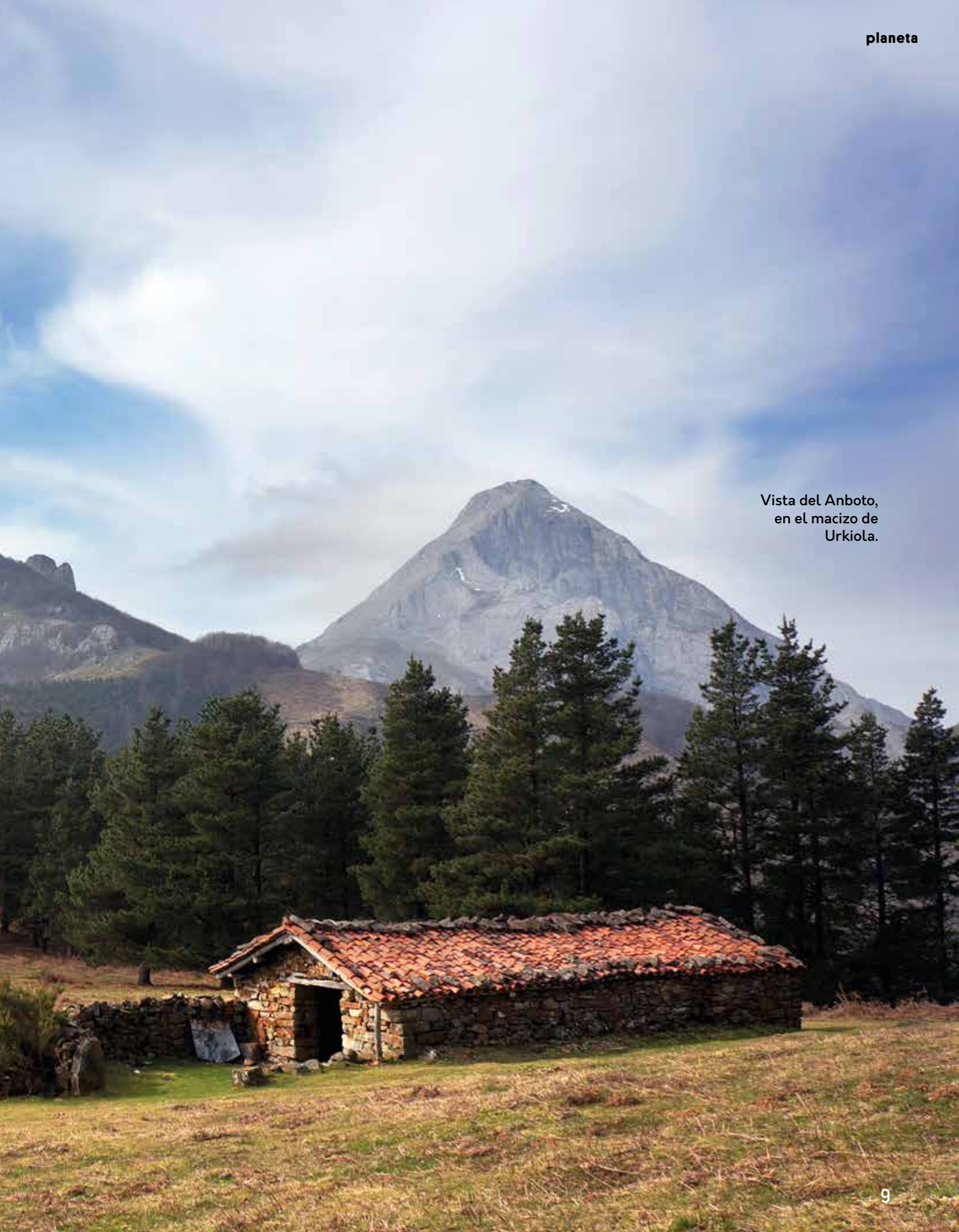
Por eso, para proteger el medio ambiente, no está de más recordar esas sensaciones tan placenteras que nos regala la naturaleza, como pasear por los hayedos de Orixol, sentir el aire fresco en la cara en las campas de Zabalandi o apreciar el espectacular panorama 360° desde la cumbre del Anboto (en la foto). Más nos vale cuidar la naturaleza. ¿Estaremos a tiempo de evitar la catástrofe?

**JAVIER MARCOS**





Vista del Anboto,  
en el macizo de  
Urkiola.





**Maider Isasi, Orbea**

## EL ARTE DE PINTAR UN CUADRO

Pintar un cuadro no es tarea baladí. Supone un reto para cada artista. Ser capaz de dotar de una identidad propia a cada creación. Escoger los colores y la técnica adecuados para ello, y cuidar el detalle en cada acabado. Elaborar una obra de arte que refleje la pasión del artista, y compartirla para el disfrute ajeno. Pintar un cuadro para exponerlo en las mejores ciudades, carreteras o montañas, una creación que forme parte de la paleta de colores de nuestro paisaje.

**ASIER LEKUE**

**A** menudo decimos que el País Vasco es territorio ciclista, y seguramente no nos faltará razón. Cuna de leyendas vivas y tierra de una afición pasional, que ha visto escribir grandes gestas en sus carreteras.

Y si decimos que el País Vasco es un territorio de artistas, probablemente también estemos en lo cierto. El legado de artistas como Nestor Basterretxea, Mentxu Gal, José Luis Zumeta o Itziar Okariz así lo atestiguan.

Ciclismo y arte, dos ramas que pueden parecer distantes, pero que se entrelazan en el día a día de personas como Maider Isasi. Natural de Galdakao (Bizkaia), se desplaza diariamente a las instalaciones de Orbea en Mallabia, una semana en turno de mañana y la siguiente de tarde. Allí tiene su espacio de creación, su instalación de pintura. Allí se junta con su equipo de trabajo, un grupo de personas que ella considera indispensables, una fuente de inspiración.

**“La revisión manual que realizamos no puede ser remplazada por un robot”**



Maider lleva alrededor de tres años trabajando en Orbea, desde que entró a realizar la Formación Dual de su Grado Superior en Automoción, y hoy en día es socia temporal de la cooperativa. Durante este tiempo, dice haber vivido en primera persona el crecimiento que el sector del ciclismo ha experimentado en el mercado a partir de la pandemia de la Covid-19. Pero ante las tendencias globales, Orbea ha sabido mantener su modelo de artesanía industrial propio, apostando por la personalización del producto frente a un modelo de producción seriado más convencional. En una industria cada vez más robotizada, los artistas encuentran su lugar en Orbea, su particular lienzo en blanco sobre el que expresarse.

### Estructurar el proceso creativo

La rutina suele convertirse en el mayor enemigo de la creatividad, una frontera impuesta a la inspiración. Maider lo tiene claro, el dinamismo de su trabajo es uno de sus principales

motores. Cada semana ocupa un puesto distinto, cada semana afronta un nuevo reto, y se apoya en un nuevo equipo en el que inspirarse. Pintar un cuadro es un arte en sí, una compleja creación que cuenta con varias etapas. Cuando un cuadro llega a la fase de pintura lo primero que ha de hacerse es precisamente no pintar, sino tapar aquello

que no debe pintarse. Una vez realizado este paso, se estampa la imprimación en blanco o negro, según el color final del cuadro, y se introduce en el túnel de secado. De ese túnel salen los cuadros ya listos para pintar, un proceso que se hace en dos pasos: primero una pintura general y después una segunda pintura, pasando entre medias por otro proceso de secado. Después viene el calcado de pegatinas y logotipos, y un último barnizado en mate o brillo, según la petición del cliente. Entre las opciones de personalización que Orbea ofrece, cada cuadro llega a la instalación de pintura con un fichero PDF con las especificaciones correspondientes, por lo que, para garantizar un acabado perfecto, cada paso se verifica antes de dar el siguiente. —

## “Ocupar un puesto distinto cada semana es muy enriquecedor para completar nuestras competencias”

### Artesanía para ser referencia

En un sector tan cambiante, que se mueve a tanta velocidad, ¿tienen futuro las personas “artistas”? En Orbea apuestan por ello. Su modelo de artesanía industrial pretende ser el equilibrio perfecto entre los avances tecnológicos y el valor que aún hoy tiene el trabajo manual. Para Maider, un cuadro no puede entenderse sin una persona detrás, y esto no va a cambiar por mucho que lo haga el sector. “Si al pintar un cuadro este tiene alguna impureza, o algún rasponazo, al revisarlo manualmente nos damos cuenta, y sabemos que tenemos que corregirlo. Esto no lo puede hacer un robot”, dice convencida. A fin de cuentas, el artista es quien verifica su obra, quien dice que está lista para ser expuesta, quien tiene la última palabra para convertir cada boceto en una obra de arte.



# Mondragon Componentes

Siete cooperativas y un centro tecnológico integran la división. Son negocios de reconocida trayectoria en el sector de los componentes para electrodomésticos y componentes electrónicos, con un perfil muy internacional y tecnológico. **USOAGIRRE**



**E**l 70% de las ventas de la división provienen de la actividad de línea blanca, aunque también tocan otros sectores como la automoción y la energía eólica. En línea blanca, la actividad más representativa es la de cocción –cada día se equipan más de 150.000 aparatos de cocción con componentes de la división–. Gran parte de las cocinas del mundo están equipadas con productos de Orkli, Eika o Copreci. Productos que no se ven a primera vista, pero que son imprescindibles para que todo funcione correctamente.

Pero en la división no se limitan a fabricar componentes: aspiran a dar soluciones y ofrecer servicios integrales a sus clientes, con el objetivo de crear un hogar sostenible, saludable y conectado. Cuentan con un entorno apropiado para ello: buen posicionamiento mundial en cocción y un ecosistema propicio –integrado por la universidad, el Basque Culinary Center, las empresas y su centro tecnológico– para poder seguir en la brecha.

## Diversificación

La conectividad y la digitalización representan nuevas oportunidades para Mondragon Componentes. Ejemplo de ello son los dos proyectos que están impulsando en este momento desde la división junto a otras cooperativas de MONDRAGON: Bihar, dedicada al cuidado de las personas mayores y dependientes; y Circular Replay, para impulsar el reciclaje en la industria.



## Javier Oleaga

VICEPRESIDENTE DE  
MONDRAGON Y  
DIRECTOR GENERAL  
DE LA DIVISIÓN DE  
COMPONENTES

### “Debemos aspirar a soluciones completas, dar un valor adicional al del mero componente”

#### ¿Nos puedes hacer una foto panorámica del mercado de componentes?

Nuestro sector es un sector maduro, inmerso en un proceso de concentración que empezó hace tiempo y en el que están apareciendo nuevos actores provenientes de regiones lejanas y que, a su vez, son muy activos en el sector. Un par de ejemplos: la china Haier compró General Electric y Candy; y recientemente, la parte europea de Whirlpool ha sido adquirida por la turca Arçelik. En definitiva, concentración del sector, traccionado y dominado por empresas de mercados emergentes. Son cambios significativos, que se están dando a más velocidad de la prevista, y que hacen que el sector siga en continua transformación.

#### Competir en esas circunstancias no tiene que ser nada fácil...

En esa carrera de los *commodities* estamos peleando con empresas que proceden de países con un tipo de competitividad diferente. No solo por la mano de obra, mucho más barata y cada vez más cualificada, sino por las ayudas estatales, o otros aspectos como fiscalidad, inflación, coste de energías, etc. Por lo tanto, debemos aspirar a dar soluciones más completas, con aporte de valor tecnológico basado en el conocimiento de la función y planteando formas de hacer diferentes. Si nos quedamos solo en el componente, estaremos compitiendo por coste y ahí el recorrido es limitado.

Y para lograr ese valor añadido, probablemente deberemos dominar diferentes tecnologías y adquirir conocimientos adicionales a los que hoy dominamos. Por eso tenemos la necesidad de activar nuevas alianzas, colaboraciones y acuerdos con otros, interna y externamente.

(...) —

Entrevista completa en [tulankide.com](http://tulankide.com):



7 COOPERATIVAS  
1 CENTRO TECNOLÓGICO  
+ 4.900 PERSONAS  
700 M€ VENTAS

#### Cooperativas de la División



# Alberto Gorroñoigoitia Iturbe

Su vida profesional ha estado ligada a la Experiencia Cooperativa: Umatik, Caja Laboral [División Empresarial], LKS, LKS Ingeniería [hoy Krean], la División MISE y la propia Corporación, de la que se jubila como vicepresidente. Se retira a los “casi 64”, después de cerca de 40 años de servicio.

JAVIER MARCOS



“Este mundo  
necesita muchos  
MONDRAGONes”

**A**lberto es un tipo entrañable. Y allí por donde pasa, deja huella. Con su aire informal, su empatía, su voz de bajo y su modulación *gorroñoigoitiesca*. Un cooperativista de pedigrí, no por su apellido, que ayuda, sino por su relato, su trayectoria, su ejemplo, su estilo, su coherencia y sus hechos. Se parece mucho a su padre, Alfonso, uno de los socios fundadores de Ulgor y una de las grandes referencias de la Experiencia, pero con dos diferencias fundamentales. Alfonso era *athleticzale*, Alberto es *txuriurdin*; el padre fue perito eléctrico, el hijo ingeniero de caminos. Ambos, en cualquier caso, buena gente.

### Se jubila la segunda generación de Gorroñoigoities...

Pues sí, de los cuatro hermanos ya sólo queda la hermana trabajando. Y es que lo que parece que no va a llegar nunca, también llega. Ahora, a afrontar esta nueva etapa de la vida.

### Y ¿qué sensaciones tienes?

Las sensaciones, al menos en mi caso, son extrañas y contradictorias. Se supone que voy a tener menos dolores de cabeza y preocupaciones inherentes al trabajo y voy a poder dedicar más tiempo a otras actividades para las que siempre me ha faltado. Pero también tendré que gestionar la incertidumbre que te genera el no saber cómo te vas a adaptar a un cambio tan drástico, y, sobre todo, la nostalgia y el miedo a perder el contacto y la amistad con mucha gente. Siento que tengo muchos amigos y compañeros con los que, inevitablemente, perderé relación.

La jubilación es una situación que sólo vives una vez y para la que nadie te prepara. Simplemente llega y te cambia la vida de arriba abajo. En cualquier caso, me lo he tomado con bastante tranquilidad, aunque algunas horas de sueño también me ha quitado.

### ¿Has hecho balance?

No es fácil hacer un balance de estos casi 40 años. En lo profesional, probablemente son otras personas las más indicadas para hacerlo. Sí puedo decir que he intentado seguir siempre un consejo que me dio mi padre cuando me nombraron gerente: cada vez que tengas que tomar decisiones respóndete a esta pregunta: ¿Qué crees que es mejor para la cooperativa?, y actúa en consecuencia. En estos años me ha tocado un poco de todo, he pasado por todos los órganos: Consejo Social, Consejo Rector, presidente, gerente, director general de División y vicepresidente, y he pasado por si-



tuaciones muy favorables y otras bastante complicadas. De todas y de todos he aprendido algo. En el camino muchas equivocaciones, sin duda, y supongo que algunos aciertos también. Pero siempre he tenido claro que MONDRAGON y sus cooperativas son el resultado del trabajo y el esfuerzo colectivo de mucha gente.

### ¿Y en lo personal?

En lo personal me siento absolutamente afortunado y agradecido por haber podido desarrollar mi carrera profesional en esta permanente escuela de cooperativismo y de humanidad que es MONDRAGON y sus cooperativas.

Así que, agradecimiento. A mi padre, del que aprendí a querer profundamente lo que MONDRAGON y sus cooperativas son; a mi madre, permanente apoyo de mi padre y de mi familia; a mis hermanos, por su apoyo; a mi familia, que ha tenido que soportar muchas ausencias; a mis amigos, compañeros de tertulias y debates cooperativos; y a mis compañeros de viaje en todas las cooperativas en las que he estado (Ulmatik, Caja Laboral, LKS, LKS Ingeniería —hoy Krean— y MONDRAGON), compañeros de trabajo, colaboradores, rectores, presidentes, jefes. Como he dicho antes, de todos he aprendido.

### División MISE

#### Está hecho ya el traslado de papeles en la división?

Pues creo que sí. Aunque quedarán flecos, seguro. En cualquier caso estaré a disposición de Marijo [M<sup>a</sup> José Pagalday, que le ha relevado en el cargo] para ayudarle en lo que necesite. Hemos compartido mucho tiempo, especialmente a partir de Navidades, para hacerlo lo más ordenado posible.

