

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



**ALBERTO  
GORROÑO GOITIA**

**“Este mundo necesita  
muchos MONDRAGONes”**

## Aro berria

NUEVA ETAPA

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



MONDRAGON Korporazioaren informazio eguneratua euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez.  
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 arropadas 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.

**Globalizazioa, ziurgabetasuna, aldaketa azkar eta iraunkorra eta gizateriarentzako erronka izugarriak. Testuinguru horretan lankidetzaren eta elkartasunaren balioa aldarrikatzeko garaia da.**



**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),  
Arizmendiarrietak 1960ko irailean sortutako aldzakaria.

ARGITARATZAILERA **OTALORA**. Azatza. tulankide@mondragoncorporation.com.

ZUZENDARIA **Javier Marcos** jmarcos@mondragoncorporation.com.

ERREDAKZIO KONTSEILUA **Olalla Alonso, Joxean Alustiza, Goio Arana, Susana Azpilikueta,**

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

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA **Josan Martínez.** INPRIMATZAILERA **mccgraphics S. Coop.**

ERAKUNDE LAGUNTZAILERAK **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritzza/Gobierno vasco.**



### ■ PERTSONAK

10

LANBIDEA

**Maidier Isasi, Orbea**

El arte de pintar cuadros.

14

ELKARRIZKETA

**Alberto Gorroñogoitia, erretiroa hartu berritan:**

"Kooperatibista izate horretan, beti dago zer hobetua, badugu tarte baterako lana"

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

KLIK!

**Armin Isasti**

Arian-Arian artelan berria, ekoizpen fasean da.

42

EUSKAL KULTURA

**Itziar Ituño**

"Badakit zeintzuk diren bizitzako gauza garrantzitsuenak".

51

NIRE AUKERA

**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**  
**TALENTUA, BERRIKUNTZA**  
**ETA PATENTEAK**

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

58 **Ander Etxeberria**  
**BAKARRA MUNDUAN**

14



■ **EMPRESA**

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

**40**  
ERREPORTAJEA  
**BIHAR: Hobeto bizi**  
Adinekoak eta mendekotasuna dutenak etxean zaintzeko ekimen berria.

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

40



■ **PLANETA**

**6**  
**Iraunkortasuna: erronka estrategikoa**  
Gaur hartzen ditugun erabakiek biharko gizartea egituratuko dute.

**46**  
ARIZMENDI IKASTOLA  
**Ezagutza, elkartasuna eta ekonomia zirkularra**

**52**  
MUNDUKIDE  
**Bada beste mundu bat**  
Ekuadorren barrena, Laboral Kutxak eta Mundukidek antolatutako esperientzia bikainean.

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**  
KLIKI!  
**Mondragon Unibertsitatea 25 urte**

**50**  
KLIKI!  
**Dikar**  
Garagartzarako bidean.

**54**  
LANKI IKERTEGIA  
**Erantzukizuna: baldintza eta aspirazioa**

**56**  
ERREPORTAJEA  
**Explore MONDRAGON**  
Plataforma abian da, 24 kapitulu eredu kooperatiboaren gakoetan sakontzeko.

**59**  
ASPALDIKOA  
**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.

Gaur hartzen ditugun erabakiek biharko gizartea baldintzatuko dute. Iraunkortasuna aipatzean ekologia datorkigu burura, baina hori baino askoz gehiago da. Izan ere, iraunkortasuna transbertsala da, ingurumenaz harago arlo sozial eta ekonomikoa hartzen ditu. Iraunkortasunak etorkizuneko negozioak baldintzatuko ditu, handi zein txiki. MONDRAGONeko kooperatiben estrategian ezinbesteko zutabe da gaur egun.

## 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.



## 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.



## eroski oficial y toogoodtogo.es Por el desperdicio cero

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



## 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.



## Eusko Jaurlaritzarekin lankidetzan jardungo du MONDRAGONek, Euskadiko 2030 Agendaren Lehentasunen Euskal Programaren 2023ko lanplangintza burutzeko



## 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.



## ¡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.

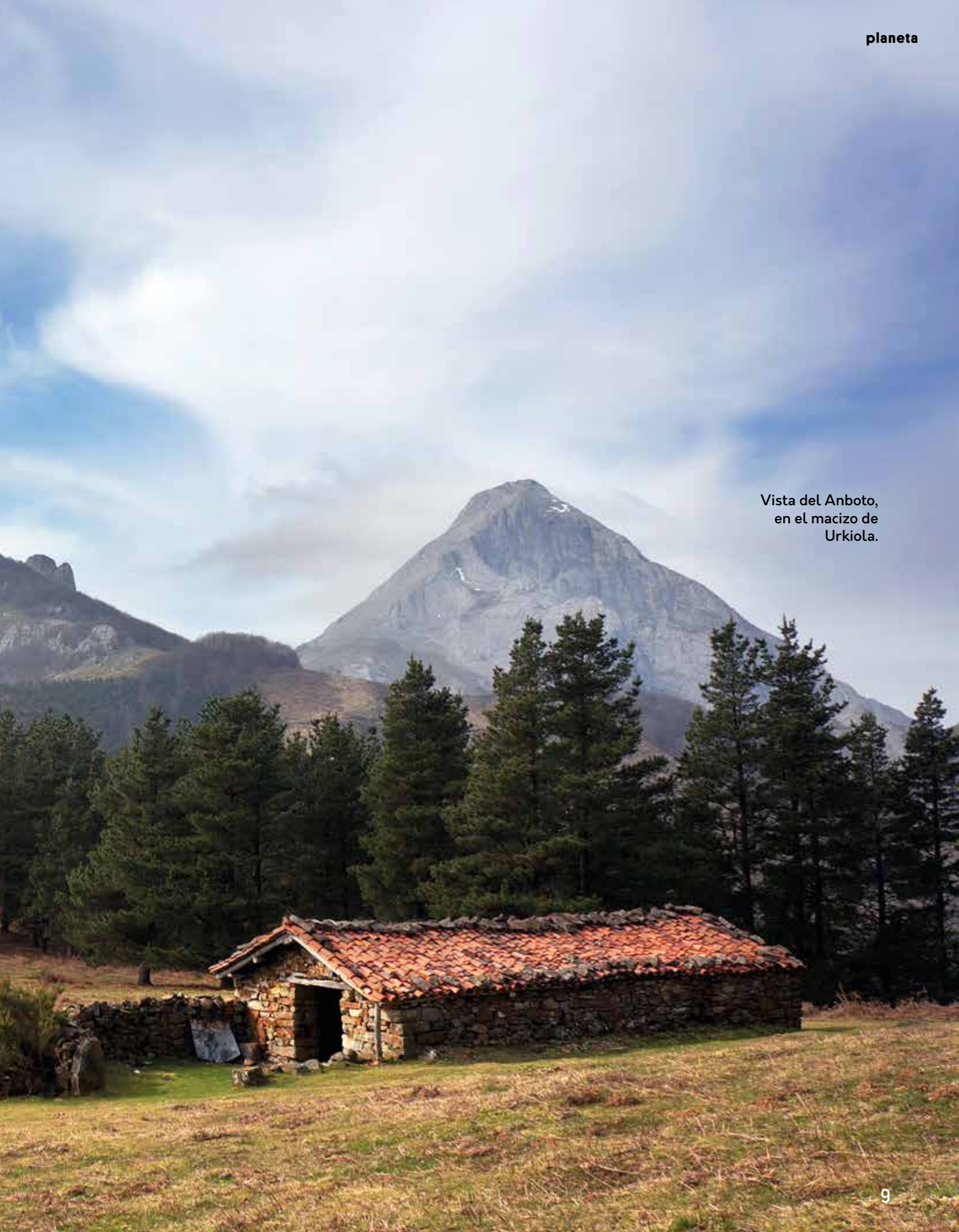
Por eso, para proteger el medio ambiente, no está de más recordar esas sensaciones tan placenteras que nos regala la naturaleza, como pasear por los hayedos de Orixol, sentir el aire fresco en la cara en las campas de Zabalandi o apreciar el espectacular panorama 360° desde la cumbre del Anboto (en la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

**JAVIER MARCOS**





Vista del Anboto,  
en el macizo de  
Urkiola.



