



# INFORME ANUAL 2018

## SOMOS MONDRAGON

### COOPERACIÓN Y PROGRESO EN COMÚN

El protagonismo de las personas es un valor en MONDRAGON, personas que se unen para hacer cosas extraordinarias y progresar colectivamente.

### APOSTAMOS POR UN DESARROLLO SOSTENIBLE

De nuestros negocios, de nuestra sociedad y de nuestro planeta.

### TENEMOS UN MODELO PROPIO

Diferente, inclusivo, responsable, equitativo y solidario: COOPERATIVO.

### Y MIRAMOS AL FUTURO

Proactivamente, explorando nuevas oportunidades que proyecten nuestra experiencia hacia el futuro.

## HUMANITY AT WORK

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

**2**

DATOS BÁSICOS

**4**

MENSAJE DEL PRESIDENTE

**6**

FINANZAS

**9**

INDUSTRIA

**15**

DISTRIBUCIÓN

**19**

CONOCIMIENTO

**25**

CERTIFICACIONES

**42**

# DATOS BÁSICOS

En millones de €

## DESARROLLO EMPRESARIAL

	2017	2018	% Variación
Ingresos totales	11.936	12.215	2,3
Ventas totales (Industria+Distribución)	11.280	11.581	2,7
Inversiones netas	451	420	-6,9
Ebitba	1.021	1.037	1,6
Recursos Intermediados LABORAL Kutxa	21.014	21.841	3,9
Fondo patrimonial LagunAro	6.477	6.169	-4,8

## EMPLEO

	2017	2018	% Variación
Puestos de trabajo medios	80.818	81.837	1,3
% socios sobre plantilla de cooperativas Área Industria	73,8	73,6	-0,4
% de mujeres socias en plantilla cooperativas	42,9	42,8	-0,2
Índice de incidencia o siniestralidad Área Industria	34,4	34,7	0,9

## PARTICIPACIÓN

	2017	2018	% Variación
Capital social de los socios trabajadores	1.733	1.795	3,6
Nº socios trabajadores en órganos de gobierno	825	835	1,2

## SOLIDARIDAD

	2017	2018	% Variación
Recursos destinados a actividades de contenido social	25,1	28,0	11,6
Nº alumnos en centros educativos	11.010	11.248	2,2

## GESTIÓN AMBIENTAL

	2017	2018	% Variación
Nº de certificaciones ISO 14000 vigentes	73	75	2,7
Nº de certificaciones en ecodiseño	4	4	0,0

## APUESTA DE FUTURO

	2017	2018	% Variación
% recursos destinados a I+D sobre valor añadido Área Industria	8,6	8,9	3,5
Nº de Centros Tecnológicos y Unidades de I+D	15	15	0,0
Nº total de investigadores	1.928	2.018	4,7

## OBJETIVO: NEGOCIOS SOSTENIBLES

“NUESTRA INDUSTRIA HA GENERADO MÁS DE 8.000 PUESTOS EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS, DE LOS CUALES EL 57% (4.589) FUERON CREADOS EN NUESTRO ENTORNO. ESTA ES, SIN DUDA, LA MEJOR APORTACIÓN QUE LAS COOPERATIVAS PUEDEN HACER A LA SOCIEDAD”.

# GIZATASUNA LANEAN

Fin  
Ind  
Ba  
Ez



### MENSAJE DEL PRESIDENTE

2018 ha sido, en general, un buen año para el conjunto de cooperativas integradas en MONDRAGON. Un vistazo a los grandes números del ejercicio nos permite concluir que el balance del año ha sido positivo: **se han mejorado las ventas del año anterior, hemos generado empleo y hemos dado un nuevo impulso a la sostenibilidad de los negocios.**

Uno de los aspectos más destacables ha sido el empleo industrial, cuya evolución al alza confirma, una vez más, la capacidad generadora de empleo de esta área. Nuestra industria ha generado más de 8.000 puestos en los últimos cinco años, de los cuales el 57% (4.589) fueron creados en nuestro entorno. Esta es, sin duda, la mejor aportación que las cooperativas pueden hacer a la sociedad.

Asimismo, la apuesta industrial sigue en buena línea, habiendo invertido más de 1.400 millones de euros en el último quinquenio. Los destinos principales han sido las nuevas implantaciones, -ya tenemos 141 filiales en el exterior, con una plantilla superior a las 14.400 personas- y en la mejora de instalaciones y ello sin contar el esfuerzo en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

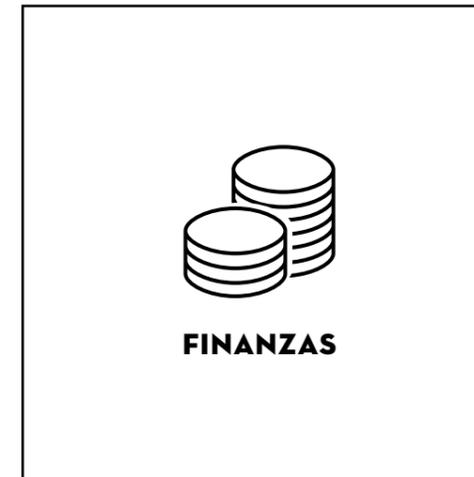
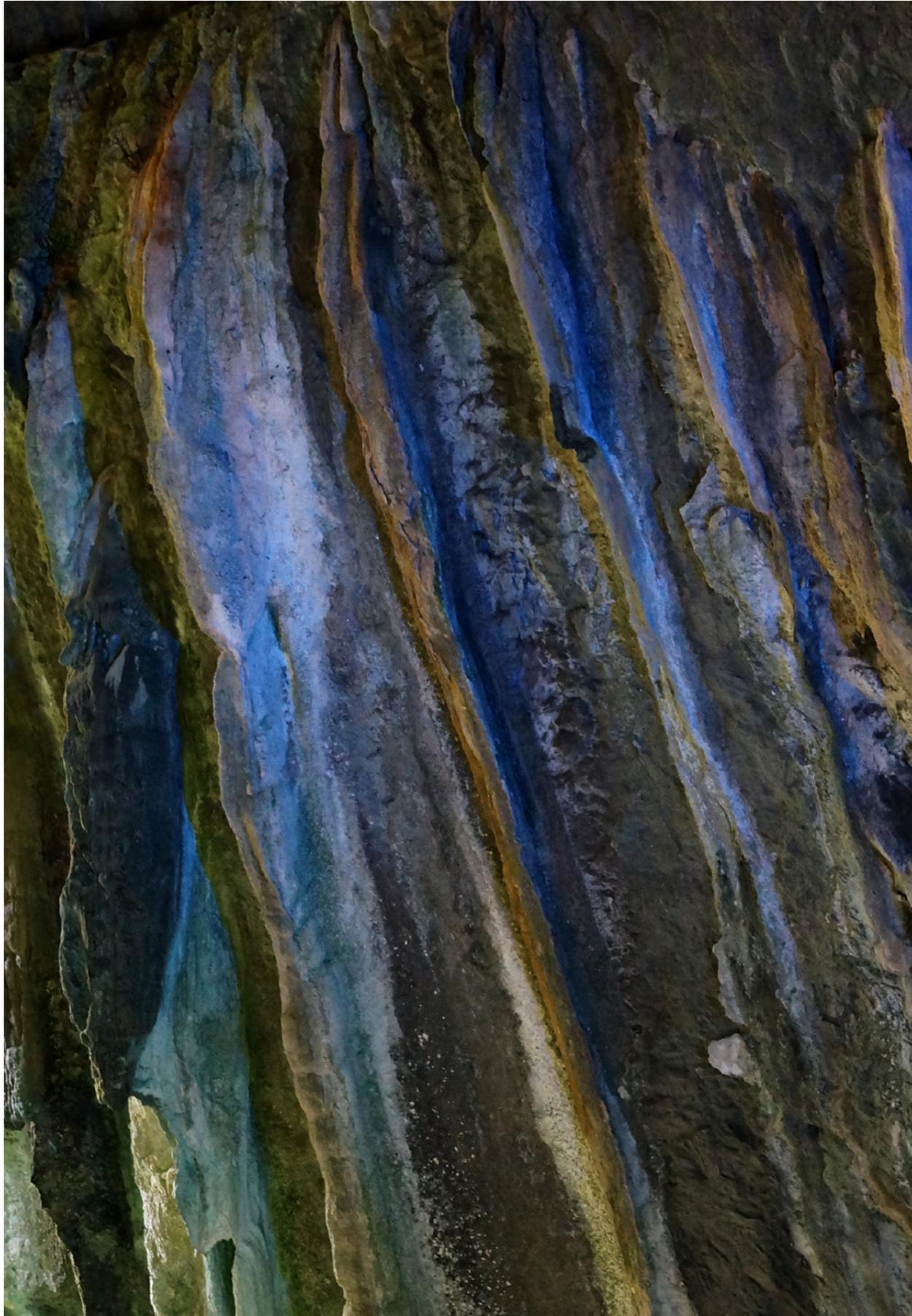
Por su parte, el área financiera, a pesar de las adversas condiciones financieras para el sector, ha evolucionado un año más de forma positiva, con ratios de solvencia y morosidad referentes en el sector. El contexto de incertidumbre de los mercados financieros ha provocado una evolución negativa de la cartera de inversiones de LagunAro al cierre del ejercicio, aunque esa situación se ha corregido a lo largo de los primeros meses de este año.

En el área de distribución, el conjunto de los negocios ha finalizado el año con resultados positivos, -en el caso del Grupo Eroski por segundo año consecutivo-, y asimismo cabe subrayar el nuevo impulso al plan de transformaciones de la red comercial del modelo “Contigo” de Eroski que caracteriza a sus tiendas de nueva generación.

Otro de los aspectos a subrayar ha sido el impulso a la intercooperación para compartir experiencias y proyectos y mejorar la competitividad de las cooperativas, potenciando también los fondos de intercooperación financiera.