**“La jubilación es una situación que sólo vives una vez y para la que nadie te prepara. Simplemente llega y te cambia la vida de arriba abajo”.**

No tengo ninguna duda de que Marijo lo va a hacer muy bien y de que pronto se olvidarán de mí. Es lo bueno que tiene todo esto: renovación implica, casi siempre, mejora y avance. Y una cura de humildad al constatar que nadie es imprescindible y que las cosas, sin ti, van a ir mejor, porque los que vienen detrás lo harán igual o mejor que tú.

Le deseo mucha suerte a Marijo y a su equipo, a los que pido que le ayuden y apoyen.

### ¿Nos das unas pinceladas de la División MISE?

MISE es, probablemente, la menos industrial de las divisiones industriales que hay en MONDRAGON. Sus negocios implican, en su mayoría, ventas de servicios, conviviendo realidades muy diversas. Actualmente la integran 9 cooperativas matrices, e ISEA como agente dinamizador de la actividad de I+D y el emprendizaje. Las cooperativas son LKS Next, Krean, Ondoan, GSR, MSI, Mondragon Lingua-Alecop, Abantail, Sareteknika y la recientemente integrada Galbaian. A estas hay que añadir del orden de otras 30 empresas filiales.

Más de 3.000 personas que facturan por encima de los 250 millones de euros. Una División muy diversificada –cuyo reto es ser uno de los proyectos tractoros de la Corporación–, en la que conviven negocios del ámbito de la ingeniería, la consultoría, la tecnología, la industria digital, la formación y los servicios educativos, el cuidado de personas mayores, el mantenimiento y la asistencia técnica, etc.

Se da la circunstancia de que entre ellas están cuatro de las últimas cooperativas nacidas en el seno de MONDRAGON, todas ellas en el siglo XXI. Se trata de GSR, Abantail, Sareteknika y Galbaian. Ejemplo esperanzador de que, a pesar de la enorme y creciente dificultad que entraña, sigue siendo posible el impulso y promoción de nuevas cooperativas.

### En clave S. Coop.

#### Lo de Orona y Ulma, ¿qué te ha parecido?

El proceso de salida de Orona y Ulma me ha generado, principalmente, tristeza. También impotencia ante un escenario en el que no sabía muy bien lo que podía o podíamos hacer para evitar un des-

enlace que sigo pensando que no beneficia a nadie. Creo firmemente que juntos somos más y mejores y que sumar para multiplicar es posible.

Respeto, obviamente, lo que los socios de ambas organizaciones han decidido, pero no comparto ni el fondo ni la forma. Simplemente no pienso igual que quienes han planteado esta situación y siento no haber podido compartir y contrastar con sus colectivos los pros y contras de su decisión.

Ahora toca mirar para adelante y seguir trabajando por un MONDRAGON fuerte, unido y mejor. Reflexionar sobre lo que ha pasado e intentar que no vuelva a ocurrir. Asumiendo que somos imperfectos y, como hemos dicho antes, en permanente construcción.

Respecto a Orona y Ulma, les deseo que les vaya muy bien. Y que, algún día, se replanteen el paso que han dado.

### ¿Qué futuro le auguras a MONDRAGON?

El futuro de MONDRAGON creo que pasa por compartir este sentimiento de orgullo por lo realizado y por la forma de haberlo alcanzado, entre todos. Y si dicho sentimiento estuviera dormido y la solidaridad y la intercooperación fueran hoy más el producto de una inercia de muchos años y no de ese sentimiento profundo y compartido, habrá que trabajar para despertarlo. Necesitamos más que nunca generar Canteras Cooperativas, para tener también líderes cooperativos. Sin esto podríamos tener empresas exitosas, pero difícilmente cooperativas.

Esta cantera tendrá mucho que ver con lo que hagamos en nuestras familias con nuestros hijos, en la escuela y en la universidad, donde podemos y debemos hacer más de lo que hacemos y, finalmente, en las cooperativas. Que sus colectivos lo sientan y lo compartan requiere dedicación, trabajo y ejemplo, empezando por los líderes de nuestros proyectos cooperativos. Contarlo, compartirlo, transmitirlo, vivirlo y ponerlo en valor para que nuestra gente lo sienta de verdad.

Sería una gran noticia para un mundo necesitado de muchos MONDRAGON.

Yo soy optimista, pero va a requerir trabajo. La empresa cooperativa y el modelo MONDRAGON son realidades más complejas de gestionar que las empresas de capital porque tienen que superar un doble reto: ser competitivas y lograrlo siendo fieles a un modelo de empresa que requiere mucho más esfuerzo y dedicación que las empresas de capital. Nadie nace cooperativista. Pero necesitamos que un porcentaje relevante acabe siéndolo.

**“Siempre he tenido claro que MONDRAGON y sus cooperativas son el resultado del trabajo y el esfuerzo colectivo de mucha gente”.**



# “Pienso que soy cooperativista aprendiz”

**¿Has conseguido un nirvana cooperativo o es imposible conseguirlo, como decía tu padre, porque se está transformando constantemente?**

¿Nirvana? En ese carácter cooperativista, escrito con letra mayúscula, me considero un aprendiz. Siempre hay qué mejorar. En ello tenemos tarea para un tiempo. De hecho, yo creo que lo más importante es precisamente es darnos cuenta de ello y trabajar para mejorar y evolucionar el modelo. No pensar que ya está todo hecho. Y no pensar tampoco que todo aquello que valía hace 50 años sigue valiendo hoy en día. Las personas, las ideas, la sociedad e incluso las necesidades van cambiando, y seguirán transformándose. Por ejemplo, una de las prioridades actuales debería de ser la de atraer a la juventud y que nuestro modelo sea atractivo para ellos. Arizmendiarieta también lo dijo, “siempre hay (y habrá) un nuevo paso que dar”.

**Confiesa, Alberto, ¿te ha pesado mucho el apellido Gorroñoigoitia?**

Siempre he sentido que debía intentar obrar con dignidad, honestidad y con ímpetu. Eso es lo que debemos mínimamente a mi padres mis hermanos y yo. Era una persona extraordinaria e incomparable. Eso sí, dicen que me parezco a él y algunos todavía me llaman Alfonso. No me molesta tener ese apellido, al contrario, me da un punto de orgullo. En cualquier caso sin merecerlo.

**Danos una exclusiva. Cuéntanos qué vas a hacer a partir de ahora...**

No lo he pensado demasiado. Seguramente colaboraré con algunas asociaciones, estaré siempre cerca, en el Consejo Rector de algunas cooperativas, y acometeré algún proyecto personal que me ronda hace tiempo. También voy a practicar más deporte. Para empezar, revisaré cinco cajas de mi padre que me entregó hace muchos años MONDRAGON, para comprobar si hay algo que merezca la pena guardar. Este tipo de cosas. Un poco aburrido.

**Azken bertsoa,**  
MISEko lankideek eskainita

*Baloreen zimendua  
sehaskan jaso zenuen  
eskuzabal ta apala  
denon eredu genuen  
interkooperazio  
hitza denoi irakasten  
lanean zorrotz ta argi  
denon onura topatzen  
behia zaindu behar dela  
egunero errepikatzen  
gaur ze txapela dakarzu  
diguzu beti galdetzen  
askotan saiatu zara  
korapiloak askatzen  
erretiroan saiatu  
korbata korapilatzen.*



## Preguntas en modo Gorroñoigoitia

Alberto y sus dudas existenciales. Cuestiones básicas que, de vez en cuando planteaba. Aquí van algunas.

**¿Qué txapela llevas para esta reunión?** Les espetaba a los miembros del Consejo Rector. “Si es la de trabajador, mejor déjala fuera y ponte la de propietario”.

**¿Quién piensa en la vaca?** Dejaba caer de vez en cuando, refiriéndose a la cooperativa. “¿Qué vaca?” le preguntaba algún despistado. Y él: “la que ordeñamos, aunque esté famélica”.

**¿Sabes lo que te ha dado la cooperativa?** Ante las quejas por todo lo que cada uno de nosotros consideramos que hemos entregado a la cooperativa. “Trabajo digno, cerca de casa, un modelo participativo, opción de ser protagonista, bien retribuido, solidario y generador de riqueza material. Así que, menos queja”.

**¿Por qué trabajas en MONDRAGON?** Esta es otra de las que tenemos que hacernos con más asiduidad, según Alberto, buscando el sentido a lo que representa la capa de intercooperación y solidaridad generosa que comporta la idea de MONDRAGON.

**¿Conoces tus obligaciones?**

“Y es que a veces tengo la impresión de que se habla mucho de derechos y poco de obligaciones para sacar esto adelante”. —

Si quieres leer una versión extendida de la entrevista escanea este código QR.



# La seguridad siempre es lo primero

La implicación de las personas que trabajan en una cooperativa es esencial para el éxito de ésta. Las personas socias de trabajo deben participar activamente en la toma de decisiones de la empresa y estar involucradas en la planificación de todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de la cooperativa. Incluidos, por supuesto, la seguridad y salud.

**IGOR LÓPEZ** CONSULTOR DE CULTURA PREVENTIVA DE OSARTEN



propia seguridad y salud, debemos poner algo de nuestra parte. La cooperativa nos puede ayudar fomentando el aprendizaje y la autonomía para tomar decisiones. Pero las personas tenemos la clave.

## La motivación es la clave

Las exigencias del día a día pueden hacer que nuestra atención se centre en lo urgente y deje lo importante. Por eso, puede ser interesante que cada persona reflexione sobre sus motivos para trabajar con seguridad, así como sus motivos para *saltarse* las reglas.

En determinadas situaciones, las medidas de seguridad pueden ser percibidas como un *castigo* cuando “me dificultan realizar las tareas”, en lugar de “una ayuda para realizar las tareas sin que me ocurra nada”.

Normalmente, si las consecuencias para la seguridad y salud son ciertas e inmediatas las personas somos desarrollar comportamientos seguros. Ciertamente, quiere decir que el 100% de las ocasiones en las que no adoptamos medidas de seguridad inmediatamente sufriremos las consecuencias.

La cosa cambia cuando las consecuencias de la exposición dependen de la probabilidad de que se materialice un accidente o enfermedad. En este caso, los valores, actitudes y motivaciones personales activan nuestra implicación con la seguridad y la salud. Por eso es importante conocer los motivos que uno mismo tiene para trabajar seguro, de manera que en caso de duda podamos recordarlos.

Por todo lo anterior, te pregunto a ti, que estas leyendo esto: más allá de *cumplir* con las normas de seguridad o llevar *todos* los equipos de protección individual puestos, ¿qué estás dispuesto a hacer activamente para ocuparte de tu seguridad y de tu salud? Por tu respuesta sabrás si participas o si te implicas en tu seguridad y salud. —

**“N**o es nada personal, sólo negocios” decía Don Vito Corleone en «El Padrino». Sin embargo, la Prevención de Riesgos Laborales es personal, no negocios. Hay pocas cosas más personales que la salud y la seguridad de uno mismo.

El objetivo básico de seguridad y salud que tenemos las personas en el trabajo es salir del trabajo igual que como hemos entrado.

La práctica del autocuidado supone pasar de una participación pasiva a una implicación con la prevención de riesgos. Las personas, para cuidar de nuestra

**¿Qué estás dispuesto a hacer activamente para ocuparte de tu seguridad y de tu salud? Por tu respuesta sabrás si participas o si te implicas en tu seguridad y salud.**

**Luis Díaz** es ingeniero investigador en Ikerlan, y a su vez facilitador de robótica en el Centro Renzulli para el Desarrollo del Talento ubicado en el Colegio Carmelitas Sagrado Corazón de Vitoria-Gasteiz. Tras varios años participando en First Lego League Euskadi, este año un equipo proveniente del centro acudirá por primera vez a la sede de Arrasate. Luis es el entrenador del equipo *Legonautas*, formado por 7 chicos y dos chicas de entre 10 y 14 años.z



## “Los valores que FLL transmite a la juventud son un claro aporte a la sociedad”



### De dónde nace tu interés por la robótica?

De Ikerlan, ya que, aunque mi ámbito específico es todo lo relacionado con la energía, la robótica industrial es una de las principales áreas de trabajo en Ikerlan. Por otro lado, llevo varios años colaborando con el Centro Renzulli para el Desarrollo del Talento. Son jóvenes con altas capacidades STEAM y además de trabajar directamente con ellos forman al profesorado o a facilitadores como yo para poder ofrecerles un crecimiento sostenible en este ámbito.

### Por lo tanto, podemos decir que el proyecto *First Lego League* concuerda con los valores del centro.

Totalmente. A nuestras niñas y niños les encanta la robótica, así que participamos todos los años. Además, aparte de la parte robótica, personalmente me gusta mucho por los valores que transmite a la juventud, valores como la cooperación y el trabajo en equipo. Al final nuestra labor no se basa solamente en desarrollar el talento, sino en tratar de inculcar valores que aporten a la sociedad.

### Y este año afrontamos el reto *Superpowered*, ¿cómo lo habéis enfocado?

En origen a las chavalas y chavales les surgieron un montón de ideas, y tuvieron que realizar una votación para centrarlo. Finalmente se decidieron por tratar de ayudar a las familias con pocos recursos que sufren los efectos de la escalada de precios de la electricidad. Para ello, se ha trabajado en un proyecto de energía a partir de una batería re-

ciclada de un vehículo, que funciona como un acumulador. Esta batería enchufable se cargaría durante las horas de tarifa valle, por las noches principalmente, y la energía acumulada podría utilizarse durante las horas más caras o las horas pico.

### ¿Cuáles son los consejos que un facilitador da al equipo?

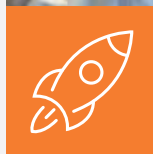
Uno de mis lemas es que debemos ser capaces de enseñar lo mínimo para que las y los estudiantes puedan aprender lo máximo; por lo tanto, para nosotros el trabajo autónomo tiene mucho valor. Aun así, tratamos de darles distintas pistas sobre la metodología de proyectos, los objetivos a cumplir o la toma de decisiones; pero después siempre cuentan con total libertad de ejecución. Tratamos de no guiarles nunca en la solución, sino hacerlo en las herramientas que les permitan llegar a la misma. —



Visita realizada por el equipo a la planta Undimotriz de Mutriku.

# MONDRAGON nueva etapa

Y lo hace, a pesar del contexto, con grandes proyectos, nuevas ilusiones y con la energía de la intercooperación intacta. *Aurrera beti!* que diría Arizmendiarieta.



Las claves de la nueva etapa son: la evolución positiva de sus negocios, los proyectos de futuro que se están abordando en la actualidad en las cooperativas y la confianza de que el modelo cooperativo es el adecuado para enfrentar los desafíos de los mercados y para construir sociedades más cohesionadas y sostenibles.

## Nuevo horizonte

Ahora, MONDRAGON enfoca el nuevo horizonte poniendo el acento en los valores de intercooperación y solidaridad, señas de identidad que han posibilitado la creación de nuevas realidades e instituciones, el apoyo al desarrollo de los negocios y la solidaridad generosa del conjunto para ayudar a cooperativas en dificultades.

Asimismo, MONDRAGON ha trasladado un mensaje en clave de ilusión, soportado en la evolución positiva de sus negocios –Ucin ya anunció a últimos de enero que el grupo industrial creció un 15% sobre el año anterior, alcanzando una facturación próxima a los 5.000 millones–; en los proyectos de futuro que

se están abordando en la actualidad y en la confianza de que el modelo cooperativo es el adecuado para enfrentar los desafíos de los mercados y para construir sociedades más cohesionadas y sostenibles.



## Proyectos ilusionantes

Este número de la revista, que presenta un nuevo look, ha puesto el acento en una batería de proyectos que ya se están abordando y que se desarrollan en diferentes ámbitos de futuro, como la energía, la movilidad sostenible, la digitalización, la salud o la economía de los cuidados, entre otros. Proyectos todos ellos que son el mejor exponente de la capacidad tecnológica, de intercooperación, de trabajo y de adaptación de los negocios para enfrentar con mejores garantías el futuro. —

## Proyectos de futuro

En las siguientes páginas encontraréis información acerca de los proyectos que se están abordando desde MONDRAGON. Como no es posible enumerarlos todos se presenta una selección de los más representativos de cada ámbito:

1. Energía cooperativa.
2. Desde el cielo al espacio.
3. Economía circular.
4. Hacia la movilidad del futuro.
5. Emprendimiento.
6. MONDRAGON digital.
7. Salud: sector de futuro.
8. Talento del siglo XXI.



# 1. Energía cooperativa

MONDRAGON se ha propuesto avanzar significativamente en materia de transición energética y ya produce energía renovable en varios proyectos de intercooperación entre ciudadanía, empresas e instituciones.