**Maidier 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 Maidier 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”.**



# “Kooperatibista aprendiz naizela pentsatzen dut”

**Nirvana kooperatiboa lortu duzu edo ezinezkoa da lortzea, zure aitak zioen bezala, etengabe eratzten ari delako?**

Nirvana? Kooperatibista izate horretan, letra larriz idatzitako kooperatibista alegia, aprendiz naizela uste dut. Beti dago zer hobetua. Horretan badugu tarte baterako lana. Nire ustez, garrantzitsuena da, hain zuzen ere, horretaz jabetzea eta eredia eboluzionatzeko eta hobetzeko lan egitea. Ez pentsatzea dena egin da dagoela. Eta ez pentsatzea, halaber, duela 50 urte balio zuen guztiak gaur egun ere balio duela. Pertsonak, ideiak, gizartea eta beharrak aldatu egiten dira, eta beti egongo dira aldatzen. Gazteak geureganatzea eta gure eredia haientzat erakargarri egitea lehentasuna izan beharko lirakeke gaur egun, adibidez. Arizmendiarrietak ere esan zuen, beti dago (eta egongo da) eman beharreko beste pauso bat.

**Esan egia, Alberto, pisu handia izan du zuretzat Gorroño goitia abizenak?**

Beti sentitu dudana izan da duintasunez, zintzotasunez eta gogor aritzen saiatu behar nuela. Hori da nire anai-arrerek eta nik gure aitari gutxienez zor dioguna. Pertsona aparta eta parekaezina zen. Hori bai, haren antza dudala esaten didate, eta batzuek oraindik Alfonso deitzen didate. Abizen hori izateak ez nau gogaitzen, are gehiago, harrotasun puntu bat ere ematen dit. Merezki gabe, edonola ere.

**Emaguzu eskusiba bat, esan iezaguzu zertan arituko zaren hemendik aurrera.**

Ez dut gehiegi pentsatu. Ziur asko, elkarrekin batzuekin elkarlanean arituko naiz, hurbil egongo naiz beti, kooperatiba batzuetako Kontseilu Errektorean, eta aspaldi buruan dudana proiektu pertsonalen bati ekingo diot. Kirol gehiago ere egingo dut. Hasteko, duela urte asko MONDRAGONen eman zizkidaten aitaren bost kutxa berrikusiko ditut, gordetzea merezi duen zerbait ba ote dagoen ikusteko.

Horixe, ba. Aspergarri samarra.

**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 Gorroño goitia

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



**“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.**

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. —

**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. **ASIER LEKUE**



## “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?

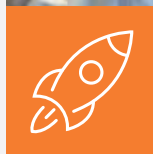
Uno de mis lemas es que debemos ser capaces de enseñar lo mínimo para que las y los estudiantes puedan aprender lo máximo; por lo tanto, para nosotros el trabajo autónomo tiene mucho valor. Aun así, tratamos de darles distintas pistas sobre la metodología de proyectos, los objetivos a cumplir o la toma 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.



Aro berrirako giltzarriak: orain arteko negozioen bilakaera ona, koooperatibek eskuartean dituzten proiektu esanguratsuak, eta eredu kooperatiboaren oinarrizko balioetan konfiantza. Energiak batuta, ilusioz, aurrera egiteko gogoia gutxietsi gabe.

## 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 abordan-

do 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. —

## Etorkizuneko proiektuak

Hurrengo orrialdeetan MONDRAGONEk eskuartean dituen proiektu batzuen gaineko informazioa aurkituko duzue. Ezinezkoa denez den-denak zerrendatzea, arlo desberdinetan adierazgarriak diren proiektuen aukeraketa egin dugu:

1. Energia kooperatiboa.
2. Zerutik espaziora.
3. Ekonomia zirkularra.
4. Etorkizuneko mugikortasunerantz.
5. Ekintzailletza kontuak.
6. MONDRAGON digitala.
7. Osasuna: etorkizuneko sektorea.
8. XXI. mendeko talentua.



# 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 ahalmen handiko berritzagarriak (Ekienea)

Ekian-en sorkuntza ahalmena laukoizten du, eta sortzaile handi baterako da. Arabako Armiñon udalerrian dago, eraikuntza fase bete-betean, eta 162.000 lagunentzako energia garbia sortuko du, ia Arabako populazioaren erdiarentzat. Lankidetzara publiko-privatu honi, **KREAN** eta EEE ez ezik, Iberdrola ere batu zaio. Aurreikusita dago Ekienea 2024aren erdialderako martxan jartzea.



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

### Estalki Industrial Fotovoltaikoak (Ekiaz)

**KREAN**ek MONDRAGONeko kooperatibentzat finantzaturako estalki industrial fotovoltaikoen proiektuak.

## 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, elikagaiak xahutzearen aurka**

Proiektua 2022ko ekainean hasi zen, eta, gaur egun, Nafarroan, EAEn eta Errioxan duen sare komertzialeko 311 saltokitan -supermerkatuetan eta hipermerkatuetan- ezarri da dagoeneko. Horrela, 57.000 janari pack baino gehiago erreskatatu dira, xahutu ez diren jakien 57 tona baino gehiagoren balio-kidea, alegia.

## 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.

## Etorkizuneko fabrikazioa

Mugikortasun elektrikoaren garapenak beste koska bat gehiago aurrera egitea ekarri du emision gaineko nazioarteko arau zorrotzak betetzeak. Testuinguru horretan, **Fagor Arrasatek** soluzio eta teknologia aurreratuen zorro zabala eskaintzen du –hala nola, erresistentzia handiko altzairuak, aluminioa eta konpositeak konformatzeko lerroak, laser bidez ebakitzeko lerroak eta automatizazio soluzio pertsonalizatuak– baterietarako eta motor elektrikoetarako funtsezko osagaiak ekoizteko, bai eta industriarako pieza arinak ere.

## 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 startup 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, erronka berria Mondragon Unibertsitatearentzat

Bartzelonako Udalaren lehiaketa bat irabazi berri du, ekintzaitzaren bidez industria-guneak birsortzeko, berrikuntza gune bat bultzatuz. **Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza Fakultateak** bultzatuko duen proiektu irabazleak *Barcelona Circular Hub* ekimena landuko du, ekintzaitzaren bidez ekonomia zirkularreko negozio-eredu berriak bultzatzeko eta enpresa txiki eta ertainen eraldaketa digitala laguntzeko. Jarduera ekonomikoko gune berri hori Bon Pastor auzoan kokatuko da, Sant Andreun. Nabe honek 3.356 m<sup>2</sup>-ko azalera du.

Ekimenak tokiko talentuari eta ehunari laguntza eman nahi die, enpresak eta nazioarteko talentu sortzailea erakartzearekin eta industria-sektore lehiakor eta berritzaile bat bultzatzearekin batera. XXI. mendeko industriari funtsezkoak diren start-up eta enpresak batuko ditu, eta etengabeko prestakuntza eskainiko du enpresa-testuinguruan.

Polo berriak LEINN - Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza Graduko Ekintzaitza-sarearen laborategi bat izango du, TeamLabs-ek kudeatua. Poloan Data Science, 4.0 industriako eta ekonomia zirkularreko berrikuntza eta joeren behatokia, enpresa-inkubazioko zerbitzuak, start-up-en azelerazioa eta prestakuntza-jarduerak garatuko dira.

Proiektuaren xehetasunak:



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*.

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



## Digilab, Estatuko lehen laborategi digital multiteknologikoa

Beste mugarri bat **Ikerlanen** historia luzean. Espazio berritzailea, arlo batzuetan, hala nola Lankidetzako Robotikan, Zibersegurtasunean, Safety eta Fidagarritasunean, 5G Komunikazioetan, Adimen Artifizialean eta Konputazio Kuantikoan, ikerketak egiteko azken belaunaldiko azpiegitura espezializatuarekin. Neil Armstrong astronautak ilargiaren gainazalean oin bat jarri zuenean esandakoa parafraseatuz, esan dezakegu Digilab dela “pauso txikia gizakiarentzat, baina jauzi ikaragarria ezagutza industria sarera transferitzen jarraitzeko”.



Arantxa Tapia Ekonomia sailburua instalazio berrien inaugurazio ekitaldian izan zen.



