



MONDRAGON

HUMANITY
AT WORK

Finanzas
Industria
Distribución
Conocimiento



**INFORME
ANUAL
2014**



01
Datos básicos

p.04

02
Mensaje
del presidente
p.08

03
Finanzas

p.10



04
Industria

p.16

05
Distribución

p.28

06
Conocimiento

p.32



103
COOPERATIVAS

125
FILIALES
PRODUCTIVAS

8
FUNDACIONES

1
MUTUA

13
ENTIDADES
DE COBERTURA

13
SERVICIOS
INTERNACIONALES

01
Datos básicos



En millones de euros.

**DESARROLLO
EMPRESARIAL**

	2013*	2014	% Var.
Ingresos totales	12.108	11.875	-1,9
Ventas totales (Industria+Distribución)	11.138	10.985	-1,4
Inversiones netas	392	345	-11,9
EBITDA	1.220	1.168	-4,3
Recursos Intermediados LABORAL Kutxa	17.160	18.063	5,3
Fondo patrimonial LagunAro	5.205	5.566	6,9

EMPLEO

	2013*	2014	% Var.
PUESTOS de trabajo medios	74.060	74.117	0,1
% de SOCIOS sobre plantilla de cooperativas Área Industria	84	83	-1,2
% de MUJERES socias en plantilla cooperativas	43,1	43	-0,2
Índice de incidencia o SINIESTRALIDAD Área Industria	31	29,3	-5,5

PARTICIPACIÓN

	2013*	2014	% Var.
CAPITAL SOCIAL de los socios trabajadores	1.711	1.688	-1,3
Nº SOCIOS TRABAJADORES en Órganos de Gobierno	812	810	-0,2

SOLIDARIDAD

	2013*	2014	% Var.
RECURSOS destinados a actividades de contenido social	13,5	14,7	8,9
Nº ALUMNOS en centros educativos	11.404	11.439	0,3

GESTIÓN AMBIENTAL

	2013*	2014	% Var.
Nº certificaciones ISO 14000 vigentes	56	69	23,2
Nº certificaciones en ECODISEÑO	4	4	0,0

APUESTA DE FUTURO

	2013*	2014	% Var.
% recursos destinados a I+D s/V. Añadido Área Industria	8,5	8,9	4,7
Nº de CENTROS TECNOLÓGICOS y Unidades de I+D	15	15	0,0
Nº total de INVESTIGADORES	1.679	1.676	-0,2

* Dato homogeneizado

6

RECONOCIMIENTOS A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Datos a 31 de diciembre de 2014.

Evaluaciones según EFQM

8 Q de Oro: LABORAL Kutxa, Copreci, Fagor Industrial, Plataforma de Productos Frescos de Eroski en Amorebieta, Mondragon Lingua, Politeknika Txorierrri Ikastegia, Seguros Lagun Aro y Soraluze.

16 Q de Plata: Auzo Lagun, Eroski en sus Plataformas de Amorebieta, Elorrio, Agurain y Zorroza, Enpresagintza, Fagor Electrónica, Lea Artibai Ikastetxea, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, Orkli, Soraluze, Ulma Packaging, Ulma Piping, Ulma Handling, Viajes Eroski y Domusa.



Evaluaciones según Modelo de Gestión Corporativo

154 autoevaluaciones realizadas desde el año 2007.



CERTIFICACIONES VIGENTES:

90% de ventas con sistema de gestión de calidad certificado en cooperativas
Área INDUSTRIA:

- 126 certificaciones ISO 9001
- 33 certificaciones ISO/TS 16949 (industria del automóvil)
- 2 certificaciones ISO 9100 (aeroespacial)
- 1 certificación ISO 13485 (biomédico)



80% de ventas con sistema de gestión medio ambiental certificado en cooperativas
Área INDUSTRIA:

- 69 certificaciones ISO 14001
- 4 certificaciones ISO 14006 (ecodiseño)
- 2 certificaciones ISO 50001 (gestión energética)



60% de personas con sistema certificado de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en cooperativas
Área INDUSTRIA

- 42 certificaciones OHSAS 18001



28% de personas reconocidas en un nivel determinado de uso, presencia y gestión del euskera en la CAPV

- Bikain Urrea: Cikautxo (2014), Eika (2009, 2013), Enpresagintza (2009), Huhezi (2009), MONDRAGON (2013)
- Bikain Zilarra: Batz (2009), Copreci (2011), Danobat (2008), Edertek (2014), Eika (2008), Eroski (2008), Fagor Arrasate (2014), Fagor Ederlan Bulego Orokorrak (2013), Fagor Ederlan Powertrain (2014), Fagor Elektronika (2012), Fagor Industrial (2014), GSR (Segura, Markina-Xemein, Usurbil eta Zegama (2014), Ikerlan (2012), Maier (2008), Orkli (2008), Seguros Lagun Aro (2014), Ulma CyE (2014)
- Bikain Beltza: GSR – Legazpi eta Aretxabaleta - (2013)
- Bai Euskarari: Batz (2007), Berriola (2008), Eroski (2010), LABORAL Kutxa (2010), Ulma Taldea (2007)



Otros certificados:

- 2 centros tecnológicos con certificación ISO 166002
- 1 centro tecnológico ISO 166006
- 1 certificación EFR (empresas familiarmente responsables)
- 1 certificación SA 8000 (responsabilidad social)





02

Mensaje del
presidente



VÍDEO MENSAJE DEL PRESIDENTE JAVIER SOTIL.

Mirando al futuro

El mundo volvió a crecer en 2014. Y lo hizo al mismo ritmo que el año precedente, un 3,4%. Sin embargo, con incrementos desiguales por áreas geográficas, con India y China superando el 7%, mientras que Brasil y Rusia se situaron por debajo del 0,6%. USA superó sus propias expectativas al crecer un 2,4% y en la eurozona el crecimiento fue de un tímido 0,9%. En España, la noticia fue que se dejó atrás oficialmente la recesión en 2014, con un crecimiento del 1,4% del PIB, cifra todavía insuficiente para crear empleo de forma decidida. Y finalmente, el PIB de la economía de la Comunidad Autónoma del País Vasco experimentó un incremento del 1,2%, con una mejor evolución en los últimos meses del año que, además, se ha ido consolidando en los primeros meses de este ejercicio. En definitiva, un ejercicio que puede ser un punto de inflexión hacia una nueva etapa de recuperación de la economía, especialmente de la europea, de la española y de la vasca.

En lo que respecta al capítulo de hechos destacables de 2014 subrayaría los esfuerzos realizados por todas las cooperativas para intentar reubicar a los socios afectados por la crisis de Fagor Electrodomésticos. Se trata del mayor ejercicio de puesta en práctica de la solidaridad jamás realizado en la historia del grupo cooperativo. Un ejercicio sin precedentes que ha requerido la implicación decidida de todas las cooperativas y un trabajo de coordinación de muchas personas que en última instancia ha permitido lograr que cerca de un 90% de los 1.900 socios afectados ya tengan una solución de empleo. Además, se sigue trabajando en esta línea para tratar de alcanzar una solución global en los próximos meses, con lo cual habremos logrado encauzar en dos años la problemática de desempleo de todos los socios afectados.

Javier Sotil

Presidente de MONDRAGON


Y sobre la propia evolución del grupo en 2014, hay que señalar que globalmente el ejercicio ha sido satisfactorio, con un nivel de ventas ligeramente inferior al del año precedente, pero con un nivel elevado de inversión y logrando mantener, e incluso crear, algunos puestos de trabajo en el conjunto del grupo. El Área Finanzas superó el ejercicio 2014 de forma notable, con unos ratios de solvencia, liquidez y resultados muy positivos. El Área Distribución, por su parte, experimentó un ejercicio de transición hacia mejores posiciones, toda vez que ha despejado su horizonte financiero al reestructurar su deuda y así poder centrarse en afrontar los retos definidos en su Plan Estratégico.

En el Área Industria, la internacionalización y la innovación han sido una vez más los vectores principales del año, con unas ventas internacionales que representan el 71%, y unas inversiones netas cercanas a los 250 millones de euros y la recompensa de haber logrado crear cerca de 1.000 nuevos puestos de trabajo. Finalmente, el Área Conocimiento ha proseguido en la cada vez más difícil labor de promoción de nuevos proyectos e intentando impulsar la innovación como palanca de desarrollo de los negocios actuales.

Por último, quisiera reseñar que estamos adaptando y renovando nuestro proyecto socioempresarial a las nuevas circunstancias sociológicas y de mercado para que las cooperativas y el conjunto de la Corporación tengan el protagonismo que necesitan. Estoy plenamente convencido de que, una vez más, la capacidad de gestión e innovación para impulsar negocios competitivos, el compromiso colectivo y la solidaridad intercooperativa nos impulsarán hacia el futuro. Por lo tanto: mayor competitividad de nuestros negocios y desarrollo de una distribución justa y solidaria de la riqueza.



03
Finanzas



En un contexto delicado pero que apunta a la esperanza, **2014 ha sido el año en que oficialmente la economía ha dejado atrás la recesión.** El PIB de la CAV ha crecido un 1,2%, mientras que el de la Comunidad Foral de Navarra iguala al del conjunto del Estado con un 1,4%. Incluso en el ámbito laboral doméstico se ha notado una mejora, aunque un tanto tímida, reflejando que los efectos de la crisis aún persisten en nuestro perímetro geográfico.

El ejercicio 2014 ha experimentado dos etapas bien diferenciadas en el ámbito financiero. La primera mitad del ejercicio se ha caracterizado por la caída de tipos de interés a mínimos históricos, con la consiguiente minoración de los ingresos por créditos y de los costes de captación de pasivo. Sin embargo la actividad crediticia cambia de tendencia en el segundo semestre y, además, va acompañada de una mejora en los ratios de morosidad, por primera vez en los últimos seis años.

LABORAL Kutxa

En este escenario, LABORAL Kutxa ha cerrado el año con un **balance equilibrado**, excelentes niveles de liquidez, y un alto nivel de capitalización. Su cuenta de resultados presenta un **beneficio neto consolidado de 109,2 millones de euros, un 26,4% más que el ejercicio anterior**, así como una rentabilidad sobre recursos propios (ROE) del 7,56%, que sitúa a la cooperativa de crédito vasca como una de las entidades más rentables del sector.

Para enmarcar su posición en el mapa financiero, basta decir que los ratios del 13,56% en solvencia (CET1), 94,85% en liquidez y 8,59% en morosidad mejoran ampliamente las cifras medias del sector. Si a ello se añade el elevado nivel de coberturas específicas y una provisión genérica de 125,6 millones de euros, se puede concluir que LABORAL Kutxa ha cerrado el año con una evolución francamente positiva

y una posición privilegiada para encarar los retos del nuevo ejercicio.