A últimos de noviembre de 2022 arrancaron en Maeztu (Araba) las obras del primer Ekiola de Euskadi con presencia de todas las partes implicadas en el proyecto.



## Cooperativas Energéticas Ciudadanas [Ekiola, Ekiluz]

Iniciativa de **KREAN** y el EVE (Ente Vasco de la Energía) que empodera a la ciudadanía en la generación y gestión de energías renovables para su consumo, a través de las nuevas figuras de consumidor activo y comunidad energética. Comunidades que permiten dar cauce a distintos proyectos de instalaciones de generación de energía eléctrica fotovoltaica. Este año verán la luz varios de estos proyectos.



Imagen del parque Ekian, ya operativo desde 2020.

### Autoconsumo industrial (Ekian)

EKIAN es el parque de energía solar más grande de Euskadi, –ocupa 55 hectáreas– fruto del trabajo en común entre EVE (Ente Vasco de la Energía) y **KREAN** (empresa integrada en MONDRAGON). Situado en el sur de Álava, es una apuesta por la energía limpia y por la transición de la energía en Euskadi. Genera 40.000 MWh al año, equivalente al consumo eléctrico anual de 15.000 familias. Es un parque para el autoconsumo de la industria de Euskadi.



### Sorkuntza Renovables de alta capacidad de generación (Ekienea)

Cuadruplica la capacidad creativa de Ekian. Ubicado en el municipio alavés de Armiñón, en plena fase de construcción, generará energía limpia para 162.000 personas, casi la mitad de la población alavesa. A esta colaboración público-privada se ha unido, además de **KREAN** y EVE, Iberdrola. Está previsto que Ekienea entre en funcionamiento a mediados de 2024.



Un operario de Mondragon Assembly revisa los paneles instalados en el techo de la cooperativa en su sede de Aretxabaleta (Gipuzkoa).

### Cubiertas Industriales Fotovoltaicas (Ekiaz)

Proyectos de cubiertas industriales fotovoltaicas financiados por **KREAN** para cooperativas de MONDRAGON.

## 2. Del cielo al espacio

Varias cooperativas aprovechan el tirón de la industria aeronáutica y despegan hacia el espacio con interesantes proyectos en cartera.



Ensayos de robótica de precisión en el centro de investigación Ideko.



Renderización de los equipos para Blue Origin que está desarrollando Soraluce.

### Nuevas oportunidades

Las perspectivas para la industria aeronáutica son excelentes. La irrupción de empresas enfocadas al turismo aeroespacial, y el incremento de las misiones de investigación fuera de nuestro planeta han hecho surgir nuevas opciones de crecimiento para este sector. Y, consiguientemente, nuevas oportunidades de negocio para el Proyecto Bienes de Equipo Danobatgroup-MIA, mediante el desarrollo de soluciones y tecnologías innovadoras.

Por ejemplo, la robótica de precisión –con tecnología propia de **Danobatgroup**– para el mecanizado de piezas de aeroestructuras, para Airbus; una nueva generación de encóderes (reglas) ópticos espaciales de **Fagor Automation**, desarrollada junto a Sener; los mecanizados de precisión de **Goimek** para programas espaciales o el propio Perseverance, que aterrizó en Marte en 2021; los paneles solares de **Mondragon Assembly** integrados en satélites; o las máquinas multifunción de fresado-torneado de **Soraluce** para mecanizar las carcasas de los motores de los cohetes de la empresa Blue Origin.

Proyectos todos ellos con contratos cerrados que superan los 50 millones de euros y que se irán entregando durante 2023 y 2024.



### 3. Economía circular

MONDRAGON tiende a la circularidad, con planes para reducir la generación de residuos o el consumo energético, la reutilización de materiales o la implantación de tecnologías de seguimiento a los productos y procesos.

#### **Circular Replay, de la línea al círculo**

Pasar de una economía lineal basada en producir, consumir y tirar a otra orientada a reducir la generación de residuos, alargar la vida útil de los productos y su reutilización posterior. Ese es el compromiso adquirido por MONDRAGON y Exxita -IA, Big Data y Pasaporte Digital con Blockchain para un modelo tecnológico circular y sostenible- en su proyecto Circular Replay. Y es que la circularidad es una tendencia de futuro que obligará a la industria a la utilización de materias recicladas y componentes recuperados, pero también a transformar el diseño, fabricación y uso de los productos.



#### **MONDRAGON en proyectos europeos de circularidad**

<https://circthread.com/> cuyo objetivo es desarrollar en los próximos 2 años el pasaporte digital para miles de productos. Participan **Domusa Teknik, Mondragon Assembly** y **Sareteknika**.

<https://www.primus-project.eu/> que busca recuperar y transformar polímeros de productos que están actualmente en el mercado, y transformarlos para utilizarlos en componentes de alta tecnología y precisión. Participan **Cikautxo, Maier, Cikatek, MTC** y la propia Corporación.



**¡Recoge aquí**  
tu pack sorpresa  
de **Too Good To Go!**



**EROSKI**



#### **Eroski, en contra del desperdicio de alimentos**

El proyecto comenzó en junio de 2022 y actualmente se ha implantado en 311 establecimientos -supermercados e hipermercados- de la red comercial de Navarra, País Vasco y La Rioja. Se han rescatado más de 57.000 packs de comida.

## 4. Hacia la movilidad del futuro

La sostenibilidad y la electrificación plantean nuevos desafíos a nuestras industrias: materiales más ligeros, reciclabilidad y reutilización, nuevos productos y funciones... Toda una revolución.



Maier Technology Centre ya diseña y fabrica nuevas piezas, funciones y materiales para el automóvil del futuro.

Prototipo de Battery Pack diseñado por Fagor Ederlan.

### Nuevos retos de la electrificación- smartización sostenible

Implican la introducción e integración de nuevas funciones y materiales en productos, tanto en el exterior como en el interior del vehículo, lo que supone una transformación de los productos conocidos hasta el momento. Además, aparecen otros ligados a la revolución del vehículo eléctrico y conectado, desde un nuevo tipo de carga a una extensión de la conectividad con el usuario. Para abordar esta revolución, por ejemplo, Maier ha reenfocado y reorientado su estrategia a la investigación y capacitación en nuevos productos y funciones tecnológicas, tanto en su conocimiento en profundidad como a nivel de procesos e instalaciones para seguir siendo un referente de mercado; lo que implica un nuevo **Maier Technology Centre** y una recualificación y actualización de las capacidades de gestión, técnicas y productivas.

### Movilidad sostenible, industria neutra

Con esa consigna **Fagor Ederlan** resetea su *roadmap* tecnológico y ya ofrece a sus clientes –los principales fabricantes de vehículos– componentes de chasis y *powertrain* más avanzados, ligeros y sostenibles, como discos y tambores de freno en aluminio, bastidores de suspensión, piezas estructurales o carcasas de motor eléctrico. Además, continúa inmersa en su transformación desarrollando proyectos como baterías para eBus y vehículo industrial, motor en rueda o motor de hidrógeno. Todo ello pensando en la reducción de la huella de carbono y en la reciclabilidad y reutilización de sus materiales.

## Fabricación del futuro

El desarrollo de la movilidad eléctrica ha supuesto avanzar un escalón más en el cumplimiento de las estrictas normas internacionales sobre emisiones. En este contexto, **Fagor Arrasate** ofrece una amplia gama de soluciones y tecnologías avanzadas -tales como, líneas de conformado de acero de gran resistencia, aluminio y composites, líneas de corte por láser y soluciones personalizadas de automatización- para la producción de componentes esenciales de baterías y motores eléctricos, así como piezas ligeras para la industria.

## Impresión 3D

Innovación, transformación digital y emprendimiento. Y **Loramendi** es un ejemplo, ya que ha desarrollado para BMW el proceso y los equipos que permiten una producción automática a gran escala de los machos de arena usados en la fundición de culatas de motores de cuatro y seis cilindros. La fabricación de estos machos mediante el proceso de impresión 3D permite una optimización del diseño de las culatas, reduciendo el consumo y aumentando notablemente la eficiencia del motor de combustión. Este desarrollo tecnológico permite a BMW seguir siendo puntero en su sector y tener la capacidad de continuar innovando iterativamente, gracias a la flexibilidad de la fabricación aditiva. Tanto la intensa colaboración con BMW como la flexibilidad de los equipos desarrollados bajo la marca ICP (Industrialization of Core Printing) han sido claves para el éxito de este proyecto puntero de la industria 4.0.



Simulación gráfica de la instalación desarrollada por Loramendi para BMW.



## El bum de la bici eléctrica

La incorporación del motor eléctrico a la bicicleta ha marcado un antes y un después en el sector. Y **Orbea** también pedalea hacia la movilidad del futuro. Con productos realmente espectaculares -que el mercado aprecia- como sus Wild y Rise, dos bicis de montaña que lucen lo mejor de su tecnología y diseño. Orbea, que ya emplea en torno a 1.000 personas, fabrica más bicicletas mecánicas que eléctricas, pero el sorpasos es cuestión de tiempo.

## 5. En modo emprendimiento

MONDRAGON entiende que el impulso del emprendimiento, la diversificación y la generación de nuevas actividades son imprescindibles para el desarrollo de nuestros negocios.



Representación gráfica del nuevo edificio, cuya construcción se inició a finales del pasado año.

### PROYECTO HIREKIN

6.000 m<sup>2</sup> de instalaciones.

8 millones de euros de inversión.

Mediados de 2024, obra terminada.

Entidades colaboradoras:  
Mondragon Unibertsitatea, Grupo Fagor y su fundación Gizabidea, Saiolan, Ikerlan, Mancomunidad de Debagoiena, Isea, Galbain, MONDRAGON y Parque Tecnológico Garaia.

### HIREKIN: un centro de referencia industrial

El centro de innovación y emprendimiento industrial Hirekin de **Mondragon Unibertsitatea** está destinado a convertir la industria en un sector más sostenible y digitalizado. Mediante este proyecto la **Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea** impulsará este espacio que contribuirá a la descarbonización, digitalización y sostenibilidad de la industria y el sector tecnológico. De hecho, Hirekin aspira a convertirse en un centro de referencia en industria sostenible y de alto valor añadido, mediante actividades de emprendimiento, intraemprendimiento, investigación, educación y un modelo abierto de intercooperación que permite la transferencia de conocimiento entre diferentes agentes.

## Keiretsu Forum: Segundo encuentro para impulsar la inversión en startups industriales

Organizado conjuntamente entre Keiretsu Forum, la mayor red internacional de inversores privados Business Angels, y MONDRAGON Centro de Promoción, tuvo lugar el 23 de febrero en el Parque Tecnológico Garaia. El foro arrancó con una mesa redonda compuesta por empresas industriales y entidades de capital riesgo. Posteriormente, se celebró el foro de inversión, en el que se presentó una selección de startups cercanas al mundo industrial.



## Ecosistema de startups

MONDRAGON ha invertido en los tres últimos años 7,5 millones de euros en diversas startups con la idea incorporar tecnologías de vanguardia para nuestras cooperativas. En sectores como computación cuántica, impresión 3D, packaging, salud, talento, agrofood, realidad virtual... Asimismo, ha abordado más de 30 proyectos de análisis de viabilidad en los últimos cuatro años que han permitido lanzar 6 nuevas empresas y 4 unidades de negocios en ámbitos relacionados con energías renovables, cuidado de las personas o semiconductores. Y el trabajo continúa, ya que en la actualidad tiene en cartera 15 nuevos proyectos en la fase de análisis de viabilidad.

## Barcelona Circular Hub, nuevo reto para Mondragon Unibertsitatea

La Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea ha resultado ganadora de un concurso puesto en marcha por el Ayuntamiento de Barcelona para regenerar y reactivar varias zonas industriales de la ciudad a través del emprendimiento. *Barcelona Circular Hub* da nombre al proyecto ganador realizado por la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, el cual impulsará la creación de nuevos polos de innovación, de atracción de talento y de inversiones, diversificando la economía de Barcelona. Los proyectos se llevarán a cabo en los barrios de Bon Pastor y Sant Andreu, en una nave de 3.356 metros cuadrados.

La iniciativa quiere dar apoyo al talento y tejido local combinado con la atracción de empresas y talento creativo internacional, y con el impulso de un sector industrial competitivo e innovador. Contará con startups y empresas clave en la industria del siglo XXI, y ofrecerá formación continua en el contexto empresarial.

El nuevo polo incluirá un laboratorio de la red de emprendimiento de LEINN - Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación gestionado por TeamLabs. En el polo se desarrollarán ámbitos del Data Science, un Observatorio de innovación y tendencias en industria 4.0 y en economía circular, servicios de incubación empresarial, aceleración de start-ups y actividades de formación.

Detalles del proyecto:



Varias cooperativas han intervenido en la reforma del Hotel Royal Hideaway Canfranc.

## MONDRAGON Hospitality

Se trata de un nuevo proyecto de intercooperación que nace con la vocación de aunar esfuerzos y constituir una oferta agrupada para el sector hotelero, turístico y sociosanitario. Las ocho cooperativas que forman el clúster (**Enea, Erreka, Fagor Electrónica, Gerodan, Kide, Krean, Ondoan y Onnera Contract**) emplean a 4.000 personas, y tienen una facturación agregada próxima a los 500 millones. En definitiva, una colaboración que pretende "sumar voluntades para multiplicar capacidades" y "mostrar la amplitud y diversidad de nuestra oferta para el sector".

## 6. MONDRAGON digital

La transformación digital de los negocios ya está en marcha. Estos son algunos de los proyectos –y realidades– en los que MONDRAGON y sus cooperativas están inmersas.



### **Edge computing: internet más rápido y fiable**

El *Edge Computing* es una de las tecnologías que definirá y revolucionará la manera en la que humanos y dispositivos se conectan a internet. Lo dice Wikipedia, es un nuevo paradigma "que acerca computación y almacenamiento de datos a la ubicación en la que se necesita para mejorar los tiempos de respuesta y ahorrar ancho de banda".

MONDRAGON y sus cooperativas también están involucradas en ambiciosos proyectos de *Edge Computing*, y es que sus equipos, cada vez más sofisticados, incorporan sensores que requieren una conexión a internet fiable y rápida. Y, por lo tanto, necesitan que esa comunicación entre máquinas a través de internet se haga más cerca (*edge*, borde en inglés) de donde se crearon en lugar de enviar esa información a centros de datos más alejados. De esa forma, lograrán una conexión mucho más rápida y eficiente optimizando plenamente su funcionamiento. ¿Un ejemplo? El control de calidad por visión artificial de una línea de producción. Los algoritmos de inteligencia artificial tienen que comunicarse y aprender de distintas instalaciones, ubicadas en diversos sitios físicos. La velocidad a la que la comunicación debe producirse entre ellas y el servidor que toma las decisiones tiene que ser la máxima posible, lo que se denomina *en tiempo real*.

## Digilab, primer laboratorio digital multitecnológico del Estado

Otro hito en la larga historia de **Ikerlan**. Un espacio innovador, con una infraestructura especializada de última generación para la investigación en áreas como Robótica Colaborativa, Ciberseguridad, Safety y Fiabilidad, Comunicaciones 5G, Inteligencia Artificial y Computación Cuántica. Parafraseando lo que dijo el astronauta Neil Armstrong cuando puso un pie en la superficie lunar, podemos decir que Digilab es un pequeño paso adelante para el ser humano, pero un salto terrible para seguir transfiriendo conocimiento a la red industrial.

Un operario interactúa desde una tablet con un equipo de Fagor Arrasate.



La consejera de Economía, Arantxa Tapia, acudió al acto de inauguración de las nuevas instalaciones.



## **Kitchen eye, cocina para invidentes**

MONDRAGON Componentes ha desarrollado un modelo de vitrocerámica especialmente diseñado para ser empleado por personas ciegas o con poca visión. El resultado es una cocina de inducción aparentemente normal que puede ser usada indistintamente también a través de una aplicación móvil y un asistente de voz.

Proyecto realizado en colaboración con el Centro de Tiflotecnología e Innovación de la ONCE (CTI), **Centro Stirling, Eika, Copreci, Fagor Electrónica, Sareteknika** y el Clúster del Hogar de Euskadi (Acede).

## 7. Salud: un sector de futuro, siempre

El ámbito sociosanitario tiene un peso modesto en el conjunto de los negocios de MONDRAGON –más de 75 millones en ventas y cerca de 2.000 empleos– pero ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Sin duda, es una de las apuestas estratégicas de desarrollo de nuevos negocios de cara al futuro.