## **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 cardioprotegidos

**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.



Urtarrilaren 27 izan zen Bilboko Bat Tower eraikinean kooperatiba berriaren aurkezpena.

## Bihar, Hobeto bizi

Kooperatiba berri bat da, adinekoak eta mendekotasuna duten pertsonak beren etxeetan kalitate handiagoarekin bizi ahal izateko zerbitzu eta produktuetan espezializatua. **Biharen** proposamena, funtsean, hiru alderditan oinarritzen da: norberaren etxearen aldeko apustua, teknologiaren erabilera, eta eskaintzan mota guztietako produktu eta zerbitzuak txertatzea.

**GSR** kooperatibari gehitzen zaion beste proposamen bat. GSRk 20 urte bete ditu orain, eta lanaldi osoan ari diren 1.400 langile baino gehiagoko lantaldea du, tartean medikuak, erizainak, gerokultoreak, fisioterapeutak eta psikologoak. Guztira 26 egoitza eta eguneko 12 zentro kudeatzen ditu, eta etxez etxeko laguntzako zerbitzuak, osasun mentalekoak eta ezgaituei laguntzekoak eskaintzen ditu.

## 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.



Mondragon Unibertsitatearen ikasgelak As Fabrik eraikinean, Bilbon.

### Etorkizuneko graduak

**Mondragon Unibertsitatea** aitzindaria izaten ari da bere eskaintza akademikoa etorkizuneko lan eskakizunetara egokitzten. Eta 6.700 ikasle baino gehiago ari dira gizartearen egungo erronkei erantzuten dieten graduak egiten, hala nola Business data analytics, Lidergo Ekin-tzailea eta Berrikuntza, Ingeniaritzak (Biomedikuntzako, Energiako, Me-katronikoa, Green Manufacturing-ekoa) edo Giza Zientzia Digital Globalak.

### 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

Estos 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”.**



Arian-Arian lanaren simulazioa, ordenadorean egindakoa.

## 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 beti izan da artista. Eta azkenotan arte lanak egiteko talentua badaukala ere erakutsi digu. Hortxe duzue 4 metroko zabalera eta metro bateko altuera izango duen bere azken obra, LK-3 eraikinean zintzilikatuko dena, *hall* berrian. Sortze kontuetan urtebete inguruan eman du, ehundaka bozeto eginda, purrustada dezente botata eta bueruari mila buelta emanda, baina erditu du. *Arian-Arian*, horrela batailatu du. Harria, brontzea, egurra, korten altzairua, aluminio anonimizatua... hainbat material hiru kontzeptu nabarmentzeko: ezkerrean 5 fundatzaileak -adn kooperatiboa-; erdian keinu bat erakunde kooperatiboei; eta eskuinaldean etorkizuna, elkarri lotutako pertsonen bidez.

Urte honen akaberan "hormaratuko" da, baina dagoeneko *Arian-Arian* bada gure ondare kolektiboaren irudikapen eta lekuko bikaina.

Bejondeizula Armin! —

**Ismael Igartua Irizar**  
GALBAIANeko zuzendaria



# TALENTUA, BERRIKUNTZA ETA PATENTEAK

Talentua erakarri nahi dugu gure enpresetara, talentua zaindu; pertsonak dira edozein erakunderen ondasunik preziatuena.

**P**ertsonak eta pertsona horien sormen eta ahalginari esker sortzen den kapital intelektuala. Hau horrela izanik, jar ditzagun neurriak kapital intelektual hori babesteko, horretarako jabetza industrial eta intelektualak eskaintzen dizkigun tresnak erabiliz, hala nola patenteak, diseinuak, markak, autore eskubideak eta enpresa-sekretuak. Eta berrikuntzaren emaitzak babesterako orduan jar dezagun arreta berezia patenteetan, aparteko garrantzia dute-eta. Jar ditzagun, beraz, patenteak talentuaren eta berrikuntzaren zerbitzura.

## Patenteak zertarako?

Egin beharreko galdera, ordea, honako hau da: patenteak zertarako? Gure produktu edo zerbitzuen balio proposamenarekin erlazionatutako ezaugarri teknikoak babesteko, era horretan merkatuan eskusibotasuna lortuz. Hortaz, patenteek inpaktu bat eduki behar dute gure negozioan, patentea negozio tresna bat da. Gure abantaila konpetitiboa neurri handi batean zerbait berezia, ezberdina, bakarra, eskusiboa eskaintzean oinarritzen badugu, nahitaezkoa da gure asmakuntzak babesteko

daukagun negozio tresna printzipala behar bezala erabiltzea.

Askotan gertatzen dena da patenteen gaia berandu eta gaizki jorratzen dela berrikuntza prozesuetan. Gainera marketin arloa (balio proposamena zein izan behar den dakiena), I+G arloa (ezaugarri teknikoak garatuko dituen) eta patente arloa (eskusibotasuna sortzeaz arduratuko dena) hasieratik sintonian ez badaude, ez badira behar bezala komunikatzen, hizkuntza ezberdinetan mintzo badira, jai daukagu.

## Berrikuntza eta patenteak

Berrikuntza proiektuaren hasieratik hiru arlo hauek komunikaturik eta koordinaturik badaude, eta negozio modeloarekin eta negozio helburuekin bat datorren jabetza

industrial eta intelektualeko estrategia bat finkatzen badugu, inpaktudun patenteak sortzeko probabilitateak izugarri haziko dira. Gainera, patenteak berrikuntza prozesuan lehen minututik integrazteak badakartza beste bi onura ere: (i) proiektua garatzeko oso erabilgarri izango den informazio teknikoa lortzea proiektuaren hasieran besteen patenteak aztertuz; eta (ii) besteen patenteak urratzeko arriskua minimizatzea hirugarren horien eskusibotasun eremuak garapenean zehar kontuan izanda.

Patenteak berrikuntza prozesuetan behar bezala txertatzeko sor dezagun enpresetan benetako patente kultura bat. Jar ditzagun talentua eta berrikuntza (zentzurik zabalenean ulertuta) patenteen kudeaketa egoki baten zerbitzura. —

**“Berrikuntzaren emaitzak babesterako orduan jar dezagun arreta berezia patenteetan, aparteko garrantzia dute-eta. Jar ditzagun, beraz, patenteak talentuaren eta berrikuntzaren zerbitzura”**

# 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

AKTOREA

## “Beti izan naiz naizena”

*La casa de papel* espainiar telesailarekin mundu osoan ospea lortu zuen Itziar Ituñok (Basauri, 1974), eta euskaldun ospetsuenetako bat izan arren, ez du bere apaltasuna galdu. Ahal duen guztietan, gainera, sinesten dituen borroken alde agertzen da. Lan askotan murgilduta dabil orain, baina tartetxo bat hartu du TU Lankide-ren galderei erantzuteko. **USOAGIRRE**

Argazkia: Martina Victoria Zamudio



### Z **ein proiektutan ari zara orain lanean?**

Antzerkian nabil lanean: *Hobe ixilik!* antze-lanarekin Euskal Herrian barrena Ramon Agirrerekin batera eta Hika Teatroaren Tarara proiektuan. Bata komedia eta bestea drama. *Irati* eta *Las buenas compañías* filmetan ere parte hartu dut eta laster estreinatuko dira.

### **Mari zara *Irati* filmean, euskaldunon jainkosa. Zer eman dizu proiektuak?**

Oso papel ederra da Mari gure jainkosa gorpuztea, eskaini didaten politenetakoa. Prozesua ere oso ederra izan zen, erritual handi bat: jantzia, gorputz osoa tatua-tatua zidaten hennarekin... Gainera, lekua ere ederra zen, Pozalaguako koban antzeztu nuen. Gehien kostatu zitzaidana euskararena izan zen. Oso euskara zahar eta berezia erabiltzen da filmean, nafar euskalkia, eta ni bizkaitarra izanik asko kostatu zitzaidan barneratzea.

Euskaldunon mitologiaren zati bat ikusiko dugu filmean eta genero fantastikoa fantastikoaren zaleari asko gustatuko zaio.

### **Musika munduarekin ere baduzu lotura, ezta?**

Musikaren munduan ere saltseatzen dut. Panderoa jotzen dut eta aspalditik nabil Dangiliske taldean, erromerietan. Lagun batek gonbidatu ninduen rock talde batean ere abestera, eta zergatik ez?

