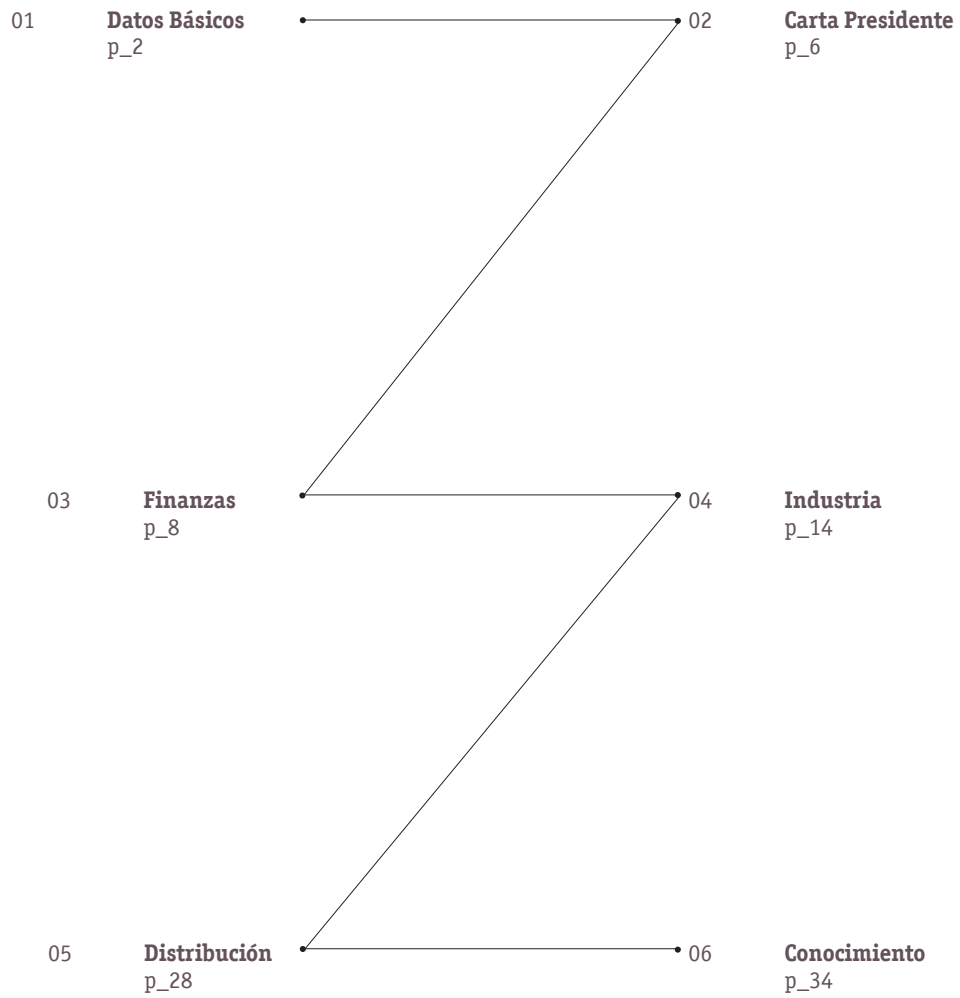


2015 Un compromiso compartido, una conexión de mentes, responsabilidades, visiones, palabras y proyectos que nos hacen más fuertes e impulsan la creación de lazos entre todos... Que impulsa el futuro.

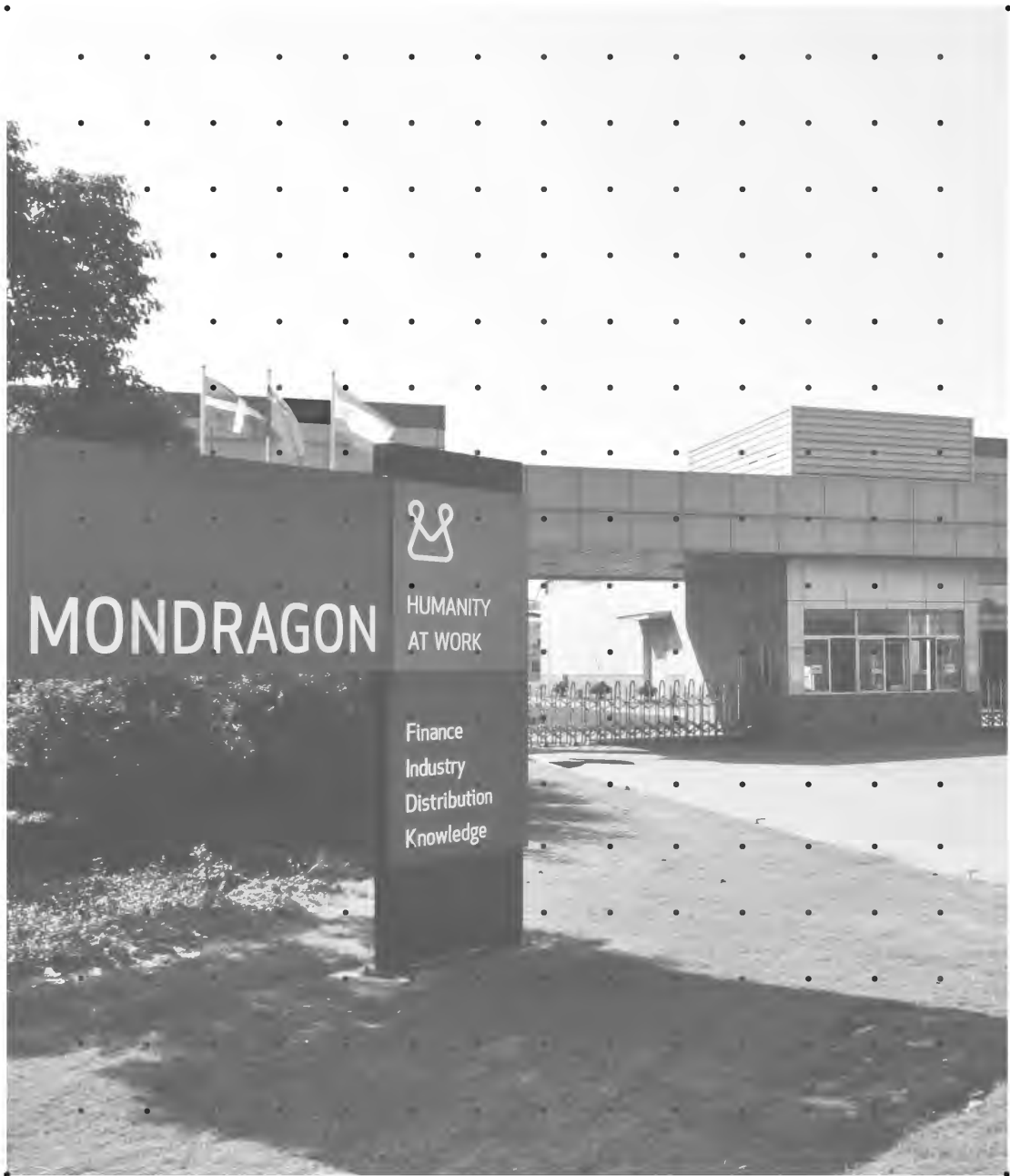




## DATOS BÁSICOS

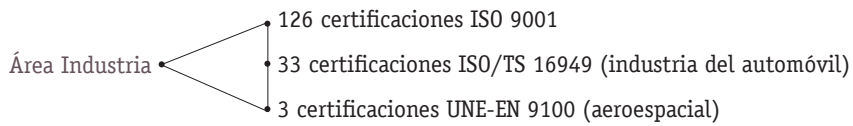
	1	8	10	13	101	128
	Mutua	Fundaciones	Entidades de Cobertura	Servicios internacionales	Cooperativas	Filiales Productivas
	2014	2015	% Variación			
Desarrollo empresarial	Ingresos totales	11.949	12.110	1,3		
	Ventas totales (Industria+Distribución)	11.059	11.368	2,8		
	Inversiones netas	345	317	-8,1		
	Ebitba	1.168	1.122	-3,9		
	Recursos Intermediados Laboral Kutxa	18.063	18.753	3,8		
	Fondo patrimonial LagunAro	5.566	5.798	4,2		
Empleo	Puestos de trabajo medios	74.048	74.335	0,4		
	% socios sobre plantilla de cooperativas Área Industria	83	81	-2,4		
	% de mujeres socias en plantilla cooperativas	43,0	43,0	0,0		
	Índice de incidencia o siniestralidad Área Industria	29,3	31,4	7,2		
Participación	Capital social de los socios trabajadores	1.688	1.670	-1,0		
	Nº socios trabajadores en órganos de gobierno	810	810	0,0		
Solidaridad	Recursos destinados a actividades de contenido social	17,8	22,7	27,5		
	Nº alumnos en centros educativos	11.439	11.368	-0,6		
Gestión ambiental	Nº de certificaciones ISO 14000 vigentes	69	72	4,3		
	Nº de certificaciones en ecodiseño	4	4	0,0		
Apuesta de futuro	% recursos destinados a I+D sobre valor añadido Área Industria	8,9	8,6	-3,4		
	Nº de Centros Tecnológicos y Unidades de I+D	15	15	0,0		
	Nº total de investigadores	1.679	1.774	5,8		

(\*) Dato homogeneizado

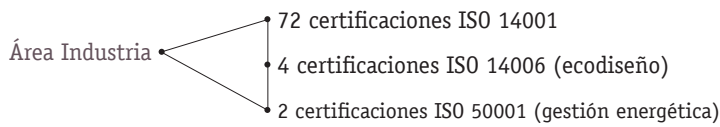


### CERTIFICACIONES VIGENTES

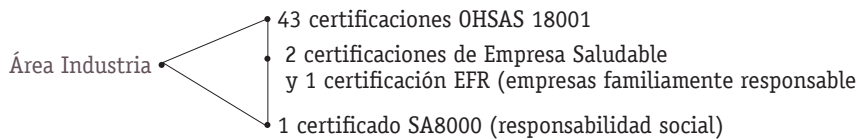
90% de ventas consisten en sistema de gestión de calidad certificado en cooperativas:



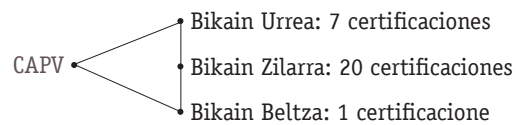
80% de ventas con sistema de gestión medio ambiental certificado en cooperativa:



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



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





Javier Sotil Presidente

**MONDRAGON DEL FUTURO**

En 2015 el crecimiento mundial se situó al 3,1%, ligeramente por debajo del nivel alcanzado el año precedente. El ejercicio ha vuelto a caracterizarse por las desigualdades por áreas geográficas. India, con un 7,3%, se sitúa ya como el país asiático que más ha crecido en el ejercicio. Le sigue de cerca China, con un crecimiento del 6,9%. Mientras, Brasil y Rusia muestran la otra cara de la moneda y han entrado en recesión, con tasas negativas de -3,8% y -3,7% respectivamente. USA, por su parte, sigue liderando la recuperación de las economías avanzadas y repite la tasa de crecimiento de 2014 (2,4%) y en la eurozona el crecimiento fue de un 1,9%. En España, el crecimiento de la economía ha superado las expectativas y se ha situado en el 3,2%. Y finalmente, la Comunidad Autónoma del País Vasco experimentó un incremento del 3,1%, dato que supone una mejora de 1,8 puntos respecto al dato obtenido en 2014 y que supone el mayor incremento de los últimos ocho años.

En este contexto, 2015 ha sido un ejercicio positivo para el grupo, tanto desde el punto de vista de ventas como de resultados. Asimismo, hemos sido capaces de dar una respuesta social apropiada, en coherencia con nuestra filosofía de solidaridad e intercooperación, a los socios afectados por la problemática de desempleo estructural en algunas cooperativas.

Desde el punto de vista de las principales variables empresariales, nuestro proyecto empresarial se ha visto fortalecido a lo largo de 2015. En un contexto de recuperación de la economía, nuestros negocios han sabido aprovechar esa dinámica positiva y hemos logrado alcanzar unas cifras que nos han permitido generar puestos de trabajo, que en última instancia es nuestro principal cometido. En este sentido, es destacable la evolución del área Industria, que a lo largo del año ha concluido con 1.200 puestos de trabajo más que en el ejercicio anterior, con la satisfacción de haber conseguido que un 65% sean puestos de trabajo en nuestro entorno, mientras que en 35% restante lo han sido en el ámbito internacional.