### Gestión y de almacenamiento de muestras biológicas y medicamentos termolábiles

**Bexen Bioservices** ofrece servicios y productos especializados para una gestión y/o custodia de muestras biológicas –sangre, sueros, tejidos, hueso, etc– y medicamentos que se conservan a temperatura de ultracongelación –caso de las vacunas Covid–. Soluciones para entidades con un perfil biotecnológico con la garantía de disponer de las certificaciones que acreditan la excelencia en el servicio. Gracias a los servicios de almacenamiento, *back up* y banco paralelo –con más de 30 millones de muestras/dosis en el estado–, y a su experiencia –gestión de vacunas Covid– **Bexen Medical** es ya un referente en el mercado.



Instalaciones de ultra congelación de Bexen Medical en Hernani (Gipuzkoa).

### Polímeros de alto valor para chips microfluídicos

El plan de diversificación de la división de plásticos de la cooperativa **Erreka** les ha permitido dar un salto en el desarrollo de sus capacidades tecnológicas e industriales. Su nueva división Erreka Medical ofrece ya al mercado componentes de alto valor añadido, siendo capaces de replicar en polímero piezas con estructuras microscópicas. Se trata de componentes usados, por ejemplo, en chips de microfluídica (integrados en los dispositivos de test IVD, In Vitro Diagnostic) o en sistemas de cultivo celular. En definitiva, una evolución de su tecnología de inyección que, acompañada de una sala blanca y las certificaciones médicas correspondientes, le permiten aspirar a ser un actor relevante en este sector.



Una trabajadora de Erreka en la recién estrenada sala blanca de la cooperativa.



## Desfibriladores en la nube en busca de espacios cardioprottegidos

**Bexen Cardio** ha desarrollado una solución innovadora que se basa en la aplicación de tecnologías IoT para coordinar de forma sistémica los elementos de respuesta críticos ante un episodio de parada cardíaca extrahospitalaria.

El 18% de los desfibriladores desplegados en espacios públicos están inoperativos. El desfibrilador de uso público modelo Reanibex 100 integra sistemas de comunicaciones IoT y geolocalización, con el fin de mantener el desfibrilador monitorizado y operativo 24 horas los 365 días del año.

Factor determinante son las personas que actúan en este tipo de situaciones. Es por ello que **Bexen Cardio** impulsa la creación de una comunidad de personas voluntarias formadas en el uso del desfibrilador y reanimación cardiopulmonar, personas a las que se da acceso a la aplicación Reanibex Alert, conectando la comunidad y los desfibriladores. Así, en el caso de que uno de los equipos se utilice en una parada cardiorrespiratoria, los rescatadores recibirán una alerta en su móvil con las indicaciones para acudir al lugar exacto donde atender a la víctima del paro cardíaco.



Simulacro de actuación ante una incidencia cardiovascular.



El 27 de enero fue la presentación de la nueva cooperativa Bihar, en el edificio Bat Tower de Bilbao.

## Bihar, para vivir mejor

Se trata de una nueva cooperativa especializada en servicios y productos para que las personas mayores y dependientes puedan vivir en sus hogares con mayor calidad. La propuesta de **Bihar** se basa fundamentalmente en tres aspectos: la apuesta por el hogar propio, el uso de la tecnología, y la incorporación a la oferta de todo tipo de productos y servicios.

Otra propuesta que se añade a la cooperativa **GSR**. GSR, que ahora cumple 20 años, cuenta con un equipo de más de 1.400 trabajadores a jornada completa, entre médicos, enfermeras, gerocultores, fisioterapeutas y psicólogos. Gestiona un total de 26 residencias y 12 centros de día y ofrece servicios de ayuda a domicilio, salud mental y atención a personas con discapacidad.

## 8. Talento XXI

¿Seremos capaces de atraer a las mejores personas a nuestras organizaciones? La atracción y desarrollo del talento son elementos básicos para garantizar el futuro de nuestras empresas.



Aulas de Mondragon Unibertsitatea en el edificio As Fabrik, Bilbao.

### Los grados del futuro

**Mondragon Unibertsitatea** está siendo pionera en la adaptación de su oferta académica a los requerimientos del trabajo del futuro. Y más de 6.700 estudiantes cursan grados que respondan a los retos actuales de la sociedad, como por ejemplo Business data analytics, Liderazgo Emprendedor e Innovación, Ingenierías (Biomédica, Energética, Mecatrónica, Green Manufacturing) o Humanidades Digitales Globales.

### EU4Dual

Además, **Mondragon Unibertsitatea** lidera este proyecto europeo que persigue, a través de la formación dual, ayudar a Europa a abordar sus diferentes desafíos sociales: el cambio climático, la descarbonización, la digitalización y el envejecimiento saludable.

### Shaking hub, comunidad de talento en IA

Otra iniciativa de estos tiempos, una plataforma de *networking* en la red dirigida a organizaciones y personas interesadas en Inteligencia Artificial (IA), ya sean estudiantes o profesionales de aplicación de IA en la empresa, investigación o educación.

**M**ONDRAGON es una experiencia de intercooperación referente en el mundo gracias a miradas que han visto en ir juntos ventajas y posibilidades por encima de obstáculos. Y esas miradas tienen una mezcla inteligente de generosidad e interés propio, ayudan y piden ayuda, actúan con generosidad porque hacerlo les aporta sentido y son hábiles tejiendo alianzas, colaborando. A la inversa, cuando esa mirada no ha existido, cuando ha primado el egoísmo y la sensación de autosuficiencia, nada se ha podido construir.

## La mirada que multiplica

La mirada nos define. Ponemos adjetivos a la realidad en función de nuestra mirada y desde ahí abrimos o cerramos oportunidades.

### ZIGOR EZPELETA

DIRECTOR DE GESTIÓN SOCIAL DE MONDRAGON

Y hablamos de personas, por supuesto, porque las miradas son por definición subjetivas y personales. En nuestro recorrido histórico identificamos situaciones en las que “razonadamente” no había posibilidad de intercooperar pero que, por arte de magia, se transforman radicalmente cuando cambian algunas personas clave. Lo que antes era “objetivamente” imposible, se vuelve posible. Donde no había opciones, de repente aparecen.

La calidad de la intercooperación entre las cooperativas que conformamos MONDRAGON depende en gran medida de la mirada de personas que ocupan funciones clave, y no son muchas. Los protagonistas son los órganos corporativos y los ejecutivos y rectores de las cooperativas. Son los que hacen posible o no la intercooperación, pues participan en los foros comunes creados a tal efecto.

**“La calidad de la intercooperación entre las cooperativas que conformamos MONDRAGON depende en gran medida de la mirada de personas que ocupan funciones clave, y no son muchas”**

### Confianza y liderazgo

En el Foro MONDRAGON de 2017, dedicado a la intercooperación, preguntamos acerca de los frenos que la dificultan. Dos fueron las respuestas mayoritarias: en primer lugar, se mencionó la falta de conocimiento mutuo y la falta de confianza que se genera por ese motivo; y, en segundo lugar, liderazgos individualistas que no promueven la intercooperación. Visto a la inversa y en positivo, la llave estaría en contar con líderes que trabajaran por aumentar el conocimiento mutuo y, por consiguiente, la confianza entre cooperativas con una visión que trascendiera lo individual, buscando constantemente espacios comunes de colaboración. Decirlo es más fácil que hacerlo, como siempre, pero se trata de una inversión muy rentable. Alimenta el vínculo colectivo y aporta potencia empresarial al multiplicar capacidades individuales.

Lo que nos ha traído hasta donde hoy estamos ha sido un trabajo consciente por promover una visión conjunta e identificar espacios de colaboración concretos. Visión y practicidad en clave colectiva: ser solidarios con quien lo necesita, inteligentes para hacer negocios conjuntamente – como los que se describen en las páginas anteriores– y compartir conocimiento para aprender de quien mejor lo hace. Si nos sigue pareciendo una receta valiosa, hagámonos cargo de nuestras miradas para darle larga vida. —





## Nerea Aranguren

DIRECTORA GENERAL DE IDEKO  
Y VICEPRESIDENTA DE BAIC  
[BASQUE ARTIFICIAL INTELLIGENCE CENTER]

El mantenimiento predictivo, la calidad y la fabricación cero defectos son algunos de los grandes retos industriales de la inteligencia artificial. En Ideko llevan años integrando la inteligencia artificial en diferentes procesos industriales.

USOA AGIRRE

**E**stos últimos meses se está hablando mucho de inteligencia artificial (IA). Herramientas como ChatGPT, Dall-e o Midjourney se están integrando en nuestro día a día y parece que esto es sólo el principio. Hemos charlado con Nerea Aranguren sobre IA y cómo se está implantando en diferentes procesos industriales.

### **¿Cómo estás viviendo todo esto de la IA mainstream?**

Es cierto que la Inteligencia Artificial ha entrado a un nivel muy de usuario y todo el mundo se está haciendo una imagen de lo que es. En el ámbito industrial llevamos un montón de tiempo trabajando con ello y, de hecho, el motivo de que ahora se hable tanto sobre la IA es que ahora hay datos y tenemos capacidad de computación con ordenadores potentes. Lo curioso es que toda esa capacidad parece que va más rápido en sectores sociales o en sectores que no son industriales.

“Hemos trabajado mucho en la digitalización de los procesos productivos y gracias a eso ahora tenemos datos sobre los que aplicar la inteligencia artificial”

**La socialización de la IA también nos sirve para entender mejor su alcance y significado.**

El principal reto que tenemos es entender bien qué es la IA. Es algo a lo que no debemos tenerle miedo. Pero hay que saber muy bien cuándo se puede aplicar, qué es lo que te puede dar y qué es lo que no te puede dar. Como todo, al principio del bum, parece que lo va a resolver todo. Pero las cosas se irán calmando y encontraremos ese espacio en el que sí supondrá una ventaja competitiva y habrá que utilizarla sin duda.

**En Ideko lleváis unos cuantos años dando soluciones integrales en tecnologías de fabricación y producción industrial. ¿En qué estáis trabajando concretamente?**

Estamos trabajando en la fabricación avanzada, aplicando la IA para que en el ámbito del *manufacturing* seamos más competitivos. La IA es un concepto muy amplio donde hay distintas tecnologías implicadas. Nosotros, por ejemplo, estamos trabajando en el ámbito de la visión artificial con robótica, para poder dotar a los robots de mayor inteligencia y ayudar en los ámbitos de montaje. También hemos trabajado en la detección de anomalías, todo ello gracias a que hemos pasado un proceso de digitalización. Hemos trabajado mucho en la digitalización de los procesos productivos y gracias a eso ahora tenemos datos sobre los que aplicar la IA. En ese caso de detección de anomalías somos capaces de prever los fallos antes de que se produzcan.

**¿Cómo se empieza a aplicar la IA en la industria?**

La industria tiene tres retos ahora mismo. Uno es encontrar casos de uso en los que la IA te dé una ventaja.

Otro reto y gran ámbito de trabajo es el de los datos. Y esos datos no solo tienen que ser mis datos, ¿por qué no compartir los datos dentro de los ámbitos industriales que nos permitan sacar más beneficio al aplicar la IA a toda la cadena de valor? Si yo tengo mis datos como fabricante de maquinaria, pero también tengo los datos del usuario y también los del proveedor, ¿por qué no somos capaces de compartir esos datos? Hay muchas iniciativas a nivel estatal y a nivel europeo. Hay que trabajar mu-

Entrevista completa en podcast:



cho la gobernanza de esos datos: de quién es, para qué se usa, cómo se usa...

El tercer reto es el de los perfiles profesionales, el del talento. Necesitamos gente muy bien preparada pero todavía no sabemos al 100% cuáles serán esos perfiles y qué vamos a necesitar. Por un lado, es un momento apasionante porque estamos en la mitad de toda esta vorágine y, por otro lado, es complicado porque hay que gestionar muchas expectativas.

**¿Cómo ves a las empresas vascas en este ámbito y, sobre todo, a las cooperativas de MONDRAGON?**

Dentro de la corporación se está haciendo un trabajo muy bueno de concienciación. Es una herramienta que hay que saber utilizarla y que nos servirá para conseguir una ventaja competitiva. Hay alrededor de 25 cooperativas que tienen sus propios planes de digitalización y hay 17 proyectos en colaboración dentro de la estrategia de digitalización. Es una vía fundamental crear pilotos para ver lo que sí funciona y lo que no funciona. También se ha creado, en MONDRAGON, la comunidad de IA, donde se pone en común su conocimiento y muchos casos de uso.

Asimismo, se está trabajando con la universidad para poder identificar posibles grados y másteres, aunque no tenemos claro dónde van a tener que estar esos perfiles: en la industria, externalizados en empresas especializadas o en temas de I+D+i. Hay que recorrer más camino para ir despejando incógnitas. —

**“Estamos trabajando en el ámbito de la visión artificial con robótica, para poder dotar a los robots de mayor inteligencia y ayudar en los ámbitos de montaje”.**



Simulación del trabajo Arian-Arian hecho por ordenador.

## ARIAN-ARIAN ARMIN ISASTI

*Pensamos haciendo y hacemos pensando,  
con los pies enraizados  
en la memoria de quienes fuimos,  
con los brazos forjando  
el deseo de quienes seremos.*

**A**rmin siempre ha sido un artista. Y últimamente nos ha demostrado que tiene talento para hacer obras de arte. Ahí tenéis su última obra, de 4 metros de ancho y un metro de alto, que se va a colgar en el nuevo hall del edificio LK-3. Ha estado en torno a un año en tema de creación; cientos de bocetos, varios bufidos y después de darle mil vueltas a la cabeza, por fin ha dado a luz. Piedra, bronce, madera, acero de seles, aluminio anonimizado... varios materiales para destacar un concepto: a la izquierda los 5 fundadores - ADN cooperativo-; en la mitad un guiño a las organizaciones cooperativas; y a la derecha el futuro representado mediante personas conectadas.

Se va a colgar a finales de este año, pero Arian-Arian ya es una excelente representación y testimonio de nuestro patrimonio colectivo.

¡Bravo Armin! —

**Ismael Igartua Irizar**  
Director de GALBAIAN



# TALENTO, INNOVACIÓN Y PATENTES

Queremos atraer talento a nuestras empresas, cuidar el talento, tenemos claro que las personas son el bien más preciado de cualquier organización.

**L**as personas y el capital intelectual creado gracias a la creatividad y el esfuerzo de estas personas. Siendo esto así, tomemos medidas para proteger este capital intelectual mediante las herramientas que ofrece la propiedad industrial e intelectual, principalmente las patentes, los diseños, las marcas, los derechos de autor y los secretos empresariales. Y cuando se trate de proteger los resultados de nuestra innovación, prestemos especial atención a las patentes. Pongamos pues las patentes al servicio del talento y la innovación.

## ¿Patentes para qué?

En todo caso, la pregunta a hacerse es la siguiente: ¿patentes para qué? Para proteger las características técnicas relacionadas con la propuesta de valor de nuestros productos o servicios, logrando así exclusividad en el mercado. Por lo tanto, las patentes deben tener un impacto en nuestro negocio, la patente es una herramienta de negocios. Si nuestra ventaja competitiva se basa en gran medida en ofrecer algo especial, diferente, único, exclusivo, es imperativo que utilicemos adecuadamente la principal herramienta de negocio

que tenemos para proteger nuestras invenciones.

Lo que sucede muchas veces es que el tema de las patentes se aborda tarde y mal en los procesos de innovación. Además, si el área de marketing (que sabe cuál debe ser la propuesta de valor), el área de I+D (que desarrollará las características técnicas) y el área de patentes (que se encargará de crear la exclusividad) no están en sintonía desde el principio, si no se comunican correctamente, si hablan idiomas diferentes, tenemos un problema.

## Innovación y patentes

Si estas tres áreas se comunican y coordinan desde el inicio del proyecto de innovación, y si establecemos una estrategia de propiedad industrial e intelectual co-

herente con el modelo de negocio y con los objetivos de la empresa, las probabilidades de crear patentes de impacto aumentarán drásticamente. Además, la integración de las patentes en el proceso de innovación desde el minuto uno también tendrá otros dos beneficios: (i) obtener mediante el análisis de patentes de terceros información técnica que será de gran utilidad para el desarrollo del proyecto, y (ii) minimizar el riesgo de infringir patentes teniendo en cuenta las esferas de exclusividad de terceros durante el desarrollo.