### **Euskal aktore famatuena ere bazara. Nola bizi duzu fama hori?**

*La casa de papel* fenomeno handi bihurtu zen eta horrek ospea ekarri zidan. Hori kudeatzea ez da erraza. Alde batetik oso onuragarria da aktore moduan atek zabaltzen dizkizulako mundu mailan, baina maila pertsonalean peaje handiak ditu horrek. Lasaitasuna gal-

tzen duzu, anonimotasuna eta askatasuna ere bai. Astuna da kalean ibili eta begi pare bat beti zure gainean izatea edo mugikor bat prest argazkia ateratzeko, askotan baimenik gabe. Alde publiko hori ez da nire gustokoa eta ez nago eroso hor. Baina, bueno, horrela egokitu zait eta ahal dudan moduan kudeatzen dut.

**Ez dira hankak lurrean dituzten famatu asko egongo...**

Horreko jende dezente ikusi dut ofizio honetan, batez ere adin batetik aurrera gauzak garbi dituena. Egia da gaztea zarenean gehiago despistatu zaitezkeela ospearen dizdirarekin. Baina 40 urteak pasata harrapatu nau horrek eta dagoeneko badakit zeintzuk diren bizitzako gauza garrantzitsuenak.

**Feminismoa, euskara, klase borroka... aldarrikapen askotan parte hartu duzu. Nola uztartzen duzu hori?**

Beti izan naiz naizena eta horiek izan dira nire borrokak. Orain fama iritsi da eta jarrera berdinarekin jarraitzen dut. Egia da orain jende gehiago dudala ate joka borroka ezberdinetan inplikatzeko. Baina nire denbora mugatua da eta non sartu erabaki behar dut. Atsedena noiz hartu jakitea ere inportantea da, hori ere ikasten nabil; kolektiboa baztertu eta nire buruari txanda ematen.

Batzutan pentsatzen dut ez dugula zertan lehen le-roan joan behar, nire iritzia beste batena bezain balekoa baita. Egia da erreferenteak inportanteak direla, baina bultzada emateko, ez itsu-itsuan hari jarraitzeko. Hala ere, nire iritziak zerbaitetarako balio badu edo norbaiten pentsamoldea aldatu behar badu, feminismoan adibidez, emakumeen borroka aldarrikatzeko prest izango naiz beti.

**Aldarrikapenak, gainera, beti euskaraz egiten dituzu.**

Euskalduna naiz, gainera euskaldun berria eta badakit zenbat kostatzen den euskara ikastea. Munduari erakusten diot euskalduna naizela. Gainera, hizkuntza arriskuan dugu oraindik eta horretaz kontziente izan behar gara. Sekulako borroka egin behar izaten da egunero euskaldun bezala bizirauteko; jende askori ahaztu egiten zaio hori.

**Gaur egun lanak aukeratzeko moduan izango dituzu. Zer izan behar du pertsonaia batek Itziar Ituñok aukeratzeko?**

**“Astuna da kalean ibili eta begi pare bat beti zure gainean izatea edo mugikor bat prest argazkia ateratzeko, askotan baimenik gabe”**



Argazkia: Martina Victoria Zamudio

Normalean bi proiekturen artean aukeratzeko aukera izaten dut. Pertsonaia interesgarria izan behar da, ez orain arte egindakoen berdina. Askotan gauza bat egiten ikusten naute, poliziarena edo emakume indartsuarena adibidez, eta beti proiektu berdintsuak etortzen zaizkit. Beste gauza batzuk egiten ere badakit eta saiatzen naiz aldatzen, sailkatuta ez geratzeko eta ikasten jarraitzeko. Bestetik, kontatzen den istorioari ere erreparatzen diot. Azkenik, nire pertsonaia istorioan nola kokatuta dagoen hartzen dut kontuan. Heroi heterosexual baten itzalean egoteko baldin bada, normalean ezetza ematen dut. Nahiago dut ni neu protagonista izan edo aktore-multzoko pertsonaia baldin bada ere, zerbait kontatzen duen emakumea izan dadila.

**Arrasaterekin lotura berezia duzu?**

Askotan ibili naiz Arrasaten antzokian lanean eta herriari zerbait etxekoa ikusten diot. Basauritarra naiz eta nire herriarekin antzekotasuna ikusten diot: industria gunea, langile kutsua... Gustura ibiltzen naiz Arrasaten. —

# MONDRAGON UNIBERTSITATEA 25 URTE



**O**tsailaren 24an izan zen, Kursaalean, Mondragon Unibertsitatearen 25. urteurrenaren ekitaldi nagusia, eta horrelakoetan gertatzen den bezala, emozioak dantzan izan genituen. Izan ere, proiektu honetan protagonista izan ziren eta diren pertsona asko elkartu ziren han. Seguruenik, Arizmendiarieta ere pozik izango zen, berak 1943an sortu zuen haziak eman duen fruitua ikusita.

**Datuak:** ia 7.000 ikasle, 18 gradu, 19 master, 4 fakultate, 10 campus, 10 ekintzailatza laborategi, 8.800 profesional inguru trebatuta urtean, lankidetzatza 300 bat enpresarekin eta ikasleen %95eko enplegatze tasa.

**Bixente Atxa** errektoreak azken asteotan sarri aipatu izan duenez, "ameslari haiek kapaz izan ziren elkarren arteko lankidetzan oinarritutako proiektua abiarazteko, batuz biderkatzeko, eta guztion artean inpaktu gehiago lortzeko". Esker oneko hitzak ere izan zituen, "unibertsitatearen garapenean ondoan izan ditugun pertsona, enpresa eta erakundeentzat".



Badira aitortu beharreko hainbat lorpen 25 urte hauetan: enpresekiko gertutasuna, ikerkuntzan emandako jauzia, irakaskuntza praktikoa, dualean aintzindari izatea, berritzaile izatea... Eta ezin ahaztu bere izaera kooperatiboa.

**ZORIONAK!** Letra larriz idatzita, egindako bideagatik! —

**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...? —

# ORDENAGAILU ZAHARRA, BIZITZA BERRIA

Arizmendi ikastolako Lanbide-Heziketako ikasle eta irakasle talde bat buru-belarri ari da ordenagailu zaharrak berreskuratu eta gobernuz kanpoko erakunde ezberdinen bitartez berriro ere zirkulazioan jartzen. Proiektuari jaten emateko, ordea, ordenagailu zaharrak behar dituzte.

## GORKA ETXABE

**T**rantsizio ekologikoa edo eta ekonomia zirkularra oso bogan dauden kontzeptuak dira. Guztiok ahoan darabilgun ja-sangarritasunaren arloan enpresek eta erakundeek aplikatzen dituzten estra-tegiak dira. Eta hori da, hain justu ere, Arizmendi Ikastolako Lanbide Hezike-tako Berrerabiltze eta Prestatze Zen-troak egin duena. Teoria praktikara eraman. Hitzetatik akziora igaro. Zaharra erabilgarri egin. Ordenagai-luen zaharkitze programatuari aurre egin eta bizitza luzatu. Azken finean, erakun-de askorentzat erabil-garriak ez diren orde-nagailuei beste aukera bat ematen ari dira.



## ORDENAGAILU BEHARRA

Proiektuarekin aurrera jarraitzeko ordenagailuak behar dituzte eta dei egiten diete MONDRAGONeko koope-ratibei, bota behar dituzten ordenagailuak bota aurre-tik eurekin harremanetan jartzeko.

## INTERESATUENTZAT

Ordenagailuak lagatzeko interesa izanez gero, jarri ha-rremanetan korreo elektroniko bidez birziklanetariz-mendi@gmail.com edo 943772025 [luzapena 4320] telefonoan.

# Ezagutza, elkartasun ariketa eta ekonomia zirkularra



**‘D**uenak ez duenari eman’ dio euskal olerki batek eta hori da hain justu ere Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketan egiten ari direna. Ordenagailu zaharrak jaso, berreskuratu eta gehien behar dutenen eskuetan jarri. “Ez al da hori eraldaketa soziala?”, diote sustatzaileek.