Y, por último, con el fin de posibilitar la sostenibilidad de los negocios a futuro, **a lo largo del año se ha venido realizando un trabajo adicional para fortalecer los recursos propios permanentes de las cooperativas.** La idea de fondo que soporta esta actuación es bien sencilla: solo a través de negocios competitivos y sostenibles lograremos mejores cooperativas para nosotros y dejaremos un mejor legado para las próximas generaciones.

IÑIGO UCIN  
PRESIDENTE



EN UN EXIGENTE ESCENARIO, LABORAL KUTXA HA OBTENIDO UN BENEFICIO CONSOLIDADO DE 133,7 MILLONES DE EUROS DESPUÉS DE IMPUESTOS, LO QUE SUPONE UN 10,06% DE INCREMENTO RESPECTO A 2017.

LA ENTIDAD CONTINÚA AVANZANDO EN EL DESARROLLO DE SU PLAN DE DIGITALIZACIÓN Y DESARROLLO OMNICANAL PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE, AMPLIAR LAS OPCIONES DE CONTRATACIÓN DIGITAL DE LOS PRODUCTOS Y, A SU VEZ, MEJORAR LA EFICACIA.

EL NEGOCIO DE SEGUROS HA APORTADO UNOS RESULTADOS ORDINARIOS GLOBALES ANTES DE IMPUESTOS DE 38,94 MILLONES DE EUROS.

LAGUNARO EPSV: EL FONDO PATRIMONIAL QUE MANTIENE PARA LA COBERTURA DE LAS PENSIONES SE ELEVA A 6.169 MILLONES DE EUROS.

## ÁREA FINANZAS

El ejercicio 2018 ha concluido sin el repunte de los tipos de interés en la eurozona, lo que ha continuado condicionando severamente las cuentas de resultados y, en consecuencia, la rentabilidad de las entidades financieras.

### LABORAL KUTXA

**En este exigente escenario, LABORAL Kutxa ha obtenido un beneficio consolidado de 133,7 millones de euros después de impuestos, lo que supone un 10,06% de incremento respecto a 2017. La rentabilidad sobre los fondos propios ROE –Return on Equity– se ha elevado hasta el 7,97%, muy por encima del 6,1% estimado para el conjunto del sector bancario estatal.**



LABORAL KUTXA  
**133,7 M€**

#### EL AHORRO

Los recursos intermediados por LABORAL Kutxa a cierre de 2018 han ascendido a 21.841 millones de euros, lo que supone un incremento del 3,9% desde enero hasta el 31 de diciembre.

Los recursos dentro de balance, tales como cuentas a la vista, cuentas de ahorro o depósitos a plazo han aumentado un 4,3%. Y respecto a los saldos fuera de balance, la clientela de la entidad ha mostrado una mayor preferencia hacia los fondos de inversión, que continúan con su tendencia al alza de los últimos años y crecen un 5,8% respecto a 2017.

#### INVERSIÓN CREDITICIA

Se ha constatado un importante repunte de las formalizaciones de créditos, observado ya durante el ejercicio anterior; aunque el impulso de los préstamos y créditos registrados durante el año no ha conseguido compensar el fuerte ritmo de las amortizaciones.

El conjunto de la inversión crediticia de LABORAL Kutxa se sitúa en 13.196 millones de euros a 31 de diciembre de 2018, un 0,9% por debajo del saldo registrado en diciembre de 2017. Persiste, por tanto, el proceso de desapalancamiento, ya muy leve y menor que en el conjunto de las entidades financieras estatales, donde la evolución general del stock de crédito del sector privado ha descendido un 4,1%.

Todos los segmentos de clientes han mostrado una mayor demanda de financiación. Así, en el ámbito de las familias, el volumen de crédito hipotecario concedido durante el año para la compra de vivienda ha aumentado un 18,7% respecto a 2017.

La demanda de financiación para el consumo doméstico ha experimentado un auge notable durante el ejercicio. El volumen anual de créditos personales contratados entre enero y diciembre ha aumentado un 6% respecto al registro de 2017 y el saldo neto total de esta modalidad de crédito ha registrado un crecimiento de 7,3%.

En este tipo de financiación del consumo para particulares, destacan las formalizaciones canalizadas a través del producto denominado DISPON, la modalidad de créditos instantáneos preconcedidos a cerca de medio millón de clientes de LABORAL Kutxa. El volumen de las formalizaciones de este tipo de financiación se ha incrementado un 8,8% respecto al ejercicio anterior. También es relevante destacar que más de la mitad de las concesiones de los préstamos DISPON se han gestionado íntegramente a través de los canales online, y un 36% del total a través de los teléfonos móviles.

En segmento empresarial, las nuevas solicitudes de financiación estructural demandadas por las pequeñas y medianas empresas con volúmenes de facturación por debajo de 100 millones han aumentado un 18,8% respecto al ejercicio precedente, y las nuevas formalizaciones destinadas a pequeños negocios y autónomos se han incrementado un 14,5% en la comparativa interanual.

Este impulso en el ámbito mercantil ha contribuido a que el saldo neto del conjunto de la inversión crediticia en empresas aumente un 2% respecto a diciembre de 2017.

LABORAL Kutxa y el Fondo Europeo de Inversiones (EIF, por sus siglas en inglés) mantienen varias líneas de financiación en el marco de los diferentes programas liderados por la Unión Europea. Actualmente, coexisten 3 tipos de acuerdos en vigor con EIF: EaSI Microcréditos, EaSI Social e Innovfin. En su conjunto, más de 1.600 empresas han podido acceder a beneficiarse de este tipo de líneas preferentes, un 29% más respecto a 2017.

#### SOLVENCIA Y LIQUIDEZ

LABORAL Kutxa ostenta una muy destacada posición de solvencia respecto al resto del sector y, asimismo, muy por encima de las exigencias del supervisor.

LABORAL Kutxa cuenta con una ratio de capital CET1 del 18,76%, compuesta en su totalidad por recursos propios de primera calidad y que coincide, por tanto, con la ratio de Solvencia Total, también del 18,76%. Los niveles de solvencia de la entidad ofrecen una de las mayores diferencias positivas respecto a las exigencias del supervisor, más de 10 puntos en CET1 y de 7 puntos en términos de Solvencia Total.

La cooperativa ha seguido manteniendo en 2018 una holgada posición de liquidez estructural para abordar sus planes de negocio con garantías plenas y sin necesidad de recurrir a emisiones en mercados mayoristas. Así, la relación entre la financiación concedida a la clientela y los depósitos captados, expresada por la ratio LTD (Loans To Deposits), se sitúa en el 73,75%. De la misma forma, la ratio regulatoria de liquidez a corto plazo, LCR (Liquidity Coverage Ratio), se ha elevado hasta unos niveles del 541%, cuando la exigencia a partir del 1 de enero de 2018 se estableció en el 100%.

#### MOROSIDAD

En el transcurso del ejercicio 2018, la tasa de morosidad sobre el total de la financiación concedida se ha visto reducida hasta el 4,51%, dato que contrasta positivamente con la ratio de dudosos del sector, que se situaba en el 5,82% a cierre de año.

El dato cobra un especial valor adicional si se tiene en cuenta que LABORAL Kutxa ha mantenido constante su perímetro de análisis durante todo el ejercicio, sin necesidad de realizar operaciones de venta de paquetes de activos problemáticos.

#### TRANSFORMACIÓN DIGITAL

LABORAL Kutxa continúa avanzando en el desarrollo de su plan de digitalización y desarrollo omnicanal. Tres son los objetivos principales que se ha fijado la cooperativa de crédito en este ámbito: mejorar la experiencia del cliente, ampliar las opciones de contratación digital de los productos y, a su vez, mejorar la eficacia.

Tal y como se confirma en el reciente estudio comparativo sobre Satisfacción Global con las Entidades Financieras que ha realizado la consultora independiente STIGA, LABORAL Kutxa se posiciona en tercer lugar en el ranking general de entidades. La entidad también ha volcado sus esfuerzos en situar a su banca online entre las mejores del mercado. Según se indica en ese mismo informe, LABORAL Kutxa se sitúa ya en tercer lugar en el ranking estatal sobre satisfacción global en el uso de internet y en cuarto lugar en el apartado específico de banca móvil.

Los clientes de LABORAL Kutxa que se relacionan habitualmente a través de canales digitales han crecido un 21%. Este crecimiento se ha visto favorecido por un volcado continuo de nuevas funcionalidades, sobre todo hacia el canal móvil, que destaca sobre el resto de canales digitales. En LABORAL Kutxa, el 69% de los usuarios de banca online acceden a través de su teléfono móvil o tableta.

Desde el pasado mes de diciembre, los clientes de LABORAL Kutxa pueden abonar sus compras con su iPhone o Apple Watch, merced al acuerdo de colaboración suscrito con Apple para comercializar su sistema de pago móvil Apple Pay. El servicio permite a los usuarios del iPhone pagar sus compras a través de la tecnología NFC (Near Field Communication) en combinación con Touch ID y Face ID. También puede ser usado para realizar compras in-app (pagos vía aplicaciones adheridas al servicio). Con ello, la entidad completa su propuesta de pago móvil que desde 2017 operaba ya a través del sistema Android.

Y en el capítulo de innovación y nuevos desarrollos, destaca el nuevo entorno gráfico para el control de las finanzas personales "Argitu", que facilita a los clientes de LABORAL Kutxa un análisis online personalizado por tipo de gasto, evolución de ahorro, etc.

## LAGUNARO, EPSV

Desde su origen, LagunAro siempre ha tenido una doble vertiente, de la cual no se puede separar en ningún momento. Por un lado, es fundamental el papel que ejerce como elemento vertebrador y protector ante las necesidades de previsión social de los socios de las cooperativas (enfermedad, desempleo, jubilación...). Por otro lado, resulta necesario en todo momento la eficaz, responsable y profesional gestión económico-financiera de los recursos de los que dispone, de cara a ser capaz de seguir ofreciendo, en adecuadas condiciones, la cobertura social a su colectivo.