Y respecto a nuestro proyecto cooperativo, hemos avanzado significativamente en el proceso de reflexión sobre "MONDRAGON

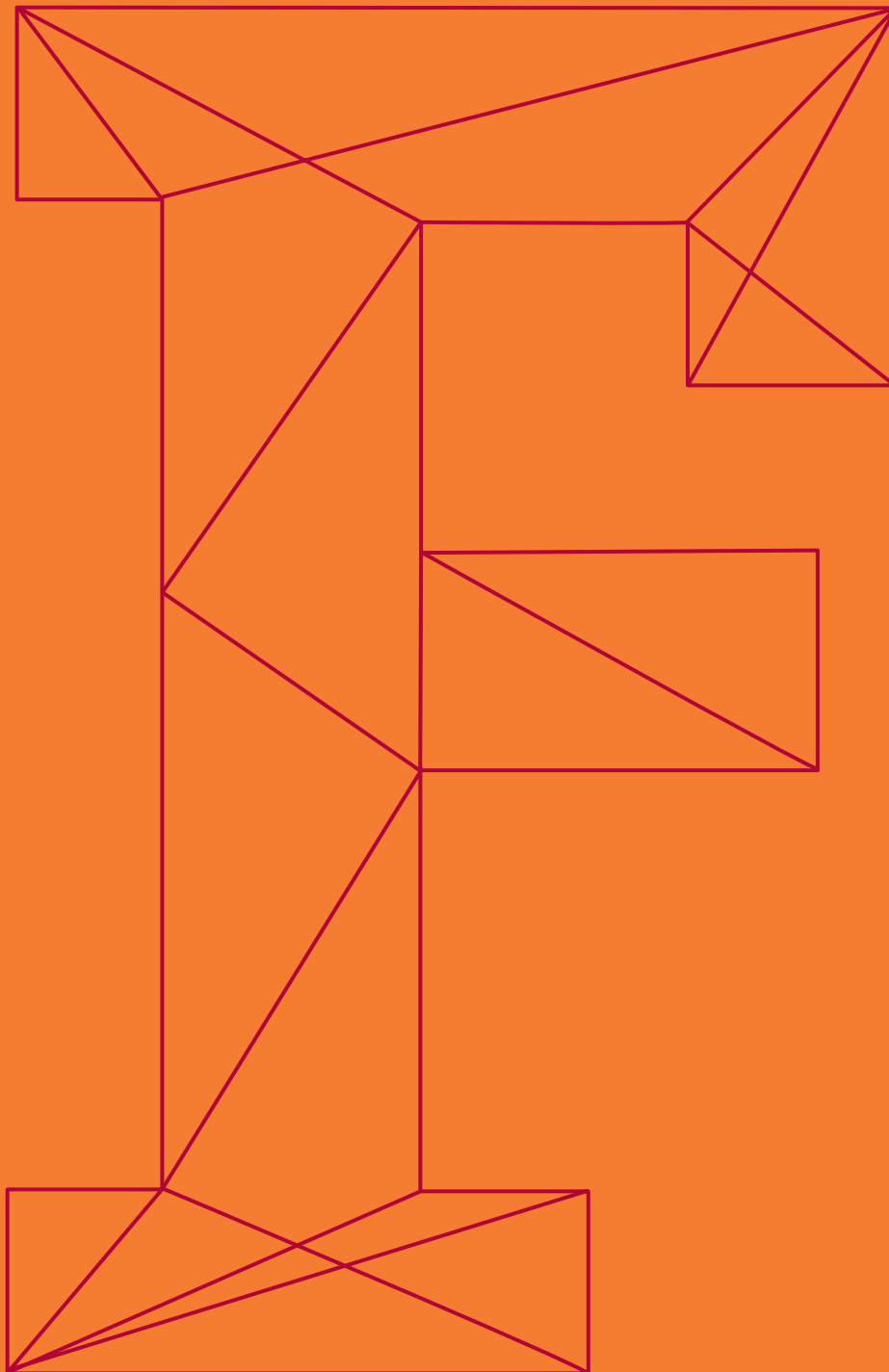
del futuro". Hemos formulado varias propuestas relacionadas con los valores y principios de nuestra cultura, poniendo el acento en la autoexigencia y la corresponsabilidad; hemos planteado un nuevo modelo organizativo que pretende dar respuesta a la heterogeneidad de MONDRAGON y a los desafíos del mercado global pivotando en torno a 10 proyectos tractores; y hemos elaborado una nueva propuesta de "Fondos e Instrumentos de intercooperación financiera", que pivote en torno a la rentabilidad y la sostenibilidad de los negocios, manteniendo la intercooperación y la solidaridad entre todos.

Además, a lo largo de 2015 hemos ido perfilando la hoja de ruta de la Corporación para el próximo ciclo estratégico. La política Socioempresarial 2017/2020 pone el acento en los negocios competitivos y sostenibles. Y las estrategias para responder a los desafíos del futuro serán el compromiso e identidad cooperativa, la financiación, la innovación y promoción empresarial, la intercooperación y la presencia global.

Ambos proyectos, "MONDRAGON del futuro" y "Política Socioempresarial 2017/2020", se debatirán en el Congreso 2016 que se celebrará el próximo 20 de julio. Será un hito más en la ya dilatada historia del grupo que alumbrará una nueva era para la Experiencia Cooperativa. En este escenario global, de máxima competencia, repleto de incertidumbres, de cambios acelerados y de retos empresariales, tengo la certeza de que sabremos conjugar adecuadamente los valores cooperativos con las exigencias de la eficiencia económica, y que una vez más, seremos capaces, con altura de miras, de dar un paso más para dejar a las siguientes generaciones un proyecto consolidado y fortalecido.

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.





## **FINANZAS**

En el área Finanzas, en un contexto competitivo inédito y enormemente exigente, Laboral Kutxa logró compensar la presión sobre los márgenes de la actividad financiera merced al control de los gastos de explotación y la elevada calidad crediticia de su cartera y obtuvo un beneficio de 110 millones de euros.

El negocio de seguros también tuvo una evolución muy positiva, con cifra record de resultados. Por su parte, el fondo patrimonial de LagunAro, EPSV alcanzó los 5.798 millones de euros.

- En la composición de la cartera crediticia, el crédito a particulares representa el 74% y el crédito a empresas el 26%, incrementándose éste último en 3 puntos porcentuales respecto al ejercicio anterior •

## LABORAL KUTXA

En este entorno competitivo inédito y enormemente exigente, Laboral Kutxa ha conseguido compensar la presión sobre los márgenes de la actividad financiera merced al control de los gastos de explotación y la elevada calidad crediticia de su cartera.

El negocio de Seguros, con unos resultados globales de 30,4 millones de euros, que suponen un récord histórico, ha contribuido de forma relevante a los resultados de la entidad. Como consecuencia de todo ello, Laboral Kutxa ha cerrado el año con un beneficio consolidado después de impuestos de 110 millones de euros, manteniendo uno de los mejores ratios de rentabilidad sobre activos totales medios del sector, a la vez que incrementa la cobertura de provisiones.

A efectos de Liquidez, la evolución de los **depósitos de clientes** minoristas en balance y de la inversión crediticia, ha permitido situar en el 88,2% el ratio de créditos sobre depósitos, mejorando de esta forma su cómoda posición de liquidez estructural, y por tanto su capacidad potencial de inversión.

En cuanto a las variables comerciales, la más importante es la **Inversión Crediticia**, y aunque ésta presenta pruebas fehacientes de cambio de tendencia, la nueva contratación todavía no es suficiente para compensar las amortizaciones, manteniéndose un ejercicio más el proceso de desapalancamiento de familias y empresas, si bien lo hace de forma más moderada que en ejercicios anteriores.

Así, la inversión crediticia bruta, se situó al finalizar el año en 14.260 millones de euros, con un descenso del 4,2%, muy en línea con el registrado en el conjunto del sector.



## APOYO A LAS EMPRESAS

En la composición de la **cartera crediticia**, el crédito a particulares representa el 74% y el crédito a empresas el 26%, incrementándose éste último en 3 puntos porcentuales respecto al ejercicio anterior.

En comparación con el sector, la cartera crediticia, y debido al mayor peso de las hipotecas, es menos vulnerable en riesgo de crédito, si bien dispone de márgenes más estrechos.

En lo referente a la red especializada de empresas, las formalizaciones en activo circulante alcanzan los 1.501 millones de euros, superando ligeramente la previsión y creciendo respecto al ejercicio precedente un 7,5%. El saldo en inversión estructural se ha situado en 737 millones de euros, con un 1,4% de crecimiento en el año.

Cabe destacar el incremento de la intensidad comercial de esta red, que ha permitido incorporar 526 clientes nuevos (un 8,0% sobre la base de partida), alcanzando la cifra de 6.658 Empresas (pymes y grandes empresas) que se gestionan ya desde el área especializada.

## RESULTADOS

El margen de intereses retrocede respecto al ejercicio precedente, motivado principalmente por los bajos tipos de interés.

El margen bruto alcanza los 422 millones de euros, mejorando en un 4% las previsiones gracias al buen comportamiento que han tenido los dividendos y otras operaciones financieras. Los gastos de explotación se han controlado con éxito, y experimentan en el ejercicio una reducción de un 3,5%. En cuanto a la evolución del ratio de morosidad, éste se reduce en el ejercicio hasta el 7,4% del total de la financiación concedida, dato que contrasta positivamente con el porcentaje de dudosos del sector, 10,2%, casi tres puntos por encima. El dato adquiere mayor relevancia si se considera que, a diferencia de una parte importante del sector, Laboral Kutxa ha mantenido su perímetro de análisis durante todo el ejercicio, sin realizar movimientos corporativos u operaciones de venta de paquetes de activos problemáticos.

De modo que la exigencia de provisiones para riesgos ha podido reducirse se forma significativa.

En conjunto, los **resultados consolidados** después de impuestos alcanzan los 110 millones de euros ya mencionados.

## EL NEGOCIO DE BANCA-SEGUROS

En referencia al Negocio de Seguros, éste ya aporta al grupo Laboral Kutxa unos resultados globales de 30,4 millones de euros. Las bases de estos buenos resultados se asientan en la venta de nuevas pólizas, en la excelente ratio de renovación de cartera, en el buen comportamiento de la siniestralidad y en las mejoras de eficiencia y productividad que van aflorando tras la integración del negocio.

Las novedades más importantes del año han estado marcadas por la **ampliación del catálogo** en la gama de productos personales y por la puesta en marcha de **nuevos servicios** dentro de la aplicación online de Laboral Kutxa para la gestión de las pólizas y los siniestros de los clientes.

Actualmente, Laboral Kutxa ofrece a través de sus 338 oficinas un servicio especializado de banca y seguros a sus más de 1,2 millones de clientes.

El modelo de banca cooperativa, sigue siendo una apuesta exitosa. Se apuesta por la especialización, y la eficiencia apoyada en la digitalización y la multicanalidad, pero sin olvidar los diferenciales de calidad que permite la estructura societaria en el servicio al cliente, ya que quien le atiende y asesora no es un asalariado, sino un socio de la entidad bancaria.

Este comportamiento positivo se refleja en el refuerzo de forma importante de la sólida fortaleza financiera medida en términos de solvencia. Los recursos propios al cierre de 2015 ascienden a 1.478 millones de euros, de los cuales el capital social es 708 millones de euros y las reservas 785 millones de euros. De modo que el coeficiente de solvencia total se eleva hasta el 15,92%, y en términos de Capital Principal CET 1, alcanza el 15,12% en su cálculo transitorio *phased in* y que se eleva hasta el 16,06% en el cálculo *final fully-loaded*, situando a la entidad entre las primeras posiciones del sector y superando con holgura los requerimientos de capital establecidos por el regulador.

- La cifra de pensionistas de LagunAro ascendía a 12.538 personas, 529 más que al cierre de 2014, habiendo ascendido el importe total que se les ha abonado por estos conceptos a 164 millones de euros, un 7,5% más que el año anterior •

## 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 cierre de ejercicio, el mencionado **colectivo de mutualistas** activos ascendía a 27.970 personas, integradas en 131 cooperativas, 432 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 2015, la cifra de **pensionistas** ascendía a 12.538 personas, 529 más que al cierre de 2014, habiendo ascendido el importe total que se les ha abonado por estos conceptos a 164 millones de euros, un 7,5% más que el año anterior.



- **El Fondo Patrimonial ha aumentado en el transcurso del año en 231 millones, para alcanzar la cifra de 5.798 millones de euros a finales de 2015 •**

En cuanto a la gestión de las **inversiones**, el año 2015 ha sido otro año complicado para los mercados financieros, en el que la volatilidad ha sido uno de las principales características. En la parte de renta fija, no se puede perder de vista que los tipos de interés se encuentran en niveles muy reducidos, como consecuencia de la continuidad de la política monetaria expansiva de los bancos centrales; mientras que en el caso de las bolsas, que arrancaron 2015 con importantes subidas, sufrieron un severo castigo a partir del mes de agosto tras los malos datos procedentes de China y el miedo el contagio a otros países emergentes y a las economías desarrolladas. Otro aspecto significativo en el comportamiento de los mercados financieros en 2015 ha sido la revalorización registrada del dólar frente al euro. En este difícil contexto, los resultados del ejercicio han sido satisfactorios. La rentabilidad obtenida de las inversiones ha sido de un 5,34%. El Margen de Solvencia, que mide en términos relativos el nivel de activos libres de compromiso, alcanza al cierre de 2015 el 10,9% (10,5% a cierre de 2014), situándose claramente por encima del 4% exigido por la regulación aplicable.