Hemen, Euskal Herrian, edo eta Brasilen Mundukideren bitartez MSTko eskoletan, edo Euskadi-Ukraina erakundearen bitartez, gerra bertatik bertara bizi duten gazteei ordenagailuak helaraziz.

## Lanbide Heziketaren programaren helburua

Berrerabiltze eta Prestatze Zentroaren helburua ikasleen kompetentziak indartzea bada ere, gizartean eragin nahi dute, gizarte eraldaketa sustatuz, eta aldi berean noski, ikasleen trebakuntzan sakondu; software librean, informatika arloko edukiak irakatsiz, eta kontzientziazioa sustatuz.

Baina, gainera, beste lerro bat ere garatzen ari dira: enpresa sorkuntzarena. Gaizka Eraña Ekonomia arloko irakasleak ematen dieten eskoletan konturatu baitira egitasmoa asko hurbiltzen zaiola enpresa munduari. “Batetik Gobernu Kanpoko Erakundeekin kolaboratuz, baina baita salmentara bideratuz ordenagailu zaharberriak, prezio murriztuekin”, diote Nerea Bastardo eta Oihan Gorrotxategi irakasleek.

**“TE Connectivity enpresari eskerrak eman nahi dizkiegu 43 ordenagailu eman dizkigutelako, oso egoera onean. Eta Elkartenet erakundeari ere aitortza berezia egin nahi diegu, hasieratik babestu gaituztelako”**

- Beñat Irabazabal (Arizmendi Ikastolako LHko zuzendaria eta irakaslea)
- Gaizka Eraña (Ekonomiako irakaslea)
- Oihan Gorrotxategi (ikaslea)
- Nerea Bastardo (ikaslea)

Gorka Kintana eta Naiara Okina mikro-informatikako irakasleek ere proiektuan dihardute.

Bigarren mailan 18 ikasle ari dira eta beste 21 lehenengoan. Eusko Jaurlaritzaren laguntza jaso berri dute materiala erosteko; disko gogorak, luzagailuak... eta ametsa zena poliki-poliki egia bilakatu da. Beñat Irabazabal (LHko zuzendaria) eta Gaizka Eraña (Ekonomia arloko irakaslea) harro daude lortutakoaz.

## “Ordenagailuak behar ditugu”

Proiektuak aurrera egin dezan, ordea, ordenagailuak behar dituzte, “gure kooperatibetan dagoeneko erabiltzen ez diren ordenagailuak behar ditugu eta euren bila joateko prest gaude”, diote Beñatek eta Gaizkak. Kooperatiba askok sekulako baliabideak dituzte, eta horiei dei egiten diete Arizmendi Ikastolako LHko ordezkariak, “ezer bota aurretik gugana etortzeko, guk bilau urte luzatuko dugu-eta ordenagailu horien bizitza”.

Oihan eta Nerea ikasleentzat ere proiektua oso interesgarria da, “jasotzen ditugun ordenagailuak zaharberrituz, jakintza eskuratzeaz gain, konturatu gara negozio lerro bat ere badagoela. Alde batetik doan ematen ditugu ordenagailuak, gobernuz kanpoko erakundearen bitartez, baina bestetik norbanakoei saldu diezaiekegu ordenagailu zaharberriak eta negozio txiki bat martxan jarri”. —

# 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





**L**a 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 Saskibaloí 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. —

# “Ekuadorrerako bidaiia esperientzia bakarra eta bizipenez jositakoa izan da”

Joan den irailean 23 eta 30 urte bitarteko 11 gaztek bizipenez jositako 18 egun igaro zituzten Ekuadorren, Laboral Kutxak antolatutako Bada beste mundu bat izeneko esperientzia elkartrukean. Mundukide, Ekuadorren duen esperientziaz baliatuz, bidaiaren antolaketa eta gidari lanetan aritu da 11 gaztekin batera.

GSRen lanean diharduen **Julen Telleria** izan zen gazte horietako bat eta bere esperientziaren berri eman digu.

## **N**on izan zarete zehazki?

Bidaia osoa Ekuadorren bizi den Yon Arruti Mundukideko kooperantearekin eta bertako beste hiru gazterekin egin dugu: bata Kichwa indigena taldekoa, bestea Waorani indigena taldekoa, eta azkena Intag bailarakoa.

Lehenengo egunetan Quito ezagutu eta gero, Andeetako Intag eskualdera joan ginen. Intag haranak klima subtropikala du, oso emankorra da eta bioaniztasun handia dago. Gainera, kobre eta urre erreserba garrantzitsuak ditu.

Egun batzuk pasa eta gero, Intag bailara atzean utzi eta Ekuadorreko Amazoniara abiatu ginen, Yasuní Parke Nazionalera, hain zuzen. Bertan Kichwa eta Waorani indigena herrien errealitatea ezagutu genuen. Azken hauek duela 65 urte izan zuten zibilizazioarekin lehen harremana, eta oraindik beste indigena talde batzuk kontakturik gabe bizi dira.

## **Zein errealitate bizi dute han?**

Lurralde hauek oso emankorrak eta bioaniztasun handikoak dira eta bertako biztanleak etengabeko mehatxuak jasaten ari dira meatzaritza-jarduerak eta petrolio ustiapenak direla medio.

Intag bailarak kobre eta urre erreserba garrantzitsuak ditu. Hori horrela, zoritxarrez inguru hau meatzaritza-enpresentzat interes handiko gunea bilakatzea eragin du eta, ondorioz, Intag haraneko lurraldearen %70 metalezko meatzaritzako enpresei esleitu zaie, kontuan hartu gabe jarduera hauek dakartzaten ingurumen-inpaktu ikaragarriak: basogabetzea, desertifikazioa, ur-iturrien kutsadura, bertako landare eta animalien desagertzea etab. Egoera ikusirik, bertako herritar askok gogor egin dute meatzaritza-jardueren kontra, alternatiba jasangarri produktibo eta turistikoko komunitarioen bidez.

Gure kasuan, esperientzia eta jarduera ezberdinen bitartez, tokiko kultura, errealitate eta alternatiba jasangarriak aztertze eta ikasteko aukera izan genuen, egunak bertako komunitateko etxeetan eta pertsonekin igaroz.

Tristeia bada ere, Amazoniako lurraldeetan egoera antzekoa da egur eta petrolio-jarduerak sortutako eraginaren ondo-



rioengatik. Oihanaren erdialdean daude petrolio plataformak. Petrolio garraiatzeko erabiltzen dituzten hodiak egoera oso kaxkarrean daude eta ohiok dira isurketak, inguru kutsatuz.

Hau ekiditeko, turismoaren bidez eta beren kultura eta bizimodu partekatuz, Amalurra defendatzeko eta kontserbatzeko alternatiba bat atera dute aurrera. Jarduera hauen bitartez beren antzinako bizimodua (ehiza, arrantza, dantzak, erritualak etab) erakutsi nahi diote munduari, beren ingurunea eta bizimodu eredu gorde nahian.

### Pertsonalki, zer eman dizu bidaia honek?

Bizipenez jositako bidaia izan da, esperientzia bakarra, laguntasunean, eta munduko beste tokietako errealitateak eta kultura ezberdinak ezagutzeko aukera eman didana. —



**“Tokiko kultura, errealitate eta alternatiba jasagarriak aztertzeko eta ikasteko aukera izan genuen”**

## ZU BEZALAKO LANKIDEAK BEHAR DITUGU MUNDUKIDEN!

Brasil, Kolonbia, Mozambike, Ekuador eta Etiopiako lan taldea zain daukazu

*informa zaituz!*



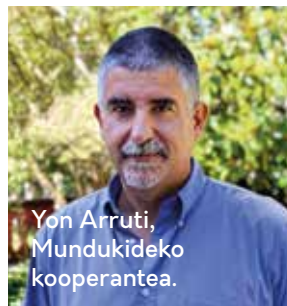
Mozambike

Brasil

Ekuador / Kolonbia / Etiopia



## Mundukide Ekuadorren



Yon Arruti,  
Mundukideko  
kooperantea.