Respecto a la evolución del crédito, las perspectivas abiertas durante la segunda mitad del año han sido positivas. Los incrementos alcanzados en el último semestre de 2014 respecto al mismo periodo del año anterior, con **crecimientos del 25% en la nueva producción de créditos hipotecarios y del 17% en consumo**, han supuesto una notable mejora. Todo ello ha permitido cerrar el año con un reducido descenso del 5,65% en el crédito total a clientes, por debajo de la media del sector.

Además, el incremento de la demanda y la mayor actividad comercial de las empresas se ha reflejado en un **ascenso del 29% en formalizaciones y un 32% en destinatarios**. Todos estos resultados marcan una tendencia que abre interesantes expectativas para el 2015.



Vídeo resumen
del Área Finanzas



En el ámbito de financiación al consumo, conviene subrayar que **el préstamo dispON concedido a través de cualquier canal** (Banca Online, Banca Móvil, cajeros automáticos, banca telefónica y sucursales) **ha superado ya el medio millón de clientes**. De ellos el 75% ha utilizado los distintos canales a distancia, donde destaca el despegue de las formalizaciones a través del móvil, que han alcanzado el 7%.

El apartado de ahorro total de los particulares, empresas e instituciones también ha tenido un comportamiento excelente, con un incremento en el año del 5,26%.

Los principales crecimientos se dan en las figuras de disponibilidad inmediata y en los fondos de inversión, planes de previsión y pensión.

En el capítulo del apoyo a autónomos y microempresas, cabe señalar la línea de garantías para financiación suscrita con el Fondo Europeo de Inversiones en el marco del Programa Europeo de Microfinanciación "PROGRESS", que con 24 millones de euros ha sido la de mayor volumen dentro del Estado y segunda de Europa. La actividad de Gaztenpresa, la fundación para el empleo de LABORAL Kutxa, se ha beneficiado de este programa y ha canalizado créditos por valor de 11 millones de euros, lo que en la práctica supone que todas las ideas emprendedoras con viabilidad hayan visto la luz durante este año.

Apoyo a las empresas

La apuesta de LABORAL Kutxa por la activación del tejido industrial se ha visto refrendada por el lanzamiento del **Plan de financiación Orain, dotado con 1.000 millones de euros para apoyar a empresas, autónomos y profesionales**, con un compromiso de respuesta en 5 días a cualquier solicitud de financiación.

Además, la **renovación del acuerdo firmado con CEPES** (Confederación Empresarial Española de la Economía Social) en septiembre ha facilitado el acceso de empresas de economía social a más de 100 millones de euros en concepto de financiación a emprendedores, circulante e inversiones vía préstamos u operaciones de leasing.

Una especial mención requiere la puesta en vigor de una línea innovadora de préstamos preconcedidos para empresas, una práctica habitual en los segmentos de particulares pero novedosa en el sector empresarial.

El negocio de Banca-Seguros

LABORAL Kutxa integró en 2013 sus negocios financiero y de aseguramiento, con el propósito de ofrecer a sus 1,2 millones de clientes un servicio global. Desde entonces, la red comercial de oficinas bancarias ofrece un servicio especialista en seguros absolutamente diferencial con respecto al resto del sector financiero, donde la estrategia tradicional se fundamenta en la venta de pólizas por parte de gestores bancarios. Por tanto, la profesionalidad, la adaptación a las necesidades del cliente y la calidad de servicio son también las señas de identidad de este servicio integral que abarca, además del ámbito financiero, al del aseguramiento.

Este primer ejercicio tras la integración de la red comercial de seguros refleja ya unas mejoras en la rentabilidad. Así, dicho negocio ha aportado a LABORAL Kutxa unos **resultados globales de 28,5 millones de euros, un 3,5% más que en 2013.**

Las primas totales alcanzadas en el año 2014 son de 175 millones de euros, con crecimientos superiores a la media obtenida por el sector asegurador a nivel estatal. Ello es debido, además de a la buena evolución de la nueva producción, a las mejoras obtenidas en los índices de retención de la cartera de seguros y a unos excelentes ratios de siniestralidad que evidencian la calidad de dicha cartera. También se reflejan ya los resultados de las mejoras en la gestión de la eficiencia, que previsiblemente seguirá avanzando en los próximos ejercicios.

Si importante es un asesoramiento profesional, igualmente lo es la calidad de servicio que se ofrece al cliente en el momento del siniestro. Según la encuesta anual realizada a los clientes que han sufrido un siniestro en 2014, el índice de satisfacción respecto a la gestión del siniestro ha sido de un 8,16 sobre diez. Una nota excelente que refrenda los esfuerzos en gestión realizados en los últimos años en este ámbito.

En resumen, se debe concluir que los buenos resultados obtenidos por LABORAL Kutxa en 2014 son la consecuencia de un desarrollo de la actividad ordinaria apoyada en la contención del gasto, en menores provisiones y en un modelo de negocio cada vez más asentado en su apuesta por la especialización y la diversificación.

También es necesario enfatizar que un año más LABORAL Kutxa ha concurrido de forma notable en un complicado mercado financiero aportando una propuesta diferente y necesaria. Y ello ha sido posible merced a la personificación de una forma propia de hacer banca, que cumple con todas las exigencias de clientes y sociedad sin alejarse de los principios de cooperación y responsabilidad social.

Créditos a Clientes



Recursos Intermediados



Activos Totales



LagunAro, EPSV

El colectivo de mutualistas de LagunAro está formado, en su mayor parte, por los socios de las cooperativas que componen MONDRAGON. LagunAro centra su actividad en la protección social de este colectivo y de sus familiares beneficiarios, con un alcance similar al del Sistema Público de la Seguridad Social.

A 31 de diciembre de 2014, dicho colectivo de mutualistas activos ascendía a 28.402 personas, integradas en 135 cooperativas, 784 mutualistas menos que el año anterior.

Las prestaciones de Jubilación, Viudedad e Incapacidad Permanente, cuya cobertura se ha de garantizar durante dilatados períodos de tiempo y para un importante número de mutualistas, se financian mediante la constitución de las oportunas provisiones que garantizan las correspondientes pensiones.

Al concluir el ejercicio 2014, la cifra de pensionistas ascendía a 12.009 personas, 561 más que al cierre de 2013, habiendo ascendido el importe total que se les ha abonado por estos conceptos a 153 millones de euros, un 4,20% más que el año anterior.

Estas prestaciones de capitalización se garantizan mediante un Fondo Patrimonial, que, al cierre de 2014, se elevaba a 5.566 millones de euros, una vez aplicados los rendimientos y los ajustes de valor registrados al cierre del ejercicio. En relación con el año anterior, el Fondo Patrimonial ha aumentado en 361 millones de euros, lo que supone un incremento porcentual del 6,93%.

Los mercados financieros, aunque con diferencias de unas economías a otras, han seguido manteniendo a lo largo de 2014 un buen comportamiento, que se ha aprovechado para obtener unos retornos de la inversión superiores a los planificados, con el consiguiente reforzamiento de la solvencia de nuestro sistema de pensiones. En este contexto, los resultados obtenidos por la gestión de las inversiones realizadas por LagunAro pueden considerarse como muy positivos, en la medida en la que la rentabilidad final del año ha sido del 7,95% y se ha mantenido el Margen de Solvencia (10,5%) muy por encima del mínimo legal exigido del 4,00%.

El importe de las **Prestaciones de Reparto**, que cubren las prestaciones a corto plazo, ha ascendido durante 2014 a 90,5 millones de euros, siendo la prestación de Ayuda al Empleo la que mayores recursos ha requerido. Dicho importe se ha destinado principalmente a:

- Incapacidad Temporal: 29,7 millones de euros (33% del total).
- Ayuda al Empleo: 43,5 millones de euros (48% del total).
- Asistencia Sanitaria: 12,9 millones de euros (14% del total).
- Resto (Auxilios y Prestaciones Familiares): 4,3 millones de euros (5% del total).

El gasto de la **prestación de Asistencia Sanitaria**, en sus distintas modalidades, alcanza la cifra de 12,9 millones de euros en el año, reflejando una reducción del 3,67% respecto de lo acontecido el año anterior.

En cuanto a la **Incapacidad Temporal**, el gasto de la

prestación ha ascendido a 29,8 millones de euros, aumentando el 4,73% respecto al ejercicio precedente. La tasa de absentismo por Incapacidad Temporal del año 2014 se ha situado en el 4,66%, resultado que supone un aumento del 5,4% respecto de la tasa alcanzada el año anterior (4,42%).

El gasto de la prestación de **Ayuda al Empleo**, en sus distintas modalidades, alcanza la cifra de 43,5 millones de euros en el año, aumentando el 42,91% respecto al ejercicio precedente. El impacto generado por las situaciones de liquidación concursal de cooperativas ha sido determinante para que se haya producido el incremento señalado. En esta coyuntura todos los epígrafes de la prestación, salvo la Indemnización, presentan aumentos importantes, destacando sobre manera el Desempleo, las Reubicaciones y las Prejubilaciones.

Por último, cabe reseñar que 2014 ha sido un año intenso en la gestión de soluciones para excedentes estructurales de empleo, especialmente teniendo en cuenta la crisis de Fagor Electrodomésticos.





04
Industria

En 2014 el crecimiento mundial se ha situado en el 3,4%, alcanzando el mismo nivel de crecimiento que en el año anterior. El ejercicio se ha caracterizado principalmente por los distintos ritmos de crecimiento entre las grandes economías.

En lo que respecta a las economías emergentes, la tasa de crecimiento ha sido de un 4,6%, confirmando la tendencia de desaceleración de años anteriores. Las tensiones geopolíticas de Rusia y la debilidad de la actividad en Brasil han empujado a estas dos economías a crecimientos ínfimos, 0,6% y 0,1% respectivamente. Mientras, China e India alcanzan tasas de crecimiento del 7,4% y 7,2% respectivamente.

En cuanto a las economías avanzadas, el incremento del PIB ha sido del 1,8%, 0,4 p.p. por encima del incremento alcanzado en 2013. USA ha superado las expectativas con una tasa de crecimiento del 2,4%. En la Eurozona y España la actividad ha sido más débil, si bien cabe señalar que se han conseguido alcanzar cifras positivas, siendo la tasa de crecimiento del 0,9% y 1,4% respectivamente.

En este contexto, **el Área de Industria de MONDRAGON ha alcanzado una cifra total de ventas de 4.754 millones de euros**, ligeramente por debajo del nivel de facturación logrado en 2013.

La recuperación del mercado nacional se ha reflejado en las ventas nacionales, que por primera vez en los últimos años han aumentado respecto al ejercicio anterior (1,7%), alcanzando una cifra de 1.400 millones de euros.