El **Fondo Patrimonial** ha aumentado en el transcurso del año en 231 millones, para alcanzar la cifra de 5.798 millones de euros a finales de 2015.

El importe de las **Prestaciones de Reparto**, que cubren las prestaciones a corto plazo, ha ascendido durante 2015 a 79,0 millones de euros, siendo las prestaciones de Ayuda al Empleo e Incapacidad Temporal las que mayores recursos han requerido. Dicho importe se ha destinado principalmente a:

- Incapacidad Temporal: 30,0 millones de euros (38% del total).
- Ayuda al Empleo: 32,5 millones de euros (41% del total).
- Asistencia Sanitaria: 12,0 millones de euros (15% del total).
- Resto (Auxilios y Prestaciones Familiares): 4,2 millones de euros (6% del total).

Al igual que en 2014, entre las prestaciones de reparto destaca el importante gasto registrado en la prestación de **Ayuda al Empleo** (32,5 millones), que representa el 41,1% del total de las prestaciones de reparto. En todo caso, este importe es significativamente inferior (-25,2%) al alcanzado en 2014 (43,5 millones). En este sentido, 2015 puede considerarse como un año positivo, en la medida en la que las soluciones de carácter definitivo materializadas (129 reubicaciones definitivas, 99 prejubilaciones y 94 indemnizaciones) han permitido seguir reduciendo el número de socios declarados en desempleo estructural, que ha pasado de 1.296 al cierre de 2014 a 979 al cierre de 2015. Asimismo, el elevado volumen de reubicaciones provisionales ha hecho que el número de personas en situación de desempleo efectivo haya seguido reduciéndose a lo largo del año, pasando de 255 a 120.

El gasto de la prestación mutualizada de **Asistencia Sanitaria**, en sus distintas modalidades, alcanza la cifra de 12,2 millones de euros en el año, reflejando una reducción del 6,0% respecto al año anterior.

En cuanto a la **Incapacidad Temporal**, el gasto de la prestación ha ascendido a 30,0 millones de euros, aumentando el 0,8% respecto al ejercicio precedente. La tasa de absentismo del año 2015 se ha situado en el 4,75%, lo que representa un aumento del 2,0% respecto a la tasa alcanzada el año anterior (4,66%).

Las denominadas **Prestaciones Familiares** (Maternidad, Paternidad, Riesgo durante el embarazo, Riesgo durante la lactancia y Cuidado de menores afectados por cáncer u otra enfermedad grave) presentan, en su conjunto, una ligera disminución en el número de expedientes tramitados y, en consecuencia, en el gasto registrado (-5,2%).



## INDUSTRIA

El área de Industria de MONDRAGON alcanzó en 2015 una cifra total de ventas de 5.095 millones de euros, un 7,4% más que el año precedente.

Las ventas internacionales superaron los 3.600 millones de euros, con un incremento del 7,8% respecto al año anterior. Asimismo, las ventas nacionales han aumentado por segundo año consecutivo (6,4% sobre año anterior), alcanzando una cifra de 1.485 millones.

Otro dato reseñable ha sido la creación de 1.258 nuevos puestos de trabajo.



- La cuota de las ventas internacionales sobre las totales ha ascendido hasta el 71,0%. En esta línea, hay que destacar la continuidad en el asentamiento en los mercados exteriores, con la puesta en marcha de nuevas filiales productivas y contratos importantes en mercados internacionales •

En 2015 el **crecimiento mundial** se ha situado en el 3,1%, ligeramente por debajo del nivel de crecimiento que en el año anterior. El ejercicio se ha caracterizado principalmente por las divergencias entre las grandes economías.

En lo que respecta a las **economías avanzadas**, la situación económica sigue mejorando, pero de manera muy lenta, situándose el incremento del PIB en 1,9%, prácticamente al mismo nivel del incremento alcanzado en 2014.

En este contexto, USA tuvo una tasa de crecimiento similar al del ejercicio anterior (2,4%). En la Eurozona, la recuperación ha sido la esperada, con un crecimiento del 1,9%, impulsada por la intervención del BCE, la bajada del petróleo y materias primas y el retroceso del euro frente a las principales divisas. En cuanto a España, el crecimiento de la economía ha superado las expectativas y se ha situado en 3,2%, 1,8 puntos porcentuales mejor que el año precedente.

En cuanto a las economías emergentes, la tasa de crecimiento ha sido de un 4,0%, con comportamientos desiguales por países. China, que ha registrado un crecimiento del 6,9%, sigue con la tendencia de desaceleración de los últimos años. India por su parte, crece por encima del resto de los países de Asia y sitúa su tasa en el 7,3%. Por otro lado, Rusia y Brasil han entrado en recesión (-3,7% y -3,8% respectivamente), motivado principalmente por la fuerte caída del petróleo, las tensiones geopolíticas e inestabilidad política.

En este contexto, el **Área de Industria de MONDRAGON** ha alcanzado una cifra total de ventas de 5.095 millones de euros, 7,4% por encima del nivel de facturación alcanzada en 2014.

La recuperación del mercado nacional sigue reflejándose en las **ventas nacionales**, que han aumentado por segundo año consecutivo (6,4% sobre año anterior), alcanzando una cifra de 1.485 millones de euros.

La apuesta estratégica por la internacionalización se consolida, tras alcanzar unas ventas de 3.610 millones de euros en los mercados exteriores, con un incremento del 7,8% respecto al año anterior. En consecuencia, la cuota de las **ventas internacionales** sobre las totales ha ascendido hasta el 71,0%. En esta línea, hay que destacar la continuidad en el asentamiento en los mercados exteriores, con la puesta en marcha de nuevas filiales productivas y contratos importantes en mercados internacionales. En este sentido cabe mencionar:

- China
- LKS aborda proyectos de planificación urbana en diferentes ciudades del país, el desarrollo de un parque industrial en Kunshan y diversas plantas industriales, además del diseño de trenes y equipamiento para diferentes líneas de transporte.
  - Fagor Arrasate ha formalizado un contrato para suministrar una línea de corte con prensa o 'blanking line' a la firma Wisco en China.
  - Por otra parte, tras abordar los procesos de reflexión correspondientes Fagor Industrial y Orbea deciden cerrar sus plantas en China.

- Europa
- Orona fortalece su posición en Europa con la compra de dos empresas en París y Londres.
  - Orbea, ha adquirido unas nuevas instalaciones en Portugal para ampliar su volumen productivo y logístico.
  - PSA otorga a Fagor Ederlan el premio Best Plant a la Excelencia Industrial.
  - Danobat ha cerrado la venta de equipamiento ferroviario a la empresa británica First Great Western en el Reino Unido.
  - La cooperativa Orkli ha adquirido el 40% de la italiana Valmex, fabricante de intercambiadores de agua.

- Ecuador
- Copreci ha seguido colaborando con el Gobierno de Ecuador, en el cambio de modelo energético de este país. Ha firmado un contrato con las empresas del país para suministrar componentes para cocinas de inducción. Este contrato además ha tenido una incidencia importante en otras empresas de la división de Componentes de MONDRAGON

- Marruecos
- LKS realizará los servicios de ingeniería y construcción de llave en mano para la ampliación de la factoría que la empresa Irizar Maroc tiene cerca de Rabat.

- EEUU
- Danobat acumula pedidos por valor de 15 millones de euros en el sector del gas y el petróleo en EE.UU. a través de una firma local, Marathon, adquirida el año pasado. Suministrará también dos equipos avanzados para mantenimiento de ejes de ferrocarril a Greenbrier Rail Services (líder estadounidense en suministro de equipamiento y servicios para el transporte ferroviario).
  - Copreci ha llegado a la final en los premios VESTA 2015 con su sistema *Detect-off*. Estos premios seleccionan a las empresas más innovadoras del sector de Hearth, Patio & Barbecue de Estados Unidos y Canadá.
  - Mondragon Lingua ha adquirido la empresa estadounidense Global Word

- México
- Fagor Ederlan y Grupo Industrial Saltillo (GIS) constituyen una joint-venture para una nueva planta de mecanizado de componentes metálicos para el sector de automoción del mercado de NAFTA.

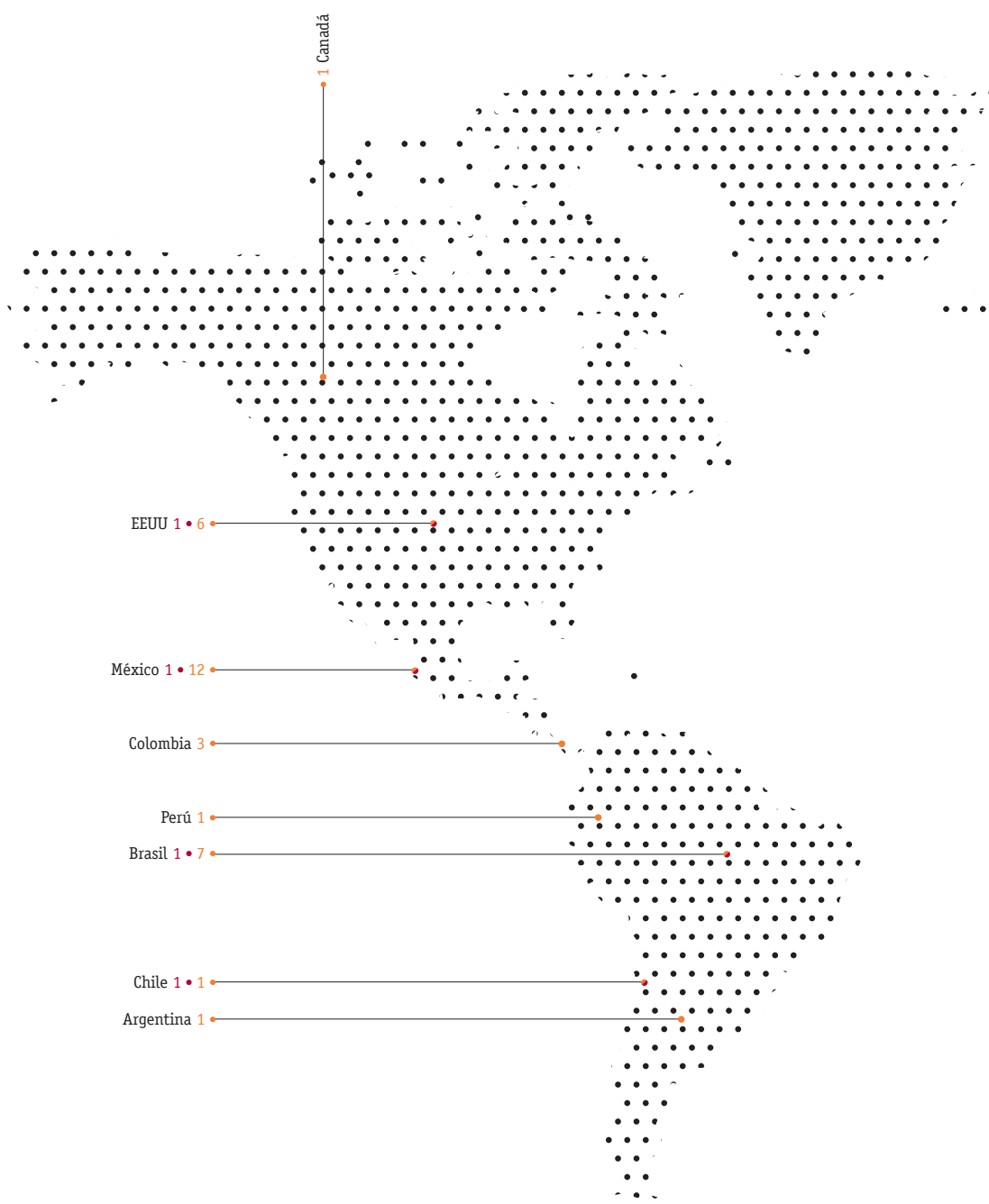
- Turquía
- Ulma Packaging mantiene su apuesta por la internacionalización y abre una nueva filial en Turquía.