Mundukideren helburua Ekuadorren, tokiko erakundeekin batera, ipar mugako eta Amazoniako landa erakundeen garapen sozioekonomiko jasagarria eta elkartegintza bultzatzea da, meataritzajardueren eta petrolio-ustiapenen mehatxuei aurre egiteko alternatiba gisa. Horretarako, azken 20 urtetan Ekuadorren bizi den Yon Arruti Chasco, Mundukideko kooperante donostiarra ari da kooperante lanetan.

Yon Arruti Chasco: “Ahalduntze prozesuan dauden enpresa txiki horiek batez ere Intag inguruko eta Cotacachi kantoiko **emakume antolatuek** bultzatzen dituzte, horien jasagarritasun sozioekonomikoan **1990eko hamarkadatik** bailara mehatxatzen ari den megarreatzaritzaren aurkako bizi eta erresistentzia alternatiba bat bilatuz. Toisan Korporazioarekin batera, **10 enpresa sozial** txikiren merkataritza, enpresa eta antolamendu gaitasunak handitzera bideratutako lanerako ildoak ezarri dira, sarearen, berrikuntzaren, lehiakortasunaren, ingurumen kontserbazioaren eta emakumeen eskubideen ikuspegitik.”

# Erantzukizuna: baldintza eta aspirazioa

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**

MONDRAGON UNIBERTSITATEKO LANKI IKERTEGIA



Igor Ortegak hitzaldia eman zuen Donostiako Tabakalera eraikinean pasa den urteko azaroan, Etorkizuna eraikiz Kongresuan.

**A**rrasateko kooperatibismoaren fundatzaileen testuak aztertuz gero argi ikusten da ideia hau. Lehen kooperatiben eratze garaian bi ziren, oroz gain, fundatzaileen buruhausterik nagusiak. Lehena, kooperatiben enpresa bideragarritasuna ziurtatzea. Ez zen makala erronka hau, izan ere, finantzazioa eta gaitasun teknikoak ez ezik, demokrazia eta lanaren antolaketa efizientea uztartzeko bideak zalantzakorrak ziren orduko lan elkartuko kooperatiben tradizioan. Bigarrena, gizarte konpromisoari nola eutsi, kooperatibak, etekinen testuinguruan, ez zitezen bilakatu unean uneko bazkideen interes soilen menpeko.

Arrasateko fundatzaileen ekarpenen deigarria da erronka horien erantzunak paradigma kooperatiboan arakatzuz nola topatu zituzten. Izan ere, finantzazioa, ahalmen teknikoa edo lanaren antolaketa eraginkorra moduko erronkei balio kooperatiboetan saskonduz eman zieten irtenbidea. Oinarrian, elkartasunaz –kooperatibak eta komunitatea txirikordatuz–, eta erantzukizunaz –kooperatibistek finantzazioaren, kualifikazioaren eta lana eraginkorraren antolaketaren ardurak bere gain hartuko zituztela sinetsiz–.

Baina, era berean, testuak aztertzerakoan, nagusitzen zaigun irudipena da fundatzaileen ikuspegian enpresa-erronkak aitzakiak ere zirela. Aitzakiak, etengabeko pedagogia eta interpelazioa eginez, pertsona kooperatiboak egiteko; hau da, gizarte premiekiko solidarioak eta bizi eta lan proiektuen erantzukizuna bere gain hartuko dituzten pertsonak sustatzeko. Kooperatibarik ez kooperatibistarik gabe, eta kooperatibistarik ez elkartasunik eta erantzukizunik gabe.

Egun ideia hau ahuldurik agertzen bazaigu ere, erantzukizuna, elkartasunarekin batera, kooperatibismoaren gizarte egitasmoaren bereizgarri funtsezkoa da. Erantzukizuna, enpresaren jabetza partekatuarekiko kooperatibisten betebeharra ez ezik, kooperatibismoaren aspirazio funtsezkoa izan da: gure bizi eta lan proiektuen burujabe eta erantzule izateko ahalmena aldarrikatzen duena, edota, Arizmendiarrietaren ikuspegiak, langileak lehen mailako hiritar oso bilakatzen dituena.

Betebeharra eta aspirazioa izanik, ez da harritzekoa fundatzaileen interbentzioetan pertsonen erantzukizunari dei eginez aipamen ugari topatzea. Eta, ez da harritzekoa ere, erantzukizuna kezka gai izateko jarraitzea egungo kooperatiben errealitatean.

### **Pertsona erantzulea enpresa kooperatiboan**

MONDRAGON taldeko kooperatiben artean erantzukidetasuna garrantzia berezia bereganatu duen kezka eremua da. Horrela adierazten da azken urte hauetako hausnarketa prozesuen eta politika sozioenpresarialen berri ematen duten txostenetan. Txosten hauetan islatzen denez, erantzukidetasuna ezinbesteko dimentsioa da kooperatibetan gobernantza eredu egokia garatu dadin, eta baita kooperatiben enpresa erronka berriak ondo bideratzeko ere.

Hainbat dira kezkaren oinarrian topatzen diren iturriak. Batetik, kooperatiben tamainak, nazioartekotzeak dakarren konplexutasunak eta merkatu presio hazkorrek, besteak beste, kooperatibetako organoen ahulezia eta organoen eta kolektiboaren arteko distantzia agerian utzi dute. Bestetik, kultura eta balio ikuspegi berrien eraginez, xede eta espektatiba desberdinak dakartzate belaunaldi berriek eta, ondorioz, baita kooperatiben egitasmoarekin inplikazioa eta konpromisoa adierazteko modu ezberdinak ere. Azkenik, hainbatetan, praktika kooperatibo zorrotz batetik disfunczionalak diren jarrerak ere ikusi dira. Horiek guztiek, erantzukidetasunaren oinarrien lanketaren premia agerrarazi dute.



Norabide honetan urrats esanguratsuak eman dira. Nabarmenezkoa da 2019an argia ikusi zuen Gobernantza Kooperatibo onerako gida, MONDRAGONeko Gestio Sozialak burutua eta LANKIko kideen laguntza izan zuena. Gidak organoen rola, funtzionamendua, elkarren arteko harremanak eta organoetako partaideen betebeharrak eta erantzukizunak ditu ardatz. Ezinbesteko erreminta da egun garatzen ari diren formazio eta hausnarketa prozesuetan. Egia da, baina, pertsona bazkidearen dimentsioa zeharka baino ez dela aztertzen.

Honela, beraz, galdera berria plazaratzen zaigu: Kooperatiben egungo errealitatea aintzat harturik, pertsonen erantzukizun biziaren indartzeko modurik ba ote dago? Eta, ildo horretan, zeintzuk dira kooperatibetan erantzukidetasunaren oinarriak zabaltzeko bideak? Egitasmo honetan murgildu gara eta kooperatiba ezberdinetako ordezkariak zabalarekin egiten ari gara bidea. Hiru urrats ditugu jomugan: 1) paradigma kooperatiboaren baitan pertsonen erantzukidetasunaren dimentsioak zer nolako heldulekuak dituen argitzea. 2) Erronka berrien perspektiban pertsona-bazkidearen jokabide arduatsuen oinarriak eta ezaugarriak zehaztea. 3) Kooperatibetan bazkide kolektiboaren artean erantzukidetasunaren kultura zabala lortzeko erakunde-faktore giltzarrien identifikazioa eta ezaugarritzea garatzea.