La apuesta por la internacionalización se ha visto avalada por unas ventas de 3.354 millones de euros en los mercados exteriores, con una caída del 1,6% sobre el año anterior, pese a lo cual representan un 71% sobre las ventas totales.

En lo referente a la expansión internacional, hay que destacar la continuidad en el asentamiento en los mercados exteriores, con la puesta en marcha de **nuevas plantas productivas en China, India, EE. UU., Brasil, México, Colombia y Europa**, elevándose ya a 125 el número de implantaciones en el extranjero. En este sentido cabe mencionar:



Video resumen
del Área Industria



CHINA:

- Fagor Ederlan y el Grupo Infun sellaron un acuerdo para la implantación de una nueva planta.
- Concesión del premio “Honorary Citizen of Kunshan” por parte de las autoridades locales a MONDRAGON.
- La empresa china de restauración Old Uncle otorgó a Kide el galardón de proveedor distinguido.
- La empresa de comunicación Global Asia otorgó a Danobat el premio “Mejor Empresa española en China 2014”.
- Las implantaciones realizadas en ejercicios anteriores por parte de la división automoción han tenido un significativo avance, ampliando de forma significativa su cuota de mercado.

INDIA:

- Danobat firmó un contrato con GHH-Bonatrans India para diseñar, fabricar y suministrar una línea de fabricación de ejes para ferrocarriles llave en mano. Asimismo, Danobat ha alcanzado un acuerdo con la empresa india Ircon para el suministro de una línea automática de fabricación de ejes montados para trenes de pasajeros.
- Expansión de LKS en su apertura al mercado indio.

EE. UU.:

- Puesta en marcha conjunta de LKS Ingeniería y Alecop, para desarrollar proyectos ante organismos multilaterales, principalmente el BID (Banco Internacional de Desarrollo) y Banco Mundial.
- Copreci recibió el premio a la innovación en la feria HPBA 2014 (USA).

ECUADOR:

- A raíz del programa nacional para sustituir las cocinas de gas por las de inducción, Copreci empezó a suministrar módulos de inducción a los principales fabricante locales, con importante incidencia además en otras actividades de la corporación.

PERÚ:

- URSSA y la empresa peruana Fiansa se asocian para potenciar sus capacidades, permitiendo a URSSA acceder a nuevos proyectos en este país y mercados limítrofes.

MÉXICO:

- Ecenarro puso en marcha una nueva planta productiva.

EUROPA:

- ORONA firmó la compra de la polaca Techlift, una empresa de instalación y conservación de ascensores y sistemas de elevación. Asimismo, ORONA resultó adjudicataria única, por 20 millones, del suministro de ascensores para el metro de Bruselas los próximos cuatro años.

Las inversiones acometidas por el conjunto del Área Industria se elevaron a 247 millones de euros.

PRESENCIA INTERNACIONAL



125
FILIALES PRODUCTIVAS

9
DELEGACIONES CORPORATIVAS



Un año más, MONDRAGON sigue apostando por la innovación, y como muestra de ello cabe señalar:

- **1.676 personas con dedicación exclusiva a la investigación** en el conjunto de los quince centros especializados en tecnologías diversas, así como Mondragon Unibertsitatea y las cooperativas industriales.
- **145 millones de euros destinados a I+D.**
- **620 millones de euros de las ventas del Área Industria en 2014 fueron productos y servicios no existentes cinco años antes.**

ORONA continúa impulsando Orona IDeO para reunir en un mismo entorno físico a todos los actores implicados en su red de innovación: empresa, universidad e investigación. En el mismo se aplicarán tecnologías punteras en transporte vertical, sostenibilidad y gestión eficiente de la energía y con el que ORONA se convierte en un referente europeo de ecoeficiencia energética.

En lo que respecta a la promoción de nuevos negocios, **MONDRAGON Eko** ha desplegado una intensa prospección de oportunidades industriales en el ámbito de las energías renovables centrada fundamentalmente en los sectores solar PV y Eólico. Esta iniciativa ha dado lugar a la configuración de la oferta **MONDRAGON Wind**, que agrupa capacidades de 7 cooperativas y con la que se ha impulsado la generación de negocio para las cooperativas que ya estaban operando en el sector eólico y se han identificado oportunidades para las que no participaban pero disponen de oferta aplicable.

El análisis sobre el sector Solar PV ha permitido vislumbrar oportunidades de equipos que ayuden a mejorar la operación y mantenimiento del campo solar, así como soluciones que permitan optimizar las tareas de montaje.

Asimismo, se ha completado una red de networking en inter-emprendizaje a nivel europeo e internacional, que ha permitido el análisis y canalización de más de 65 oportunidades *Green* a las diversas cooperativas (vehículo eléctrico, *smart grids*, sector eólico, eficiencia energética, etc.).

Por lo que respecta a **MONDRAGON Health**, continúa con su estrategia de apoyo a las empresas cooperativas para el desarrollo de nuevas actividades en el sector de la salud.

Respecto a los proyectos en marcha:

- **GSR**, cooperativa de servicios a personas mayores y teleasistencia domiciliaria, ha duplicado su dimensión en 5 años empleando, en la actualidad, a casi 600 personas.
- **Bexen Cardio (Osatu)** ha tenido una mejora muy significativa en su cifra de ventas, realizando una fuerte apuesta comercial a nivel internacional y continuando con su apuesta en I+D.
- **Bexen Medical (Oiarso)** prosigue con su estrategia de expansión internacional y está trabajando intensamente con centros de I+D de hospitales para la fabricación de nuevos desarrollos.
- **Cikautxo Medical** continúa con su estrategia de especialización en materiales de silicona para uso médico.
- **Fagor Healthcare** sigue con el despliegue de ventas en España y ha dado el salto al ámbito internacional, comercializando su Medical Dispenser en Portugal, Francia y Reino Unido.
- **Kiro Robotics** consolida y confirma el éxito del proyecto técnico de Kiro Oncology, equipo hospitalario de preparación automática de medicamentos para el tratamiento de enfermos de cáncer, firmando una *joint venture* con la empresa catalana Grifols, especializada en el sector farmacéutico y hospitalario, que adquiere el 50% de la empresa. Se ha completado el equipo necesario para lanzar el producto y se han realizado con éxito las instalaciones en los hospitales Vall d'Hebron y Clínic de Barcelona.

Por lo que respecta a la **rentabilidad** del Área Industria en 2014, los resultados del pasado ejercicio, antes de descontarse los intereses de remuneración al Capital Social, se han situado en 191 millones de euros, con una mejora del 80% respecto a los obtenidos en el ejercicio anterior.

En lo que se refiere al **empleo**, el **total del personal medio en el Área Industria durante el año ha sido de 31.736**

(957 puestos más que el ejercicio anterior), **de los cuales 11.312 personas se encontraban trabajando en fábricas y delegaciones ubicadas en el exterior.**

En el capítulo de la **formación**, se han destinado durante el pasado año 8 millones de euros a este fin, repartidos en diversos programas tanto de índole técnico como socioempresarial. Como aspectos destacables cabe resaltar la Formación Cooperativa recibida por 2.028 personas, y la Formación en Liderazgo y Trabajo en Equipo recibida por 520 directivos.

En **seguridad y salud laboral**, la reducción del índice de siniestralidad sigue siendo un objetivo primordial, habiendo quedado el indicador del número de accidentes por cada 1.000 operarios en 29,31, con un significativo descenso superior a los 1,5 puntos respecto al año anterior. En este campo, también debe reseñarse que 42 cooperativas industriales poseen el certificado de Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales de acuerdo con el referente OHSAS.

Finalmente, comentar que en relación con la **responsabilidad social** de las cooperativas, y la preocupación por la correcta conservación de nuestro entorno, son ya 69 cooperativas las que cuentan con certificados ISO-14000 sobre calidad medioambiental.

A continuación hacemos un repaso a la evolución que han tenido las diferentes divisiones integradas en la Corporación.

Máquina Herramienta

En general, 2014 ha sido otro año positivo para DANOBATGROUP, con unas ventas de 248 millones de euros y un crecimiento del 12,9% respecto al año anterior.

En cuanto a aspectos destacables con respecto a mercados, cabe reseñar el éxito conseguido en Estados Unidos, país en el que gracias a la adquisición de una empresa local, ha pasado a ser el mayor mercado del grupo, seguido de Alemania y China.

En relación a productos, se ha continuado con el importante esfuerzo de los últimos años en I+D y con el enfoque hacia soluciones específicas para piezas de los sectores seleccionados y grandes líneas. Esta orientación

le ha permitido posicionarse como líder mundial en ciertas aplicaciones para los sectores aeronáutico, ferrocarril, *oil & gas*, bienes de equipo y automoción.

Asimismo, se ha avanzado notablemente en el llamado entorno "Industry 4.0", con un ambicioso proyecto para la adecuación de los productos con el fin de capacitarlos para que puedan trabajar en un entorno interconectado, ofreciendo nuevos servicios que hacen más competitiva la oferta de DANOBATGROUP.



Elevación

2014 ha sido un año muy especial para ORONA, ya que ha celebrado los primeros 50 años de su proyecto. Respecto a la evolución empresarial, cabe señalar que la gestión de 2014 se ha realizado en un escenario cargado de complejidad a nivel nacional, y con una realidad internacional cambiante y muy diversa. En este contexto, con la participación e implicación personal y colectiva de todas las personas, se ha logrado culminar **un buen ejercicio en el que se han alcanzado unas ventas de 578 millones de euros.**

Este año se ha seguido abriendo ORONA a nuevos países incrementando su presencia a nivel internacional, lo cual ha permitido seguir dando pasos importantes para mantener a ORONA como marca de referencia en el sector. ORONA es una realidad internacional consolidada, a través de una organización propia en 11 países de Europa y Sudamérica, y con presencia global a través de una extensa red de más de 100 *partners*.

Además, se sigue avanzando para consolidar su apuesta por la innovación, desde la convicción de que ésta es la única estrategia válida para afianzar el compromiso con el futuro. Orona IDeO ya se ha convertido en una realidad como lugar para trabajar, investigar, aprender y generar espacios de intercambio permanente con el entorno social más próximo. Orona Fundazioa es uno de los proyectos más novedosos y ambiciosos que tiene como objetivo contribuir a la generación de entornos abiertos al mundo empresarial, académico, universitario, investigación, institucional y la sociedad en general, a través de las personas que lo integran, tanto a nivel individual como colectivo (asociaciones deportivas, culturales, etc...).

Construcción

En un contexto todavía difícil para el sector, el conjunto de las cooperativas integradas en la división han logrado unas ventas de 334 millones de euros, lo que supone un incremento del 7% en relación al año anterior. Asimismo, se ha realizado un importante esfuerzo para potenciar la presencia exterior, que se ha concretado en un crecimiento del 10% en las ventas

internacionales, que ya representan el 61% de la cifra de ventas total.