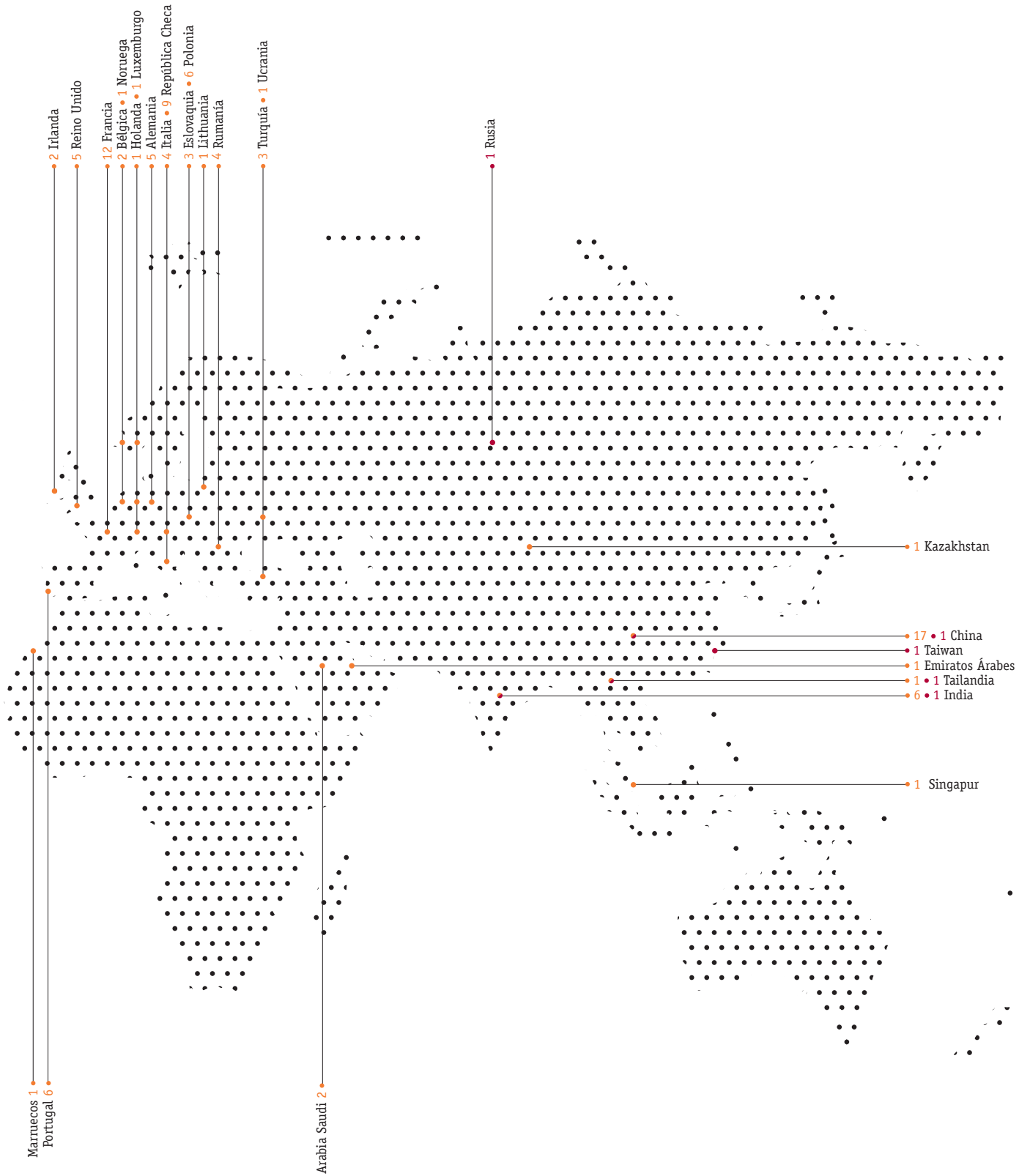
Asimismo, el grupo sigue mostrando una elevada capacidad inversora, alcanzando el 2015 la cifra de 317 millones de euros.

- India
- LKS se afianza en India con importantes proyectos: diseñando instalaciones deportivas, actuaciones en el ámbito educativo, tecnológico, materia de transporte y renovación de diversas plantas industriales y oficinas en varias ciudades del país.

## PRESENCIA INTERNACIONAL

- 128 Filiales Productivas
- 9 Delegaciones Corporativas





- Un año más, MONDRAGON sigue apostando por la innovación. 1.774 personas se dedicaron de forma exclusiva a la investigación en el conjunto de los quince centros especializados en tecnologías diversas, así como Mondragon Unibertsitatea y las cooperativas industriales •

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

- **1.774 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
- **153 millones de euros destinados a I+D.**
- **12%** de las ventas de las ventas del Área Industria en 2015 fueron **productos y servicios inexistentes** cinco años antes.

En lo que respecta a la **promoción de nuevos negocios**, MONDRAGON Eko ha continuado desplegando una importante prospección de oportunidades industriales en el ámbito de la energía. Se ha continuado dinamizando el foro MONDRAGON Wind, estableciendo relaciones y facilitando la llegada a nuevos clientes e identificando además nuevas áreas de oportunidad y tendencias de futuro en la industria.

Durante 2015 se ha arrancado con nuevas actividades relacionadas con la Eficiencia Energética y se ha realizado un análisis de los flujos de residuos existentes en la CAPV, identificando determinadas corrientes que pudieran suponer oportunidades para la generación de nuevos negocios. Por último, MONDRAGON Eko ha continuado con su tarea de difusión en el ámbito de la Green Economy.

Por lo que respecta a MONDRAGON Health, se ha realizado una reflexión estratégica apostando por seguir impulsando la promoción de nuevas actividades que generen empleo sostenible aportando valor social en salud y bienestar, y la consolidación de un proyecto tractor con las cooperativas, con tres ejes: bienestar y comunidades saludables; humanización y sostenibilidad de sistemas de salud; e industrialización y transferencia de conocimiento.

La facturación de las cooperativas de MONDRAGON que prestan servicios a sistemas de salud se aproxima a los 100 millones de euros, destacando Ausolan, que representa el 50% con servicios de alimentación en hospitales; y GSR, que supone el 25%, con servicios a personas mayores y más de 600 trabajadores.

Respecto a los proyectos en marcha:

- Kiro Robotics • Ha conseguido la certificación FDA, entrando con éxito en el mercado de EE.UU. con sus equipos que garantizan la seguridad clínica en quimioterapia.
- Bexen Cardio (Osatu) •• Bexen Cardio (Osatu) está reorientando su estrategia para incluir el mercado de espacios públicos mientras mantiene su liderazgo tecnológico en desfibriladores de alta gama.
- Bexen Medical • Está ampliando su actividad explorando dos nuevas líneas de negocio, distribución y logística de muestras biológicas, manteniendo su liderazgo nacional como fabricante de componentes de nutrición médicos de un solo uso.
- Cikautxo Medical • Continúa con su estrategia de especialización en componentes de silicona y catéteres para uso médico.
- Mondragon Unibertsitatea • Sigue impartiendo su Grado de Ingeniería Biomédica, con cerca de 100 alumnos en los tres primeros cursos.



Por lo que respecta a la **rentabilidad del Área** Industria en 2015, los Resultados del pasado ejercicio se han situado en 260,9 millones de euros, con una mejora del 34% 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 32.925 de los cuales 11.796 personas se encontraban trabajando en fábricas y delegaciones ubicadas en el exterior.

Ello ha supuesto un incremento de 1.258 puestos de los cuales 774 se han dado en el mercado estatal.

En el capítulo de la **formación**, se han destinado durante el pasado año 8,0 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 1.120 personas, y la Formación en Liderazgo y Trabajo en Equipo recibida por 610 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 31,36 con un incremento de 2,05 puntos respecto al año anterior. En este campo, también debe reseñarse que 43 cooperativas industriales poseen el certificado de Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales de acuerdo con el referente OSHAS.

Finalmente, comentar que, en relación con la **responsabilidad social de las cooperativas**, y la preocupación por la correcta conservación de nuestro entorno, son ya 72 cooperativas las que cuentan con certificados ISO-14000 sobre calidad medioambiental.

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



- La facturación de las cooperativas de MONDRAGON que prestan servicios a sistemas de salud se aproxima a los 100 millones de euros •

## MÁQUINA HERRAMIENTA

En general, 2015 ha sido otro año positivo para DANOBATGROUP, con una facturación récord de 271 millones de euros y un crecimiento del 9,3% respecto al año anterior.

En cuanto a aspectos destacables con respecto a mercados, cabe reseñar el éxito conseguido en Estados Unidos, seguido de China y Alemania. 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. Esta orientación le ha permitido posicionarse como líder mundial en ciertas aplicaciones para los sectores aeronáutico, ferrocarril, oil & gas, bienes de equipo y automoción. Cabe destacar también la culminación de diversas líneas con un nivel único de automatización, la intensa colaboración con los fabricantes en el proceso de mecanizado de los nuevos motores de aviación y el desarrollo de soluciones personalizadas para clientes líderes en su sector.

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. Además, se ha lanzado una nueva línea de diseño para las máquinas que revolucionarán el mercado gracias a la incorporación de nuevos conceptos que dan respuesta a las necesidades del operario con una mayor ergonomía y seguridad, entre otras ventajas.

## ELEVACIÓN

2015 ha sido un buen año para Orona. Respecto a la evolución empresarial, cabe señalar que la gestión de 2015 se ha realizado en un escenario de incertidumbre, que ha venido para quedarse. Leves síntomas de recuperación a nivel nacional, y una realidad internacional cambiante caracterizan la situación actual. En este contexto, con la implicación del capital humano de Orona, se ha logrado culminar un buen ejercicio en el que se han alcanzado unas ventas de 611 millones de euros, superando por primera vez la barrera de los 600 millones. Este año se ha profundizado en la cobertura geográfica de países en los que ya se estaba presente con modelo de negocio integral como es el caso de Noruega y Francia, lo cual ha permitido seguir manteniendo 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 distribuidores en más de 100 países.

Además, se sigue insistiendo en el esfuerzo por la innovación, desde la convicción de que ésta es la única estrategia válida para afianzar el compromiso con el futuro. Orona, lleva invirtiendo en los últimos años de manera sostenida el 2% de sus ingresos en I+D+i. En Orona Ideo las actividades que convierten a dicho espacio en lugar para trabajar, investigar, aprender y generar se consolidan con un permanente contacto con el entorno social más próximo, mediante Orona Fundazioa. La fundación 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

El conjunto de cooperativas integrado en la División ha logrado unas ventas de 392 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 18% en relación a las ventas del año anterior, a pesar del contexto no favorable del sector. Las ventas internacionales han supuesto 255 millones de euros, con un crecimiento del 18% en relación a las ventas internacionales del año anterior. Las ventas internacionales ya representan el 65,1% de la cifra de negocio total.

A modo de descargo se puede señalar que se han alcanzado los objetivos relacionados con la estrategia de dimensionamiento en algunas cooperativas de la División (compras de terrenos para futuras implantaciones, incremento de capacidades productivas, etc.), que permitirán el crecimiento futuro de los negocios y un mejor posicionamiento global de los mismos.

Asimismo, se ha continuado desarrollando el objetivo de intercooperación entre cooperativas de la División, de cara a compras conjuntas y a intercambios comerciales, con buenos resultados y con objetivos ambiciosos para el año 2016.

## MONDRAGON AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL

Con una cifra de ventas en línea con el año precedente, 2015 ha sido un ejercicio positivo para el conjunto de la División, tras lograr incrementar la cifra de exportación y obtener una buena rentabilidad. El ejercicio, desde el punto de vista del mercado, ha estado marcado por cierta inestabilidad general, manifiesta especialmente en Asia y en ciertos sectores de actividad. También la volatilidad de las divisas ha sido intensa, pero pese a ello, las tres cooperativas de la división han tenido un buen comportamiento.

En lo cualitativo, cabe destacar también el gran esfuerzo realizado en I+D, lo que ha permitido seguir mejorando el posicionamiento de las cooperativas. Así, en Fagor Automation, los nuevos desarrollos en el negocio de Captación están permitiendo la entrada en nuevos clientes referentes a nivel mundial. En Mondragon Assembly, además de la buena evolución de las filiales, es de destacar la positiva evolución del negocio Solar; y en Fagor Arrasate, son reseñables las importantes referencias conseguidas y la fuerte evolución lograda en servo prensas.

## MONDRAGON AUTOMOCIÓN

El balance global del sector es moderadamente positivo, con unas ventas mundiales de 89,1 millones de vehículos vendidos, y un incremento del 2% respecto al año anterior.

Buen comportamiento del mercado europeo, que vendió 18,7 millones de vehículos, pero con diferente evolución de Europa Occidental, que creció un 9%, y Europa Oriental, que cayó un 14,6%, fruto principalmente de la reducción de las ventas del mercado ruso, que vuelve a los niveles del año 2010.

En Norteamérica, tanto en USA como en Canadá, se lograron récord de ventas, con incrementos del 5,8% y 2,4% respectivamente sobre las cifras del ejercicio precedente. Igualmente, muy reseñable la evolución del sector en México, con un crecimiento del mercado del 11% sobre el año anterior.

En Asia, el mercado chino creció un 5,3%, mientras que Japón redujo sus ventas un 10%, detracción que se vió compensada con el incremento récord (10,8%) de Corea del Sur. En India, la evolución también fue positiva, con un 6% de crecimiento sobre el año anterior.

Y por último, hay que consignar en el mercado sudamericano la estrepitosa caída de Brasil (-26% respecto a 2014) superando las previsiones más pesimistas y la contracción del 6% del mercado argentino.