Esta vertiente económico-financiera tiene una especial importancia de cara a la cobertura de las pensiones a largo plazo, financiadas a través del sistema de capitalización, en la medida en la que la correcta gestión de los recursos resulta clave de cara a la obtención del necesario equilibrio financiero-actuarial. Hoy en día, LagunAro es un agente muy importante en nuestro entorno por el volumen de personas que están bajo la cobertura social de la entidad y por el fondo patrimonial que mantiene para la cobertura de las pensiones

(6.169 millones de euros), por lo que el nivel de exigencia en la gestión de esta es muy elevado.

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.

En líneas generales, los resultados obtenidos por LagunAro durante el año 2018 no pueden considerarse positivos, sobre todo en lo que respecta a la gestión de sus inversiones, con la consiguiente afectación a la solvencia de su sistema de pensiones.

Desde que en 2008 el número de mutualistas activos alcanzara su punto máximo en la historia de esta Entidad, con 31.393 mutualistas, esta variable emprendió una tendencia decreciente durante ocho años consecutivos. Sin embargo, estos dos últimos ejercicios se han registrado sendos incrementos en el colectivo de activos. Así, el ejercicio 2018 finaliza con un total de 28.401 mutualistas activos, distribuidos en 123 Cooperativas, lo que representa un incremento neto de 415 mutualistas respecto a los existentes al cierre del año 2017.

El colectivo de Pensionistas y Beneficiarios, en sus distintas modalidades (Jubilación, Viudedad e Incapacidad Permanente), asciende ya a 14.022, con un incremento neto en el año de 516 personas.

En cuanto a la gestión de las inversiones, cabe señalar que el contexto macro económico del pasado año 2018 ha resultado más complicado de lo que inicialmente se esperaba, en la medida en la que se ha producido una cierta desaceleración en el ritmo de crecimiento económico a nivel mundial, lo que provocó significativos ajustes a la baja de los índices bursátiles internacionales, sobre todo en la parte final del año.

Así, los retornos de la inversión han sido negativos (-3,43% de rentabilidad), con la consiguiente disminución del patrimonio afecto a la cobertura de pensiones y del Margen de Seguridad o de Solvencia, que se ha visto reducido del 15,25% al 9,25%, si bien sigue situándose claramente por encima del mínimo legal obligatorio (4,00%).

Por su parte, en las denominadas prestaciones de reparto, a las cuales acceden los mutualistas en activo y sus beneficiarios, el importe de prestaciones abonadas en 2018 se ha situado en 71 millones de euros, habiéndose reducido un 1,4% respecto al ejercicio precedente.

El gasto de la prestación de Ayuda al Empleo, en sus distintas modalidades, alcanza la cifra de 22,27 millones de euros en el año.

A pesar de que el gasto de la prestación se sigue manteniendo en niveles elevados, en la medida en la que continúan los efectos de la crisis financiero-económica iniciada hace ya una década, se ha reducido un 3,82% respecto al registrado el año anterior (23,15 millones).

En este ámbito, cabe destacar el Plan Especial de actuación aprobado por el Consejo Rector en el mes de noviembre, que tiene por objeto dar un impulso adicional a las soluciones definitivas, que estará en vigor hasta la finalización del presente ciclo estratégico en 2020.

Dentro de las prestaciones de reparto, la Incapacidad Temporal vuelve a ser la que más recursos ha demandado (35,2 millones de euros), lo que refleja un incremento del gasto del 10,0% respecto al ejercicio anterior. Esta evolución se debe al aumento registrado por la tasa de absentismo, que ha finalizado en 2018 en el 5,28%, frente al 4,96% de 2017.

El gasto de la prestación de Asistencia Sanitaria, en sus distintas modalidades, ha alcanzado la cifra de 12,5 millones de euros en el año, reflejando un incremento del 7,3% respecto a 2017.

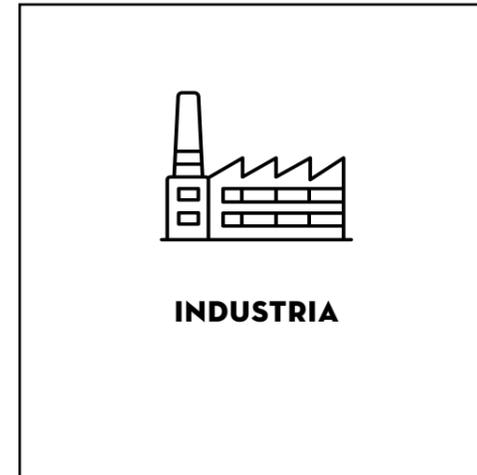
Finalmente, los Auxilios (por Discapacitados y por Defunción) y las Prestaciones Familiares (Maternidad, Paternidad, Riesgo durante el embarazo, Riesgo durante la lactancia natural y Cuidado de menores afectados por cáncer u otra enfermedad grave) suponen 0,7 y 3,2 millones de euros, respectivamente, con una disminución en su conjunto del 1,9% respecto a 2017.

## INCAPACIDAD TEMPORAL

**35,2 M€**

## ASISTENCIA SANITARIA

**12,5 M€**



EL CONJUNTO DEL ÁREA INDUSTRIA PROSIGUE EN LA DINÁMICA POSITIVA DE LOS ÚLTIMOS AÑOS, CON CRECIMIENTO DE VENTAS (6,8%) Y GENERACIÓN DE EMPLEO (1.702 PUESTOS).

**+** EMPLEO INDUSTRIAL

## ÁREA INDUSTRIA

El crecimiento económico mundial del ejercicio 2018 se ha situado en el 3,6%, 0,2 puntos por debajo del crecimiento del año anterior. 2018 se ha caracterizado por la implantación de medidas proteccionistas por parte de Estados Unidos y la consiguiente guerra comercial con China.

### ECONOMÍAS AVANZADAS

En lo que respecta a las **economías avanzadas**, el crecimiento se ha situado en el 2,2%, 0,2 puntos menos que el ejercicio anterior.

#### ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos ha crecido un 2,9%, 0,7 puntos por encima del incremento alcanzado en 2017, siendo la única economía avanzada que presenta una progresión respecto al ejercicio precedente.



+ 2,9 %

#### EUROPA

En la Eurozona, se ha alcanzado un crecimiento del 1,8%, 0,6 puntos inferior al logrado en 2017.



+ 1,8 %

#### ESPAÑA

En cuanto a España, su economía ha tenido un incremento del 2,5%, 0,5 puntos menos que el año pasado. Sin embargo, sigue siendo la economía de la eurozona que más ha crecido.



+ 2,5 %

### ECONOMÍAS EMERGENTES

En cuanto a las **economías emergentes**, la tasa de crecimiento ha sido del 4,5%, 0,3 puntos por debajo del año precedente.

#### CHINA

China tuvo una progresión del 6,6%, 0,2 puntos menor a la del pasado ejercicio, principalmente como consecuencia del enfrentamiento comercial con Estados Unidos y las medidas adoptadas desde 2017 por las autoridades para contener el elevado endeudamiento.



+ 6,6 %

#### INDIA

India ha registrado un buen dato, con un incremento del 7,1% (0,1 punto por debajo del año anterior).



+ 7,1 %

#### RUSIA

Rusia, por su parte, vuelve a crecer debido al efecto del alza de los precios del petróleo (2,3%).



+ 2,3 %

#### BRASIL

Brasil crece un 1,1%, al mismo nivel que el año pasado.



+ 1,1 %

EN ESTE CONTEXTO MUNDIAL, EL **ÁREA INDUSTRIA DE MONDRAGON** HA ALCANZADO UN NIVEL DE **VENTAS TOTALES** DE 5.922 MILLONES DE EUROS, UN 6,8% MÁS QUE EL AÑO PRECEDENTE.



**5.922 M€**  
VENTAS TOTALES

**Sigue el positivo comportamiento de las ventas nacionales de los últimos años, que han aumentado en 11% sobre el ejercicio anterior, alcanzando una cifra de 1.881 millones de euros.**

En cuanto a las **ventas internacionales**, alcanzan una cifra de 4.041 millones de euros, que suponen un crecimiento del 4,9% respecto a las realizadas en 2017. Representan el 68% del total de las ventas.

Con respecto a la **rentabilidad**, el resultado neto del pasado ejercicio se ha situado en 230 millones de euros, al mismo nivel que el año anterior, y confirmando la senda de la rentabilidad del conjunto de los negocios industriales en los últimos años.

En lo referente al **empleo**, el área Industria ha vuelto a corroborar su capacidad generadora de empleo en 2018 al alcanzar el total del personal medio de las divisiones industriales la cifra de 38.722 puestos de trabajo, de los cuales 14.455 corresponden a asentamientos productivos de las cooperativas en el exterior. Todo ello ha supuesto una generación de 1.702 puestos de trabajo, 772 en el ámbito local y 930 en las implantaciones exteriores.