A nivel de división se ha continuado en el proceso de optimización de las sinergias entre los negocios y se han obtenido unos resultados positivos en las encuestas de satisfacción de las personas.

En otro orden de cosas, hay que consignar la firma de una *joint venture* entre **URSSA** y la peruana Fiansa, alianza empresarial que está permitiendo potenciar las capacidades de ambas empresas, tanto en la gestión de proyectos complejos como en el acceso a nuevos mercados. Además, es destacable la implantación en **Fagor Industrial** del sistema de evaluación del Servicio de Asistencia Técnica (SAT) y satisfacción del cliente final.



MONDRAGON Automatización Industrial

En 2014 ha continuado la ralentización de los pedidos debido al exceso de capacidad y de inversión en medios productivos en las empresas abastecedoras de componentes para la automoción.

En cualquier caso, ha sido un ejercicio en el que se ha alcanzado la cifra de ventas prevista en el plan de gestión (99%) y se ha logrado triplicar la cifra de resultados previstos. La plantilla de la división está integrada por 1.600 personas.

Por tanto, un año de buena gestión de las variables internas en todas las cooperativas, si bien cabría destacar la excelente cumplimentación en ventas y resultados de **Fagor Arrasate** y de esta última variable en **Fagor Automation**.

A pesar de la incidencia y peso de los mercados asiáticos en las cooperativas y de la inestabilidad que ha afectado a estos mercados, cabe mencionar el buen comportamiento, en general, de todas las filiales de las cooperativas. Además, mención especial para **Mondragon Assembly** por su esfuerzo en la consolidación de las nuevas filiales de China y Brasil y el éxito alcanzado en la consolidación del proyecto **KIRO** en su alianza con Grifols.

MONDRAGON Automoción

La fabricación de vehículos a nivel mundial ha crecido en 2014 un 3,5%, pero con comportamientos dispares por regiones. Norteamérica y Asia crecieron significativamente, (6% y 5% respectivamente), Europa de forma más moderada; mientras que Brasil y Argentina acusaron una caída muy acentuada, del -11,3%.

En este contexto, los negocios integrados en MONDRAGON Automoción finalizaron el ejercicio de forma satisfactoria. Este es el descargo de la actividad de las tres divisiones que componen MONDRAGON Automoción.

MONDRAGON Automoción CHP. La división de automoción Chassis & Powertrain (CHP) prácticamente ha alcanzado los objetivos cuantitativos de su Plan de Gestión 2014, con unas ventas de 708 millones de euros y un incremento del 1,2% sobre el ejercicio precedente.

A lo largo de 2014 se han realizado avances importantes en captación, tanto de proyectos de futuro para las plantas locales como en el desarrollo internacional. Esta última estrategia ha sido desarrollada principalmente por dos de las tres cooperativas que conforman la división: **Ecenarro**, que a lo largo del año se ha implantado en México; y **Fagor Ederlan**, que ha firmado una alianza estratégica con Infun para la puesta en marcha de una planta de mecanización de productos de hierro en Wuhu (China).

La internacionalización con productos de aluminio se dará en próximos ejercicios, principalmente a partir de las captaciones de portamanguetas para BMW y Mercedes que conllevarán la ampliación de capacidades productivas tanto en Euskadi como en Nafta y más adelante también en China.

Mapsa por su parte continúa explorando vías de internacionalización, esta vez ejecutando una estrategia a nivel divisional de forma conjunta con Fagor Ederlan.

La apuesta por la innovación ha hecho posible la captación por parte de Fagor Ederlan de un nuevo producto en piezas estructurales (Rolls Royce) y ha posibilitado el desarrollo de otros nuevos productos que en el próximo ejercicio se lanzarán definitivamente al mercado, como es el caso de los discos bimetales.

MONDRAGON Automoción CM. Los negocios de la división han evolucionado de forma favorable, al alcanzar unas ventas de 458 millones de euros, un 9,1% más que el año anterior. Tanto el área de componentes de decoración, interior y exterior, así como el de plástico y caucho, han incrementado sus ventas un 10% con respecto al año anterior. Cualitativamente, a lo largo del 2014 se han realizado avances importantes en la internacionalización y los resultados de los negocios han sido buenos, dada la eficiencia de las operaciones y el éxito de los nuevos lanzamientos.

En el caso de **Maier**, la apuesta por la innovación y la diferenciación ha hecho posible alcanzar buenas cifras de captación que se han traducido en un aumento de capacidades y tecnologías en las filiales de Reino Unido, Chequia e India. Asimismo, su progresiva implantación en mercados exteriores, que se ampliará próximamente a mercados Nafta y China, le garantiza su presencia global en los mercados más importantes del automóvil.

Cikautxo sigue completando con éxito el objetivo de servir globalmente a los clientes en todos sus mercados. A lo largo de 2014 ha consolidado su presencia en India y en Nafta, abriendo nuevos espacios y aumentando su capacidad actual de oferta en Europa del Este con una nueva implantación en Rumanía. Las soluciones innovadoras en el ámbito de los materiales para los componentes tanto de chasis como en conducción de fluidos, han culminado con alta cifra de captación.

MONDRAGON Utilajes y Sistemas. La división ha alcanzado un nivel de ventas de 394 millones de euros, superando la cifra de negocios del año anterior.

Aurrenak logró un récord de ventas, próximo a los 29 millones de euros. La filial de México ha representado un apoyo muy importante en la puesta a punto y modificaciones finales de los grandes proyectos entregados en el país. Además, se ha continuado con un buen nivel de captaciones en China.

Batz tuvo una buena evolución de ventas y resultados, atenuado por el impacto negativo de Brasil. En el negocio de Troquelería captación con buenas tasas y muy buenos resultados; en Sistemas, cabe destacar el proceso de integración de **BLT/FPK** y el asentamiento definitivo de las filiales, y en Energy el avance en el proceso de desarrollo del negocio.

Loramendi dio pasos significativos en su posicionamiento en BMW, VW y GM y en la consolidación del liderazgo mundial en las nuevas tecnologías de soplado de machos de arena (proceso inorgánico). En cualquier caso, se constata una bajada importante de las inversiones en el sector a nivel mundial, rompiendo la racha alcista de los últimos 4 años, con el consiguiente impacto en las captaciones.

Buen nivel de captaciones para **Matrici** en 2014, que avanza en el posicionamiento de nuevos clientes como Tata y Volvo y amplía cartera en Opel. A lo largo del año se llevó a cabo una reorganización industrial orientada a mejorar los resultados operativos. Y **MB Sistemas** concluyó el ejercicio con buen volumen de producción y con excelentes resultados, consolidando su posición en Opel.

MONDRAGON Componentes

2014 ha sido un año marcado por movimientos relevantes en la configuración del sector electrodomésticos. Convulso en España y con importantes operaciones de fusiones y adquisiciones, tanto en Europa (Whirlpool/Indesit) como en América (Electrolux/GE).

El comportamiento de las cooperativas integradas en MONDRAGON Componentes ha sido destacado, con unas ventas de 536 millones de euros, superando las ventas del año anterior en un 5,1% y un crecimiento medio de los negocios del 6%, que a su vez, ha supuesto la generación de nuevos empleos.

Los objetivos alcanzados en 2014 se han soportado principalmente en la mejora del posicionamiento internacional en los grandes agentes de sectores como línea blanca, componentes, confort del hogar y automoción. De hecho, el despliegue internacional ha seguido ocupando un espacio determinante en los negocios de la división. En ese sentido, se ha reforzado claramente la implantación en países del Este de Europa, se han logrado significativos avances en Asia y se prosigue en el posicionamiento en el continente americano.

Asimismo, se han abordado proyectos de relevancia en el campo del tratamiento de señal en España, y de electrónica de cocción en Europa y América.

La actividad innovadora también ha tenido un peso destacado y en ese sentido son numerosas las nuevas iniciativas de producto en el terreno de los quemadores cerámicos, la electrónica asociada a la cocción con inducción y soluciones de *interface* capacitivas y de regulación, iniciativas de microgeneración o sensorización de elementos de fijación.

Equipamiento

Globalmente, la división ha tenido unas ventas de 298 millones de euros, experimentado un ligero retroceso sobre el año anterior (2%), marcado principalmente por la evolución de **Alkargo**, que ha seguido sufriendo la contracción de su mercado tradicional, el de las compañías eléctricas españolas.

Sin embargo, las ventas internacionales han progresado un 2%, debido a incrementos en los mercados naturales de las diferentes cooperativas. Como tónica general de la división se aprecia también una mejora en la rentabilidad de las empresas.

Respecto a la evolución de los negocios, cabe constatar los significativos crecimientos en ventas de **Eredu** y **Osatu**, 20% y 68% respectivamente, que expresan un cambio de ciclo importante en sus respectivos negocios. En ambos casos, es consecuencia de años de trabajo de desarrollo que comienza a dar sus frutos en los mercados.

También ha sido importante, desde el punto de vista de desarrollo de mercado, la implantación por parte de **Dikar** de la nueva marca "Bergara" en un mercado tan importante como es USA.

Asimismo, se aprecia un mantenimiento de la cifra de negocio de **Orbea** que completa el saneamiento de su filial en USA, apuntando a un buen año 2015.

Sistemas industriales - Grupo ULMA

En líneas generales 2014 ha sido, a pesar de todas las dificultades, un ejercicio satisfactorio. El Grupo ULMA alcanzó unas ventas consolidadas de 684 millones de euros; las ventas internacionales del grupo fueron de 509 millones y representan ya el 74,3% de las ventas totales de productos y servicios.

Se ha realizado y se está realizando un importante esfuerzo en la mejora de su posicionamiento internacional y en la diversificación del riesgo, lo que ha aminorado el efecto negativo que ha tenido la caída de las ventas en los últimos años en su actividad.

Al cierre del ejercicio el empleo medio total en el Grupo ULMA ascendía a 4.324 personas, de las cuales 2.116 corresponden al empleo generado en las filiales internacionales del Grupo. El porcentaje de socios cooperativistas sobre el empleo total en las cooperativas se situó en 2014 por encima del 80%.

Para este año 2015 los negocios del Grupo ULMA mantienen sus planes de desarrollo basados en la expansión internacional, en la innovación y en nuevas actividades. El Grupo ULMA ha proyectado incrementar los niveles de ventas del año hasta alcanzar los 719 millones de euros, destacando las ventas internacionales que con 565 millones experimentan un incremento del 10% sobre cifras del año anterior y ya llegarán a suponer casi el 80% del total de ventas del Grupo.