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 2015, con unas ventas de 706 millones de euros.

A lo largo de 2015 se han realizado avances importantes en captación (más de 160 millones de euros), 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 ha desarrollado su reciente implantación en México de forma satisfactoria, y Fagor Ederlan, que ha firmado una alianza estratégica con GIS para la puesta en marcha de una planta de mecanización de productos de hierro en San Luis de Potosí (México).

Mapsa por su parte ha superado en este ejercicio los dos millones de llantas vendidas a clientes, con entrada en nuevos clientes como Kia.



- El total del personal medio en el Área Industria durante el año ha sido de 32.925 de los cuales 11.796 personas se encontraban trabajando en fábricas y delegaciones ubicadas en el exterior. Ello ha supuesto un incremento de 1.258 puestos de los cuales 774 se han dado en el mercado estatal •

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

MONDRAGON Automoción CM. El año ha concluido con un crecimiento de ventas por encima de los 500 millones de euros lo que supone un incremento del 10,8 % con respecto al volumen de negocio del año anterior.

Maier y Cikautxo han tenido una buena cifra de captación, lo cual permitirá garantizar la carga de trabajo a medio plazo, siempre que la evolución de los modelos y marcas sea la esperada. Los resultados obtenidos han sido muy buenos, netamente superiores a los planificados y conseguidos el año anterior.

La apuesta de Maier por la presencia global en los mercados exteriores, se ha intensificado este año, expandiendo la capacidad instalada en República Checa y realizando los primeros pasos para la implantación de Maier tanto en México como en China, con varias plantas productivas adicionales.

Cikautxo, a finales del 2015 completó la desinversión de Cikautxo en Brasil, dada la baja sinergia de los productos fabricados en su Joint Venture Paranoa, cediendo la compañía a su partner para que desarrolle su proyecto en dicho ámbito regional.

En el resto de los mercados, sigue completando con éxito el objetivo de servir globalmente a los clientes. A lo largo del año 2015 ha consolidado su presencia en India y en Nafta, abriendo nuevos espacios y aumentando su capacidad actual en Europa del Este con una nueva implantación en Rumania y creando alianzas con un socio en Corea del Sur.

Tanto Maier como Cikautxo han sido nominados por sus clientes como "Mejor Proveedor del Año" en los componentes que suministran para Toyota, PSA y GM respectivamente, lo cual ratifica su alto grado de satisfacción por las soluciones innovadoras, con operaciones eficientes y apoyando con éxito los nuevos lanzamientos de vehículos.

MONDRAGON Utillajes y Sistemas. La división ha alcanzado un nivel de ventas de 385 millones de euros, una cifra de negocios ligeramente inferior a la del año anterior.

Aurrenak mantuvo el nivel de ventas equivalente al año anterior, superior a los 28 millones de euros. La filial de México ha cerrado por primera vez un ejercicio con resultados positivos y además se han cerrado los primeros pedidos con BMW después de varios años.

Por su parte, Batz cierra el año con incremento en las ventas consolidadas a pesar de la situación de Brasil. El negocio de Troquelería ha evolucionado satisfactoriamente, con buena captación y mejora de resultados. En Sistemas, se consolidan los proyectos de México y Kunshan, así como la integración de BLT/FPK. Y en Energy, se han logrado captaciones que permitirán el asentamiento del negocio.

Y en Matrici, ha sido un año de cambios, con la implementación de un nuevo modelo de gestión orientado a la mejora de la competitividad, posicionamiento y cambio cultural.

En MB Sistemas, a destacar la apuesta por la innovación a través de la puesta en marcha virtual y la apertura de la filial en México.

Loramendi ha logrado adaptarse a la bajada de inversiones global en el sector de la fundición y ha conseguido mantener su posición de exclusividad en clientes referentes como GM, BMW y VW.

- En el capítulo de la formación, se han destinado durante el pasado año 8,0 millones de euros a este fin, repartidos en diversos programas tanto de índole técnico como socioempresarial •

### MONDRAGON COMPONENTES

2015 ha sido un año de fuerte crecimiento en las ventas de la división, que alcanzaron los 662 millones de euros, con un incremento del 23,6% sobre 2014.

Los factores que han motivado este significativo avance han sido diversos. Por un lado, se ha continuado en el proceso de mejora en el posicionamiento en los grandes grupos de la Línea Blanca, intensificando la relación con ellos. Por otro lado, el desarrollo en la componentística en el área del gas para el hogar en Asia ha sido también muy destacado, así como lo referente a la electrónica de cocción, con fuerte desarrollo en América y en Europa. Asimismo, se han producido avances reseñables en soluciones para el lavado y en general en los componentes de motores. Además, la división sigue creciendo en el suministro de soluciones electrónicas para diversos sectores, y esta tendencia continuará en los próximos años. Por último, se ha producido un notable desarrollo de las actividades relacionadas con la inyección del plástico así como soluciones sensorizadas para sectores como el eólico y otros.

Entre los fabricantes de electrodomésticos sigue habiendo una destacada tendencia a la concentración, con nuevos movimientos de fusión/adquisición liderados por grandes players asiáticos (Haier, Midea,...). Asimismo, también se han producido crecientes movimientos desde la oferta, con un enfoque de multiespecialidad.

En este contexto, la fortaleza de la división de Componentes se soporta en una destacada presencia industrial en el mundo, un creciente posicionamiento en los principales agentes del sector y un continuo desarrollo de soluciones de mayor valor y de sistemas.

### EQUIPAMIENTO

La división se ha posicionado en el mismo nivel de ventas que en el ejercicio anterior, en torno a los 300 millones de euros, siendo las ventas internacionales, que ya representan el 72% de la cifra de negocio de la división, un 5% superior a las logradas el año anterior. En relación a la rentabilidad global del conjunto, su comportamiento ha sido mejor que las estimaciones del Plan de Gestión.

Respecto a la evolución de los negocios, se observa un progresión creciente en todos ellos, destacando la evolución positiva en la mayoría de las cooperativas. Asimismo, son muy relevantes los procesos de mejora en la eficiencia productiva implantados en empresas como Eredu, Edefil-Becker, Orbea y Dikar.

Cabe reseñar, asimismo, que se está llevando a cabo un proceso de transformación y reorganización interna en mcccgraphics para posibilitar una mejora del resultado en el ejercicio actual. La positiva evolución en la captación observada en el último trimestre de 2015 permite afrontar 2016 con una tendencia positiva en la primera parte del año que se espera proyectar al conjunto del ejercicio.



- En el capítulo de la formación, se han destinado durante el pasado año 8,0 millones de euros a este fin, repartidos en diversos programas tanto de índole técnico como socioempresarial en el mercado estatal •

### SISTEMAS INDUSTRIALES - GRUPO ULMA

En líneas generales 2015 ha sido un buen ejercicio, a pesar de la mala evolución de algunos mercados geográficos, como es el caso de Brasil, o la crisis que está afectando a los mercados de materias primas y en especial del petróleo, donde el Grupo tiene un posicionamiento relevante. A pesar de lo comentado el Grupo ULMA alcanzó unas ventas consolidadas de 737 millones de euros, lo cual supone un incremento del 8% sobre las ventas del año anterior; las ventas internacionales fueron de 540 millones, representando el 73% de las ventas totales de productos y servicios. Esto se ha conseguido gracias al importante esfuerzo realizado en la mejora del posicionamiento internacional así como en la apuesta por nuevos productos y servicios de mayor valor añadido. Al cierre del ejercicio, el empleo medio total en el Grupo ULMA ascendía a 4.385 personas, de las cuales 2.334 corresponden al empleo generado en las sociedades matriz de los negocios y el resto en las filiales internacionales. El porcentaje de socios cooperativistas sobre el empleo total en las cooperativas se situó en 2015 en torno al 80%. Para este año 2016 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 los niveles de ventas del año para alcanzar los 703 millones de euros, destacando las ventas internacionales con 535 millones, que llegarán a suponer más del 75% del total de ventas del Grupo.

### SERVICIOS EMPRESARIALES

El año 2015 ha sido un año marcado por el cambio de la dirección general y el lanzamiento del Proyecto Divisional, centrado en la acción comercial conjunta de las cooperativas en los sectores y mercados según lo planificado en 2014.

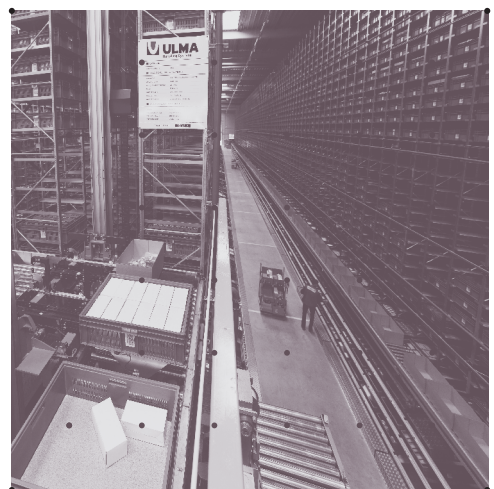
En este contexto se ha creado MEBS (MONDRAGON Engineering & Business Solutions) como marca conjunta con la que operar en determinados proyectos.

Se ha elaborado también un catálogo conjunto de proyectos y referencias relevantes en los sectores de Edificación, Industria-Logística, Agua-Energía y Tecnología.

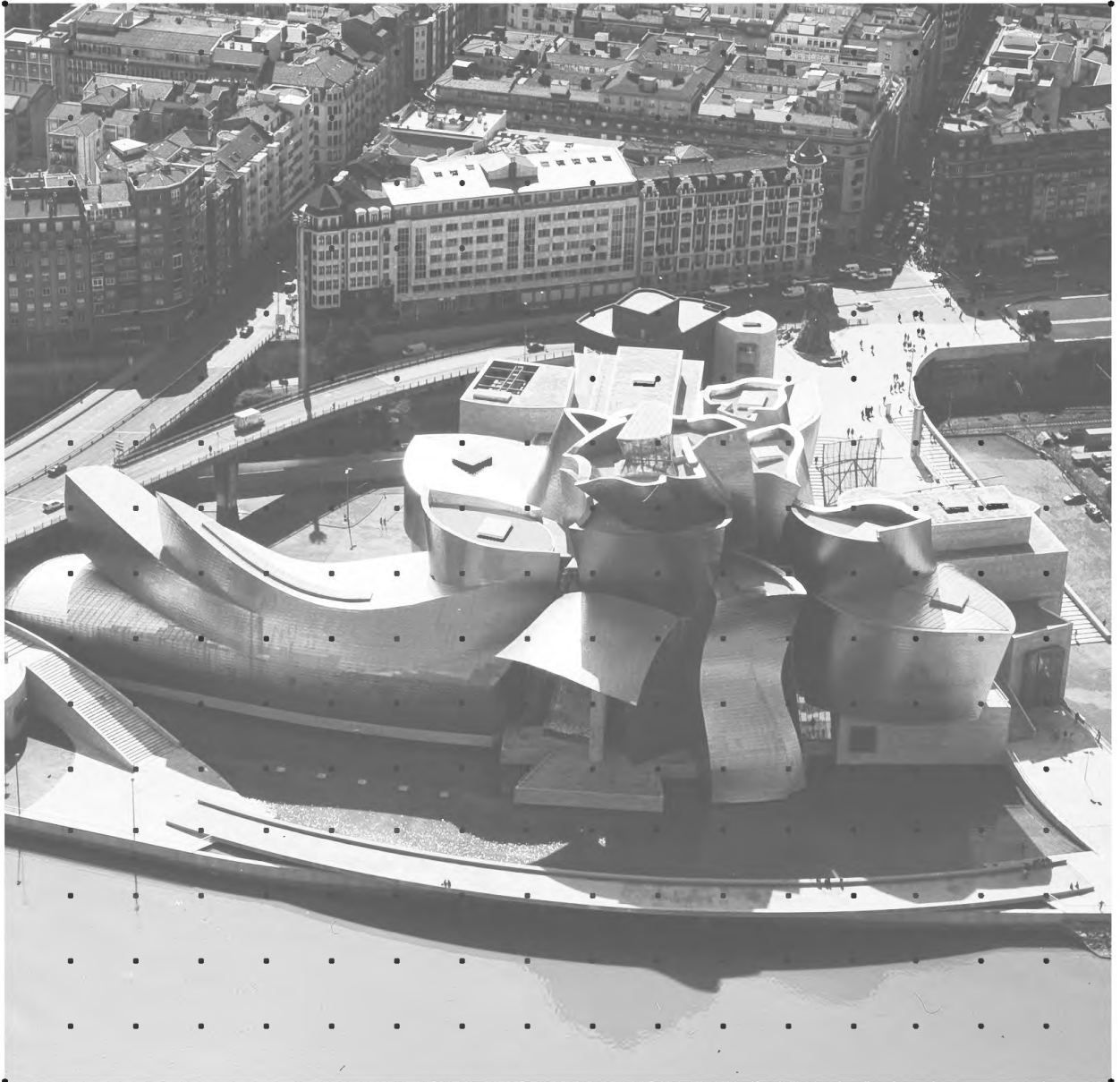
También se ha continuado con el creciente proceso de internacionalización de las cooperativas, con actuaciones relevantes, entre otras, en México, Perú, Colombia y EE.UU.