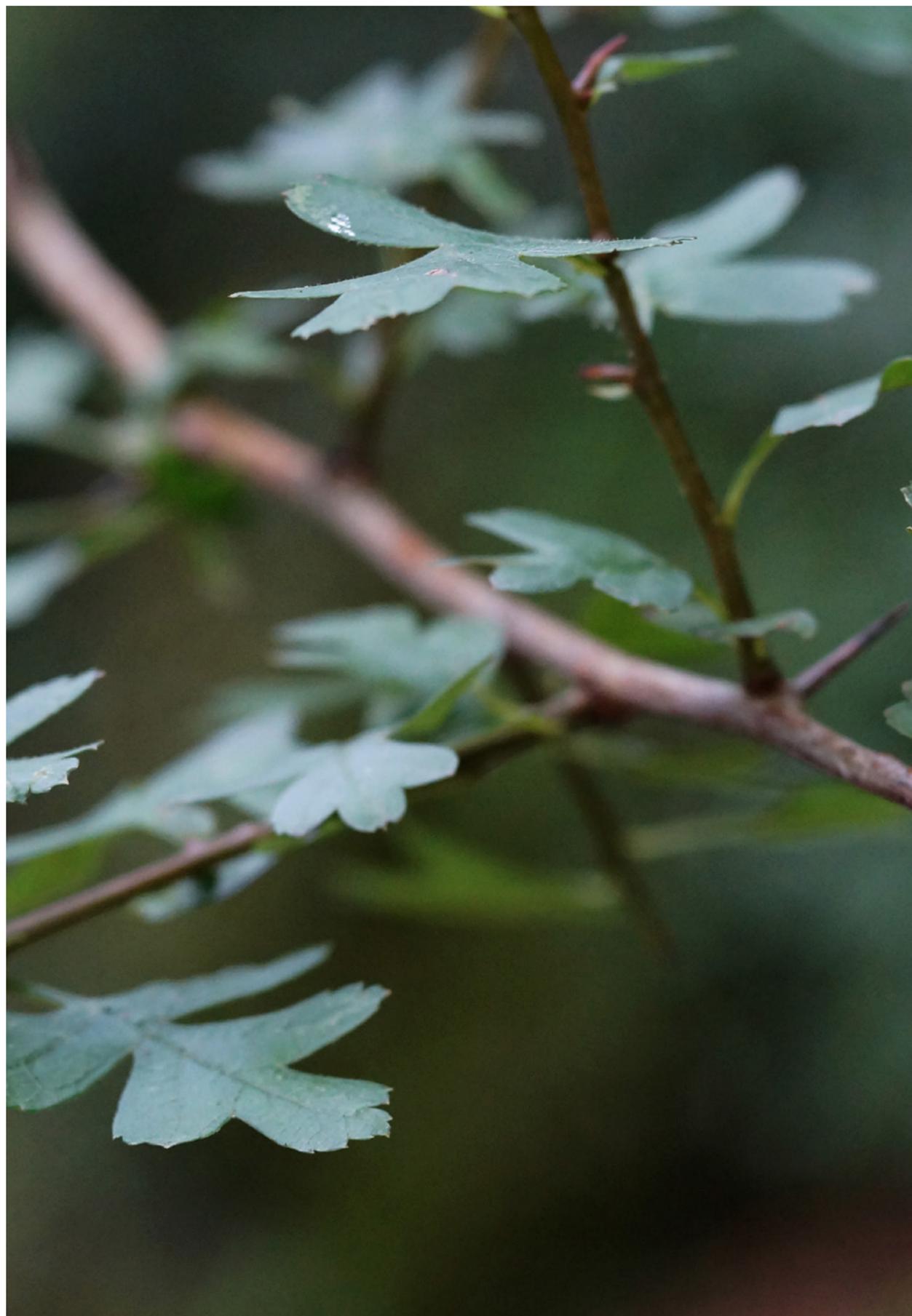
Las **inversiones** industriales realizadas en 2018, orientadas principalmente a la puesta en marcha de nuevas plantas productivas y a la mejora de la eficiencia de los procesos para ganar en competitividad, han alcanzado los 304 millones de euros.

Otro aspecto destacable es el relacionado con la apuesta por la innovación de las empresas industriales de MONDRAGON. Así lo confirman algunos de sus datos más relevantes: 2018 personas dedicadas exclusivamente a la I+D en el conjunto de los 15 especializados en tecnologías diversas, así como Mondragon Unibertsitatea y las cooperativas industriales. El gasto de I+D ha ascendido a 175 millones de euros, representado las ventas de productos nuevos un 11% de las ventas de Área Industria.

En el capítulo de la formación, se han destinado durante el pasado año 8,6 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 1.482 personas, y la Formación en Liderazgo y Trabajo en Equipo recibida por 700 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 27,80, con un ligero incremento respecto al año anterior. En las empresas del sector industrial el índice de incidencia también ha mantenido la misma tendencia alcista y se sitúa en 2018 en 34,70, dato significativamente inferior de las empresas industriales de la CAPV (65,61) que también ha experimentado un ligero incremento este año. En este contexto, también debe reseñarse que 21 cooperativas poseen el certificado de Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales de acuerdo con el referente OSHAS, y 5 empresas se han certificado en 2018 en ISO 45.001, certificación que sustituirá a OHSAS en 2021. Asimismo, cabe subrayar que tres cooperativas están certificadas en Empresa Saludable.

Finalmente, en relación con la Responsabilidad Social de las cooperativas y la preocupación por la correcta conservación de nuestro entorno, en las cooperativas contamos con 75 certificaciones ISO14001 de gestión medioambiental que suponen más del 65% de las ventas totales de las cooperativas industriales. Además, las normas relacionadas con la responsabilidad social, como la SR10, ya cuentan con algunas certificaciones en las cooperativas, lo que indica que las cooperativas avanzan para dar una mejor respuesta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).



## **DISTRIBUCIÓN**

LA DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN FINALIZÓ EL AÑO 2018 CON UNAS VENTAS DE 5.659 MILLONES DE EUROS Y UNA PLANTILLA TOTAL DE 39.723 PERSONAS.

LA RENOVACIÓN DE LA RED DE TIENDAS DEL GRUPO EROSKI SIGUE SU MARCHA, CON RESULTADOS NOTABLES DE MEJORA DE ACTIVIDAD Y ATRACTIVO COMERCIAL.

ERKOP: TODAS LAS COOPERATIVAS DE LA AGRUPACIÓN HAN OBTENIDO RESULTADOS POSITIVOS.

## ÁREA 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 conjunto, la división de distribución finalizó el año 2018 con unas ventas de 5.659 millones de euros y una plantilla total de 39.723 socios cooperativistas y trabajadores.



*Durante el ejercicio 2018, una moderada evolución favorable de las principales variables económicas en el entorno ha propiciado cierto crecimiento del consumo, siendo algo menor a condiciones constantes el crecimiento en el nicho del mercado de alimentación.*

20

### RENOVACIÓN DE LA RED

En 2018 se ha continuado con la renovación de la red de tiendas a través de la extensión de los modelos de hipermercados y supermercados testados en los años precedentes. En 2018 se han transformado al nuevo modelo 42 tiendas, con resultados notables de mejora de actividad y atractivo comercial. Mención especial a la transformación ejecutada en el perímetro de Baleares cuyos resultados siguen siendo altamente satisfactorios. Asimismo, se ha iniciado la transformación de tiendas en el perímetro de Caprabo con resultados también positivos.

### MARCA PROPIA

En el marco del desarrollo de la marca propia, se ha avanzado de manera relevante en el eje de la salud, cuyos hitos más destacables han sido: lanzamiento de los 10 compromisos en Salud y Sostenibilidad, lanzamiento de la nueva promesa Eroski Natur "Sabor Responsable", adopción del modelo NutriScore de etiquetado nutricional para incorporarlo en los productos de MMPP y diseño del "Plan de Saludables" para ponerlo en marcha en 2019. Con respecto a la evolución de los modelos de sección de Frescos se ha conseguido rediseñar conceptualmente los nuevos modelos de sección con una materialización limitada pero que ya en el primer trimestre de 2019 se ha producido su implantación en el nuevo modelo de supermercado de proximidad.

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

A lo largo de 2018, Grupo EROSKI y Fundación EROSKI han continuado con su labor de implicación social, también desde la perspectiva de la Responsabilidad Social de la Empresa, que se ha desplegado en varios frentes de trabajo. Por ejemplo, ha continuado con sus acciones de solidaridad alimentaria propias y con la participación de los clientes, donando más de 6.500 toneladas de alimentos a más de un centenar de entidades sociales en 2018. Se ha realizado también la campaña navideña de la Estrella Solidaria, con 63.000 euros recaudados destinados a través de UNICEF y Fundación EROSKI a la ayuda a la infancia, causa elegida por las personas consumidoras. Se ha llevado a cabo también una campaña con WWF para la recaudación de fondos para la preservación de la naturaleza a través de la venta de la bolsa solidaria, que ya aúna en sí misma solidaridad y medio ambiente. El apoyo a las personas con capacidades diferentes o afectadas por enfermedad también ha continuado en 2018 con más de 173.000 euros destinados a entidades que representan y trabajan para mejorar su bienestar y calidad de vida.

Asimismo, se han lanzado dos campañas de emergencia, para los damnificados por el tsunami de Indonesia y las inundaciones de Mallorca, recaudando 170.000 euros entre ambas gracias a la solidaridad de EROSKI y sus clientes.

En el eje de la solidaridad, durante 2018 se ha participado en diferentes proyectos de innovación:

- LIFE CITRUSPACK, que comenzó en julio 2017 y acabará en junio 2020, que busca estrategias de revalorización dentro de la economía circular para el uso de residuos cítricos en envases y cosméticos verdes.

- ELIKA-PEF, con participación de AZTI y PYMES locales, en el que se ha desarrollado un sistema avanzado para el cálculo, información y verificación de la huella ambiental de productos alimen-

tarios en el País Vasco. Este proyecto está financiado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) e Ihobe como parte de sus ayudas para la realización de proyectos de ecoinnovación y permitirá avanzar al sector de la alimentación vasca, especialmente a las Pequeñas y Medianas Empresas, hacia un modelo de producción más sostenible y una comunicación ambiental más transparente.

### VENTAS

Las ventas en el ejercicio de 5.393 millones de euros, un 2% menos que en el ejercicio anterior, derivado de la reducción del perímetro. El mercado alimentario ha crecido moderadamente en 2018, con un ligero crecimiento por volumen y también por inflación. La actividad a superficie constante ha tenido un comportamiento similar al del ejercicio precedente repitiendo prácticamente la misma cifra (99%).