Servicios empresariales

El conjunto de la división alcanzó unas ventas de 151 millones de euros, con un ligero descenso sobre el año anterior (7,3%). Una de las características de los negocios de la división, que se ha acentuado también en 2014, es su mayor presencia en los mercados internacionales, con proyectos en más de 15 países. La plantilla asciende a 1.850 puestos de trabajo, casi 100 más que un año antes.

Asimismo, en 2014 se inició la fase I del llamado "Proyecto Divisional", que busca multiplicar mediante la intercooperación las capacidades de las empresas de la división en dos ámbitos: nuevos mercados e internacionalización por una parte, y por otra, propuestas de valor nuevas orientadas a abordar proyectos más complejos y con una rentabilidad potencial mayor. Dichas propuestas se crearán a partir de la integración de las capacidades que hoy tiene cada una de las cooperativas. Se priorizan cuatro sectores: Educación, Agua y Medio Ambiente, Industria e Infraestructuras.

Finalmente, cabe destacar 2014 como un año de cambios relevantes en la división, y que se han traducido en cinco renovaciones de Gerencias y el relevo de la Dirección General.



05
Distribución

Esta Área está compuesta por el **Grupo Eroski**, cuya sociedad principal es **Eroski, S. Coop.** dedicada principalmente al comercio minorista, y por **Erkop**, cooperativa de segundo grado integrada por cinco cooperativas del sector agroalimentario, junto a sus sociedades participadas.

En su conjunto, el **Área Distribución ha registrado unas ventas brutas totales de 6.231 millones de euros en 2014**, un 1,9% menos que el ejercicio precedente. Finalizó el año 2014 con una plantilla total de 38.686 puestos, con una reducción de 869 puestos sobre el año anterior.

Grupo Eroski

La coyuntura económica y su enorme influencia en los hábitos de consumo han marcado nuevamente el ejercicio de Eroski, que ha centrado su labor en estar cerca de los consumidores para facilitarles la vida y contribuir a su ahorro, tratando de paliar la contención del consumo y tendencia a la compra de productos de menor valor añadido.

Por eso, se han destinado los principales esfuerzos a optimizar la propuesta de valor a los clientes, mejorando los precios de los productos y ofreciendo nuevas promociones para ayudarles a ahorrar. Así, una de las principales apuestas de Eroski en 2014 ha sido la reducción de los precios. Para ello ha invertido más de 110 millones de euros que se han destinado a generar ofertas y promociones en todo tipo de productos.

El cuidado de la salud y el bienestar de los consumidores es otro de los principales ejes de Eroski, por ello, durante el pasado ejercicio ha seguido profundizando en su propuesta de productos más saludables. En 2014 Eroski ha continuado con el desarrollo de productos con reducidas cantidades de sal, grasa, azúcares... contribuyendo así a una alimentación más equilibrada y saludable.

La innovación sigue siendo una constante en Eroski, presente en toda su actividad, desde las plataformas de distribución hasta las tiendas, pasando por los productos y los equipos de trabajo. A lo largo de 2014 destaca la inauguración del automatismo de la Plataforma Logística de Elorrio, pionera a nivel europeo en manipulación integral de cajas de diversos formatos y materiales y, en el ámbito comercial, ha continuado con la transformación de sus tiendas al nuevo modelo "contigo", premiado por el Gobierno Vasco.



Vídeo resumen
del Área Distribución



A lo largo del 2014, el Grupo Eroski ha continuado con su labor de implicación social también desde la perspectiva de la Responsabilidad Social de la Empresa, que se articula en varios ejes.

Solidaridad y acción social. Se ha continuado con la iniciativa de la Bolsa de la Compra Solidaria, una bolsa reutilizable que se vende al simbólico precio de un euro, y cuyos beneficios redundan en el apadrinamiento de diversos proyectos de interés social, auspiciados por diferentes ONG. La cantidad de bolsas vendidas desde su lanzamiento supera las 600.000 unidades, 209.000 durante el 2014.

Otro hito de gran relevancia dentro del eje del desarrollo sostenible y solidario es el proyecto Despilfarro Cero, por el que Eroski ha conseguido ser la primera empresa de distribución que garantiza que ningún producto apto para el consumo humano sea despilarrado. Todo se dona a diferentes organizaciones sociales y se consume en condiciones de gratuidad, solidaridad y seguridad alimentaria por miles de ciudadanos. La cantidad aportada por este programa durante el 2014 asciende a más de 2 millones de euros, lo que equivale a más de 8.000.000 de raciones de comida, suficientes para sustentar a unas 5.000 personas durante todo el año.

Este esfuerzo ha merecido el reconocimiento de los Bancos de Alimentos, cuya Federación ha otorgado a Eroski el premio Espiga de Oro, por ser la empresa más destacada en su actuación en favor de los Bancos de Alimentos.

Dentro de su colaboración con la comunidad destaca el apoyo a las economías regionales. En 2014 Eroski ha seguido trabajando a favor del producto local. Para ello, se han incrementado los acuerdos con administraciones, Cofradías, Denominaciones de Origen y otras instituciones.

Erkop

Las cooperativas de Erkop, con **Ausolan** a la cabeza, han alcanzado en 2014 una facturación de 207 millones de euros, con una plantilla integrada por 7.434 trabajadores y unos resultados positivos de 17 millones de euros.

No obstante, 2014 ha sido el primer año del siglo en el que no se han alcanzado las ventas previstas, repitiendo prácticamente la actividad del año anterior. Ausolan se ha visto penalizada por la falta de nuevas ventas, no habiéndose realizado la adquisición prevista de una sociedad en Madrid. Y los negocios agroganaderos de Erkop, sin haber mejorado sustancialmente sus indicadores, tampoco los han empeorado sobre la situación anterior.

En la **actividad de restauración**, se han consolidado las 3 sociedades adquiridas en 2013 y se ha gestado la nueva sociedad para el desarrollo del negocio de limpieza. Se ha realizado el plan comercial para los clientes multi ámbito y se ha avanzado en la instauración de un estilo de dirección propio basado en el programa "Lidera", en colaboración con LKS.

En **Barrenetxe** se han vuelto a incrementar las ventas en Madrid por incorporación como cliente de un nuevo distribuidor de alta capacidad de venta (Ahorramas). Y se han consolidado las plantaciones y ventas de nuevas referencias locales: puerros, judía plana, calabacín... que han supuesto ya el 9% de la facturación total.


Behi-Alde ha cerrado un brillante ejercicio, con una moderación de los precios de las materias primas para la alimentación del ganado y un precio de venta de la leche superior al de los últimos ejercicios.

El objetivo de la posible fusión **Miba**-Piensos del Norte se ha retrasado por el encargo del Gobierno Vasco de realizar un análisis general del sector de piensos de la CAPV e impulsar un plan de integración de plantas productivas. En 2015 se continúa con el proyecto, con la colaboración de una consultora externa.





06
Conocimiento



Durante el año 2014 se han definido **6 áreas o vectores de innovación intercooperativos**, como complemento a la innovación gestionada directamente por las cooperativas. Estos se resumen en: **Fabricación, Smart Cities - Eficiencia Energética, Materias Primas, Big Data - Internet of Things, Salud** (liderado por MONDRAGON Health) y **Sostenibilidad** (liderado por MONDRAGON Eko).

Se ha continuado con el desarrollo de nuevos contenidos en el marco del **Modelo de Innovación Corporativo M4FUTURE**, en las siguientes temáticas: innovación abierta, gestión del talento, estrategia y cultura de innovación, criterios y herramientas para la diversificación, emprendimiento, gestión del portfolio de proyectos de I+D+i, creatividad en los procesos de innovación y propiedad industrial.

La Corporación MONDRAGON ha seguido impulsando la internacionalización de la I+D+i, destacando las siguientes iniciativas:

- La **Oficina Corporativa en Bruselas**, desde la que se ha lanzado una nueva actividad de seguimiento de aquellas directivas europeas en proceso de desarrollo que pudiesen impactar en las cooperativas, con objeto de influir en las mismas en caso de estimarlo oportuno.
- El apoyo y la participación en el desarrollo de **proyectos colaborativos europeos**, habiéndose presentado más de 110 propuestas a diversos programas europeos (H2020, ECSEL, ERASMUS+, EUROSTARS, etc.) con un ratio de éxito aproximado del 26%.
- La entrada en el **KIC Raw Materials**, siendo ésta una comunidad de excelencia e innovación orientada a aportar soluciones a los grandes retos sociales y económicos a los que se enfrenta la Unión Europea, referentes a la sostenibilidad y el suministro de materias primas, generando proyectos de I+D e iniciativas empresariales relevantes que generarán nuevos empleos de alta cualificación.

Por su parte, el programa **BAC** (Business Acceleration Center), integrado en el Centro de Promoción, ha trabajado intensamente en el fomento del desarrollo de nuevos negocios basados en la intercooperación.

Por último, MONDRAGON continúa liderando la **Plataforma Tecnológica Española de Fabricación Avanzada MANU-KET** cuya misión es dar respuesta a las necesidades tecnológicas que planteen los productos y servicios del futuro, en los cuales la incorporación de materiales avanzados, micro-electrónica, fotónica o nanotecnologías requieran nuevos desarrollos de procesos, equipamientos y sistemas de fabricación.



Vídeo resumen
del Área Conocimiento



CIFRAS I+D+i

NEGOCIO

Cooperativas Área Industria	75
Trabajadores (puestos medios)	31.736
Facturación	4.754 M€
Gastos totales I+D	145 M€
% gastos totales en I+D sobre ventas totales	3,07%
% gastos totales en I+D sobre valor añadido	8,93%
Total de familias de patentes vigentes a finales de año	479
Ventas en productos/servicios nuevos (no existentes hace 5 años)	620 M€

Educación Superior (Curso 2012/2013)

- **4 facultades** (Escuela Politécnica Superior, Ciencias Empresariales, Humanidades y Ciencias de la Educación, Ciencias Gastronómicas)
- **13 grados**
- **11 programas máster universitarios** (3 de ellos dobles diplomas)
- **3 líneas de doctorado**
- **4.567 alumnos matriculados**

Investigación y tecnología

- **3 centros tecnológicos**
- **12 unidades de I+D**
- **1.676 investigadores a tiempo completo**

Otros

- **Plan de Ciencia y Tecnología MONDRAGON: 5 líneas de actividad estratégica**
- **Apertura de oficina corporativa en Bruselas**
- **Presencia en los principales foros internacionales**
- **SIE-Servicio de Información Estratégica: 500 usuarios**
- **Red social Elkarbide para el emprendimiento colaborativo: 426 usuarios**
- **BAC-Business Acceleration Center. Centro para el emprendimiento interdivisional**
- **Lanzamiento de nueva web corporativa "Innovative Thinking"**
- **MONDRAGON: secretaría técnica de la plataforma tecnológica española de Fabricación Avanzada MANU-KET**

Centros tecnológicos y unidades de I+D

CIKATEK es una unidad de I+D empresarial incluida en la Red Vasca de Ciencia y Tecnología, especializada en la investigación, desarrollo e innovación de materiales, tecnologías y productos poliméricos (cauchos, termoplásticos y TPEs) para las funciones de anti-vibración, estanqueidad y conducción de fluidos. Su actividad se centra en 3 sectores: automoción, electrodoméstico y médico.