Para integrar adecuadamente las patentes en los procesos de innovación, creemos una verdadera cultura de patentes en las empresas. Pongamos el talento y la innovación (entendida en el sentido más amplio) al servicio de una gestión eficaz de las patentes. —

**“Cuando se trate de proteger los resultados de nuestra innovación, prestemos especial atención a las patentes. Pongamos pues las patentes al servicio del talento y la innovación”**

# BIHAR, INNOVACIÓN EN EL SECTOR SOCIO SANITARIO

Se trata de la primera iniciativa integral de cuidados en el Estado. Su ámbito de actuación será Euskadi, pero en 2025 se extenderá a otras comunidades. Su propuesta de valor pasa por el cuidado de personas mayores y dependientes en su propio hogar a través del uso de la tecnología y la integración de todo tipo de productos y servicios en su oferta.

**GORKA ETXABE**

**F**actores como el envejecimiento de la población, el incremento de la esperanza de vida y el aumento de los pacientes crónicos y pluripatológicos plantean numerosos retos y son una prioridad estratégica de la sociedad. También representa una excelente oportunidad desde el punto de vista del impulso de nuevas actividades con el fin de satisfacer las necesidades de estos colectivos.





# Un nuevo proyecto empresarial, una apuesta por las personas mayores, su cuidado y las nuevas tecnologías

**E**l cuidado que necesitas en un solo clic es el eslogan elegido por Bihar para darse a conocer, la nueva empresa creada por MONDRAGON en el ámbito de los cuidados. Una frase descriptiva del servicio, atractiva y de fácil comprensión, con gancho para todas las futuras personas usuarias.

## Internet y personas mayores

No es una aritmética sencilla pero sí cada vez más recurrente y con un futuro cada día más despejado. Sobre personas mayores y nuevas tecnologías se ha hablado y analizado mucho últimamente. Grandes consultoras y/o empresas de captación de tendencias han realizado estudios que trasladan una fotografía muy certera del momento actual. Y todo indica que el esfuerzo realizado por la administración, en parte, ha dado buenos resultados.

En estos momentos, más del 90% de las personas en el Estado dispone de conexión a Internet. Por ejemplo, más del 40% de usuarios de entre 65 y 74 años ha reservado sus vacaciones a través de la red alguna vez en su vida. Se detecta, por lo tanto, que la brecha digital, pasito a pasito, va disminuyendo entre jóvenes y personas mayores.

En ese panorama de cambio nace Bihar. Con el foco puesto en los valores diferenciales de su propio modelo de negocio, pero también en el aumento de la capacitación digital de sus futuros usuarios.

## Proyecto en intercooperación

Bihar es una nueva cooperativa que se enmarca en el contexto de Mondragon Health, y en la que también participa la cooperativa GSR (Gestión de Servicios Residenciales) y tres divisiones de MONDRAGON: Ingeniería y Servicios (MISE), Componentes y Equipamiento. Por lo tanto, el ADN de este proyecto es de carácter cooperativo y viene a completar la oferta corporativa de productos y servicios para el sector. —



Bihar se presentó el pasado 27 de enero en el B Accelerator Tower en Bilbao.

## La propuesta

Una apuesta por el domicilio propio, el uso de la tecnología y la integración de todo tipo de productos y servicios en su oferta. Lo hará a través de una plataforma digital muy sencilla:

- **Bihar Home:** se trata de una amplia gama de cuidados a las personas en su hogar, asistenciales, de acompañamiento, etc. y cuyo objetivo es mejorar su calidad de vida.
- **Bihar Shop:** una tienda especializada en productos para personas dependientes, como camas especiales, sillones adaptados, productos para facilitar la movilidad, etc.
- **Bihar Help:** teléfono gratuito (946053858) de atención a personas para asesoramiento sobre cualquier duda relacionada con el cuidado y la dependencia, desde adónde acudir, trámites, gestiones, tipos de ayudas, derechos...
- **Bihar TV:** un canal con contenido digital para acompañar y ayudar en el domicilio.

**“Bihar es un proyecto en intercooperación que se nutre de la experiencia y del saber hacer de otras iniciativas del grupo”**

# Itziar Ituño

ACTRIZ

## “Siempre he sido la que soy”

Itziar Ituño (Basauri, 1974) alcanzó fama mundial con la serie española *La casa de papel*, y a pesar de ser una de las vascas más famosas, no ha perdido su humildad. Siempre que puede, además, se muestra partidaria de aquellas luchas en las que cree. Ahora está inmersa en numerosos proyectos, pero se ha tomado un rato para responder a las preguntas de TU Lankide. **USOA AGIRRE**

Fotografía: Martina Victoria Zamudio



### ● En qué proyectos está trabajando ahora?

Estoy trabajando en el teatro: con la obra *Hobe ixilik!* recorriendo Euskal Herria junto a Ramón Agirre y en el proyecto *Tarara* de Hika Teatroat. Una comedia y otra drama. También he participado en *Irati* y ‘Las buenas compañías’ y ambas se estrenarán en breve.

### En la película *Irati* interpreta a Mari, la diosa de los vascos. ¿Qué le ha aportado el proyecto?

Es un papel muy hermoso encarnar a nuestra diosa Mari, uno de los más bonitos que me han ofrecido. El proceso también fue muy hermoso, un gran ritual: la vestimenta, todo el cuerpo tatuado con henna... Además, el lugar también era hermoso, lo interpreté en la cueva de Pozalagua. Lo que más me costó fue el euskera. En la película se utiliza un euskera muy antiguo y muy especial, el dialecto navarro, y siendo yo vizcaína me costó mucho asimilarlo. Los vascos veremos parte de la mitología vasca en la película y también gustará a los amantes del género fantástico.

### También tiene relación con el mundo de la música, ¿no es así?

Sí, también me gusta salsear en la música. Toco el pandero y llevo mucho tiempo en el grupo Dangiliske, en las romerías. Un amigo me invitó a cantar también en un grupo de rock, ¿y por qué no?

### Es la actriz vasca más famosa en la actualidad. ¿Cómo vive esa fama?

*La casa de papel* se convirtió en un gran fenómeno y eso me hizo popular. Gestionar eso no es fácil. Por una parte es muy beneficioso porque como actriz te abre puertas a nivel mundial, pero a nivel personal tiene gran-

des peajes. Pierdes la tranquilidad, el anonimato y hasta la libertad. No es agradable andar por la calle y tener siempre un par de ojos encima de ti o un móvil preparado para fotografiarte, muchas veces sin permiso. Esa parte pública no es de mi agrado y no estoy cómoda ahí. Pero, bueno, así me ha tocado y lo gestiono como puedo.

**No habrá muchos famosos ni famosas con las piernas en el suelo...**

He visto bastante gente de ese tipo en este oficio, quien tiene las cosas claras, sobre todo a partir de cierta edad. Es verdad que cuando eres joven puedes cegarte más con el brillo de la fama. Pero a mi me ha pillado pasados los 40 y ya sé cuáles son las cosas importantes de la vida.

**Ha participado en muchas reivindicaciones de feminismo, euskera, lucha de clases... ¿Cómo lo compagina?**

Siempre he sido la que soy y esas han sido mis luchas. Ahora ha llegado la fama y sigo con la misma actitud. Es verdad que ahora hay más gente que me pide implicarme en diferentes luchas. Pero mi tiempo es limitado y tengo que decidir dónde participar y dónde no. También es importante saber cuándo descansar, eso también lo estoy aprendiendo: prescindir a veces del colectivo y tomar tiempo para mí. A veces pienso que no tenemos por qué ir en primera fila, porque mi opinión es tan válida como la de cualquier otra. Es cierto que los referentes son importantes, pero para impulsar luchas, no para seguir las ciegamente. Sin embargo, si mi opinión sirve para algo o si tiene que capacidad de cambiar la mentalidad de alguien, por ejemplo en el feminismo, siempre estaré dispuesta a reivindicar la lucha de las mujeres.

**Las reivindicaciones siempre las haces en euskera.**

Soy euskaldun, además euskaldun berria y sé cuánto cuesta aprender euskera. Muestro al mundo que soy vasca. Además, la pervivencia de nuestro idioma está aún en peligro y hay que ser conscientes de ello. Cada día hay que luchar muchísimo para sobrevivir como vascos; a mucha gente se le olvida, pero es así.

**Hoy tiene la posibilidad de elegir los papeles en los que quiere trabajar. ¿Qué tipo de personajes prefiere?**

**“No es agradable andar por la calle y tener siempre un par de ojos encima de ti o un móvil preparado para fotografiarte, muchas veces sin permiso”**



Fotografía: Martina Victoria Zamudio

Normalmente tengo la oportunidad de elegir entre dos proyectos. Debe ser un personaje interesante, no igual a los que ya he hecho hasta ahora. Muchas veces me ven interpretar un tipo de personaje, como de policía o mujer fuerte, y a continuación me vienen proyectos similares. También sé interpretar otros papeles e intento cambiar para no quedarme clasificada y así seguir aprendiendo. Por otro lado, también me interesa la historia que se cuenta. Por último, tengo en cuenta cómo está situado mi personaje en la historia. Por ejemplo si me proponen el personaje de un héroe heterosexual por lo general me niego. Prefiero ser yo la protagonista o en caso de ser un personaje del reparto, ser una mujer que cuente algo.

**¿Tiene una vinculación especial con Arrasate?**

He estado trabajando muchas veces en el teatro local y el pueblo de Arrasate se me hace muy cercano. Soy basauritarra y le veo una similitud con mi pueblo: pueblo industrial, obreiro... Me gusta venir a Arrasate. —

# MONDRAGON UNIBERTSITATEA 25 AÑOS



**E**l 25 de febrero se celebró en el Kursaal el gran evento del 25 aniversario de Mondragon Unibertsitatea y, como es habitual en estos casos, tuvimos las emociones a flor de piel. Allí se encontraron muchas de las personas que han sido y son protagonistas de este proyecto. Seguramente Arizmendiarieta también habría sido feliz viendo el fruto que ha dado la semilla que él mismo plantó en 1943.

**Datos:** casi 7.000 estudiantes, 18 grados, 19 máster, 4 facultades, 10 campus, 10 laboratorios de emprendizaje, alrededor de 8.000 profesionales preparados al año, colaboración con 300 empresas y una tasa de empleabilidad del 95%.

Como ha comentado varias veces durante esta semana el rector **Bixente Atxa**, “aquellos soñadores fueron capaces de crear un proyecto basado en la colaboración mutua, de multiplicar sumando y conseguir más impacto entre todos”. También tuvo palabras de agradecimiento “para las personas, empresas y organizaciones que han tenido a su lado durante el desarrollo de la universidad”.



Ha habido varios logros en estos 25 años que hay que reconocer; la cercanía con las empresas, el salto que se ha dado en investigación, la enseñanza práctica, ser pioneros en el DUAL, ser innovadores... Y no podemos olvidar su naturaleza cooperativa.

¡FELICIDADES! Escrito con mayúsculas, por el camino hecho. —

**Rafa Pol**

Unidad de Planificación estratégica de MONDRAGON



## “EL DINERO EN LOS TIEMPOS DE GUERRA”

Las tensiones entre EE. UU. y China me llevan a reflexionar, advierto que, sobreactuando aposta en mi alarmismo, sobre un factor esencial en toda economía: “el dinero”. El elemento que facilita que se realicen nuestros intercambios comerciales y que nos ayuda a reconocer el valor de bienes, servicios y patrimonios.

**S**in embargo, ¿de qué calidad es el dinero que empleamos? Mientras las guerras hoy se debaten en campos tecnológicos, tales como el acceso a los microchips de computación cuántica, son pocos los que llaman la atención sobre que quizás nuestro dinero sea un talón de Aquiles que podría llevar al desmoronamiento de una civilización con pies de barro, y esto podría ser un objetivo de guerra en toda regla para cualquier enemigo.

### Juegos monetarios

El vaivén de escaladas inflacionistas generadas por la expansión monetaria y el posterior intento por aplacarlas, elevando los tipos de interés, ha tenido un efecto perturbador en el PIB de muchos países, donde no siempre son los mismos los que primero ganan y luego pierden, ni tampoco la medida en que lo hacen.

Una posible razón de que se nos arrastre a este ciclo en que nos envuelven los juegos monetarios de los bancos centrales descansa en la naturaleza de nuestras monedas fiduciarias, que no están respaldadas por nada ma-

terial, salvo por la pura confianza en el propio sistema económico en que se opera.

Curiosamente, esta tipología de dinero que comenzamos a adoptar en 1971, cuando los EE. UU. rompieron el respaldo en oro del dólar para poder financiar la guerra de Vietnam, tuvo su origen primigenio en la China del siglo XII, donde fue causa de graves crisis inflacionistas que llevaron a sus gobernantes a retornar al modelo de dinero respaldado por oro. Es decir, renunciaron a generar dinero con simple papel y a voluntad, para ceñirse a hacerlo con una base física. La cantidad de oro disponible se mantenía allí sin gran cambio y el valor de bienes y patrimonios se alteraba por el crecimiento económico real, basado en las mejoras tecnológicas de la época.

Si hoy en día, en este entorno de economías sobreendeudadas y de patrimonios debilitados por la inflación, algún país tuviera la capacidad de construir un sistema monetario más solvente, respaldado por elementos tangibles y no manipulables por el poder gobernante, las otras monedas fiduciarias podrían derretirse como un helado en plena canícula.

### La nueva fiebre del oro

Lo cierto es que eso no parece tan fácil, pero como aviso a navegantes hay que decir que el área de influencia ruso-china ha mostrado reiteradamente su deseo de desvincularse del dólar en sus transacciones comerciales, y ya intenta experimentar con acuerdos basados en oro y otros tipos de materias primas, y además combinando con modelos digitales. De hecho, el registro *conocido* de flujos globales de oro físico de los últimos años tiene un destino eminentemente asiático, a lo que se añade que China es desde 2007 el primer productor de oro del mundo, en torno al 15% del total (Fuentes: Goldmoney.com, Negocios.tv, Goldchartsrus.net).

Al mismo tiempo, muchos bancos centrales occidentales también han mostrado más apatencia por contar con ese metal en sus bodegas, especialmente en 2022, ¿Será por si acaso...? —

# NUEVOS USOS PARA VIEJOS ORDENADORES

Un equipo formado por alumnos, alumnas y profesorado de Formación Profesional de Arizmendi Ikastola está inmerso en un proyecto que trata de recuperar viejos ordenadores y darles una nueva vida. Eso sí, necesitan ordenadores para seguir alimentando su proyecto.

**GORKA ETXABE**

**L**a transición ecológica y la economía circular son términos que están muy en boga en los últimos tiempos. Conceptos que dan forma a las estrategias de las empresas en el ámbito de la sostenibilidad. Es en este contexto en el que el centro de Reutilización y Reparación de la línea de Formación Profesional de Arizmendi Ikastola ha querido ofrecer su granito de arena, pasando de la teoría a la práctica. Dando nuevos usos a los viejos ordenadores. Haciendo frente a la obsolescencia programada de los dispositivos y alargando la vida útil de los mismos. A fin de cuentas, se trata de dar salida a muchos ordenadores que para las empresas ya no tienen uso.



## NECESITAN ORDENADORES

Para seguir adelante con el proyecto desde Arizmendi Ikastola hacen un llamamiento a todas las cooperativas de MONDRAGON para que antes de tirar sus viejos ordenadores se pongan en contacto con ellos.

## PARA LOS INTERESADOS

Todos aquellos interesados en recibir o donar ordenadores se deben poner en contacto con [birzikla-netarizmendi@gmail.com](mailto:birzikla-netarizmendi@gmail.com) o por medio del teléfono 943772025 [extensión 4320].

# Conocimiento, ejercicio de solidaridad y economía circular



**U**n viejo poema vasco dice que “el que tiene debe dar al que no tiene”, y es justo ese ejercicio de solidaridad el que están desarrollando en Arizmendi Ikastola (Formación Profesional). Reciben viejos ordenadores, los recuperan para su reutilización y los envían a asociaciones o personas que necesitan un dispositivo. “¿Es o no es un ejercicio de transformación social?”, aseguran sus promotores.

Aquí, en Euskal Herria, o en Brasil por medio de Mundukide enviando los ordenadores a las escuelas de la MST, o por medio de la Asociación Euskadi-Ucrania, para las personas que en estos momentos están sufriendo la guerra.

## El objetivo del programa de Formación Profesional

El principal objetivo del Centro de Reutilización y Reparación de Formación Profesional de Arizmendi Ikastola es profundizar en las competencias del alumnado, pero también quieren influir en la sociedad y en su entorno, y por supuesto ahondar en el conocimiento de los y las alumnas en ámbitos concretos como el software libre, informática y también, como no, agitando la conciencia solidaria.