21

### RENTABILIDAD

El beneficio operativo corriente ha alcanzado los 163,6 millones, con un incremento relevante sobre el año anterior del 19,1%, representando un 3,48% de las ventas, mejorando la ratio en 0,61 puntos. La evolución favorable de los resultados es consecuencia de los logros alcanzados en los diferentes proyectos de mejora de la eficiencia y productividad, tanto en el ámbito de la cadena de valor como en la logística. Es de destacar igualmente el alto nivel de compromiso interno de los trabajadores con el proyecto socioempresarial colectivo.

Respecto al empleo, la plantilla total ascendió a 30.903 personas, entre socios cooperativistas y trabajadores, a la que se pueden añadir los más de 3.300 empleados de la red de establecimientos franquiciados.



*2018 ha sido otro ejercicio en el que todas las cooperativas de Erkop han obtenido resultados positivos antes de la reconversión de resultados, con unos aceptables niveles de Cash-Flow. Sus ventas han ascendido a 266 millones y su plantilla está integrada por 8.820 puestos medios, con importantes incrementos sobre el ejercicio precedente.*

**Ausolan**, supera nuevamente ventas, empleo, y resultados tanto sobre lo previsto como sobre el ejercicio precedente. Los hitos principales del año han sido:

- Ausolan comienza su actividad internacional en Latinoamérica, siendo su primera implantación en Chile tomando el 60% de participación en el capital de una sociedad chilena (**Génova Servicios Gastronómicos, S.A.**) y con una facturación anual superior a los 13 millones de euros.

- El incremento de un 10% en el número total de personas socias de Auzo Lagun S. Coop. por la incorporación de la sociedad filial navarra (Jangarria)

- La integración de una de las principales empresas madrileñas de restauración a colectividades (**Cocinas Centrales**), con cerca de 800 trabajadores, produciendo unos 10.000 menús diarios y realizando más de 12 millones de euros de facturación.

- El año completo en el nuevo negocio de organización de eventos (Staff Eventos) al que se ha unido el lanzamiento de la actividad de catering "Premium" para eventos (Sharma), que ha cumplido sus expectativas anuales de ventas.

- El año completo en la nueva cocina central de Iparralde (Bertakoa), cubriendo la capacidad de producción actual de la cocina central de Baiona en línea caliente con 3.900 menús diarios, duplicando sus expectativas iniciales previstas.

Por su parte, **Barrenetxe** ha puesto en marcha el plan de hortalizas del Duranguesado para Eroski, materializándose por otra parte la entrada de Vega Mayor (Florette) en el capital de Artandi (IV Gama). Y **Behi Alde** ha continuado incrementando las hectáreas para las producciones forrajeras para consumo propio.

En **Miba**, se ha constituido la nueva sociedad cara a la producción avícola para genética, junto con la empresa francesa Orvia.

**VENTAS**

266  
M€

**EMPLEO**

8.820  
PERSONAS



## CONOCIMIENTO

NUEVO IMPULSO AL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD Y LA TRANSFORMACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL DE LA CORPORACIÓN MONDRAGON.

LAS COOPERATIVAS INTEGRADAS EN LA CORPORACIÓN TIENEN 496 FAMILIAS DE PATENTES VIGENTES Y EL AÑO PASADO FACTURARON 656 MILLONES EN PRODUCTOS Y SERVICIOS NUEVOS.

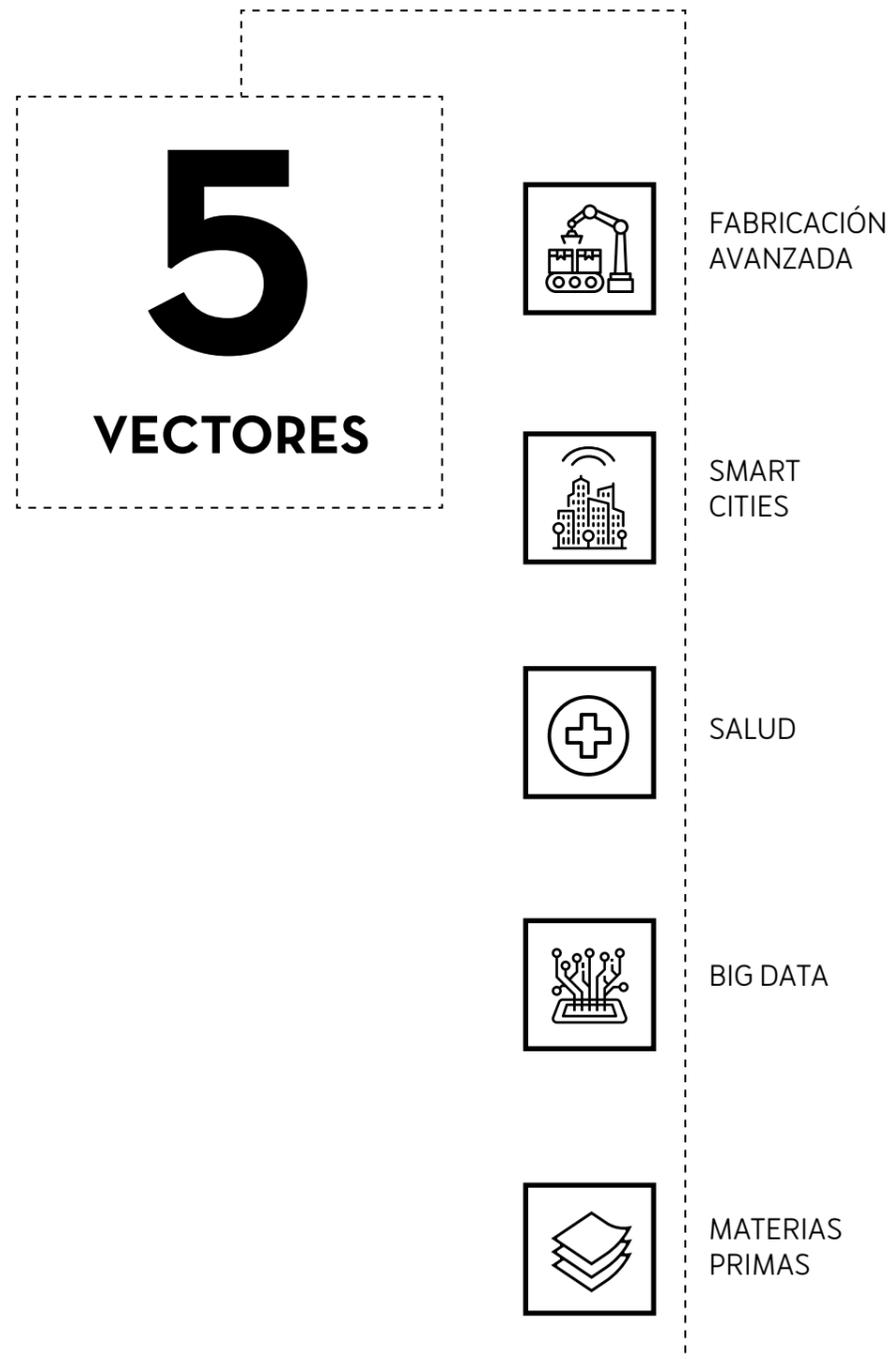
ACTUALMENTE LOS PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN MONDRAGON APROBADOS Y FINANCIADOS POR LA COMISIÓN EUROPEA QUE ESTÁN EN EJECUCIÓN SUPERAN LOS 50.

LOS CENTROS EDUCATIVOS DE MONDRAGON ACOGEN A CERCA DE 9.000 ESTUDIANTES

# ÁREA CONOCIMIENTO

## INNOVACIÓN, PROMOCIÓN Y CONOCIMIENTO

Se ha continuado dinamizando el desarrollo de la innovación, tanto tecnológica como no tecnológica, con objeto de impulsar la competitividad y la transformación del tejido empresarial de la Corporación MONDRAGON. Las áreas de actuación priorizadas han sido: fabricación avanzada, smart cities, salud, big data y materias primas.



### PLAN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

En 2018, 6 proyectos colaborativos de desarrollo tecnológico fueron apoyados por el Plan de Ciencia y Tecnología. Asimismo, una veintena de cooperativas fueron acompañadas y asesoradas en la estructuración y optimización de sus procesos internos de innovación. De manera complementaria, se ha programado una serie de eventos para la divulgación de aquellas buenas prácticas desarrolladas en las cooperativas en materia de gestión de la innovación.

### OBSERVATORIO INDUSTRY 4.0

Hasta la fecha, se han llevado a cabo 22 diagnósticos sobre el grado de digitalización de las cooperativas. El proceso, llevado a cabo por un grupo de cinco expertos, ha permitido priorizar los ámbitos de interés para las cooperativas, entre los que se encuentran: Ciberseguridad, Plataformas IIoT, Servitización, Human-Machine Interface, Trazabilidad, Fabricación aditiva, Optimización de programas de mantenimiento, etc.

### APUESTA POR LA ESTANDARIZACIÓN

MONDRAGON ha participado activamente en el Grupo Estratégico Internacional de Estandarización IEC SEG7 Smart Manufacturing así como en el Grupo de Trabajo español de Estandarización 4.0.

### INTERNACIONALIZACIÓN DE LA I+D+I MONDRAGON

Ha seguido impulsando la internacionalización de la I+D+i a través de la Oficina Corporativa en Bruselas y su participación en foros internacionales estratégicos.

De igual manera, ha promovido la participación de las cooperativas en proyectos colaborativos europeos, habiéndose presentado más de 120 propuestas a los diversos programas europeos (ECSEL, KIC RawMaterials, H2020...). En estos momentos, los proyectos de la Corporación MONDRAGON aprobados y financiados por la Comisión Europea que están en ejecución superan los 50.

### COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

A lo largo del 2018 se ha seguido apoyando a las cooperativas en la presentación de propuestas al EIT RawMaterials. Además, a finales de año, se aprobó el nuevo EIT Manufacturing del que Corporación MONDRAGON es socio junto a otras 49 entidades procedentes de 17 países europeos.