En 2014 Cikatek ha desarrollado 20 proyectos de I+D y ha participado en proyectos colaborativos en el entorno nacional e internacional trabajando estrechamente con empresas líderes a nivel mundial en el desarrollo de nuevos materiales poliméricos. Sus principales líneas de investigación están orientadas al aligeramiento y la investigación de "smart materials" y la hibridación de aplicaciones mediante la combinación de distintos materiales.

CS CENTRO STIRLING, especializado en la generación y uso eficiente de la energía en el entorno del hogar, es la Unidad de I+D+i empresarial de la división de Componentes. Forma parte activa de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología y dispone de una extensa red de colaboradores nacionales e internacionales para complementar los recursos locales.

Colabora de manera dinámica con sus empresas en el diseño, simulación y ensayo de diversos componentes, principalmente para el sector del electrodoméstico, y es la punta de lanza tecnológica para las nuevas actividades y negocios en el ámbito de su división.

En 2014 organizó el Congreso Internacional sobre motores *stirling*, con gran éxito, lo que le ha valido su reconocimiento internacional y formar parte de foros europeos especialmente activos en el entorno de las energías sostenibles.

EDERTEK es la unidad de I+D+i empresarial promovida por Fagor Ederlan Taldea. Fue fundada en 2003 y en la actualidad cuenta con una plantilla de 35 personas y con una facturación en 2014 de 4,4 millones de euros. Sus tres áreas de actividad tecnológica son la innovación en materiales, en procesos y el desarrollo de nuevos productos.

A lo largo de 2014 se han producido importantes avances en una serie de proyectos estratégicos, que podrían traducirse en nuevos negocios para sus socios usuarios, como es el caso de las piezas estructurales, bloques de motor en aluminio o discos bimetales, en los que importantes clientes del sector de automoción como BMW, Rolls Royce o Renault ya han mostrado su interés mediante nominaciones o acuerdos de desarrollo.



También se ha profundizado en aquellos proyectos orientados a la mejora de procesos y materiales: desarrollo de aleaciones de altas prestaciones o mejora de la maquinabilidad de los discos de freno.

Se ha certificado el sistema de seguridad y salud de los trabajadores con la certificación OHSAS 18001. Asimismo, se ha obtenido la certificación Bikain que certifica su compromiso con el uso del euskera en el centro. En el ámbito de la Vigilancia Tecnológica se ha lanzado el Boletín de Vigilancia Tecnológica.

ETIC, es un centro de innovación especializado en las tecnologías TIC que posibilitan la creación de nuevas soluciones, productos y servicios en los amplios ámbitos de las *Smart Cities* y del *Industry 4.0*. ETIC es una Unidad de I+D empresarial no adscrita a una empresa específica y su misión es promover el crecimiento económico mediante el desarrollo de nuevas soluciones aplicando las TIC en prácticamente todos los ámbitos de la vida cotidiana.

Durante el año 2014 ETIC ha participado en 4 proyectos del Programa Gaitek, en un proyecto Innpató y en 3 proyectos europeos. ETIC desarrolla soluciones TIC en dominios como los Sistemas Inteligentes, plataformas en la nube (*Cloud Computing*), *Business Intelligence* y *Big Data*.

En el año 2014 celebró la segunda edición del Programa de Aceleración de *Startups* donde ETIC promociona la creación de nuevas empresas de base tecnológica impartiendo formación y proporcionando soporte tecnológico de forma gratuita.

FAGOR AOTEK, dedicado a la automatización y óptica, tiene como objetivo lograr un nivel de excelencia en las tecnologías integradas en los productos desarrollados y fabricados por Fagor Automation: controles numéricos, reguladores, motores y sistemas de visualización y captación de posición.

En 2014 Fagor AOTEK participó, entre otros, en proyectos de investigación en colaboración como Power-OM, proyecto europeo perteneciente al FP7 que trata de conseguir la optimización, basada en el consumo de energía, de la fiabilidad, operación y mantenimiento de las máquinas-herramientas; HHDMM, proyecto CDTI integrado para el desarrollo de una fresadora híbrida de alta dinámica;

proyecto INMAQUENER, del programa RETOS-Colaboración del MINECO, para la monitorización de máquinas-herramienta; proyectos INPRORET, INPRORET II (línea de trabajo MEDCON) y ESTRATEUS (línea de trabajo INSPECSOL), dentro del programa ETORTEK y en colaboración con el CIC MARGUNE, para el desarrollo de máquinas-herramientas no convencionales, portables, precisas, que se adaptan a la geometría de la pieza a mecanizar y soluciones de medición de piezas grandes en máquina; proyectos ECOFAB, EUSK-ADDI y MACHINE 4.0 sobre el consumo racional de energía, la fabricación aditiva y la incorporación de módulos inteligentes, siguiendo las últimas tendencias de Fabricación 4.0.

IK4-IDEKO, es un centro tecnológico especializado en tecnologías de fabricación y producción industrial. En 2014 alcanzó la cifra de 7,8 millones de euros de ingresos, y la colaboración con empresas se ha elevado un 7% en 2014, lo que supone ya el 65% de sus ingresos. La labor de investigación del centro tecnológico ha permitido obtener dos nuevas patentes en 2014, que sitúan en 20 el número de patentes activas del centro tecnológico. En cuanto a publicaciones, IK4-IDEKO ha publicado 7 artículos en revistas indexadas y 11 artículos en congresos, además de numerosas piezas de divulgación.

IK4-IDEKO cuenta con una plantilla de 96 personas, de las cuales 25 son doctores. Reparte su actividad en dos edificios en los que se ubican, además de un taller de prototipos de más de 2.000 metros cuadrados, los laboratorios de metrología y procesos de ultraprecisión, dinámica de altas prestaciones, sistemas de medida, materiales compuestos, procesado láser y componentes avanzados. Este año, completará su equipamiento con unos nuevos laboratorios dedicados a verificación e inspección y los ensayos no destructivos (NDT). Su especialización en "Advance Manufacturing" se materializa en proyectos tanto de investigación como bajo demanda industrial alrededor de las temáticas recogidas en sus 7 líneas de investigación: innovación estratégica, mecanizado y sistemas de producción, software inteligente, procesos de fabricación, dinámica y control, inspección y medida, y diseño e ingeniería de precisión.

IK4-IKERLAN es un centro tecnológico de referencia que ha cumplido 40 años de vida en 2014, especializado en innovar

productos y procesos incorporando su saber hacer en sistemas mecatrónicos, energía y fabricación avanzada. El centro obtuvo en el año 2014 unos ingresos de 17,8 millones de euros, correspondiendo el 58% a actividades contratadas por empresas y el 36% a actividades de investigación propia.

Con su sede central en Olandixo-Arrasate, IK4-Ikerlan cuenta con una plantilla de 195 personas, de las cuales el 26% son doctores, y alberga sus laboratorios y grupos de investigación en 4 ubicaciones: Arrasate (Olandixo y Polo de Innovación GARAIA), Miñano (Parque Tecnológico de Álava) y Hernani (Parque Tecnológico de Gipuzkoa-IDeO Innovation City).

La base de clientes de IK4-Ikerlan se extiende a más de 90 empresas, del transporte, bienes de equipo y energía, entre otros. El centro colaboró en 2014 con sus clientes en más de 120 proyectos de I+D, con importante presencia en programas de las diferentes administraciones de impulso a la I+D en las empresas.

En el capítulo de investigación propia, el centro trabaja en 6 líneas de investigación: sistemas embebidos, sistemas eléctricos y electrónicos de potencia, fiabilidad estructural y mecatrónica, microtecnologías para entornos industriales, sistemas inteligentes de mantenimiento y almacenamiento eléctrico y gestión térmica.

En el epígrafe de la producción científica, se publicaron 27 artículos SCI y 46 ponencias en congresos. Se han mantenido activas 42 tesis doctorales y se han firmado 2 nuevos acuerdos de colaboración.

Por último, mencionar que IK4-Ikerlan solicitó el año pasado 2 nuevas patentes.

IK4-LORTEK, centro tecnológico de “Advanced Manufacturing” situado en Ordizia (Gipuzkoa), centra sus líneas estratégicas de especialización en *Virtual Engineering*; *Friction Stir Welding*; Tecnologías de unión, recargue y fabricación aditiva de metales basadas en láser y fabricación inteligente y automatización de procesos.

La colaboración con empresas sigue siendo clave para IK4-Lortek y muestra de ello es que en 2014 los ingresos derivados de proyectos bajo contrato han supuesto el 76% del total

de ingresos. El 24% restante ha respondido a proyectos de investigación para las diferentes administraciones públicas.

En el apartado de proyectos relevantes en 2014, cabe señalar los proyectos COMBILASER, del programa H2020 “FoF1-2014 Research and Innovation Actions”, y el proyecto ADDITIVE, del programa “Etorgai 2014” en el que se promueve la introducción de la Fabricación Aditiva de metales en diferentes sectores industriales estratégicos (automoción, aeronáutica y médico).

IK4-Lortek ha mantenido la línea de crecimiento marcada en su plan estratégico y su plantilla a finales del 2014 ha alcanzado las 60 personas, de los cuales el 20% son doctores.

ISEA, Innovación en Servicios Empresariales Avanzados es un centro de desarrollo tecnológico, innovación y emprendimiento especializado en el sector de los servicios empresariales promovido por la división de ingeniería y servicios empresariales de la Corporación MONDRAGON.

ISEA pretende desarrollar una investigación de naturaleza aplicada, con impacto en el mercado y que sea relevante para los intereses de sus empresas usuarias. Así, en el ámbito de la actividad científico-tecnológica desarrollada en 2014, cabría destacar los proyectos PYME 2025, en colaboración con MIK, Orkestra e IK4-Ikerlan, y el diseño conceptual de un EcoDistrito en la cantera de San Josepe de Mondragón (Gipuzkoa).

Además, ISEA dinamiza el Business Acceleration Center - BAC de MONDRAGON, una iniciativa destinada a potenciar los procesos de lanzamiento de iniciativas empresariales mediante el fomento de nuevos negocios generados mediante la intercooperación.

Asimismo, colabora en el desarrollo de la iniciativa KIMU BERRI, para la promoción del emprendimiento juvenil en Debagoiena mediante el desarrollo de un enfoque específico basado en dominios tecnológicos y de mercado asociados a la juventud, el ocio y el deporte.