El conjunto de la División ha alcanzado unas ventas de 160 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 7% respecto al ejercicio anterior.

La plantilla asciende a 1.934 puestos de trabajo medios, 83 más que en 2014.



p\_27





## **DISTRIBUCIÓN**

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

En su conjunto, la división Distribución ha registrado unas ventas totales de 6.273 millones de euros en 2015, lo que significa un ligero descenso (-0,6) sobre las ventas del año anterior.

- Para compensar el efecto de atonía del mercado, se ha continuado apostando por el desarrollo de programas de vinculación con los clientes, elevando en 2015 la transferencia de ahorro al consumidor hasta los 212 millones de euros a través de ofertas y promociones, cada vez más personalizadas a través de las tarjetas de fidelización •

## GRUPO EROSKI

El ejercicio 2015 ha presentado, como en años anteriores, un entorno económico en general, y del sector de la gran distribución en particular, poco propicio para el crecimiento. La confianza de los consumidores ha reflejado cierta mejora, aunque no se ha traducido en un importante aumento del consumo en el sector alimentario.

Para compensar el efecto de atonía del mercado, se ha continuado apostando por el desarrollo de programas de vinculación con los clientes, elevando en 2015 la transferencia de ahorro al consumidor hasta los 212 millones de euros a través de ofertas y promociones, cada vez más personalizadas a través de las **tarjetas de fidelización**.

El **cuidado de la salud y el bienestar** de los consumidores es otro de los principales ejes de Eroski. Durante el pasado ejercicio, además de seguir profundizando en su propuesta de productos más saludables, se ha dado un nuevo impulso al Plan Educativo en Alimentación y Hábitos Saludables (PEAHS), iniciativa que pretende ofrecer contenidos específicos sobre alimentación equilibrada y ocio activo en el currículo escolar de los alumnos de primaria de los centros escolares que decidan adherirse a la iniciativa, y que Eroski lanzó en 2013. El plan ha tenido una receptividad extraordinaria por parte de ese público objetivo (el mundo escolar) y sus datos superan los ya excelentes del curso escolar anterior. En este curso escolar se han superado los 100.000 alumnos, contando con un millar de centros escolares adheridos.

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. El hito más significativo en innovación de 2015 es el desarrollo de la Tienda Cero Consumo que abrirá sus puertas en 2016 en Vitoria-Gasteiz. El objetivo del proyecto es reducir el impacto medioambiental mediante la reducción del consumo de energía eléctrica en las tiendas y el uso de fuentes completamente sostenibles.

A lo largo de 2015, 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.

p\_31





p\_32

- 2015 ha sido nuevamente un buen ejercicio para las cooperativas de Erkop. En conjunto, lograron unas ventas de 215 millones de euros, con un incremento del 4% respecto a las de 2014, habiendo concluido todos los negocios el año con resultados positivos •



## 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. Hasta ahora Cruz Roja, Acción contra el Hambre, Oxfam-Intermón, Unicef y Banco de Alimentos han visto reforzados sus proyectos gracias a la solidaridad auspiciada por Eroski. Las ventas de la bolsa han alcanzado ya una cifra superior a las 600.000 unidades desde su lanzamiento.

En el **eje de la solidaridad**, se ha proseguido con el Proyecto Despilfarro Cero, proyecto de desarrollo sostenible y solidario que garantiza que la totalidad de los productos aptos para el consumo humano que por alguna razón comercial se haya decidido no vender (por una abolladura en el envase; por el compromiso de frescura...) llegue, de manera solidaria, gratuita y segura, a colectivos desfavorecidos y en riesgo de exclusión social. Este programa está extendido a toda la red comercial. Los resultados del ejercicio han supuesto la entrega solidaria de unos 2.000.000 de euros de producto a varias decenas de entidades sociales.

En lo que se refiere a la **rentabilidad**, Grupo Eroski cerró sus cuentas con un resultado de 61 millones de euros negativos lo que representa una mejora del 78% sobre el resultado negativo del pasado año. Este resultado se produce tras realizar dotaciones por deterioros extraordinarios por valor de 242 millones de euros.

El resultado operativo de su actividad de distribución mejora un 15% y alcanza los 107 millones de euros y el EBITDA mejora un 2% hasta los 240 millones de euros, lo que ratifica el éxito del modelo comercial "contigo" y la mejora de eficiencia en la cadena de valor.

## ERKOP

2015 ha sido nuevamente un buen ejercicio para las cooperativas de Erkop. En conjunto, lograron unas ventas de 215 millones de euros, con un incremento del 4% respecto a las de 2014, habiendo concluido todos los negocios el año con resultados positivos.

En relación a Ausolan, en 2015 se puso en marcha la Unidad de Limpieza a nivel estatal como unidad diferenciada de negocio, gestionada por la Sociedad Geslagun.

Asimismo, se realizaron múltiples contactos con el fin de reforzar la presencia en Madrid, y sendas visitas a Chile y México para estudio y posibilidades de mercado.

Por su parte, Barrenetxe logró que un 12% de las ventas totales se refieran al epígrafe "diversificación", con nuevos productos locales. Además, ha tenido un incremento de ventas fuera del ámbito del País Vasco, y ha consolidado su relación comercial con Ausolan.

En Behi Alde, un hito importante de 2015 fue la finalización de las cuotas lácteas y la entrada en vigor de la nueva PAC (Política Agraria Común). También es reseñable el incremento de producciones forrajeras para disminuir la dependencia de forrajes adquiridos.

Y por último, en Miba, respecto al proyecto de fabricantes de pienso, cabe subrayar el cierre de una planta productiva en Zurbano (Araba) y se está cerca de trabajar operaciones con Piensos del Norte e Ineko.

En su conjunto, la división de Distribución finalizó el año 2015 con un resultado negativo de 55 millones de euros y una plantilla total de 37.800 personas, al 98% de la cifra del año anterior.



## CONOCIMIENTO

En el área Conocimiento se continuó con el desarrollo de nuevos contenidos en el marco del Modelo de Innovación Corporativo M4FUTURE, con el propósito de optimizar las metodologías de trabajo y favorecer la colaboración entre universidad, agentes de investigación y empresas.

Las cooperativas integradas en la Corporación mantienen un total de 451 familias de patentes vigentes y el pasado año facturaron cerca de 600 millones en productos y servicios nuevos.

Mondragon Unibertsitatea ofertó el curso pasado 15 grados y 13 másteres universitarios.

- En el marco del Plan de Ciencia y Tecnología 2012-15, se ha continuado trabajando en proyectos colaborativos de desarrollo tecnológico en los 5 vectores de innovación: Fabricación avanzada, Energía, sostenibilidad y ciudades inteligentes, Materia prima y su procesado y big data, y business intelligence •

Adicionalmente, 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 licitaciones internacionales, con objeto de potenciar los retornos de las cooperativas a través de la demanda pública de organismos europeos y multilaterales.
- El apoyo y la participación en el desarrollo de **proyectos colaborativos europeos**, habiéndose presentado más de 100 propuestas a diversos programas europeos (H2020, ECSEL, ERASMUS+, EUROSTARS, etc.).
- El apoyo y la participación en el **KIC Raw Materials**, con la integración de las cooperativas en una red de excelencia de más de 100 agentes referentes de 22 países diferentes, participando en proyectos de carácter educativo así como de industrialización.
- El posicionamiento y la representación de los intereses corporativos en el futuro **KIC Added Value Manufacturing**, futura comunidad internacional en la que colaborarán entidades de excelencia en el ámbito de la fabricación avanzada.

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, microelectrónica, fotónica o nanotecnologías requieran nuevos desarrollos de procesos, equipamientos y sistemas de fabricación. A lo largo de 2015, se ha elaborado el documento "Análisis estatal de innovación no tecnológica 2015", donde se han identificado aquellos retos no tecnológicos que marcan los intereses y estrategias de la industria manufacturera española.

**CIFRAS I+D+I**

<b>Negocio</b>	}	Gastos totales I+D •	153 M€
		% gastos totales en I+D sobre ventas totales •	3,00%
		% gastos totales en I+D sobre valor añadido •	8,9%
		Total de familias de patentes vigentes a finales de año •	451
		Ventas en productos/servicios nuevos (no existentes hace 5 años) •	597 M€

<b>Educación Superior</b>	}	Facultades (Escuela Politécnica Superior, Ciencias Empresariales, Humanidades y Ciencias de la Educación, Ciencias Gastronómicas) •	4
		Grados •	15
		Programas máster universitarios (3 de ellos dobles diplomas) •	13
		Líneas de doctorado •	3
		Alumnos matriculados •	4.750

<b>Investigación y tecnología</b>	}	Centros tecnológicos •	3
		Unidades de I+D •	12
		Programas máster universitarios (3 de ellos dobles diplomas) •	13
		MOOC (Massive Online Open Courses) •	3
		Investigadores a tiempo completo •	1.774

- |              |   |                                                                                                      |
|--------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Otros</b> | } | Plan de Ciencia y Tecnología MONDRAGON: 5 líneas de actividad estratégica                            |
|              |   | Oficina corporativa en Bruselas                                                                      |
|              |   | Presencia en los principales foros internacionales                                                   |
|              |   | SIE-Servicio de Información Estratégica: más de 500 usuarios                                         |
|              |   | Participación en el KIC (Comunidad de Innovación y Conocimiento) europeo de "Raw materials"          |
|              |   | BAC-Business Acceleration Center. Centro para el emprendimiento interdivisional                      |
|              |   | MONDRAGON: secretaría técnica de la plataforma tecnológica española de Fabricación Avanzada MANU-KET |

## CENTROS TECNOLÓGICOS Y UNIDADES DE I+D

1. **CIKATEK** es una unidad de I+D empresarial incluida en la Red Vasca de Ciencia y Tecnología e Innovación (RVCTI), 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 2015 Cikatek ha desarrollado 22 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 a los nuevos materiales poliméricos y procesos de fabricación de alto valor añadido, así como al diseño de nuevos productos, mayoritariamente conectores rápidos y elementos para mitigar el ruido en la admisión al motor.

2. **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. Colabora de manera dinámica con sus empresas en la concepción, 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.

3. **EDERTEK** es agente de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI), en la que se ha vuelto a acreditar recientemente como una Unidad de I+D empresarial. Cuenta en la actualidad con una plantilla de 36 personas y con una facturación en torno a los 5 millones de euros. Sus tres áreas de actividad tecnológica son la innovación en materiales, en procesos y el desarrollo de nuevos productos. Además, dispone de un Módulo Avanzado de Industrialización que permite la fabricación de prototipos en diferentes tecnologías.

En 2015 Edertek ha participado en varios proyectos de investigación en colaboración con empresas de Fagor Ederlan Taldea y otros agentes tecnológicos tanto nacionales como internacionales. Cabe destacar el proyecto MEMAN dentro del programa marco H2020 y que tiene como objetivo la gestión integral del flujo de materiales y energía en los procesos de fabricación. Como parte del instrumento Fast Track to Innovation, ha participado en el proyecto CORE 4.0 orientado al desarrollo de la tecnología Lost-Core en la fabricación de bloques de motor de aluminio closed-deck de nueva generación. Internamente se ha puesto en marcha un proyecto ligado al concepto de Big Data y aplicado al proceso de HPDC.

4. **ETIC** es un centro de innovación especializado en las tecnologías TIC que posibilitan la creación de nuevas soluciones, productos y servicios en los ámbitos de las Smart Cities y del Industry 4.0.

El año 2015 ha sido un punto de inflexión tras varios años de planes de gestión contenidos. ETIC confía que con el nuevo Plan Estratégico definido en 2014 con la especialización en torno a las tecnologías de Internet of Things, Data Analytics, Business Intelligence y Big Data se desarrollen nuevas soluciones, productos y servicios en los dos grandes ámbitos de Smart Cities e Industry 4.0. Se ha continuado con la tendencia creciente de participación en proyectos europeos plurianuales en los dos ámbitos anteriormente mencionados.

5. **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 2015, 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 AM.4G (programa CIEN) y FATIMA (programa ELKARTEK) para la incorporación de módulos inteligentes y técnicas de Inteligencia Artificial en las máquinas-herramientas, siguiendo las últimas tendencias de Fabricación 4.0; proyectos ESTRATEUS (programa ETORTEK) y BASQUETECH (programa ELKARTEK) en colaboración con el CIC MARGUNE, para el desarrollo de soluciones de monitorización, gestión del consumo energético, inspección y medición de piezas grandes en máquina; proyectos EUSK-ADDI y OT-SECURE (programa ETORGAI) sobre fabricación aditiva y ciberseguridad.