Pero, además, están trabajando otra nueva línea, “la puesta en marcha de una empresa para dar solución a esta demanda”. Gaizka Eraña es el profesor de Economía. “Nos hemos dado cuenta que la iniciativa se asemeja mucho a la actividad de una nueva empresa”, dice Gaizka. Por un lado, colaboran con diferentes Organizaciones No Gubernamentales, “pero también dirigimos parte del producto a la venta directa, con precios

**“Queremos agradecer a la empresa TE Connectivity por habernos donado 43 ordenadores en muy buen estado. También queremos mencionar a la asociación Elkartenet, por el apoyo que nos han dado desde el principio”**

- Beñat Irabazabal (Director de FP y profesor de Arizmendi Ikastola)
- Gaizka Eraña (Profesor de Economía)
- Oihan Gorrotxategi (alumno)
- Nerea Bastardo (alumna)

Gorka Quintana y Naiara Okina, profesores de microinformática, también participan en el proyecto.

reducidos”, aseguran Nerea Bastardo y Oihan Gorrotxategi, alumna y alumno del curso.

El segundo curso del ciclo superior cuenta con 18 alumnos y el primer curso con 21. Recientemente han recibido una ayuda del Gobierno Vasco para adquirir material; discos duros, alargadores... y lo que comenzó siendo un sueño, poco a poco es una realidad consolidada. Beñat Irabazabal (director de Formación Profesional) y Gaizka Eraña (profesor de Economía) están muy satisfechos por los pasos que están dando.

## “Necesitamos ordenadores”

Pero para que la iniciativa tenga éxito necesitan ordenadores. “Necesitamos esos ordenadores que ya no se utilizan en nuestras cooperativas y estamos dispuestos a ir a por ellos”, se muestran rotundos Beñat y Gaizka. Muchas cooperativas disponen de recursos importantes y hacemos un llamamiento a todas ellas, “antes de tirar nada, poneros en contacto con nosotros para que podamos dar una nueva vida a vuestros viejos ordenadores”.

Oihan y Nerea, son dos de los casi 40 alumnos que participan en la iniciativa y se muestran encantados. “Nos hemos dado cuenta que reutilizando los viejos ordenadores, además de adquirir competencias y conocimientos, podemos poner en marcha una empresa. Por un lado, donamos parte del material, pero por otro podemos vender a precios asequibles parte de los ordenadores que reutilizamos y podemos poner un pequeño negocio en marcha”. —

# LA INCLUSIÓN POR BANDERA

La inclusión es una respuesta a la diversidad. Un proceso para lograr que todas las personas o grupos sociales puedan tener las mismas oportunidades para realizarse como tales. Independientemente de su identidad o de sus capacidades. Eroski y Gureak predicán con el ejemplo.

GORKA ETXABE

- 4 SUPERMERCADOS INCLUSIVOS DE EROSKI Y GUREAK EN EUSKADI
- 52 EMPLEADOS

Reportaje en video





La Agenda 2030 y el cuarto objetivo de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) reconoce expresamente a las personas con discapacidad, un total de 1.000 millones de personas en el mundo, como uno de los grupos de población a tener en cuenta en todas las decisiones. Esto refleja los principios de la Convención de la ONU sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

La discapacidad es un asunto transversal en la Agenda 2030. Y la inclusión, una estrategia en la que la sociedad civil y las administraciones de cada territorio deben implicarse. Es en este contexto donde surgió la iniciativa conjunta de Eroski y Gureak, dos cooperativas con mucho corazón.

Y así, pusieron en marcha las primeras tiendas inclusivas en 2016, con la apertura del supermercado de Azpeitia (Gipuzkoa). La respuesta del colectivo de personas trabajadoras y de la clientela fue fenomenal y rápidamente se dieron cuenta que el modelo era muy válido, y que funciona.

### Cuatro supermercados inclusivos de Eroski y Gureak en Euskadi

Tras la primera experiencia de Azpeitia, llegaron otros dos supermercados inclusivos en la capital de Euskadi, en Vitoria-Gasteiz. Y el último en abrir sus puertas ha sido el de Soraluze, en Gipuzkoa, por lo que ya son cuatro las tiendas de este tipo que Eroski y Gureak gestionan en Euskadi.

También ha crecido el número de empleados, con 52 personas distribuidas en los cuatro supermercados antes señalados, desempeñando todo tipo de cargo y tarea, desde la coordinación de la tienda, a la caja, la reposición de los alimentos y productos, y los más específicos de panadería y bollería, o carnicería y pescadería.

Lo que les une, además de compartir espacio de trabajo, es que son personas con algún tipo de discapacidad.

Gurutze Zabala, directora de Gureak Zerbitzuak, se muestra encantada con la experiencia que están viviendo y la valoración no puede ser más positiva, “a futuro esperamos abrir nuevas tiendas basadas en este modelo”.



Gurutze Zabala,  
directora  
de Gureak  
Zerbitzuak.

### Jorge, Lierni, Josu...

Jorge Sánchez, Lierni Domenech y Josu Rementería trabajan en el supermercado de Soraluze. Jorge es el encargado, Lierni una de las reponedoras y Josu responsable de la panadería. Los tres se muestran orgullosos y muy satisfechos del trabajo que están desempeñando en la tienda de Soraluze. Muy agradecidos por la acogida que el supermercado ha tenido en el pueblo y, sobre todo, encantados de contar con un puesto de trabajo que les satisface.



“El ambiente de trabajo es lo que más me gusta”, asegura Jorge, un vitoriano con amplia experiencia en Gureak y que ha recalado en Soraluze para coordinar al equipo de trabajo. “Por las mañanas nos reunimos y repartimos las tareas para que cuando lleguen los clientes esté todo ordenado y en su sitio”. Josu Rementería se encarga de la panadería, una labor “que me encanta. Ponemos en marcha el horno para que al mediodía los clientes se puedan llevar el pan recién hecho”, asegura Josu. “Además, también hacemos bollería”. Lierni Domenech se encarga de la reposición de los frescos “y de lo que me digan”.



Todos, el equipo de trabajo, así como los impulsores de Eroski y Gureak, están encantados con la experiencia, por lo que en breve abrirán nuevos supermercados inclusivos en Euskadi. ■

#### PROTAGONISTAS

**Jorge Sánchez**  
**Lierni Domenech**  
**Josu Rementería**



## DIKAR, EN PLENO TRASLADO

Llega la primera máquina a sus nuevas instalaciones en Garagartza (Arrasate, Gipuzkoa). El traslado completo finalizará en enero de 2024.

**E**l encaje de bolillos que supone una operación de estas características –por la cantidad de agentes implicados– sigue el plan previsto. A principios del año que viene, Dikar ya estará plenamente asentada en su nueva ubicación, en el barrio de Garagartza. “Espero que mientras tanto podamos seguir atendiendo sin contratiempos a los usuarios de nuestras marcas Bergara, CVA y Columbus”, confiesa a TU Lankide Esther Korta, directora de la cooperativa. Las obras de adaptación a la nueva actividad siguen su curso: ya ha finalizado la remodelación de la zona productiva –está lista para la recepción de las primeras máquinas–, en abril se entregarán almacenes y oficinas, y en junio el resto de los trabajos de acondicionamiento.

### Emplazamiento histórico

Se trata de una fábrica simbólica, perteneciente originalmente a Fagor Electrodomésticos, y que fue inaugurada por el propio Arizmendiarieta en 1970 (véase foto, en la que también aparecen los fundadores de Ulgor) y que en 2004 fue reinaugurada –por los entonces reyes de España, Juan Carlos y Sofía– tras una inversión relevante con el fin de automatizar sus procesos de fabricación.

“Estamos encantados de utilizar estas instalaciones para nuestro proyecto, tomando el rele-

vo de la primera cooperativa de lo que hoy en día es MONDRAGON. Esperamos recuperar el orgullo y los éxitos que alcanzó Fagor en Garagartza, a la vez que nos mantenemos fieles a la cultura de Dikar”. Korta añade que su objetivo es “consolidarnos en la línea de reciente introducción en cuanto a los rifles monotiro y de cerrojo, y fortalecer nuestro posicionamiento en los nuevos mercados, con nuestra marca BERGARA”. —

El 9 de setiembre de 1970 se inauguró Garagartza, con la presencia de Arizmendiarieta, los socios fundadores, y los entonces ministros de Industria, José María López de Letona, y de Trabajo, Licinio De la Fuente.



**Andoni Sáez de Ibarra  
Martínez de Contrasta**  
DOCTOR EN GESTIÓN ENERGÉTICA DE IKERLAN

## “Ikerlan es mi familia”

**U**n invento  
La bicicleta. Gran medio de transporte, limpio, y además un deporte que me gusta.

**Una certeza (energética)**  
Dos más dos, pocas veces son cuatro. Mucha energía se pierde en el camino. La gestión y la eficiencia son palabras clave en nuestro sector.

**Una afición**  
Los Pirineos. Al menos, una semana al año y alguna escapada de finde. Es espectacular lo que tenemos muy cerca. Los Piris me cargan la batería.

**Una cooperativa**  
Ikerlan, la nuestra. Socio desde 2019 y ahora en el Consejo Social. Ikerlan me ha hecho crecer como persona y como profesional. ¿Lo del cooperativismo? Una suerte.

**Un paraíso**  
Australia. He estado una vez y fue amor a primera vista. ¡Alucinante!

**Un deporte**  
El baloncesto. Soy baskonista, claro. De los 8 a los 22 lo practiqué, y hasta creamos un club desde la cuadrilla: *Gasteizko Atzurra Saskibaloia Kirol Taldea*.

**Una melodía**  
Banda sonora de *Parque Jurásico*. Me recuerda las Azores y su orografía.

**Una película**  
Todas las de *Harry Potter*. Soy un friki. Hoy no, pero hay días que llevo hasta calcetines de *Harry Potter*.



*Patatero* residente en Lasarte (Gipuzkoa), 34 años, 11 en Ikerlan, y antes 5 en MGEP (Mondragon Unibertsitatea). De cantera cooperativa. El pasado mes de julio el BRTA (Basque Research & Technology Alliance) le entregó un Óscar por su proyección investigadora. “Es un honor, un reconocimiento significativo a la labor diaria de todo nuestro equipo investigador”.

**Un recuerdo**  
Cassis, Costa Azul (Francia). Paraje idílico. Primer viaje con mi pareja, Laura.

**Un instrumento**  
El clarinete. 10 años de estudio, y muchos tocando, aunque lo tengo algo abandonado. —

# “El viaje a Ecuador ha sido una experiencia única y llena de experiencias”

El pasado mes de septiembre 11 jóvenes de entre 23 y 30 años pasaron 18 días de vivencias en Ecuador en un intercambio de experiencias denominado Bada beste mundu bat organizado por Laboral Kutxa. Mundukide, sirviendo de su experiencia en Ecuador, ha sido organizador y guía del viaje.

**Julen Telleria**, que trabaja en GSR, fue uno de los jóvenes participantes y nos ha contado su experiencia.

## **i** Dónde habéis estado exactamente?

Todo el viaje lo hemos hecho con Yon Arruti, cooperante de Mundukide residente en Ecuador, y otros tres jóvenes locales: uno del grupo indígena Kichwa, otro del grupo indígena Waorani, y el último del valle de Intag. Los primeros días conocimos Quito y nos fuimos a la región andina de Intag. El valle del Intag tiene un clima subtropical, es muy fértil y existe una gran biodiversidad. Además, tiene importantes reservas de cobre y oro.

Pasados unos días, dejamos atrás el valle del Intag y nos dirigimos a la Amazonía ecuatoriana, al Parque Nacional de Yasuní. Allí conocimos la realidad de los pueblos indígenas Kichwa y Waorani. Estos últimos tuvieron su primer contacto con la civilización hace 65 años y todavía hay otros grupos indígenas que viven sin contacto.

## ¿Qué realidad viven allí?

Estos territorios son muy fértiles y de gran biodiversidad y sus habitantes están sufriendo continuas amenazas por las actividades mineras y las explotaciones petrolíferas.

El valle del Intag cuenta con importantes reservas de cobre y oro. Así, lamentablemente, esta zona se ha convertido en un espacio de gran interés para las empresas mineras y, en consecuencia, el 70% del territorio del valle del Intag ha sido adjudicado a empresas mineras metálicas, sin tener en cuenta los enormes impactos ambientales que implican actuaciones como la deforestación, la desertificación, la contaminación de las fuentes de agua, la desaparición de plantas y animales autóctonos, etc. La situación ha llevado a muchos de sus habitantes a oponerse enérgicamente a las actividades mineras mediante alternativas sostenibles productivas y turísticas comunitarias.

En nuestro caso, a través de diferentes experiencias y actividades, tuvimos la oportunidad de ver y aprender sobre cultura local, realidades y alternativas sostenibles, pasando los días en los hogares de las personas de la comunidad local.

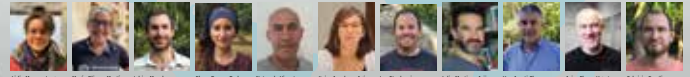
En los territorios amazónicos la situación es similar por los efectos generados por las actividades madereras y petroleras.



# MUNDUKIDE NECESITA COOPERANTES COMO TÚ

El equipo de trabajo de Brasil, Colombia, Mozambique, Ecuador y Etiopía te espera

*¡informatate!*



Mozambique Brasil Ecuador / Kolombia / Etiopía



**Ofertas de empleo:**

[mundukide.org](http://mundukide.org)  
943 77 20 10

En el centro de la selva se encuentran las plataformas petrolíferas. Las tuberías que utilizan para el transporte de petróleo se encuentran en un estado muy precario y son frecuentes los vertidos, contaminando la zona.

Las comunidades indígenas, a través del turismo y compartiendo su cultura y su modo de vida, han sacado adelante una alternativa para defender y conservar la madre tierra. A través de estas actividades quieren mostrar al mundo su vida ancestral (caza, pesca, danzas, rituales, etc.), tratando de preservar su entorno y su modelo de vida.

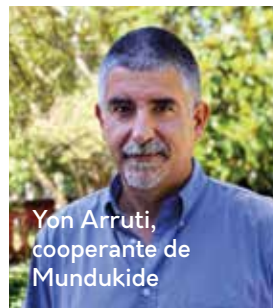
### Personalmente, ¿qué te ha aportado este viaje?

Ha sido un viaje lleno de vivencias, una experiencia única que me ha permitido conocer realidades y culturas de otras partes del mundo. —



**“Tuvimos la oportunidad de ver y aprender sobre la cultura local, y realidades y alternativas sostenibles”**

## Mundukide en Ecuador



Yon Arruti, cooperante de Mundukide

El objetivo de Mundukide es impulsar en Ecuador, junto con las entidades locales, el desarrollo socioeconómico sostenible y el asociacionismo de las organizaciones rurales de la frontera norte y la Amazonía, una alternativa para hacer frente a las amenazas de actividades mineras y explotaciones petroleras. Yon Arruti Chasco, cooperante donostiarra de Mundukide, reside en Ecuador desde hace 20 años: “Estas pequeñas empresas

en proceso de empoderamiento están impulsadas principalmente por **mujeres organizadas** del entorno de Intag y del cantón de Cotacachi, cuya sostenibilidad socioeconómica busca una alternativa de vida y resistencia contra la mega-minería que amenaza el valle **desde los años noventa**. Junto con la Corporación Toisan, se han establecido líneas de trabajo orientadas a incrementar las capacidades comerciales, empresariales y organizativas de **10 pequeñas empresas sociales** desde la perspectiva de la red, la innovación, la competitividad, la conservación medioambiental y los derechos de las mujeres.”

# Responsabilidad: condición y aspiración

Erantzukizuna eredu kooperatiboaren funtsezko dimentsioa da. Kooperatibismoaren muin-muineko ezaugarriez galdetuko baligukete, bi balio nagusi aipatuko genituzke: bata, elkartasuna eta, bestea, erantzukizuna. Hortxe destilaturik kooperatibismoaren esentzia.

**IGOR ORTEGA | AITZOLLOYOLA**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN LANKI DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA



Igor Ortega ofreció una conferencia en el edificio Tabakalera de Donostia en noviembre del pasado año, en el congreso *Etorkizuna Eraikiz*.