KONIKER es una unidad de I+D empresarial dedicada a la investigación, desarrollo e innovación en el ámbito del conformado y ensamble. En 2014 la cifra de ingresos del

centro ascendió a 2 millones de euros, siendo más del 85% correspondientes a proyectos bajo demanda de empresas industriales.

En 2014 Koniker ha participado en más de 20 proyectos de I+D de ámbito nacional e internacional, colaborando estrechamente con empresas y centros líderes en los sectores de automoción, siderurgia, electrodomésticos, energía y salud.

Koniker es miembro de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, y en sus instalaciones ubicadas en Arrasate (Gipuzkoa) trabajan un total de 23 investigadores.

Su especialización en fabricación avanzada se materializa en proyectos de investigación industrial aplicada al conformado

de materiales compuestos, desarrollo de manipuladores y elementos de transferización, limpieza ecológica de aceros, desarrollo de funcionalidades avanzadas para la optimización productiva y energética de las máquinas, mantenimiento avanzado mediante la integración de sistemas cyber físicos, y fabricación de paneles de lámina delgada de silicio amorfo, entre otros.

Koniker es miembro de EFFRA (Asociación Europea de Fábricas del Futuro) y de EuRobotics (Asociación Europea de Robótica).

Actualmente cuenta con las acreditaciones de calidad UNE-EN ISO 9001, UNE 166002 en Gestión de I+D+i y UNE 166006 en Vigilancia Tecnológica.



LEARTIKER es un centro de investigación, desarrollo e innovación especializado en la tecnología de polímeros y en la tecnología de los alimentos.

Leartiker Polymer R&D, a través de sus principales unidades de negocio (*Compounding, Health, Testing&Simulation* y *Lightweight*) ofrece un servicio integral, desde la generación de la idea hasta el desarrollo del producto final.

Leartiker Tecnología de Alimentos, acompaña a las empresas alimentarias en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, así como en la mejora y diversificación de sus productos. Está especializada en el sector cárnico, lácteo, productos de la pesca y platos preparados.

En 2014, Leartiker ha participado en 51 proyectos de I+D con empresas y en programas colaborativos en el entorno nacional e internacional.

MTC, incluido en la Red Vasca de Tecnología, es un centro especializado en la investigación y desarrollo de piezas y conjuntos termoplásticos básicamente para el sector de automoción.

En 2014 se ha avanzado en el tercer Plan Tecnológico 2013-2016, concentrado en "Estéticas" y desarrollo de nuevos productos. La innovación, como vía de crecimiento rentable

de Maier, se ha consolidado con importantes captaciones de proyectos en base a nuevas tecnologías desarrolladas en ejercicios precedentes.

A nivel relacional, se ha crecido en valoración de los clientes sobre el grado innovador alcanzado presencia en los centros de diseño de la mayoría de OEMs.

MTC ha prestado un especial interés en desarrollar alianzas, colaboraciones y acuerdos en el ámbito nacional y sobre todo europeo buscando la relación con los líderes mundiales en los campos de interés del negocio de Maier, incrementando notablemente la presencia en proyectos europeos del programa Horizon 2020.

Tras la inauguración en 2011 del nuevo MTC más orientado al cliente, al I+D+i y con una capacidad única de desarrollar proyectos hasta una fase TRL6 (fase preindustrial con medios representativos) se ha continuado de forma regular invirtiendo en la mejora de las instalaciones y laboratorios disponibles, iniciando un nuevo laboratorio de decoración *in-mold*.

Por último, destacar el desarrollo de proyectos de I+D+i según referencial UNE 166002:2009, del que MTC fue la primera unidad empresarial certificada, y del que se ha superado la auditoría sin ninguna "no conformidad" por sexto año consecutivo.

MIK (Mondragon Innovation & Knowledge) es un centro de investigación en gestión en innovación organizacional y social.

En la actualidad sus principales focos de especialización son: la participación de las personas en la gestión empresarial, los ecosistemas de emprendizaje, la internacionalización, la innovación abierta y la diversificación financiera.

En 2014 cabe destacar el diagnóstico de las capacidades de gestión avanzada de la pyme vasca realizado en el marco del proyecto "PYME 2025: Hacia una pyme con dinámicas de innovación y emprendimiento colaborativas de carácter internacional basada en la participación de las personas", y la identificación de proyectos de intervención en dichas pymes a partir del diagnóstico realizado.



ORONA EIC (Elevation Innovation Centre) trabajan más de 100 profesionales en colaboración con Orona y Electra Vitoria así como con centros de investigación y universidades de vanguardia tanto nacionales como internacionales. Desde Orona eic se buscan formas de optimizar todos los aspectos relacionados con la ecoeficiencia, seguridad y confort de los sistemas de elevación. En esta línea, Orona es la primera empresa en el sector de elevación, a nivel mundial, acreditada con la certificación en Ecodiseño.

UPTC, centro especializado en la investigación y desarrollo de tecnología para el sector del packaging. En el año 2014 se ha desarrollado una gama de máquinas de termosellado que cubre un amplio espectro de soluciones, incorporando la más alta tecnología para responder a los requerimientos más exigentes de la industria alimentaria. Se ha avanzado en el desarrollo de funcionalidades avanzadas de máquina y en la conectividad-comunicaciones de los equipamientos para su control y monitorización remotos.



Polo de innovación GARAIA El Parque Tecnológico de Mondragón sigue consolidándose como una comunidad de conocimiento e innovación que constituye un punto de encuentro entre empresas, centros tecnológicos, universidades y otros agentes, en un espacio óptimo y diferente para la generación e intercambio de conocimiento y para su transformación en nuevos productos y/o negocios, con el objetivo último de crear riqueza y empleo cualificado.

Persigue la especialización construyendo desde las áreas de conocimiento que hoy se dominan (mecatrónica, electrónica de potencia, procesos, *manufacturing* y sistemas embebidos) y evolucionando hacia nuevas aplicaciones (eficiencia energética, almacenamiento eléctrico, salud, medio ambiente, movilidad, etc.).

Dentro de sus actividades principales, actúa como observatorio en la identificación y definición de proyectos, en la búsqueda de colaboradores y aliados, gestiona infraestructuras y ofrece servicios de apoyo a la innovación, canaliza proyectos de emprendizaje y ofrece espacios diferenciales a potenciales empresas de base tecnológica interesadas en ubicarse en Garaia.

En el 2014 ya alberga 25 empresas de base tecnológica con una facturación de 76M€ y 1.056 personas de las que 526 están dedicadas a I+D.

Asimismo y durante el 2014 ha acogido más de 8.500 personas en sus instalaciones, participando en diferentes tipos de actos, aprovechando los diferentes espacios e infraestructuras que ofrece Garaia hacia su entorno.

SAIOLAN, como Centro de Empresas e Innovación, es una entidad especializada en la promoción y desarrollo de nuevas actividades empresariales, cuya sede se encuentra en Arrasate – Mondragón (Gipuzkoa).

Desde su fundación, en el año 1985 hasta la fecha, el reto que Saiolan se plantea es contribuir al desarrollo de nuevas actividades empresariales, rentables y sostenibles en el tiempo, para generar empleo de alto valor añadido.

En relación con los aspectos destacados en su gestión del 2014 cabe destacar como acciones orientadas a la divulgación sobre

emprendizaje (con 16 acciones y 600 personas involucradas) y las acciones de formación para emprendedores (se realizaron 13 cursos a 300 participantes).

Por otra parte, se realizaron 27 estudios de prospección, 10 proyectos de desarrollo tecnológico y 34 estudios de viabilidad.

En cuanto a nuevas actividades, se constituyeron 7 nuevas empresas, se lanzaron 6 proyectos de diversificación y 6 planes de financiación institucional.

Asimismo durante el 2014 ha finalizado el Programa Eraikin que ha elaborado un método de creación de empresas innovadoras adaptado a las peculiaridades de Debagoiena, al



amparo del Programa Europeo Poctefa y en colaboración con otras regiones europeas.

Además, desde su herramienta de Antena Internacional ha llevado a cabo 7 estudios de profundización en tecnologías innovadoras identificadas en países líderes en contenido tecnológico, que se han presentado a 60 organizaciones empresariales como elemento de transferencia tecnológica novedosa en el mercado europeo y susceptible de ser generadora de nuevas actividades empresariales.

Por último, indicar que Saiolan cuenta en la actualidad con 8 empresas y 15 emprendedores sitios en su incubadora.

Centros Formativos

Politeknika Ikastegia Txorierrri atendió durante el curso 2013-2014 a 386 alumnos de Formación Profesional y 398 alumnos de Formación para el Empleo, tanto trabajadores en activo como personas en situación de desempleo. Merece destacar la organización y desarrollo de un curso sobre Matricero-Ajustador de 280 horas, cofinanciado por el Fondo Europeo de Adaptación a la Globalización (FEAG), dirigido a trabajadores excedentes de las empresas asociadas a la Federación Vizcaína del Metal.

En el área internacional, 18 alumnos efectuaron sus prácticas en empresas europeas (Alemania, Reino Unido, Italia, Irlanda, Polonia y República Checa). Asimismo, el centro ha participado en 4 proyectos de Transferencia de Innovación (TOI) financiados a través del programa Erasmus+. Además, merece destacar la participación en el Programa de becas GLOBAL TRAINING, patrocinado por el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco.

Politeknika Ikastegia Txorierrri ha incrementado la gestión en el número de becas mediante una alianza con la asociación de centros de FP-HETEL y CONFEBASK. Gracias a ello, en la convocatoria 2013, ha sido el único centro de referencia en toda la Comunidad que ha gestionado 50 becas, dirigidas a jóvenes que han finalizado sus estudios de Formación Profesional de grado superior.

En el ámbito del fomento del autoempleo, y en calidad de socios promotores, prosigue la colaboración con la Asociación WORK-LAN Bizkaia, cuyo objeto social se fundamenta en la promoción de empresas de economía social. En apoyo a los objetivos de dicha asociación y con el ánimo de contribuir a la promoción de la Cultura Emprendedora, Politeknika Txorierrri ha participado en la incubación de tres proyectos de empresa (cesión de locales y generación de 11 puestos de trabajo).

Se ha procedido a sistematizar la relación con el sector empresarial, mediante el desarrollo de diversas actividades en calidad de socios colaboradores del Parque Tecnológico y Científico de Bizkaia y del Cluster-Agrupación de empresas de automoción (ACICAE). Asimismo, se ha incorporado como socia colaboradora del centro la empresa Fagor Arrasate, en sustitución de Onapres S.Coop. Destacar en este ámbito la participación de las empresas Ondoan S.Coop. y ESS S.Coop. en el desarrollo de sendos proyectos de Formación Dual en Alternancia, colaborando en la formación de dos alumnos del centro.