Jarraituko dugu honen berri ematen. —

**“MONDRAGON taldeko kooperatiben artean erantzukidetasuna garrantzia berezia bereganatu duen kezka eremua da. Horrela adierazten da azken urte hauetako hausnarketa prozesuen eta politika sozioenpresarialen berri ematen duten txostenetan”**

# 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

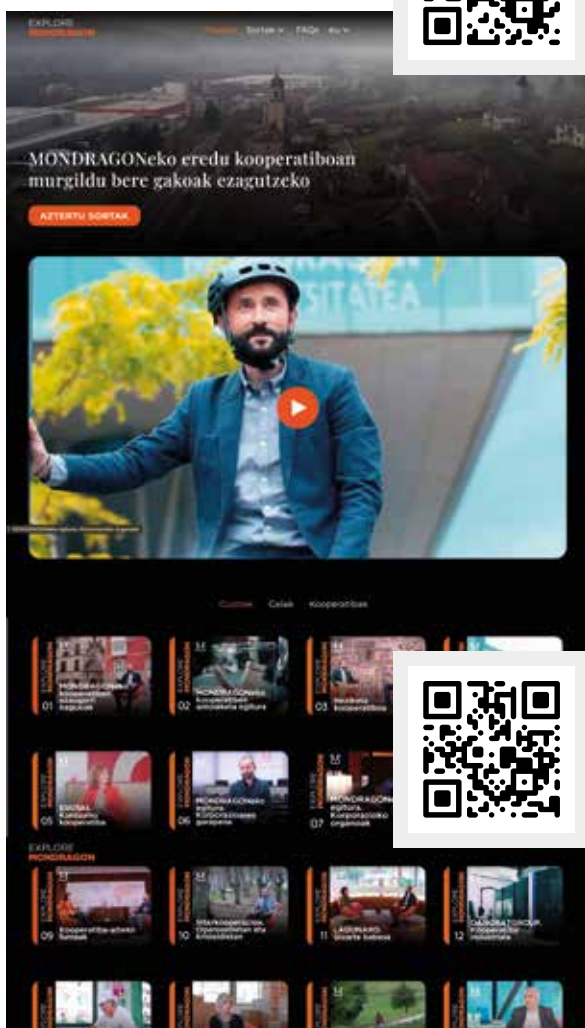
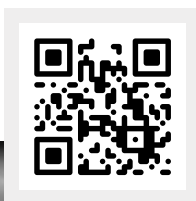




La experiencia cooperativa de Mondragón merece ser contada: es única y diferente". Es un comentario bastante recurrente entre quienes nos visitan. Y eso es precisamente lo que hace *Explore MONDRAGON*, un viaje a través de sus empresas y protagonistas para contar las claves de su modelo.

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. —



**Ezagutu MONDRAGON egokitzeke ariketa berri bat da, pandemian zehar ikus-entzunezko plataforma bat sortuz MONDRAGONen balioak mundura eramateko.**

**Ander Etxeberria**

Hedapen Kooperatiboaren arduraduna MONDRAGONen



# BAKARRA MUNDUAN!

MONDRAGONeko eredu kooperatiboari buruzko begirada ezberdina da, oro har, bertakoak izan ala ez. Etxekoak kritikoak izan ohi gara. Eta iruditzen zait modu bateko kritika dela, nagusiki: han eta hemen nabaritzen edo jasaten ditugun hobetu beharrekoak azpimarratzen ditugu.

**M**ONDRAGON eza-gutuzera datozen bisitariak, iritsi aurretik, badakite zerbait MONDRAGONi buruz: artikulu eta liburuetan irakurri dute, bideo bat aztertu dute, eskola edo unibertsitatean azaldu zieten... Posible da informazio hori idealizatuta jaso izana, baina hona datozenean ez dute espero ezer idealik. Ez dute printzipio eta baloreen formulazioaz galdetzen. Praktika ikustera datoz; jaso duten hori errealtatean zertan den konprobatzera datoz. Ziurtzat jotzen dute, gainera, gure artean ere izango direla kontraesan eta buruhausteak, negozioarekin zein pertsonekin loturikoak. Badakite ez dela existitzen arazo guztiak eragozten edo konpontzen dituen enpresa-eredua eta MONDRAGONek batzuk konpontzen dituela, baina ez guztiak.

Hala eta guztiz ere, harritzen dira. MONDRAGONeko ereduak positiboki harritzen ditu. Ikusten

dute kooperatibismo praktikoa, pertsonen neurri dagoena, kooperatibismo erreala.

Izaten ditugun bisitari ameslari aktibistak ere makurtzen dira enpresa mota honek lortutakoaren aurrean. Hala, MONDRAGONeko eredu enpresa dentsitate handia dagoen Debagoiena eskualdea paradigmaticoa da. Inguruko eskualde eta lurraldeez konparatuz, bertan langabezia portzentajea baxuagoa da, errentak altuagoak dira eta ezberdintasun ekonomikoa txikiagoa da. Azken ezaugarri hori gini adierazlearekin neurtzen badugu, munduko gini txikienetakoa dauka. Hau horrela, gurera bisitan datozten pertsonen artean asko politikariak dira: beraien lurraldean lana sortu nahi dute eta bizitza kalitate handiagoko gizartea egin nahi dute. Gogoratu ohi dugun bezala, pertsona aberatsak ez, baidarik eta gizarte aberatsak sortzea da kontua.

## Protagonistak

Bertakoak, esan bezala, sarritan ez gara kontziente esku artean dugunaz. Hamarnaka, ehunka edo milaka langilek osatutako hementxo enpresak bereziak dira. MONDRAGON bakarra da munduan. Etengabe jarraitu behar dugu lanean hobeto ezagutzeko guztiok zer garen; ezagutu estimatzeko eta estimatu hobetzeko.

Azken finean, zorionekoa da mundua enpresa antolatze formula hegemonikoaren aurrean eragin negatibo garrantzitsuak dituen modeloaren aurrean MONDRAGONeko eredu existitzen delako. Bestea bezain eraginkorra bada ere, oso positiboki inpaktatzen du gizartean.

Zorionekoak gara protagonistak garela. —

**“Bertakoak, sarritan ez gara kontziente esku artean dugunaz. Etengabe jarraitu behar dugu lanean hobeto ezagutzeko guztiok zer garen; ezagutu estimatzeko eta estimatu hobetzeko”**



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.

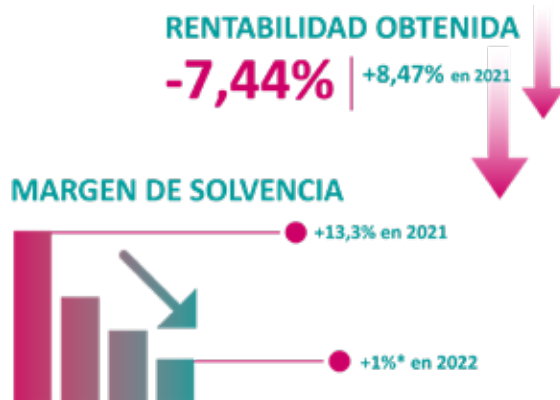


## Orden del día

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%\*

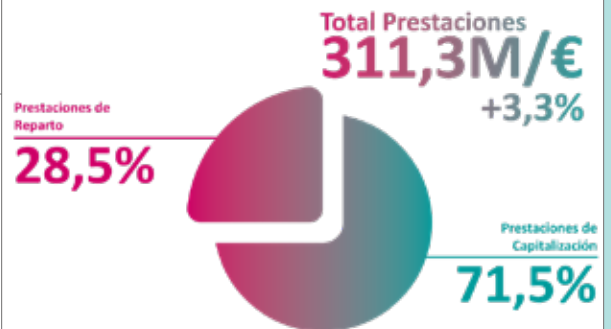
De manera gráfica, recogemos los principales parámetros relacionados con LagunAro durante el convulso año 2022, condicionado por la guerra provocada por la invasión rusa de Ucrania, las elevadas tasas de inflación registradas, y la unívoca y unidireccional reacción de los distintos bancos centrales ante 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**

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

When  
techn  
is an



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).

re  
ology  
attitude.

## “Kooperatiba guztiek antolatu beharko lukete beraien *Elkarte eguna*”

**IBAI BARGUREN**  
KONTSEILU SOZIALEKO  
LEHENDAKARIA ETA KONTSEILU  
ERREKTOREKO KIDE.

### Zergatik hasi zineten *Elkarte Eguna* antolatzen Ikerlanen?

Nik beti ezagutu izan dut *Elkarte Eguna* Ikerlanen eta 13 urte daramatzat hemen. Kontseilu Sozialak antolatu izan du beti eta agian hasieratik dagoelako ez dugu balioan jartzen, baina oso egun ederra da, oso interesgarria, eta kooperatiba guztiek egin beharko luketena.

### Zergatik?

Egunerokoa lankideekin *lan-formatuan* gaude, lan-arloan tratatzen ditugun ohiko gaiak kudeatzen, eta bizipen horiek askotan formalegiak izaten dira, baina hortik kanpo ez dugu harremanik, ez dugu formalak ez diren guneetan egoteko aukerarik eta *Elkarte Egunak* ematen digu aukera gure arteko harremanak sendotzeko, harreman *ez-formalak* lantzeko, beste sail edo departamentuetan dihardutenekin egoteko, eta hori guztia oso interesgarria da.