### INNOVACIÓN ABIERTA EN TORNO A LA FABRICACIÓN AVANZADA

En el marco de su primera convocatoria, el clúster Eureka SMART ha aprobado 20 proyectos, con un presupuesto total de 39,2 M€ y la participación de 104 organizaciones procedentes de 10 países diferentes. 9 de las propuestas que han recibido la homologación del clúster cuentan con la participación de entidades corporativas.

Asimismo, MONDRAGON continúa liderando la Plataforma Tecnológica Española de Fabricación Avanzada MANU-KET. Durante el último ejercicio, la plataforma ha representado a sus miembros en diversos foros y congresos dedicados a la transformación digital de la industria y a las soluciones de economía circular y simbiosis industrial.

## LAS CIFRAS DEL CONOCIMIENTO

### NEGOCIO



### INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA



### EDUCACIÓN SUPERIOR



## CENTROS TECNOLÓGICOS Y UNIDADES DE I+D

“La oferta corporativa de I+D, que principalmente se materializa en sus 15 centros tecnológicos y unidades de I+D, superó los 73 millones de presupuesto empleando a más de 1.000 profesionales”.



**CIKATEK** es una unidad de I+D empresarial especializada en la investigación, desarrollo e innovación de materiales, tecnologías y productos poliméricos (cauchos, termoplásticos y TPEs) para las funciones de antivibración, estanqueidad y conducción de fluidos.

**CS CENTRO STIRLING** es la unidad de I+D+i de la División de Componentes especializada en el diseño, simulación, fabricación y ensayo de diversos componentes y sistemas para la generación y uso eficiente de la energía en el entorno del hogar.

**EDERTEK** es el centro tecnológico cuyo objetivo es compartir recursos y soluciones con sus clientes finales de productos, procesos y materiales del sector automoción, buscando oportunidades para mejorar sus productos de forma continuada.

**ETIC** es un centro de innovación especializado en las tecnologías TIC en los ámbitos de las Smart Cities y del Industry 4.0.

**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.

**IDEKO** es un centro tecnológico especializado en tecnologías de fabricación y producción industrial.

**IKERLAN** centro de investigación especializado en tecnologías de electrónica, información y comunicación; energía y electrónica de potencia y fabricación avanzada.

**LORTEK** es un centro tecnológico especializado en tecnologías de “Advanced Manufacturing” especializado en Materiales y Procesos aplicados a las Tecnologías de Unión, Fabricación Aditiva de Metales y Tecnologías de Industry 4.0.

**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.

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

**LEARTIKER** es un centro tecnológico especializado en la Tecnología de Polímeros y la Tecnología de Alimentación.

**MTC** es un centro especializado en la investigación y desarrollo de piezas y conjuntos termoplásticos, así como del desarrollo y nuevos productos asociados a las funciones que estos desempeñan, para el sector de automoción.

**MIK** (Mondragon Innovation & Knowledge) es un Centro de Investigación en Gestión Avanzada y Emprendizaje. Su objetivo es generar conocimiento aplicado al ámbito de la innovación en gestión, destacando su dedicación a la transferencia en temas como la gestión del talento, el emprendizaje o el desarrollo de mercados.

**ORONA EIC** (Elevation Innovation Center). Propone soluciones avanzadas para el sector de la elevación, y su objetivo principal es la investigación y desarrollo de sistemas de transporte inteligentes y seguros más eficientes energética y socialmente y mejor integrados en los edificios.

**UPTC** es un centro especializado en proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías para el sector de Packaging.

## MONDRAGON CENTRO DE PROMOCIÓN

Es la plataforma corporativa que tiene como misión el impulso del emprendimiento y la generación de nuevas actividades empresariales, preferentemente en inter-cooperación y en entornos de interés industrial y áreas de interés estratégico.

Está liderada por un equipo de promotores que gestiona el arranque de nuevos proyectos empresariales, además de apoyar a las cooperativas y divisiones en la identificación de proyectos de intra-empresarial u otras actividades en dicho ámbito.

### Despliega una oferta de SERVICIOS en diferentes fases del proceso:

- Dinámicas de sensibilización en emprendimiento para concienciar sobre la importancia de generar entornos de innovación abierta para detectar retos y áreas de interés.
- Apoyo en estrategias de diversificación que les permita acometer estrategias de crecimiento, renovación y transformación de sus negocios en el largo plazo.
- Cuenta con una Antena de Tendencias y Oportunidades, con presencia en diferentes plataformas y foros, desde las cuáles genera Alianzas y Relaciones que apoyen la identificación, el contraste y el impulso de nuevas oportunidades. Además, en esta interacción de las Cooperativas / Divisiones con terceros actúa como Nodo Corporativo e Inter Divisional.
- Apoyo durante el proceso de incubación de nuevos negocios para definir el producto mínimo viable, modelizar el negocio y construir el Plan de Viabilidad. En la fase de implementación de la oportunidad, estructura los apoyos financieros, legales y societarios para constituir la nueva Actividad.

### Durante el 2018 se han llevado a cabo diferentes actuaciones:

- Mapa actualizado del grado de Diversificación de las cooperativas industriales.
- Diagnóstico y Paraguas de Oportunidades construido a 25 cooperativas.
- Presentación de 20 proyectos empresariales al Comité de Promoción Corporativo.
- Lanzamiento de 5 proyectos en incubación y seguimiento de 5 proyectos ya en curso.
- Lanzamiento de 2 Startups y seguimiento de 3 lanzadas previamente.
- Jornadas de Sensibilización en Emprendimiento e Innovación Abierta en 4 comarcas territoriales.
- 2 talleres DreamWorks en temáticas de interés y 1 Foro de Inversores.
- Lanzamiento del Boletín Mensual de Promoción Empresarial.

## PARQUE TECNOLÓGICO GARAIA

32 GARAIA sigue siendo 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, fabricación 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 interesadas en ubicarse en GARAIA.

Durante 2018, Garaia Parke Teknologikoa, ha consolidado **proyectos y colaboraciones** con diferentes agentes del entorno como Ayuntamientos, Mancomunidad, Saiolan y empresas tractoras de la comarca y se han lanzado proyectos desde diferentes ópticas y aplicaciones, con la mirada puesta en el desarrollo del conocimiento y la base productiva existente, la sostenibilidad económica y social de la comarca y una adaptación constante a la nueva realidad.

Por su parte, las **jornadas y eventos** que se han desarrollado en las instalaciones comunes del edificio principal, permiten una mayor afluencia de personas y empresas hasta sus instalaciones y el entorno de Arrasate, una mayor visibilidad de los proyectos que se desarrollan y una apertura para generar un espacio enriquecedor, dinámico y completamente conectado a todas las tendencias que están ocurriendo en el entorno cercano y también en entornos más alejados, para seguir favoreciendo la conexión de empresas, tecnologías y mercado destinatario

En 2018 GARAIA ya alberga **46 empresas** con una facturación agregada de 169 millones de euros y 1.424 personas, de las cuales, 674 están dedicadas a I+D. Por otra parte, durante 2018 se han celebrado 238 eventos de diferentes tipos (Desayunos Tecnológicos, Garaia Empresa Digitala, Pildoras formativas, Encuentros empresariales, Jornada de Puertas Abiertas, Asambleas etc.), en torno a los cuales se han reunido 10.500 personas haciendo uso de los diferentes espacios e infraestructuras que ofrece GARAIA.

## SAIOLAN

Es un centro especializado en la “promoción y desarrollo de actividades empresariales”, miembro de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI), cuya sede se encuentra en Arrasate – Mondragón, en GARAIA Parke Teknologikoa.

Además, SAIOLAN es una de las sedes de BIC GIPUZKOA que actúa como facilitador en el proceso de creación de nuevas empresas innovadoras, así como agente activo en el proceso de apoyo y fomento de la cultura emprendedora del territorio.

Desde su fundación, en el año 1985, Saiolan se plantea el reto de 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 2018 caben destacar las acciones orientadas a la **sensibilización y formación de emprendedores** (se impartieron 10 cursos a 266 participantes). Durante 2018 se ha atendido a un total de 101 proyectos de emprendedores individuales y de intraemprendimiento. Por otra parte, se realizaron 4 proyectos de desarrollo tecnológico y 35 estudios de viabilidad, (de los cuales 19 fueron nuevos proyectos financiados por las ayudas del Programa Ekintzaile-Txekintek). En cuanto a nuevas actividades, se constituyeron 9 nuevas empresas y se lanzaron 8 proyectos de diversificación.

Asimismo, en 2018 Saiolan se mantiene como el brazo industrial de la Agencia de Desarrollo de Debagoiena, impulsando la creación de espacios de colaboración entre las empresas industriales, favoreciendo su diversificación con el doble objetivo de trabajar en pos de la transformación de la comarca y de mejora de su posicionamiento competitivo. Desde 2018 dinamiza la comunidad de empresas DEE-CED (Debagoienako Enpresen Erkidegoa – Comunidad Empresarial de Debagoiena) constituida por 22 empresas industriales.

Como miembro de la RVCTI entre sus actividades incluye una serie de acciones como **Agente Intermedio de Innovación**, dirigidas a favorecer el emprendimiento en Universidades (Mondragon Unibertsitatea) y CCTT (Ikerlan) además de desarrollar Proyectos Guía para la búsqueda de oportunidades de negocio en Tecnologías Limpias y Fabricación avanzada.

A lo largo de 2018, ha desarrollado el proyecto IIOT con el objeto de mejorar la capacidad de Mondragon Goi Esola Politeknikoa e Ikerlan de crear spin-offs y de transferir nuevos conocimientos a la empresa a partir de los desarrollos tecnológicos de su I+D, en particular en los relacionados con Industry 4.0-IIOT. El proyecto ha sido aprobado en la convocatoria ELKARTEK.