En el ámbito de la calidad, y con objeto de sistematizar la Vigilancia en el Proceso de Innovación, el centro ha sido seleccionado para participar en un proyecto piloto denominado "Inteligencia competitiva" promovido por la viceconsejería de FP del Gobierno Vasco. Asimismo, se ha implantado una aplicación iNet para la elaboración de las Memorias de cada Proceso y se ha superado con éxito la renovación completa por parte de AENOR de la certificación ISO 14001:2004.

Arizmendi Ikastola. El ámbito temporal de la actividad de Arizmendi Ikastola es el curso escolar. Tras el nombramiento de un nuevo equipo directivo, el proyecto que éste comenzó a gestionar, a partir de septiembre de 2013, se caracteriza por su perfil estratégico y una visión sobre el año 2020. El reto para ese escenario es lograr el desarrollo del modelo ikastola en el valle de Léniz, lo cual equivale a "educar a la persona desde la cooperativa Arizmendi y con las demandas, el currículo y los agentes sociales del valle". En resumen, educar a la persona euskaldun y cooperativa del valle, abierta a un mundo globalizado.

En el primer ejercicio, el 2013-14, la gestión se centró en dar un corpus pedagógico al reto, en delimitar los soportes

económico, arquitectónico, digital y de recursos humanos y, a la vez, incidir en algunas mejoras de la actividad cotidiana, sobre todo en el campo de la comunicación interna y externa de la cooperativa. De los resultados del ejercicio cabe señalar, entre otros, como más sobresalientes los siguientes aspectos:

- Un producto audiovisual que identifique, de forma divulgativa y con una clara intención formativa, las bases del cambio pedagógico que se pretende con la denominada Pedagogía de la Confianza adoptada por Arizmendi Ikastola.
- Un encuentro inter-centros que comparten o desean compartir la innovación pedagógica, liderado por las ikastolas Azkue (Lekeitio), Aranzadi (Bergara) y Arizmendi.
- La creación de herramientas formativas que ayudarán a la investigación-acción dentro de Arizmendi.
- La reorientación de la educación no formal.
- El incremento de las nuevas matriculaciones de alumnado.
- La identificación de las prioridades arquitectónicas en los edificios de Arizmendi Ikastola.
- La propuesta de un debate sobre la gestión de recursos humanos acorde con la innovación pedagógica iniciada.
- La implementación de un modelo de gestión de los recursos digitales en Secundaria.
- La autorización de un ciclo formativo superior de Formación Profesional en 3D.
- La subsanación del déficit del curso anterior mediante el ajuste y el equilibrado de las cuentas económicas.
- La implementación de un plan de comunicación que se visualizará en edificios, vehículos, medios informativos... para fortalecer la imagen corporativa y la presidencia de la ikastola.
- La organización de un operativo de reubicación de algunos socios cooperativistas de Fagor Electrodomésticos.

Lea Artibai Ikastetxea. Durante el curso académico 2013-14, Lea Artibai Ikastetxea ha tenido 18 grupos en bachilleratos

y ciclos formativos, y 66 alumnos han realizado prácticas en empresas, 9 de ellos en Europa dentro del programa Erasmus. Además, 12 de estos alumnos han tomado parte en el programa de Formación Profesional Dual en el que los alumnos combinan la formación en la escuela con trabajo en empresa.

Asimismo, el centro ha sido promotor de un proyecto de innovación educativa con la Viceconsejería de Formación Profesional que ha permitido poner en marcha lo que la denominada *Lean eskola*, un espacio educativo especial para la formación en *Lean manufacturing* utilizando una metodología novedosa consistente en *learning by doing* (aprender haciendo).

En el ámbito de la Formación para el Empleo, se ha impartido formación para desempleados y trabajadores en activo (aprox. 7.000 horas) y una amplia variedad de cursos bajo demanda (1.400 horas). En esta actividad cabe destacar el alto número de prácticas en empresa gestionadas (160). La combinación de la Formación para el Empleo, la estrecha relación que Lea Artibai mantiene con las empresas del entorno y la labor del departamento de orientación como centro colaborador de Lanbide han contribuido a la inserción laboral de más de 40 personas.

Cabe destacar la colaboración con el gobierno chileno para el programa denominado "Técnicos para Chile" que va dirigido a profesionales chilenos que se formarán en Lea Artibai en el área de la Industria Alimentaria. Dentro de esta colaboración para siguientes cursos se ha acordado la impartición de otras especialidades.

Mondragon Unibertsitatea. Durante el curso 2013-14, Mondragon Unibertsitatea ha ofertado 15 grados en sus 6 áreas de conocimiento: ingeniería, gestión empresarial, emprendimiento, comunicación, educación y gastronomía. Además de 13 másteres universitarios, 3 de ellos como dobles diplomas, en colaboración con universidades francesas y en el campo de las ingenierías.

Asimismo, se han ofertado 8 cursos de adaptación a grado *online*, además de un amplio abanico de cursos de formación permanente y de posgrado para profesionales.

La calidad es uno de los objetivos principales en todas las actividades de Mondragon Unibertsitatea. Año a año se hace una firme apuesta por ir mejorando la calidad de sus titulaciones, de la investigación, de la gestión y, en general, de la universidad en su conjunto. En el curso 2013-14 caben destacar los siguientes logros:

- La Escuela Politécnica Superior y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación lograron el certificado AUDIT, que evalúa y certifica el sistema interno que ambas han implementado para garantizar la calidad de la enseñanza.
- Tres titulaciones –dos grados y un máster– han superado la prueba de acreditación para renovar su oficialidad.
- Una de ellas, además -el grado de Ingeniería Mecánica-, ha conseguido el sello EUR-ACE, certificación otorgada por la Asociación de Ingenieros Europeos, que garantiza que la titulación cumple los principios de calidad, transparencia, reconocimiento y movilidad previstos en el Espacio Europeo de Educación Superior.



El total de **alumnos matriculados ha sido de 4.567** (3.451 en estudios de grado, 774 en estudios oficiales de posgrado y 342 en estudios de posgrado en títulos propios). Entre ellos, 575 han estado matriculados en la modalidad *online*.

El número de alumnos que han realizado prácticas en empresas tanto de grado como de máster ha sido de 1.410.

En el ámbito de la **internacionalización**, **488** alumnos se han desplazado a universidades extranjeras- un 13% más que el curso anterior- de los cuales el 48% realizaron prácticas y proyectos fin de carrera en universidades y/o empresas del exterior. Asimismo, Mondragon Unibertsitatea ha contado con **116 alumnos** extranjeros, lo que ha supuesto un incremento del 33%.

Cabe destacar además el desarrollo del proyecto **MEI-Mondragon Educación Internacional**. Se trata de una participación directa en el diseño metodológico y en la gestión de varias instituciones de educación superior internacionales. En la actualidad MEI está presente en Colombia, México y Arabia Saudí, participando en la gestión de dos universidades y cuatro centros de formación profesional.

Respecto a la **investigación**, la universidad sigue desarrollando de forma creciente esta actividad, impulsando de forma especial la **investigación colaborativa**, consistente en desarrollar la actividad de investigación y transferencia con determinadas empresas y organizaciones referentes,



trascendiendo de una relación esporádica de colaboración en proyectos puntuales, hacia una relación de régimen permanente, convirtiendo a la universidad en una extensión estructural de las capacidades de I+D de las mismas.

A pesar del ajuste y reducción por parte de las administraciones públicas de la inversión en los programas de investigación, la actividad investigadora de Mondragon Unibertsitatea ha continuado consolidándose. Muestra de ello es la participación en más de 425 proyectos de investigación y las actividades de transferencia realizadas.

Además se han publicado 106 artículos en revistas especializadas y se han presentado 148 ponencias en congresos tanto a nivel estatal como internacional. Por su parte, la Universidad ha organizado 58 congresos y jornadas sobre distintos ámbitos de conocimiento.

En el ámbito del **emprendimiento**, se ha organizado la 8ª edición del Encuentro de Emprendimiento, con la participación de un total de 213 alumnos de Mondragon Unibertsitatea. Además, este año, por primera vez, han participado también en el concurso los alumnos de la Universidad Unipanamericana de Colombia y los de la Universidad UCO-Mondragon de México. En total, se han presentado 87 proyectos.

Durante el curso 2013-14 también se han abordado otros proyectos estratégicos como:

- El inicio del proceso de reflexión MENDEBERRI 2020, una profunda reflexión en torno a su futuro modelo educativo.
- El rediseño del Grado en Administración y Dirección de Empresas reconvirtiéndolo a un formato de grado en alternancia con un intenso componente práctico en empresa a lo largo de todo el proceso universitario.
- Implantación de 3 nuevas ingenierías, dos de ellas del ámbito de la energía y ecotecnología en el campus que la Escuela Politécnica Superior tiene en Donostialdea y el Grado en Ingeniería Biomédica implantado en Arrasate.

OTALORA. En Otalora, centro de desarrollo directivo y cooperativo de MONDRAGON, en el año 2014 se desplegó una actividad significativa.

En el área de Educación Cooperativa se llevaron a cabo los programas para Consejo Rector con 8 grupos, los programas para Consejo Social con 10 grupos y el programa para socios con 124 grupos. También se realizaron sesiones de acogida a un total de 12 grupos de nuevos socios.

En el área de Desarrollo Directivo, finalizó el Executive MBA 2013-14, se puso en marcha una nueva edición del IKAS y se lanzaron dos ediciones sobre 'Multiculturalidad' para personas que se mueven en entornos internacionales.

Por otro lado, en el área de Desarrollo Cultural, se llevó a cabo la encuesta de cultura organizacional con 14 cooperativas, el diagnóstico cultural cualitativo con 4 cooperativas, la definición de la cultura deseada con 1 cooperativa, la evaluación del perfil del líder con 2 cooperativas y el proyecto completo de desarrollo cultural con 1 cooperativa.

En cuanto al área de 'Liderazgo y Trabajo en Equipo', hubo un total de 9 grupos participantes en el programa de Liderazgo cooperativo, 18 grupos en los programas de profundización en las competencias de liderazgo, destacando las competencias de Positividad y Orientación al logro, así como 23 grupos que desarrollaron la competencia de trabajo en equipo.

En el área de Difusión Cooperativa, se atendió a 28 grupos de visitantes de 1 día que se acercaron hasta MONDRAGON, se impartieron un total de 22 seminarios de 2 a 5 días sobre MONDRAGON y 8 conferencias en diferentes eventos nacionales e internacionales.

Por último, y como en años anteriores, se organizó una nueva edición del Foro de Gestión de Personas dirigida a directores de personal de las cooperativas de la Corporación, con la participación de 115 asistentes.