### Zeintzuk esango zenuke direla egun horren balio nagusiak?

Bereziki lan giro ona sustatzeko oso balekoak direla esango nuke. Eta zuzenean ez bada ere, zeharka produktibitatea hobetzeko ere onak dira.

### Zuenean Kontseilu Sozialak antolatu du. Zein helbururekin?

Lan giroa sustatu, lankideen arteko ezagutza bultzatu, harremanak areagotu eta sakondu, eta Ikerlan sanoago bat sustatu. Esango nuke horiek direla helburu nagusiak.

### Momentuz kooperatiba gutxi egiten dute. Animatuko zenituzke *Elkarte Egunak* antolatzera?

Dударik gabe oso gomendagarria da. Gure inguruko eta MONDRAGONeko kooperatiba guztiek egin beharko lukete. Lankideen arteko giroa hobetzeko eta produktibitatea bera hobetzeko oso ariketa sana da.

### Ikerlanentzat egun inportantea izaten da. Etorri berriei ikerlan ezagutzera emateko eta aspaldikoei enpresarekiko duten lotura sendotzeko.

Gainera lotsatiagoak direnek, iritsi berriek eta departamentu ezberdinetan lan egiten dutenek aukera dute egunaz elkarrekin gozatzeko. Badira, baita ere, normalean zuzendaritza nagusiarekin egoteko aukera ez dutenek. *Elkarte Egunean*, egoera ez-ofizialean, formaltasunetik harago, era informala gozatu zuzendaritza nagusikoekin bertatik bertara egoteko aukera ere izaten dute.

### Aurten ere egingo duzue; aurreratu ahal diguzu zein izango den aurten-go plana?

Kontseilu Soziala dagoeneko lanean dabil. 2024an 50 urte beteko ditu Ikerlanek eta arlo horretan gabiltza. Aurtengoari dagokionez, ezin gauza handirik aurreratu. Azken bi urteotan Gipuzkoan eta Araban antolatu ditugu; hortaz, aurten Bizkaiara joatea tokatzen zaigu. Hori bakarrik aurreratu dezaket. Iaz 270 pertsona inguru joan ginen, Ikerlan-en lantaldearen %70 da hori. Aurten ere, iazko arrakasta edukitzea espero dugu. —

## 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.

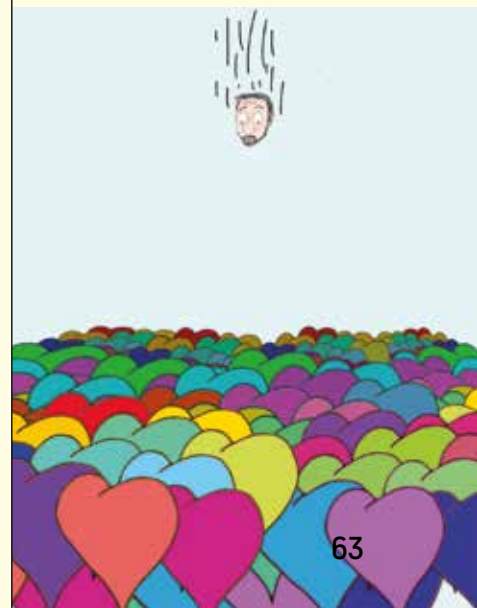
(..) De todos mis dibujos, me quedo con este de abajo. No porque sea el que mejor plasma qué opino. Sino porque creo que es el que mejor representa lo que mayormente se entiende como el principal valor de una cooperativa: la resiliencia.

(..) 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

---





# Denbora-pasak

## letra-zopa<sup>1</sup>

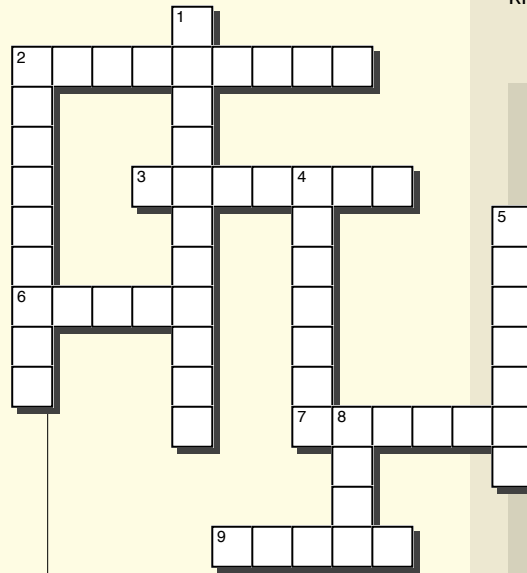
1956ko urrian Mondragon Esperientziaren lehen kooperatiba (Talleres Ulgor) martxan jarri zuten bost gazteen (Luis, Jesus, Alfonso, Jose Mari eta Javier) abizenak bilatu.

O	F	E	K	V	F	O	I	D	P	G	L	C
I	R	G	Y	R	W	T	N	J	Y	O	A	K
C	Y	M	J	H	X	N	D	A	N	R	R	K
K	L	W	A	G	B	P	B	M	G	R	R	O
D	H	G	C	E	S	U	D	N	B	O	A	X
V	T	H	M	N	T	Y	O	X	X	Ñ	Ñ	M
Z	M	I	G	R	H	X	Z	Z	S	O	A	Q
X	X	W	O	X	G	E	E	O	U	G	G	W
W	U	X	T	V	M	Z	D	A	B	O	A	D
S	Y	C	X	B	E	K	P	W	R	I	F	R
U	S	A	T	O	R	R	E	H	J	T	L	E
V	N	L	Z	O	H	Y	T	T	E	I	C	D
T	Z	J	J	V	X	K	I	G	J	A	P	P

## crucigrama<sup>2</sup>

### HORIZONTALES

- Segundo apellido del sacerdote impulsor e inspirador de la Experiencia cooperativa de Mondragón.
- Cooperativa ubicada en Legorreta (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.

**1. letra-zopa**  
Luis USATORRE, Jesús LARRAÑAGA, Alfonso GORRIONOGOTIA, José María ORMAETXEA y Javier ORTUBAY.  
**2. crucigrama**  
**HORIZONTALES:** 2.MADARIAGA | 3.HERTELL | 6.ITUNO | 7.ZEMBEGA | 9.HAZIA  
**VERTICALES:** 1.PROFESIONAL | 2.MUNDUKIDE | 4.EXPLORE | 5.IKERLAN | 8.MUGI

# Parte hartu nahi?

Oso erraza da.

Fagor markako **Naturfry Duo aire-frijigailua** zozketatuko dugu **jeroglifikoa** asmatzen dutenen artean.

Eskanea ezazu QR kodea eta behin *tulankide.com* webgunean sartuta galdetegia bete.



2023ko apirilaren 28an egingo da zozketa, eta irabazleari jakinaraziko zaio.



## jeroglifikoa

**MONDRAGONen kooperatiba?**  
¿Cooperativa de mondragon?



## ¿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*, rellena el cuestionario.

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

# 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*.
- *Aisialdia*, con propuestas de ocio, 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.



## “GURE ERREZETA: EDUKI INTERESGARRIAK, GEUREAK, EUSKARRI ERAKARGARRIETAN”

Aldizkariaren itxura berritua eta edukien egokitzapena aurrerapauso bat da argitalpenaren informazio-proposamenean. Paperezko bertsioaren egokitzapen horri orain dela pare bat urte webgunearen eguneratzea gehitu behar zaio. Orain lortu nahi dena da bi bertsioen artean konplizitatea areagotzea, teknologia erabiliz –batez ere, QR kodeak– eta sortutako edukiak bi euskarrietan partekatuz. Azken finean, kooperatibei eta haien pertsoneri balioa emango dieten eduki interesgarriak sortzea euskarri erakargarrietan.

**JAVIER MARCOS**

TU LANKIDEREN ZUZENDARIA

## Evolución histórica TU lankide

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. —



# Aukera gehiago! ¡Más opciones!



**TU Lankide euskaraz eta gaztelaniazko testuekin osatzen dugu. Baina orain beste irakurketa aukera batzuk eskaintzen dizkizuegu.**

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.