**S**i se analizan los textos de los fundadores del cooperativismo de Mondragón se ve clara esta idea. Durante la constitución de las primeras cooperativas, dos eran, ante todo, los principales quebraderos de cabeza de los fundadores. El primero, asegurar la viabilidad empresarial de las cooperativas. Era un reto ambicioso, ya que, además de la financiación y las capacidades técnicas, las vías para conciliar la democracia con una organización eficiente del trabajo eran inciertas en la tradición de las cooperativas de trabajo asociado de entonces. La segunda, cómo mantener el compromiso social para que las cooperativas, en el contexto de sus beneficios, no se hicieran dependientes de los solos intereses de sus socios en cada momento.

En la aportación de los fundadores de Arrasate llama la atención cómo encontraron las respuestas a estos retos indagando en el paradigma cooperativo. De hecho, retos como la financiación, la capacidad técnica o la organización eficaz del trabajo fueron resueltos profundizando en los valores cooperativos. Básicamente, dando por cierto que se harían cargo mediante la solidaridad -trenzando cooperativas y comunidad- y la responsabilidad -los cooperativistas asumirían las responsabilidades de las tareas de organización-.

Pero, de la misma manera, a la hora de analizar los textos, la impresión que se nos impone es que en el punto de vista de los fundadores los retos empresariales eran también pretextos. Pretextos para, haciendo pedagogía continua e interpelando, formar personas cooperativas; es decir, solidarias con las necesidades sociales y que asuman la responsabilidad de los proyectos vitales y laborales. No se conciben cooperativas sin cooperativistas, ni cooperativas sin solidaridad y responsabilidad.

Si bien hoy en día esta idea se nos presenta debilitada, la responsabilidad, junto con la solidaridad, es la seña de identidad fundamental del proyecto social del cooperativismo. La responsabilidad, además de ser una obligación de los cooperativistas respecto a la propiedad

compartida de la empresa, ha sido una aspiración fundamental del cooperativismo; que reivindica la capacidad de ser soberanos y responsables de nuestros proyectos vitales y laborales, y/o que convierte a los trabajadores en ciudadanos de primer orden.

Siendo una obligación y una aspiración, no es de extrañar que en las intervenciones de los fundadores se encuentren numerosas alusiones apelando a la responsabilidad de las personas. Y tampoco es de extrañar que la responsabilidad siga siendo tema de preocupación en la realidad de las cooperativas actuales.

### **Persona comprometida en la empresa cooperativa**

La corresponsabilidad es un ámbito de preocupación que ha adquirido especial relevancia entre las cooperativas del grupo MONDRAGON. Así se expresa en los informes que dan cuenta de los procesos de reflexión y de las políticas socio-empresariales de estos últimos años. En estos informes se refleja que la corresponsabilidad es una dimensión imprescindible para el desarrollo de un modelo adecuado de gobernanza en las cooperativas, así como para orientar adecuadamente los nuevos retos empresariales de las cooperativas.

Son varias las fuentes que se encuentran en la base de esta preocupación. Por un lado, el tamaño de las cooperativas, la complejidad que supone la internacionalización y las presiones crecientes han puesto de manifiesto, entre otras cosas, la debilidad de los órganos de las cooperativas y la distancia entre los órganos y el colectivo. Por otro lado, las nuevas generaciones, influidas por las nuevas perspectivas culturales y de valores, generan diferentes metas y expectativas y, en consecuencia, diferentes formas de expresar su implicación y compromiso con el proyecto de las cooperativas. Por último, en varias ocasiones también se han observado actitudes disfuncionales hacia una práctica cooperativa rigurosa. Todos ellos ponen de manifiesto la necesidad de trabajar las bases de la corresponsabilidad.



Se han dado pasos significativos en esta dirección. Destaca la guía para la Buena Gobernanza Cooperativa que vio la luz en 2019, llevada a cabo por Gestión Social de MONDRAGON y que contó con la colaboración de miembros de LANKI. La guía se centra en el rol de los órganos, su funcionamiento, sus relaciones y las obligaciones y responsabilidades de los miembros de los órganos. Es una herramienta imprescindible en los procesos de formación y reflexión que se están desarrollando en la actualidad. No obstante, es verdad que la dimensión de la persona socia sólo se analiza indirectamente.

De esta manera, se nos plantea una nueva pregunta: Teniendo en cuenta la realidad actual de las cooperativas, ¿hay alguna manera de fortalecer las bases de la corresponsabilidad en ellas? Y, en ese sentido, ¿cuáles son las vías para abrir las bases de la corresponsabilidad en las cooperativas? Nos hemos embarcado en este proyecto y estamos recorriendo el camino con una amplia representación de diferentes cooperativas. Nos centramos en tres pasos: 1) Clarificar qué asideros tiene la dimensión de responsabilidad de las personas dentro del paradigma cooperativo. 2) Definir los fundamentos y características del comportamiento responsable de la persona socia en la perspectiva de los nuevos retos. 3) Identificar y caracterizar los factores institucionales clave para lograr una amplia cultura de corresponsabilidad entre el socio colectivo en las cooperativas y su desarrollo. Seguiremos informando de esto. ■

**“La corresponsabilidad es un ámbito de preocupación que ha adquirido especial relevancia entre las cooperativas del grupo MONDRAGON. Así se refleja en los informes elaborados sobre los procesos de reflexión y políticas socio-empresariales de los últimos años”**

# EXPLORE MONDRAGON

BY  
ANDER ETXEBERRIA OTADUI



## Sumérgete en la aventura de MONDRAGON

La plataforma audiovisual  
*Explore MONDRAGON* ya está operativa.  
Incluye 24 capítulos de diversas  
temáticas para explorar las claves del  
modelo cooperativo.

ASIER LEKUE

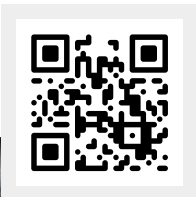




La experiencia cooperativa de Mondragón merece ser contada: es única y diferente". Es un comentario bastante recurrente entre quienes nos visitan. Y eso es precisamente lo que hace *Explore MONDRAGON*, un viaje a través de sus empresas y protagonistas para contar las claves de su modelo.

MONDRAGON está formada por 80 cooperativas y 70.000 trabajadores. Ofrece sus servicios y productos en 150 países, con unas ventas próximas a los 10.000 millones, y con centros de trabajo repartidos por todo el mundo. *Explore MONDRAGON* se ha gestado durante la pandemia, tras las limitaciones de movilidad que ésta supuso, y que prácticamente canceló el flujo de visitantes que año tras año recibe la Corporación. Y entonces se inició este proyecto audiovisual protagonizado por Ander Etxeberria, director de Difusión Cooperativa, quien en 24 capítulos va desmenuzando, con ayuda de otras personas, los aspectos principales del modelo.

Y todo ello recopilado en una plataforma audiovisual en Internet ([www.exploremondragon.com](http://www.exploremondragon.com)) que está operativa desde el pasado mes de febrero y que se puede consumir en euskera, inglés y castellano.



## Adaptado al interés de cada persona usuaria

*Explore MONDRAGON* nace en respuesta al interés que suscita la Corporación en el mundo, en una época en la que el desplazamiento de visitas estaba limitado debido a las restricciones de la pandemia de la COVID-19. Por tanto, está pensada para los diferentes perfiles de visitas del exterior, pero también es una herramienta excelente de difusión para nuestras cooperativas.

Las personas que pinchen en [www.explore-mondragon.com](http://www.explore-mondragon.com) accederán a una página en la que se presentan los 24 capítulos. En la ficha de cada capítulo figura una sinopsis de este, además del idioma en el que se ha rodado y los idiomas subtitolados.

## Plataforma de pago, recaudación destinada a Mundukide

*Explore MONDRAGON* es una plataforma audiovisual de pago. El precio de consumo de cada capítulo está fijado en 4 euros, y la recaudación generada se destinará íntegramente a la Fundación Mundukide. Además, de cara a responder de una manera más eficiente al interés del público, se han estructurado distintos packs de visionado. Para acceder a la visualización de los vídeos, cada nueva persona usuaria deberá

suscribirse en la plataforma y seleccionar el contenido a visualizar. Una vez realizada la selección se procederá al pago. —



***Explore MONDRAGON* es un nuevo ejercicio de adaptación, creando una plataforma audiovisual durante la pandemia para acercar los valores de MONDRAGON al mundo.**

**Ander Etxeberria**

Responsable de la Difusión Cooperativa en MONDRAGON



## ¡ÚNICO EN EL MUNDO!

La mirada del modelo cooperativo de MONDRAGON es diferente, sean autóctonos o no. Los de casa tendemos más a la crítica. Y me parece que, en general, suele ser crítica de un tipo: solemos remarcar los aspectos a mejorar de allí y aquí.

**L**as visitas de MONDRAGON suelen saber algo sobre nosotros antes de llegar: lo han leído en artículos, han analizado algún vídeo, lo han estudiado en la escuela o universidad... Puede que la información recibida haya sido idealizada, pero cuando vienen aquí no suelen esperar nada ideal. No preguntan sobre la formulación de principios y valores. Vienen a ver la práctica; a comprobar cómo es eso que ya han recibido en la realidad. Además, dan por sentado que entre nosotros también habrá contradicciones y rompecabezas relacionados con personas como con negocios. Saben que no existe el modelo de empresa que arregla todos los problemas y saben que MONDRAGON arregla algunos de esos problemas, pero no todos.

Aún así, se sorprenden. El modelo de MONDRAGON los sorprende positivamente. Ven el coope-

rativismo práctico, a la medida de las personas, el cooperativismo real.

Incluso las visitas activistas soñadoras que recibimos suelen agacharse ante lo conseguido por este tipo de empresa. Así, la comarca de Alto Deba, en la que existe mucha densidad de empresas del modelo MONDRAGON, es paradigmática. Si comparamos con las comarcas y regiones de alrededor, aquí el porcentaje de desempleo es más bajo, las rentas son más altas y las diferencias económicas son menores. Si analizamos con el indicador gini esa última característica, tiene uno de los ginis más pequeños del mundo. Esto así, muchas de las visitas que recibimos suelen ser de políticos: quieren crear empleo en sus territorios y crear una sociedad con mejor calidad de vida. Como solemos recordar, no es cuestión de crear personas ricas, sino sociedades ricas.

### Protagonistas

Como hemos dicho, nosotros muchas veces no somos conscientes de lo que tenemos entre manos. Las empresas de aquí formadas por diez, cien o miles de personas son especiales. MONDRAGON es única en el mundo. Tenemos que seguir trabajando sin parar para conocer mejor qué somos; conocer para admirar y admirar para mejorar.

Al fin y al cabo, el mundo tiene la suerte de que frente a la fórmula hegemónica de organización de la empresa – modelo con importantes efectos negativos – existe el modelo de MONDRAGON. Aunque es tan eficaz como el otro, impacta muy positivamente en la sociedad.

Somos afortunados por ser los protagonistas. —

**“Muchas veces no somos conscientes de lo que tenemos entre manos. Tenemos que seguir trabajando sin parar para conocer mejor qué somos; conocer para admirar y admirar para mejorar”**



Furgoneta de TACI de principios de la década de los 60, conocida popularmente como el pájaro azul por su color semejante al del famoso tren expreso de la ruta París-Bruselas.

## Talleres Arrasate Cooperativa Industrial

Ubicada en Mondragón (Gipuzkoa), en su inicio y primer desarrollo la influencia de Don José María Arizmendiarieta fue fundamental.

**E**l catorce junio de 1957 catorce socios firman el acta fundacional de Talleres Arrasate Cooperativa Industrial, TACI. La actividad se inicia el dos de septiembre del mismo año en los locales comprados a la empresa Aranzabal y Compañía con un total de diecisiete trabajadores, al unirse a los socios fundadores los trabajadores que provenían de la sociedad vendedora.

El trece de noviembre de 1957 se aprobaron oficialmente sus estatutos, adelantándose en casi dos años a Ulgor, SCI. Estos establecían que se dedicarían "(...) a la fabricación y venta de maquinaria, troqueles y herramientas y cuantas actividades industriales decida emprender (...)". La primera aportación de cada socio fue de 50.000 pesetas, una cantidad elevada para la época.

**Los inicios fueron difíciles.** En los ejercicios anteriores a 1960 todavía estaban a la búsqueda del que sería "su producto" y no obtuvieron beneficios. Así, en 1958 se fusionó con las empresas Basilio Múgica (BAM) y Letona, fabricantes de candados, añadiendo a sus actividades productivas la de las dos fusionadas. Sin embargo, el 23 de noviembre de 1960 se abandonó la actividad cerrajera.

En 1959 los socios tuvieron que hacer una nueva aportación de 10.000 pesetas cada uno. En todos estos años la ayuda de Ulgor S.C.I. fue fundamental. De hecho, hasta 1965 encargó a Arrasate la fabricación de calentadores. También fue destacable el apoyo de Caja Laboral Popular, de la que Arrasate es uno de los fundadores en 1959.

A comienzos de los años sesenta, tras sopesar diversas alternativas, decidieron especializarse en la construcción de máquinas-herramienta por deformación. Concertaron licencias con la empresa italiana Olma, en 1961, y la alemana Grabaner, en 1962, ambas con duración hasta 1967, y con la también italiana Ilma, en 1963. La formación adquirida en la Escuela Profesional por buena parte de la plantilla facilitó la asimilación de la tecnología de sus licenciatarias.

La situación de Arrasate mejoró sustancialmente. En 1967 las ventas fueron diez veces superiores a las de 1961 y en cinco años pasó de 50 a 208 trabajadores. En 1965 se suprimió la palabra Talleres de la razón social de la cooperativa, fecha en la que también inició la exportación. —

# Asamblea General de LagunAro, EPSV de Empleo

Llega marzo, la primavera, el cambio de hora y... la cita anual de LagunAro, EPSV con sus personas compromisarias. El 28M Asamblea General Ordinaria de la entidad.

**P**arece que este año sí que va a ser el año de volver a reunirnos sin mascarillas ni distancia social. Así, como venía siendo habitual, LagunAro reunirá en el Palacio Kursaal de Donostia a unas 1.050 personas compromisarias, que representan a más de 30.000 socios y socias de las cooperativas adheridas a esta Entidad de Previsión Social.

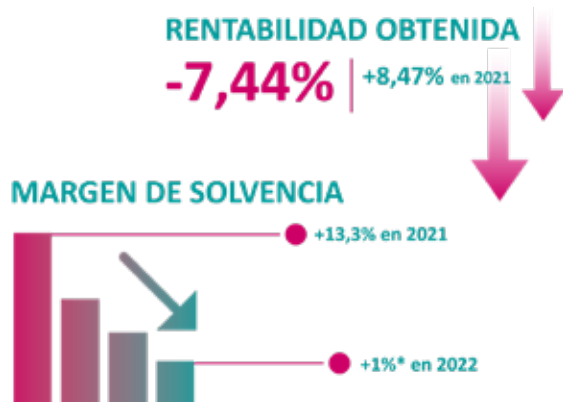


## Orden del día

1. Información sobre la aprobación del Acta de la Asamblea General de 27 de julio de 2022 y designación de mutualistas para la aprobación del Acta de esta Asamblea.
2. Examen y aprobación de la Memoria de Gestión y Cuentas Anuales del ejercicio 2022, del Plan de Gestión 2023, así como de la propuesta de Prestaciones y Cuotas para el periodo 1.4.2023 - 31.3.2024.
3. Propuesta de modificaciones estatutarias.
4. Comunicaciones del Consejo Rector.
5. Información sobre la reforma del sistema de cotización a autónomos y afectación a LagunAro, EPSV.
6. Elección de las personas miembros del Consejo Rector y del Comité de Vigilancia.
7. Ruegos y preguntas.

En el punto segundo del orden del día, la Asamblea someterá a examen y aprobación la Memoria de Gestión y Cuentas anuales del año 2022, así como el Plan de Gestión 2023 elaborado por el Consejo Rector y la propuesta de Prestaciones y Cuotas para el periodo comprendido entre el 1 de abril de este año y el 31 de marzo del próximo ejercicio. En este sentido, se hará un descargo de todo lo acontecido en el complicado año 2022; tanto en lo que se refiere al sistema de pensiones de la Entidad y a la gestión de las inversiones, como en lo relativo a las principales prestaciones de reparto (Asistencia Sanitaria, Incapacidad Temporal y Ayuda al Empleo). Además, en el punto 5 del orden del día, se informará sobre el nuevo sistema de cotización a autónomos y su afectación a LagunAro, EPSV.