6. **IK4-IDEKO** es un centro tecnológico especializado en tecnologías de fabricación y producción industrial desde hace 30 años. En 2015 alcanzó la cifra de 9,6 millones de euros de ingresos, suponiendo los ingresos por colaboración con empresas el 51% y el 35% investigación propia. Gracias a la labor de investigación, el centro tecnológico cuenta con 22 patentes activas y solicitó 3 nuevas patentes en 2015. En cuanto a publicaciones, IK4-IDEKO ha publicado 11 artículos en revistas indexadas y 9 artículos en congresos, además de numerosas piezas de divulgación

IK4-IDEKO cuenta con una plantilla de 96 personas, de las cuales un 25% son doctores. Reparte su actividad en dos edificios en los que se ubican, además de dos talleres de prototipos con 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. También cuenta con un laboratorio de verificación e inspección y de ensayos no destructivos

(NDT). En 2016, completará su equipamiento con un nuevo laboratorio de CNC y automatización avanzada para dar respuesta a las nuevas demandas que las tecnologías 4.0 han introducido en la industria de la fabricación.

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.

7. **IK4-IKERLAN** es el Centro Tecnológico líder en transferencia de tecnología a las empresas gracias a la continua adaptación a sus necesidades y la cercanía a la realidad empresarial. Desde 1974, desarrolla soluciones para sus clientes, soportadas en su saber hacer en tecnologías de electrónica, información y comunicación, energía y electrónica de potencia, y fabricación avanzada.

Estas soluciones permiten a sus clientes ser cada vez más competitivos en los exigentes mercados a los que se dirigen.

En 2015, el centro obtuvo unos ingresos de 19,4 millones de euros, correspondiendo 10,9 a actividades de transferencia de I+D con las empresas, el 41% con empresas de la Corporación MONDRAGON, y 7,6 millones de euros a actividades de investigación propia. Con su sede central en Olandixo-Arrasate, IK4-Ikerlan cuenta con una plantilla de 201 socios y contratados, de las cuales el 26% son doctores, además de otras 47 personas en formación. Dispone de 4 sedes donde alberga sus laboratorios y grupos de investigación, localizadas en Arrasate (Olandixo y Polo de Innovación GARAIA), Miñano (Parque Tecnológico de Álava) y Hernani (Parque Tecnológico de Gipuzkoa-IDEo Innovation City).



- **MONDRAGON ha gestionado el apoyo y la participación en el desarrollo de proyectos colaborativos europeos, habiéndose presentado más de 100 propuestas a diversos programas europeos (H2020, ECSEL, ERASMUS+, EUROSTARS, etc.)** •

La base de clientes de IK4-Ikerlan se extiende a más de 90 empresas, en sectores clave como fabricación avanzada, transporte, bienes de equipo y energía, entre otros. El centro colaboró en 2015 con sus clientes en más de 150 proyectos de I+D, con importante presencia en programas de impulso a la I+D en las empresas de las diferentes administraciones públicas regionales, nacionales y europeas.

En el capítulo de captación y generación de tecnología, el centro trabaja en 3 líneas de investigación: Tecnologías de electrónica, información y comunicación, Energía y electrónica de potencia, y Fabricación avanzada. En estos ámbitos, en 2015 se publicaron 37 artículos SCI y 52 ponencias en congresos, se han mantenido activas 34 tesis doctorales y se han defendido 3, además se han firmado 3 nuevos acuerdos de colaboración con universidades referentes a nivel nacional y europeo.

Por último, mencionar que IK4-Ikerlan solicitó el año pasado 6 nuevas patentes.

8. **IK4-LORTEK** es un centro tecnológico privado de "Advanced Manufacturing" situado en Ordizia (Gipuzkoa) y miembro de la Alianza IK4.

El centro trabaja en tres grandes líneas de investigación: Materiales y Procesos aplicados a las Tecnologías de Unión, Fabricación Aditiva de Metales basada en laser y Tecnologías de Industry 4.0.

El Centro colaboró en 2015 con sus clientes en más de 70 proyectos de I+D con importante presencia en programas de las distintas administraciones.

La colaboración con las empresas sigue siendo clave para IK4-LORTEK y muestra de ello es que en 2015 los ingresos derivados de proyectos bajo contrato han supuesto el 65% del total de ingresos alcanzando la cifra de 4,5 millones de euros.

En el epígrafe de la producción científica, se publicaron 18 unidades entre artículos SCI y ponencias en congresos.

En el apartado de proyectos relevantes y de ámbito internacional, cabe señalar los proyectos TIFAN y CLEAN SKY, ambos del programa H2020 en "Additive Manufacturing" orientados al aligeramiento de estructuras aeronáuticas de titanio.

Otro proyecto a destacar es el FAMOLD, del programa "Etorgai 2015" en el que se promueve la aplicación de las tecnologías de la fabricación aditiva de metales en los sectores industriales estratégicos de matricería y moldes.

IK4-Lortek ha mantenido la línea de crecimiento marcada en su plan estratégico y su plantilla a finales de 2015 ha alcanzado las 60 personas, de las cuales el 20% son doctores.

9. **ISEA** 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 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.

Entre las realizaciones más destacadas del ejercicio 2015 cabría destacar las siguientes:

- La segunda edición de la Brocante Tecnológica, un punto de encuentro destinado a la concertación entre las empresas y entidades con necesidades complementarias en el marco del lanzamiento de nuevos negocios.
- La primera edición de Etorkizuna Elkarrekin Eraikiz (E3!), un proceso estructurado orientado a la generación de oportunidades para jóvenes en paro.
- La organización de la Jornada Smart MONDRAGON, destinada a dar a conocer a las administraciones públicas vascas, la oferta de las empresas y centros tecnológicos de MONDRAGON en el ámbito de la "Smart City"

y que contó con la participación de 18 cooperativas y 140 invitados externos.

- La elaboración de la metodología de “La lanzadera de nuevos negocios” para la dinamización de nuevos proyectos empresariales y su aplicación a 12 proyectos de emprendimiento.

**10. KONIKER** es una unidad de I+D empresarial dedicada a la investigación, desarrollo e innovación en el ámbito del conformado y ensamble. En 2015, la cifra de ingresos del centro ascendió a 1,5 millones de euros, siendo más del 95% correspondientes a proyectos bajo demanda de empresas industriales.

En 2015 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 25 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 análisis de datos, 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.

**11. LEARTIKER** se ha constituido en cooperativa mixta de trabajo asociado en julio de 2015 y se ha acreditado como Centro Tecnológico Sectorial dentro de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología e Innovación (RVCTI). Auzo-Lagun, Batz, Cikautxo, Eika, Eroski, Kautenik SL, Maier y MONDRAGON son socios colaboradores.

Leartiker ha desarrollado 55 proyectos de I+D+i con empresa y ha participado en proyectos colaborativos en el entorno nacional e internacional trabajando con empresas líderes a nivel mundial en la Tecnología de Polímeros y la Tecnología de Alimentación

Leartiker Polymer R&D ha dado un paso más desarrollando una metodología específica para la caracterización y simulación de la fatiga en materiales poliméricos reforzados, siguiendo con su posicionamiento de liderazgo en este tipo de metodologías.

En el área de la impresión 3D, ha lanzado al mercado mediante su spin off Mymat, dos nuevos filamentos para la tecnología FDM, como son el Ultraylon y el Softnylon con un enfoque al mercado industrial, donde las propiedades mecánicas y térmicas son necesarias.

Leartiker Tecnología de Alimentos ha centrado su I+D en el desarrollo de alimentos con características sensoriales adaptadas dirigidas a poblaciones específicas (senior e infantil), desarrollo de alimentos con características sensoriales innovadoras utilizando la tecnología de impresión 3D y la valoración de subproductos para la obtención de productos de mayor valor añadido. Es de destacar el desarrollo del producto GAXURE.

Leartiker sigue impulsando proyectos relacionados con la salud a través de su Health/y Unit.

Asimismo, ha prestado especial interés en desarrollar alianzas a nivel internacional que permitan la relación con los líderes mundiales en campos de interés de Leartiker y el desarrollo de proyectos conjuntos.

- 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** •

**12. MTC** incluido en la Red Vasca de Tecnología y acreditado en 2015 según el nuevo decreto de Ordenación de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología e Innovación (RVCTI), es un centro especializado en la investigación y desarrollo de piezas y conjuntos termoplásticos básicamente para el sector de automoción.

En 2015 se ha continuado en el desarrollo del 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 superando el plan de captación de innovación anual.

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 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.

Por último, destacar el desarrollo de proyectos de I+D+i según referencial UNE 166002:2009, del que MTC fue la primera unidad de I+D+i empresarial certificada, y que en 2015 se ha abordado de forma exitosa la recertificación según el referencial de 2014.

**13. MIK** es un Centro de Investigación en Gestión Avanzada y Emprendizaje. En la actualidad sus principales focos de especialización son: la gestión del talento y la participación de las personas trabajadoras, los ecosistemas de emprendizaje, las estrategias avanzadas para la competitividad y la diversificación financiera.

En 2015 cabe destacar la creación, en colaboración con Labor Kutxa, del Observatorio de la Competitividad PYME2020, en el cual se desarrollan

actividades de diagnóstico y experimentación avanzada, en los ámbitos de especialización del Centro, con empresas de la CAPV. Asimismo, destacan también los trabajos de investigación que se están realizando alrededor de los nuevos modelos de negocio de servicios en el contexto de la Industria 4.0.

**14. ORONA EIC** (Elevation Innovation Centre) En este centro, que propone soluciones avanzadas para el sector de la elevación, trabajan más de 150 profesionales. EIC incorpora a Ikerlan y Mondragon Unibertsitatea como socios colaboradores, y está acreditada como una unidad de I+D Empresarial de la Red de Ciencia y Tecnología. Su objetivo se orienta a la investigación y desarrollo de sistemas de transporte inteligentes y seguros más eficientes energética y socialmente y mejor integrados en los edificios.

Trabaja en proyectos relacionados con la minimización del consumo energético, soluciones inteligentes para el tráfico de ascensores, maniobras más eficientes, nuevos servicios de mantenimiento del ascensor excelente y la mejora de los accionamientos del aparato.

ORONA invierte el 2% de su facturación en I+D convirtiéndose en una de las empresas que más invierte en I+D en el ámbito europeo.

**15. UPTC** es un centro especializado en la investigación y desarrollo de tecnología para el sector del Packaging. Las áreas de investigación del centro se centran en temas relacionados con los sistemas de control en tiempo real, control de movimientos, captura de datos, robótica, visión artificial y diseño higiénico.

Participa activamente en el desarrollo de nuevos equipos de Packaging que cubre un amplio espectro de soluciones, incorporando la más alta tecnología para responder a los requerimientos más exigentes de los sectores de alimentación y dispositivos médicos entre otros.

Las líneas de trabajo actuales contemplan conceptos como la eficiencia energética, reducción de consumo de material utilizado en la envuelta y mejoras del coste operacional.

## 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 2015 ya alberga 29 empresas de base tecnológica con una facturación de 102 millones de euros y 837 personas de las cuales, 455 están dedicadas a I+D. Por otra parte durante 2015 **más de 10.000 personas** han pasado por sus instalaciones, participando en los diferentes tipos de eventos y aprovechando los diferentes espacios e infraestructuras que ofrece Garaia hacia su entorno.

## SAIOLAN

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 de su gestión en 2015 caben destacar las acciones orientadas a la **divulgación sobre emprendizaje** (con 22 acciones y 600 personas involucradas) y las acciones de **formación para emprendedores** (se realizaron 12 cursos a 150 participantes). Por otra parte, se realizaron 26 estudios de prospección, 11 proyectos de desarrollo tecnológico y 40 estudios de viabilidad, de los cuales 21 fueron del Programa Ekintzaile-Txekintek.

En cuanto a **nuevas actividades**, se constituyeron 9 nuevas empresas, se lanzaron 6 proyectos de diversificación y 7 planes de financiación institucional. Asimismo en 2015 se inició el proyecto DIBI (Debagoieneko Industria Berriztu eta Indartu) con el fin de crear espacios de colaboración entre las empresas industriales y servicios asociados de Debagoiena para trabajar en pos de la transformación de la comarca y mejorar su posicionamiento competitivo, a través del desarrollo de nuevas actividades empresariales de alto valor añadido que contribuyan al bienestar de la comarca.

Además, desde su herramienta de **Antena Internacional** ha llevado a cabo 5 estudios de profundización en tecnologías innovadoras identificadas en países líderes en contenido tecnológico, que se han presentado a 67 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 14 emprendedores sites en su incubadora.

- **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** •

### POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI

Politeknika Ikastegia Txorierri atendió durante el curso 2014-2015 a **421 alumnos de Formación Profesional y a 559 alumnos de Formación para el Empleo**, tanto trabajadores en activo como personas en situación de desempleo.