Asimismo, ha iniciado el desarrollo del proyecto Europeo ORHI aprobado por la convocatoria Interreg POCTEFA y promovido por un consorcio de organizaciones del territorio transfronterizo de Francia y España. Saiolan lidera este proyecto que tiene una duración de tres años y cuyo objeto es contribuir a la evolución del sector agroalimentario hacia una Economía Circular, promoviendo sinergias entre empresas, identificando soluciones innovadoras y apoyando su implantación en el territorio del proyecto.

Otro elemento destacable en su decidida apuesta por la promoción de nuevos negocios es la utilización de su **“antena internacional”**, herramienta que busca la transferencia de negocios ya consolidados en países lejanos a nuestro entorno empresarial.

Por último, hay que indicar que en 2018 la incubadora de Saiolan ha acogido a 12 empresas y 24 emprendedores.

## POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI

Politeknika Ikastegia Txorierrri S. Coop. atendió durante el curso 2017-2018 a 433 alumnos y alumnas de Bachillerato y Formación Profesional y a 259 s de Formación para el Empleo, tanto personas en activo como en situación de desempleo. En este sentido, y con la colaboración del Departamento de Educación del Gobierno Vasco y el Servicio Vasco de Empleo (Lanbide), se ha cubierto un programa que ha contado con la impartición de 29 cursos, desarrollándose un total de 4.134 horas formativas con diferentes cursos (Diseño y Fabricación de Troqueles, Ajustador-Troquelista, ...) para varias empresas, como Gestamp, Matrici, Batz, entre otras.

Se ha seguido colaborando con el Instituto Vasco para la Formación Profesional (Tknika) en el desarrollo de proyectos de Innovación y Desarrollo Tecnológico. En concreto, y en colaboración con otros centros, se han desarrollado cinco proyectos en las áreas de Fotogrametría, Materiales para impresión 3D, Utillajes de estampación en caliente y corte por láser, simulación de procesos de mecanizado y visión artificial, todos ellos orientados a las estrategias derivadas del plan "Basque Industry 4.0", liderado por la Viceconsejería de Tecnología e Innovación del Gobierno Vasco.

En el área internacional, cabe destacar la participación de 16 alumnos en el marco del programa comunitario Erasmus+ (Movilidad), que realizaron una formación práctica durante 10 semanas en

empresas de Países Bajos, Italia, Reino Unido, Irlanda, República Checa y Dinamarca. También cabe mencionar su implicación en el Programa de becas GLOBAL TRAINING, patrocinado por el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco, gestionando 43 becas dirigidas a jóvenes que han finalizado sus estudios de Formación Profesional de Grado Superior o un Grado Universitario. Es de destacar, por otra parte, la participación del profesorado del centro en nueve programas internacionales de transferencia que junto con profesorado de otros países han desarrollado temas como el emprendizaje, la gestión de la formación dual en empresas, el desarrollo de competencias transversales, la participación de la mujer en los estudios técnicos, o temas más propios de las especialidades que imparte el centro como la seguridad en el ámbito de las instalaciones eléctricas o el uso de sistemas de hardware libre en aplicaciones de automatización.

En el ámbito del fomento del autoempleo, y en calidad de socios promotores, Politeknika continuó colaborando con la Asociación WORK-LAN Bizkaia, cuyo objeto social se fundamenta en la promoción de empresas de economía social. Además, de cara a impulsar la promoción de la Cultura Emprendedora, a iniciativa de Txorierrri se inició la incubación de seis proyectos de empresa y se participó en la red de centros Urrats-bat y en el Proyecto Ikašenpresa (Gobierno Vasco).

## ARIZMENDI IKASTOLA

El Programa Pedagógico "Iparra: Arizmendi 2020" iniciado en 2013 y que se prevé finalice en el curso 2020-21, ha afrontado en el 2017-18 el segundo cuatrienio orientado a la consecución del nuevo modelo de educación cooperativa en todas las etapas educativas: Infantil (0-6 años), Primaria (6-12 años), Secundaria Obligatoria (12-16 años), Bachillerato (16-18 años) y Formación Profesional (16-21 años).

Los resultados más notables del curso 2017-18 se traducen en los siguientes indicadores:

- La confección de la herramienta metodológica "PROI", que da cuerpo al modelo de educación cooperativa y consta de un marco teórico, identificando los componentes y su interrelación, y elaboradas las ejemplificaciones que ayuden al ajuste en cada etapa educativa.
- El rediseño arquitectónico del Bachillerato de Gaztelupe y del ciclo medio de Primaria en Almen, Gazteluondo y Arimazubi, con su correspondiente ejecución constructiva.

- La colaboración acordada con Huhezi, en el marco del proyecto Hezikoop, en la investigación iniciada por la facultad para lograr el conjunto de descriptores de la "persona cooperativa".

- La incorporación de 26 nuevas personas como socias de trabajo en la cooperativa, fruto de la progresiva renovación cuantitativa y cualitativa de los profesionales necesarios para llevar a cabo el Programa de transformación pedagógica.

- La reorganización de la estructura de funcionamiento (organigrama) que persigue una adaptación permanente a los objetivos de cada curso escolar y a los cambios que originan las acciones transformadoras dentro de la cooperativa.

Por último, cabe reseñar que el número total de alumnos/as del curso 2017/2018 ascendió a 3.203. Asimismo, en las actividades extraescolares (talleres, campamentos, salidas...) participaron cerca de 3.500 personas.

## LEA ARTIBAI IKASTETXEA

Durante el curso académico 2017-2018, Lea Artibai Ikastetxea ha tenido 20 grupos en bachilleratos y ciclos formativos. De los alumnos de Formación Profesional, 20 han optado por la modalidad dual, y el índice de inserción laboral al finalizar los estudios ha sido de un 93%. En el área formativa, el principal reto sigue siendo formar al profesorado en metodologías colaborativas y la aplicación del aprendizaje basado en retos en diversos ciclos formativos.

Asimismo, Lea Artibai Ikastetxea ha participado en cinco proyectos de innovación educativa (Inyección de Plástico, 3D Printing, Acero UHSS por estampación caliente, Lightweight y Empresa 4.0 de fabricación mecánica avanzada). La participación en estos proyectos permite mejorar las competencias de los profesores, así como crear materiales que pueden ser empleados en las actividades formativas.

En el ámbito de la "Formación para el Empleo", se han impartido 9.635 horas de formación, de las cuales 2.500 fueron cursos bajo demanda. En "Formación para desempleados" se impartieron 15 cursos de diversas especialidades para los cuales

se llevaron a cabo 90 prácticas en empresa con un resultado de 21 personas empleadas al finalizar, a las que se suma la inserción laboral de 108 personas más a través del departamento de orientación que se gestiona como centro colaborador de Lanbide. Toda esta actividad se enmarca en el reto estratégico de alcanzar el 80% de inserción laboral cualitativa (empleo relacionado con la formación recibida) en 2020; y actualmente este índice es del 83,9%.

Además, en el marco de la colaboración con el gobierno chileno para el programa denominado "Técnicos para Chile", este curso se han impartido dos especialidades a un total de 15 becados chilenos: Supply Chain Management y Ciencia y Biotecnología de los Alimentos. Por otro lado, prosigue el desarrollo de los dos proyectos cofinanciados por el Fondo Social Europeo: TEP (Technology Entrepreneurship Program) que persigue formar ingenieros en la tecnología de los polímeros y en emprendizaje junto con Leartiker S. Coop.; y Lehen Job Lab, que persigue mejorar la empleabilidad de jóvenes entre 16 y 29 años.

## MONDRAGON UNIBERTSITATEA

El curso 2017-2018 ha sido el ecuador del plan estratégico de Mondragon Unibertsitatea, un plan donde la universidad aspira a liderar la innovación educativa universitaria, abrirse a nuevos mercados estatales e internacionales y maximizar el impacto de su investigación en las empresas y la sociedad en general.

En el **ámbito formativo oficial**, Mondragon Unibertsitatea ha ofrecido 15 grados, además del doble diploma en Ingeniería en Informática e Ingeniería en Sistemas de Telecomunicación.

En posgrados, se han ofrecido 16 másteres universitarios, tras la puesta en marcha de las nuevas titulaciones en Tecnología Biomédica y en Gestión Estratégica del Talento de las Personas. Además, la universidad ha contado con 3 programas de doctorado.

Asimismo, es preciso subrayar que el curso 2017-2018, Mondragon Unibertsitatea ha recibido por parte del Gobierno Vasco el reconocimiento y sello DUAL para 16 de sus titulaciones -11 grados y 5 másteres-.

En total, en los estudios oficiales mencionados, se han matriculado 4.804 estudiantes -un 9% más que el curso anterior- de los que 4.087 lo han hecho en titulaciones de grado y 717 en posgrado. Además, el alumnado matriculado en títulos propios de posgrado ha sido de 2.252.

912 han sido los alumnos y alumnas que han realizado proyectos fin de carrera y 1.583 han realizado prácticas en empresas y centros.

En el ámbito internacional, 1.042 estudiantes han realizado una estancia en el extranjero, un 27% más que año anterior. Por otro lado, los estudiantes extranjeros que acudieron a Mondragon Unibertsitatea fueron 399.

Mondragon Unibertsitatea también ha formado a más de 6.650 profesionales con su oferta de posgrados, títulos propios y otros tantos cursos de formación continua.

**Investigación y la transferencia.** El esfuerzo realizado en este ámbito sigue dando sus frutos. Esto se pone de manifiesto en los resultados obtenidos tanto en el Ranking internacional U-Multirank así como en el Ranking elaborado por CyD y U-Ranking, que sitúan a Mondragon Unibertsitatea en muy buena posición en relación a las dimensiones de transferencia del conocimiento y rendimiento docente.

Los proyectos de investigación y actividades de transferencia realizados en el curso 2017-18 han sido 549, un 25% más que el curso anterior. Además, se han publicado 98 artículos en publicaciones especializadas tanto del Estado como de nivel internacional, se han presentado 107 ponencias y se han organizado 84 jornadas y congresos sobre diversas áreas de conocimiento.