# LagunAro: la foto de 2022



\*Después de haber aplicado la cláusula de limitación de la actualización de los derechos de pensión de los colectivos sujetos a las Tarifas 2 y 3, por situarse la solvencia de la Entidad por debajo del mínimo legal del 4,0%\*

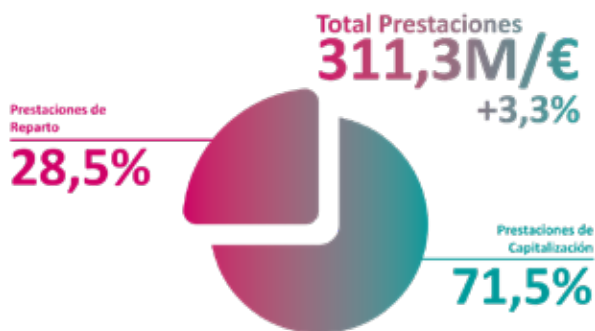
De manera gráfica, recogemos los principales parámetros relacionados con LagunAro durante el convulso año 2022, condicionado por la guerra provocada por la invasión rusa de Ucrania, las elevadas tasas de inflación registradas, y la unívoca y unidireccional reacción de los distintos bancos centrales ante este contexto de inflación, a través de subidas aceleradas de los tipos de interés.

**CUOTAS**

Recaudación total cuotas

**365,3M/€**  
+7,4%

**PRESTACIONES**



**19,73M/€** | 26,84M/€ en 2021  
**GASTO AYUDA AL EMPLEO**

# OCIO

## UN DÍA DIFERENTE EN... ¿LA OFICINA?



La revista *Muy interesante* ha llegado a la conclusión de que el tiempo promedio que un ser humano dedica en su vida a trabajar es de 8 a 9 años, o lo que es lo mismo, una décima parte de su vida. Por ejemplo, si trabajamos 40 horas semanales (8 al día) durante 40 años, y le descontamos un mes de vacaciones al año, el resultado es que habremos trabajado 76.800 horas, o 8,7 años de nuestra vida.

**GORKA ETXABE**

Tener un buen ambiente de trabajo es un elemento clave para el bienestar en el entorno laboral. En este contexto, son cada vez más las iniciativas que se organizan en las empresas para que el día a día sea mejor. Se quiere mejorar la experiencia de las personas, hacer que se sientan bien, reconocidas, en un entorno amable para desempeñar su cometido, en sintonía con su marca y con los valores que representa.

### **Elkarte Eguna, en Ikerlan**

En MONDRAGON, varias cooperativas han puesto en marcha iniciativas que buscan, además de hacer equipo, mejorar la experiencia y el sentimiento de pertenencia de sus colectivos. Muchas cooperativas le han dado

forma a esta idea en la propia jornada anual de la Asamblea General, reuniéndose tras la misma en torno a una succulenta comida. En algunas otras cooperativas, como es el caso de KREAN, las salidas al sagardotegi u otro tipo de actividades también son habituales.

El *Elkarte Eguna* de Ikerlan es una experiencia que aúna todas las características y objetivos apuntados anteriormente y desde hace 15 años aproximadamente, se ha consagrado como un día señalado. Es la única cooperativa que de forma oficial, desde el Consejo Social, organiza una jornada de hermanamiento, y que año tras año reúne a casi tres centenares de personas de la empresa (270 el año pasado).





**IBAI BARGUREN**  
PRESIDENTE DEL CONSEJO  
SOCIAL Y MIEMBRO DEL  
CONSEJO RECTOR

## “Todas las cooperativas deberían organizar su *Elkarte Eguna*”

cerse entre los compañeros, profundizar en las relaciones y promover un Ikerlan más sano. Diría que esos son los objetivos principales.

### **De momento lo hacen pocas cooperativas. ¿Les animarías a organizar su *Elkarte Eguna*?**

Sin duda es muy recomendable. Deberían hacerlo todas las cooperativas de nuestro entorno y de MONDRAGON. Es un ejercicio sanísimo para mejorar el ambiente entre compañeros y la productividad.

### **Para Ikerlan es un día importante. Para dar a conocer Ikerlan a los recién llegados y reforzar la relación con los antiguos.**

Los más tímidos, los recién llegados y los que trabajan en diferentes departamentos tienen la oportunidad de disfrutar del día juntos. Hay gente que normalmente no tiene la posibilidad de estar con la dirección general, y en el *Elkarte Eguna*, en circunstancias más allá de la formalidad, tienen la oportunidad de estar con la dirección general de forma más informal.

### **Este año también lo celebraréis. ¿Nos puedes adelantar cuál será el plan para este año?**

El Consejo Social ya está trabajando. Ikerlan cumple 50 años en 2024, y en lo que respecta a este año, no se puede adelantar gran cosa. En los dos últimos años los hemos organizado en Gipuzkoa y Álava, por lo que este año nos toca ir a Bizkaia. Sólo puedo adelantar eso. El año pasado fuimos unas 270 personas, el 70% del equipo de Ikerlan, y un año más, esperamos tener el éxito del año pasado. —

### **Por qué empezasteis a organizar el *Elkarte Eguna* en Ikerlan?**

Llevo aquí 13 años y conozco ese día desde siempre. El Consejo Social siempre lo ha organizado, igual es por eso que ya no lo ponemos en valor. Es un día muy bonito, muy interesante y que todas las cooperativas deberían hacer.

### **¿Por qué?**

En el día a día estamos en *modo trabajo* con los compañeros, gestionando los temas habituales que tratamos en el ámbito laboral, y estas vivencias muchas veces son demasiado formales. Fuera de eso no tenemos relación, no tenemos la posibilidad de estar en espacios no formales y el *Elkarte Eguna* nos permite fortalecer nuestras relaciones, estar con gente que trabaja en otros departamentos, y todo ello es muy interesante.

### **¿Cuáles dirías que son los valores principales de ese día?**

Yo diría que, especialmente, fomentar un buen ambiente laboral. Y aunque no sea directamente, de forma indirecta, mejora la productividad.

### **Lo organiza el Consejo Social. ¿Con qué objetivo?**

Fomentar el ambiente laboral, cono-

## Dibuja una cooperativa

Dibujar me ayuda a plasmar ideas que no sé expresar. Y también a generar conceptos que tengo atascados en el área de las palabras. Hice este ejercicio a raíz de la salida de Ulma y Orona de MONDRAGON.

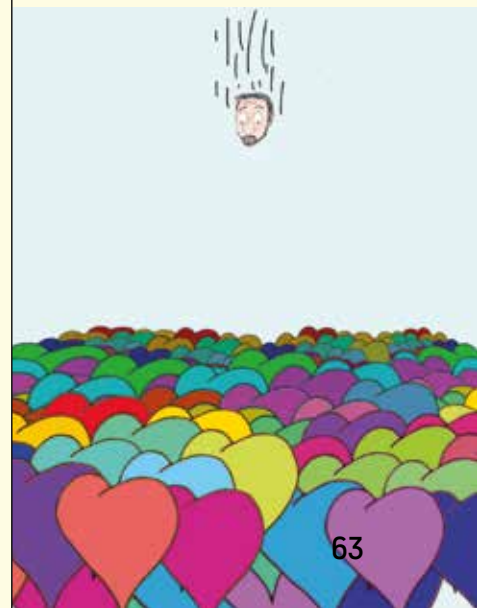
(...) De todos mis dibujos, me quedo con este de abajo. No porque sea el que mejor plasma qué opino. Sino porque creo que es el que mejor representa lo que mayormente se entiende como el principal valor de una cooperativa: la resiliencia.

(...) Nos cuesta muchísimo calcular el valor de pertenecer a MONDRAGON. Y partiendo de ahí, todos los suma-restas son erróneos, porque a un lado de la ecuación no se refleja un valor que existe, pero que no estamos sabiendo cuantificar.

Algún día dibujaré cuál es ese valor. Ese valor que supera la resiliencia y nos convierte en una estructura anti-frágil. Ese valor que supone una ventaja competitiva real y cuantificable.

### **Unai Comes**

Ecenarro (Director de Ingeniería de Producto)



## receta saludable

# Sandwich vegano

Con el ritmo de vida que llevamos, muchas veces no nos da tiempo a cocinar, pero eso no significa que no existan opciones saludables. Aunque todos asociamos los bocadillos y sándwiches con comida rápida y de baja calidad, lo cierto es que si escogemos bien los ingredientes podemos tener un plato sano y equilibrado.

## PREPARACIÓN

1. Cortar la cebolla en juliana y rehogar a fuego lento con un poco de aceite durante 30 minutos aproximadamente.
2. Cuando esté caramelizada, retirar y reservar.
3. Preparar la mayonesa de curry diluyéndolo primero en zumo de lima y cuando esté disuelto, añadir la mayonesa y mezclar hasta integrar bien.
4. Tostar los panes también con un poco de aceite en la sartén hasta dorar y montar el sándwich.
5. Poner una base de salsa sobre la base del pan, colocar encima los canónigos, el fiambre vegano y los pepinillos.

## INGREDIENTES

1 cebolla
15 ml aceite de oliva virgen extra
8 rebanadas pan de molde integral
0.5 lima
5 g curry
80 g veganesa
12 lonchas loncheado de verduras
125 g canónigos
4 unidades pepinillos

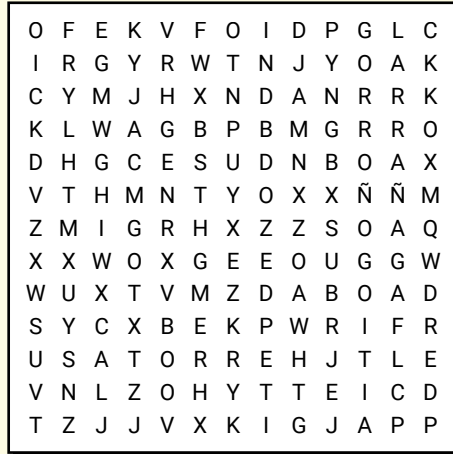




# Pasatiempos

## sopa de letras<sup>1</sup>

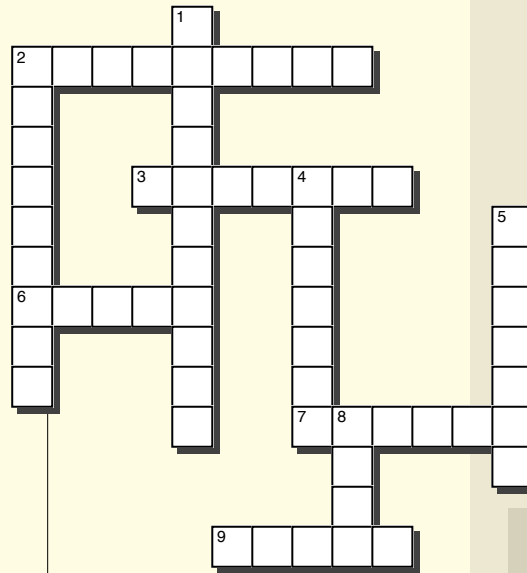
Busca los apellidos de los cinco jóvenes (Luis, Jesús, Alfonso, Jose Mari y Javier) que pusieron en marcha la primera cooperativa Experiencia Mondragón (Talleres Ulgor) en octubre de 1956.



## crucigrama<sup>2</sup>

### HORIZONTALES

- Segundo apellido del sacerdote impulsor e inspirador de la Experiencia cooperativa de Mondragón.
- Cooperativa ubicada en Le gorreta (Gipuzkoa), dedicada a la fabricación y venta de accesorios para cisternas de vacío.
- Apellido de la artista euskaldun entrevistada en la versión impresa del último número de la revista, sección Euskal Kultura.
- Cooperativa navarra que en 2022 celebró su 50 aniversario.
- Nombre del musical sobre Arizmendiarieta escrito y dirigido por Gontzal Mendibil.



### VERTICALES

- Entidad creada en 1943, embrión de la actual Mondragón Unibertsitatea, en dos palabras: Escuela \_\_\_\_\_.
- ONG de "espíritu cooperativo" que el próximo año cumplirá 25 años.

- \_\_\_\_\_ MONDRAGON. Serie de 24 capítulos en la que se analiza de forma didáctica el modelo cooperativo de MONDRAGON.
- Centro de investigación de Arrasate que ha estrenado recientemente sede en Bilbao.
- Fagor \_\_\_\_\_. Aplicación creada por el Grupo Fagor para impulsar la movilidad sostenible en desplazamientos laborales.

## ¿Quieres participar?

Es muy sencillo.

Sortearemos la **freidora de aire Naturfry Duo** de la marca Fagor entre las personas que acierten la palabra del **jeroglífico**.

Escanea el código QR y una vez que hayas accedido a la página web [tulankide.com](http://tulankide.com), rellena el cuestionario.

El sorteo se celebrará el 28 de abril de 2023. TU Lankide contactará con la persona ganadora.



### jeroglífico

¿Cooperativa de MONDRAGON?



VERTICALES: 1.PROFESIONAL | 2.MUNDUKIDE | 4.EXPLORE | 5.IKERLAN | 8.MUGI  
HORIZONTALES: 2.MADARIAGA | 3.HERTELL | 6.ITUNO | 7.ZEMBEGA | 9.HAZIA

### 2. crucigrama

Luis USATORRE, Jesús LARRAÑAGA, Alfonso GORRIONGOTIA,  
José María ORMAETXEA y Javier ORTUBAY.

### 1. sopa de letras

# TU Lankide, punto de inflexión

La revista corporativa de MONDRAGON estrena nuevo formato e inicia una nueva etapa con nuevos contenidos y un rediseño de la publicación.



La motivación principal es realizar una propuesta sugerente y acertada, de carácter híbrido –papel y digital–, que aúne actualidad informativa y reflexión cooperativa en soportes de comunicación atractivos que ayuden a cohesionar el grupo.

La versión de papel de TU Lankide inicia una nueva etapa con la presentación del número 624 de la revista. Se trata de la enésima adaptación de esta publicación que se estrenó en 1960 –fundada por Arizmendiarrrieta con el nombre Cooperación–, que probablemente sea la revista corporativa más veterana del ámbito empresarial a nivel estatal, y que ahora incorpora nuevos cambios tanto en contenidos como en diseño con el fin de hacerla más atractiva a sus lectores.

Cabe recordar que la edición de papel de TU Lankide se edita desde enero de 2013 con carácter trimestral –después de 52 años publicándose ininterrumpidamente todos los meses– y que cohabita con una versión digital ([www.tulankide.com](http://www.tulankide.com)) desde 2010. Ambos soportes, el físico y el digital, vienen conviviendo desde entonces para potenciar los objetivos de la publicación: difundir la cultura cooperativa de nuestro grupo e informar sobre la actualidad de nuestras cooperativas.

### Principales cambios de contenidos

- Más legible: un intento por mejorar la calidad de los textos, tanto en la redacción como en la creatividad.
- Se prescinde de *Kooperatibetako berriak*. Toda la actualidad de las cooperativas está disponible en [www.tulankide.com](http://www.tulankide.com).
- Más reportajes, sobre diversos aspectos, con mención especial para *En portada*, que aborda una temática en profundidad.
- Más entrevistas, con personajes de actualidad y en un formato más reposado.
- Más opinión, con más *columnistas*.
- *Ocio*, con propuestas de entretenimiento, e incluso pasatiempos.
- Tres versiones lingüísticas: la impresa, bilingüe; y 2 en formato pdf, en euskera o castellano.

### Nuevo diseño

- Más moderno, adaptado a los nuevos tiempos.
- Más visual y gráfico: con más fotos y más grandes. La imagen gana espacio.
- Nueva mancheta.
- Más ilustraciones, para darle un estilo propio a la revista.



## NUESTRA RECETA: CONTENIDOS INTERESANTES, NUESTROS, EN SOPORTES ATRATIVOS

El renovado aspecto de la revista y la adaptación de sus contenidos supone un paso adelante en la propuesta informativa de la publicación. A esta adaptación de la versión en papel se suma hace un par de años la actualización de la web. Lo que ahora se pretende es aumentar la complicidad entre ambas versiones mediante el uso de la tecnología, especialmente códigos QR, y compartiendo los contenidos generados en ambos soportes. En definitiva, generar contenidos interesantes en soportes atractivos que pongan en valor a las cooperativas y a sus personas.

**JAVIER MARCOS**

DIRECTOR DE TU LANKIDE

### TU Lankideren bilakaera historikoa

A través de este QR se accede a la hemeroteca digital de la revista, en la que se aprecia la transformación que ha tenido la publicación a lo largo de los años. —



# ¡Más opciones!



**Imprimimos TU Lankide con textos en euskera y castellano. Pero ahora te presentamos diferentes versiones.**

**624 zenbakia EUSKARAZ ikusi dezakezu gure webgunean.**



**Puedes acceder al número 624 en CASTELLANO en nuestra web.**



**O puedes ver la versión impresa en nuestra web.**