En el área internacional, **10 alumnos** efectuaron sus prácticas en **empresas europeas** (Alemania, Países Bajos, Italia, Irlanda y Polonia). Asimismo, el centro ha participado en 5 proyectos de Transferencia de Innovación financiados a través del programa europeo Erasmus+. Asimismo, merece destacar su participación en el Programa de becas Global Training, patrocinado por el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco. Politeknika Ikastegia Txorierri ha incrementado la gestión en el número de becas mediante una alianza con la asociación de centros de FP-Hotel y Confebask y Adegí. Gracias a ello, en la convocatoria 2014, ha sido el único centro de referencia en toda la CAPV que ha gestionado 49 becas, dirigidas a jóvenes que han finalizado sus estudios de Formación Profesional de grado superior.

La Innovación y el Desarrollo Tecnológico se ha llevado a cabo en colaboración con el Instituto Vasco para la Formación Profesional (Tknika).

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 el marco de la estrategia del Gobierno Vasco denominada "Entornos Estratégicos TKgunes", se ha iniciado la puesta en marcha del Servicio a Empresas en el ámbito de la Fabricación Avanzada. Su área de especialización es el sector de la troquelería y matricería. Bajo la coordinación del Instituto Vasco para la Formación Profesional (Tknika) se han presentado un total de 12 proyectos de consultoría a 8 empresas, con objeto de ayudarles a mejorar los Sistemas de Producción, Tecnología, Formación... , y por tanto su nivel de competitividad.

Por último, en el contexto de la alianza con el Cluster-Agrupación de empresas de automoción (ACICAE), se ha materializado un curso de especialización sobre "Diseño y Fabricación de Troqueles para la obtención de piezas de chapa metálica".

### ARIZMENDI IKASTOLA

A modo de resumen, se consignan algunos de los aspectos destacables del ejercicio.

En lo referente al objetivo de "**Estrechar y ampliar colaboraciones**" se han abordado proyectos con las ikastolas de la comarca (Bergara y Oñati); se han ultimado acuerdos con Gobierno Vasco en torno a los conciertos y Formación Profesional Básica; se ha formado a tres ikastolas (Orío, Tolosa y San Fermin) en la "Pedagogía de la Confianza" y se han establecido planes de colaboración con otras ikastolas; y se ha esbozado un proyecto concreto de cooperación con MU-Huhezi-Lanki sobre "educación cooperativa".

Por otro lado, se ha organizado la estructura de representantes de padres-madres y se ha puesto en marcha "**KIOSKOA**", una nueva herramienta de comunicación entre padres-madres y la ikastola.

También se ha realizado un estudio prospectivo de la evolución de las matriculaciones y de la previsión del número de aulas hasta el año 2020. Y se han establecido contactos con el Gobierno Vasco para la planificación a negociar a lo largo del próximo curso escolar.

Además, se han dado pasos en la ampliación del **núcleo directivo**, con el fin de optimizar su eficiencia, y se ha avanzado en los aspectos de identidad, con el lanzamiento y dinamización de un foro específico.

En el ámbito pedagógico, la propuesta "**Pedagogía de la Confianza**" va tomando cuerpo; ya se ha impartido la formación inicial a los profesionales de la ikastola y se ha esbozado la metodología asociada a dicha propuesta.

Y respecto al ámbito laboral, se han recopilado opiniones y aportaciones que van a favorecer una redacción articulada del planteamiento laboral.

Por último, en el área de la explotación económica, el ejercicio se cerró con saldo positivo.

### LEA ARTIBAI IKASTETXEA

Durante el curso académico 2014-15, Lea Artibai Ikastetxea ha tenido 18 grupos en bachilleratos y ciclos formativos, y cabe destacar el volumen de alumnos que optan por el programa de **Formación Profesional Dual**, en el que se combinan la formación en la escuela con trabajo en empresa. Este curso han sido 12 los participantes, con muy buenos resultados de empleabilidad. Además dos alumnos han realizado la Formación en Centros de Trabajo en el extranjero, con una beca Erasmus+.

Asimismo, Lea Artibai Ikastetxea participado en tres proyectos de **innovación educativa** con la Viceconsejería de Formación Profesional en las áreas de lean manufacturing y lean service en educación, de diseño mecánico y de alimentación, lo cual permite ir mejorando las competencias de los profesores así como la creación de materiales que pueden ser empleados en las actividades formativas.

En el ámbito de la **Formación para el Empleo**, se han impartido 8.000 horas de formación para desempleados y trabajadores en activo de las cuales casi 1.800 horas han consistido en cursos bajo demanda, destacando el ámbito de lean y de competencias y habilidades personales. En esta actividad cabe reseñar el alto número de prácticas en empresa gestionadas para desempleados. Además, la combinación de la Formación para el Empleo, la estrecha relación con las empresas del entorno y el departamento de orientación de Lea Artibai Ikastetxea como centro colaborador de Lanbide han contribuido a la inserción laboral de 100 personas.

Por otro lado, continúa la colaboración con el gobierno chileno para el programa denominado **“Técnicos para Chile”**, dirigido a profesionales chilenos. Se ha acordado la impartición de nuevas especialidades que supondrán un aumento de grupos en el próximo curso. Asimismo, se ha puesto en marcha junto con Leartiker, el **proyecto TEP** (Technology Entrepreneurship Program) que persigue formar ingenieros en la tecnología de los polímeros y en emprendizaje, trabajando en un grupo con personas de diferentes culturas que compartirán conocimiento y formas de hacer, participando en el desarrollo de proyectos en diferentes empresas.

Por otra parte, Lea Artibai Ikastetxea ha llevado a cabo el proceso de dotar de entidad jurídica propia a su unidad de I+D+i, Leartiker, que en julio de 2015 se constituyó como cooperativa mixta de trabajo asociado, como parte del proceso para obtener la acreditación como Centro Tecnológico Sectorial en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.

### MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Durante el curso 2014-15, Mondragon Unibertsitatea ha ofertado **15 grados**, en sus 6 áreas de conocimiento: ingeniería, gestión empresarial, emprendimiento, comunicación, educación y gastronomía. Así como **13 másteres universitarios**, 3 de ellos como dobles diplomas, en colaboración con universidades francesas y en el campo de las ingenierías.

Hay que mencionar que el curso 2014-2015, se ha graduado la primera promoción del Grado en Gastronomía y Artes Culinarias.

Asimismo, se han ofertado 27 títulos propios, 2 grados completamente online, **9 cursos de adaptación a grado online**, 3 másteres universitarios online además de un amplio abanico de cursos de **formación permanente y de posgrado para profesionales**.

Una de las innovaciones más destacadas de este curso ha sido la personalización y traducción al euskera de la plataforma Open edX y el diseño de 3 MOOC (Massive Online Open Courses), que se han ofrecido a partir de septiembre de 2015; Hacking Ético-seguridad informática (en castellano) y Claves para la gestión de cooperativas: Experiencia Mondragón (en castellano y euskera).

La calidad es uno de los objetivos principales de Mondragon Unibertsitatea en todas sus actividades. Año a año ha hecho 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. El curso 2014-2015, caben destacar los siguientes logros:

- Reconocimiento recibido por Mondragon Unibertsitatea en rankings de reconocido prestigio como son U-Multirank, donde la universidad ha sido calificada como excelente entre otros en su actividad investigadora y en su vinculación con el entorno, y el ranking elaborado por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas y la Fundación BBVA que sitúan a Mondragon Unibertsitatea como la mejor universidad vasca en el ámbito de la innovación y el desarrollo tecnológico, ocupando el tercer puesto a nivel estatal. En el ámbito de la docencia, se sitúa en tercer puesto, junto con otras 5 universidades del Estado.

- 2 titulaciones de Mondragon Unibertsitatea –el máster universitario en economía social y empresa cooperativa y el máster universitario en innovación empresarial y dirección de proyectos– han superado la prueba de acreditación para renovar la oficialidad de sus títulos.

El total de **alumnos matriculados ha sido de 4.750** –3.517 en estudios de grado, 779 en estudios oficiales de posgrado y 454 en estudios de posgrado en títulos propios–. Entre ellos, 751 han estado matriculados en la modalidad online.

El número de alumnos que ha **realizado proyectos de fin de carrera** ha sido de **932** y prácticas en empresas, tanto de grado como de máster, ha sido de 819. En el ámbito de la **internacionalización**, **621** alumnos se han desplazado a universidades extranjeras –un **15% más que el curso anterior**– de los cuales el 30% realizaron prácticas y proyectos fin de carrera en universidades y/o empresas del exterior. Asimismo, Mondragon Unibertsitatea ha contado con **131 alumnos extranjeros**, lo que ha supuesto un incremento del 11%.

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.

En cuanto a la investigación respecta, un año más, Mondragon Unibertsitatea ha tenido que afrontar otro curso en un contexto de crisis marcada por la reducción, por parte de las administraciones públicas, en la inversión y apoyo a la investigación y generación de conocimiento. No obstante, ello no ha impedido seguir consolidando sus actividades de investigación y transferencia y haber dado un significativo salto tanto cualitativo como cuantitativo en Europa.

A pesar del ajuste y reducción por parte de las administraciones públicas de la inversión en los programas de investigación, la actividad investigadora ha continuado consolidándose. Muestra de ello es la participación en más de 560 proyectos de investigación y las actividades de transferencia realizadas, lo que ha supuesto un incremento de más del 30% respecto al curso pasado.

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 jornadas y congresos sobre distintos ámbitos de conocimiento.

En el ámbito del emprendimiento, se ha organizado la 9ª edición del Encuentro de Emprendimiento, con la participación de un total de 276 alumnos de Mondragon Unibertsitatea y las universidades de la red MONDRAGON con 96 proyectos. Durante el curso 2014-2015 también se han abordado otros proyectos como:

- El del proceso de reflexión **MENDEBERRI 2020**, una profunda reflexión en torno al futuro modelo educativo de Mondragon Unibertsitatea.
- El rediseño del **Grado en Administración y Dirección de Empresas** permitiendo la implantación del proyecto MyGADE el curso 2014-2015. Un grado en alternancia con un intenso componente práctico en empresa a lo largo de todo el proceso universitario.
- La reestructuración del Grado en Comunicación Audiovisual para su implantación en el curso 2015-2016. Se ha pasado de un modelo de enseñanza basado en asignaturas, a un modelo basado en proyectos.

## OTALORA

La actividad de Otalora, centro de desarrollo directivo y cooperativo de MONDRAGON, a lo largo de 2015 ha mantenido la dinámica de ejercicios precedentes.

En el área de **Educación Cooperativa** se impartieron programas para Consejo Rector a 10 grupos, y otros tantos para los programas

En el área de **Desarrollo Directivo**, se inició una nueva edición del IKAS, se organizaron 5 grupos sobre 'Multiculturalidad' y se impartió el programa M4Future del Modelo de Innovación Corporativo a 3 grupos.

Por otro lado, en el área de **Desarrollo Cultural**, se llevó a cabo la encuesta de cultura organizacional en 15 cooperativas, el diagnóstico cultural cualitativo en 4 cooperativas, la definición de la cultura deseada en 3 cooperativas, la evaluación del perfil del líder en 7 cooperativas y el proyecto completo de desarrollo cultural con 4 cooperativas.

Respecto al área de **Liderazgo y Trabajo en Equipo**, un total de 7 grupos realizaron el programa de Liderazgo Cooperativo y 34 grupos participaron en sesiones de desarrollo de competencias conversacionales y trabajo en equipo.

En el área de **Difusión Cooperativa**, se atendió a 29 grupos de visitantes de 1 día que se acercaron hasta MONDRAGON, se impartieron un total de 18 seminarios de 2 a 5 días sobre MONDRAGON y 6 conferencias en diferentes eventos internacionales.

Por último, cabe subrayar una nueva edición del **Foro 400** dirigido a todos los directivos de MONDRAGON y del Foro de Gestión de Personas dirigido a directores de Personas de las cooperativas de la Corporación, con la participación de 112 asistentes.



-  **LinkedIn**  
[www.linkedin.com/company/mondragon-corporation](http://www.linkedin.com/company/mondragon-corporation)
-  **YouTube**  
[www.youtube.com/user/mondroncorporation](http://www.youtube.com/user/mondroncorporation)
-  **Vimeo**  
[www.vimeo.com/mondragoncorp](http://www.vimeo.com/mondragoncorp)
-  **Flickr**  
[www.flickr.com/photos/mondragoncorporation](http://www.flickr.com/photos/mondragoncorporation)
-  **Twitter**  
<https://twitter.com/esMONDRAGON>
-  **Slideshare**  
[www.slideshare.net/MONDRAGONCorporation](http://www.slideshare.net/MONDRAGONCorporation)
-  **Web MONDRAGON**  
[www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)
-  **Tumblr**  
[aboutmondragon.tumblr.com](http://aboutmondragon.tumblr.com)
-  **Wikipedia**  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Corporacion\\_Mondragon](http://es.wikipedia.org/wiki/Corporacion_Mondragon)
-  **Google+**  
<https://plus.google.com/+corporacionmondragon>