En la Escuela Politécnica Superior el total de ingresos procedentes de la actividad de I+T ha experimentado un incremento del 20%, fruto, en gran parte, de los programas de investigación colaborativa a largo plazo con las empresas. Dentro de estos programas de investigación colaborativa también se encuentra la capacitación del talento joven que acaba incorporándose a la empresa. Así, la mayoría de las tesis doctorales están financiadas en este contexto.

Por otro lado, los ingresos derivados de proyectos europeos de carácter plurianual han crecido un 29%. Todos estos proyectos permiten seguir generando conocimiento y capacitando a los grupos de I+T en ámbitos científicos y tecnológicos alineados con las necesidades de la empresa. Son proyectos enmarcados en ámbitos como el Transporte, la Manufactura Avanzada y el Industry 4.0, ámbitos clave en la Estrategia de Especialización Inteligente de Euskadi, RIS3.

En el **ámbito de la educación**, se ha realizado una apuesta importante por proyectos de investigación interdisciplinares. Además, se sigue trabajando en proyectos relacionados con metodologías de aprendizaje innovadoras, modelos educativos cooperativos, etc. Asimismo, y al objeto de potenciar la formación y reflexión cooperativa, se han desarrollado un conjunto de actuaciones en colaboración con diversas cooperativas de MONDRAGON.

En el área de la **gestión empresarial**, y concretamente en el campo de la servitización, se han lanzado más de 10 proyectos de transferencia con empresas. En el ámbito de la **Gestión del Talento** se han desarrollado nuevas metodologías dirigidas a mejorar la planificación, captación, desarrollo y retención del Talento, realizando proyectos experimentales en el sector de la máquina herramienta. Asimismo, se han desarrollado proyectos de transferencia orientados al diseño de ecosistemas de aprendizaje que tienen por objetivo, entre otros, retener el talento en la organización.

La **actividad de investigación** en BCC Innovation se centra en dos grandes líneas de trabajo: la convergencia entre “gastronomía y salud” y “gastronomía y sostenibilidad”, donde se enmarcan los 13 proyectos de investigación desarrollados durante el pasado curso. Continúa desarrollándose la iniciativa BCulinary Lab, lanzada en 2016 y orientada a identificar y generar conocimiento sobre nuevas aplicaciones gastronómicas para restaurantes y el sector de la alimentación.

Por otro lado, la universidad ha seguido dando pasos en su proceso de innovación pedagógica Mendeberry 2020, con el diseño y desarrollo del proceso educativo y prototipos de los grados y másteres, definiendo, entre otros, las características que deberían desarrollar los estudiantes del futuro.

En lo que al **ámbito del emprendimiento** respecta, y concretamente en el contexto de LEINN, además de las empresas creadas por los alumnos y alumnas de primer curso, como parte de su proceso de enseñanza-aprendizaje, durante el curso 2017-18 se han creado otras 6 empresas por parte de estudiantes egresados en promociones anteriores. Hasta el momento, han sido 22 las empresas creadas, con un total de 90 trabajadores.

Además, la Facultad de Empresariales sigue extendiendo su actividad en su red de laboratorios de emprendimiento en el estado, así como en el exterior. Actualmente cuenta con 9 laboratorios, tres de ellos en Euskadi -Irún, Oñati y Bilbao-, y el resto en Madrid, Barcelona, Valencia, Pune, Shanghái y México.

En el **ámbito de la digitalización**, se ha dado un importante impulso al proyecto de ecosistema digital, cuyo objetivo es que la comunidad universitaria cuente con una App que ofrezca un conjunto de servicios digitales diversos. La App, denominada KoNet, se lanzó durante el curso 2016-17 y ha seguido desarrollándose a lo largo del 2017-18, tanto desde el punto de vista de usuarios como de servicios.

Por último, y como proyectos a destacar en el campo de la responsabilidad social de la universidad, cabe mencionar el proyecto europeo PLOTINA, orientado a potenciar la igualdad en la educación, investigación e innovación en la educación superior, y el proyecto “La educación para la paz y la convivencia en el ámbito universitario vasco”, desarrollado en colaboración con el Gobierno Vasco, Deusto y la UPV.

## OTALORA

La actividad del Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo ha mantenido a lo largo del año 2018 la dinámica actividad de ejercicios anteriores.

En el área de **Aprendizaje Directivo** 38 grupos participaron en programas relacionados con Competencias Relacionales, Gestión Emocional y Liderazgo, 2 grupos realizaron el programa “Aprender a aprender” y 18 personas participaron en el programa de apoyo personalizado para el diseño y desarrollo de sus Planes de Desarrollo Individual (PDI).

En el área de **Educación Cooperativa** se impartieron 15 programas de Consejo Rector y Consejos Sociales básicos, orientados principalmente a los nuevos miembros de los Órganos y en los que participaron 183 personas. El programa se ha enriquecido con la combinación de los objetivos centrados en el desempeño del rol y en propuestas de aprendizaje centradas en “aprender haciendo”.

En relación con los programas avanzados para Consejo Rector y Consejo Social, se han impartido 9 cursos -con la participación de 144 personas- en los que se ha introducido la reflexión en torno al concepto de buen gobierno cooperativo. Asimismo, se impartieron 66 programas para el colectivo de socios, en los cuales han tomado parte 1.155 personas.

Los servicios de apoyo en **procesos de Análisis y Desarrollo Cultural** continúan siendo una de las inquietudes de las cooperativas. En este sentido, se acompañó a 28 cooperativas en las diferentes fases del proceso de desarrollo: medición, diseño de líneas de actuación e intervenciones específicas.

En el área de **Difusión Cooperativa** continúa el interés en conocer la experiencia cooperativa de MONDRAGON. Se atendió a 136 grupos de visitantes de 1 día, se impartieron un total de 20 seminarios de 2 a 5 días de duración y se participó en 12 conferencias en diferentes eventos internacionales.

La **intercooperación** constituye un elemento transversal de la actividad de Otalora, siendo desarrollada prioritariamente mediante la puesta en marcha de comunidades de práctica en la que se comparten inquietudes, conocimiento y experiencias. El año pasado se constituyeron comunidades de práctica en las áreas de Gestión del Talento, Cultura y Valores, Gobernanza y Transformación Social.

Por último, se celebró la XI edición del Foro de Gestión de Personas, dirigido a las direcciones de Personas de las cooperativas de la Corporación, con la participación de 130 asistentes.



## RENOVACIÓN PERMANENTE

“LA COOPERATIVA HAY QUE ESTAR RECONSTITUYÉNDOLA Y RENOVÁNDOLA TODOS LOS DÍAS”.

Arizmendiarrieta

## CONSEJO GENERAL

### PRESIDENTE:

Iñigo Ucin

### VICEPRESIDENTES:

Txomin García. *División Finanzas*

Agustín Markaide. *División Distribución*

Iñaki Gabilondo. *Grupo ULMA*

Xabier Mutuberria. *División Elevación*

Javier Oleaga. *División Componentes*

Juan M<sup>a</sup> Palencia. *División Automoción CHP*

Pello Rodríguez. *División Máquina Herramienta*

Belén Kortabarria. *Directora Gestión Financiera*

Zigor Ezpeleta. *Director Gestión Social*

Amets Ugalde. *Secretaría*

## COMISIÓN PERMANENTE

### PRESIDENTE:

Javier Goienetxea. *Distribución*

### VICEPRESIDENTA:

Lorea Barrutia. *Componentes*

### SECRETARIA:

Amets Ugalde. *Centro Corporativo*

### VOCALES:

Aitor Aspe. *Automoción CHP*

Aitor Irure. *Automatización Industrial*

Aitor Lejarzegi. *Ingeniería y Servicios*

Ander Bilbao. *Utillaje y Sistemas*

César Arriola. *Máquina Herramienta*

Gotzon Juaristi. *Automoción CM*

Iker Estensoro. *Componentes*

Javier Amezaga. *Distribución*

José Antonio Alustiza. *Finanzas*

Juantxo Martínez. *Automoción CHP*

Julio Gallastegi. *Finanzas*

Lander Diaz de Gereñu. *Grupo ULMA*

Leire Mugerza. *Distribución*

Mariasun Sarrionandia. *Conocimiento*

Mikel Del Río. *Construcción*

Mikel Larrea. *Distribución*

Oier Lizarazu. *Elevación*

Raúl García. *Grupo ULMA*

Ruben Gabilondo. *Equipamiento*

# CERTIFICACIONES VIGENTES

## **CALIDAD**

Más del 90% de las ventas de MONDRAGON con sistema de gestión de calidad certificado.

### ÁREA INDUSTRIA

**128** certificaciones ISO 9001

**33** certificaciones IATF (industria del automóvil)

**3** certificaciones UNE-EN 9100 (aeroespacial)

## **MEDIO AMBIENTE**

65% ventas con sistema de gestión medioambiental.

### ÁREA INDUSTRIA

**75** certificaciones ISO 14001

**4** certificaciones ISO 14006

**2** certificaciones ISO 50001

## **SEGURIDAD Y SALUD**

45% de los trabajadores con sistema certificado de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

### ÁREA INDUSTRIA

**44** certificaciones OHSAS 18001-ISO 45001

**2** certificaciones de Empresa Saludable

**1** certificación EFR

## **EUSKARA**

**30** certificaciones Bikain de euskera

# MONDRAGON

LA NATURALEZA NOS INSPIRA...

...Y NOS COMPROMETE. POR ESO, CUIDAMOS NUESTRO PLANETA. Y POR ESO GESTIONAMOS LA DIVERSIDAD CON UN MODELO PROPIO, COOPERATIVO, PARA FAVORECER EL DESARROLLO ARMÓNICO Y EL PROGRESO EN COMÚN. Y POR ESO ABONAMOS NUESTROS PROYECTOS, PORQUE QUEREMOS QUE CREZCAN FRONDOSOS Y SALUDABLES.

*"Mira profundamente en la naturaleza  
y entonces comprenderás todo mejor"*

Albert Einstein