



# ÍNDICE

---

CARTA PRESIDENCIA

---

MONDRAGON, UNA EXPERIENCIA DIFERENTE

---

COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN, SIEMPRE

---

PERSONAS, HUMANITY AT WORK

---

PLANETA, RETO COLECTIVO

---

GOBERNANZA, DEMOCRACIA EMPRESARIAL

---

MONDRAGON Y LOS ODS

## CARTA PRESIDENCIA

### 2021: UN AÑO DE RECUPERACIÓN

*“Aunque no exento de problemas, el ejercicio 2021 ha sido un año de recuperación y un buen año. Al restablecimiento de las ventas hay que añadir el mantenimiento de los niveles de empleo y una buena cifra de resultados”.*



*Presidente Consejo General*  
**Iñigo Ucín**

Aunque no exento de problemas, el ejercicio 2021 ha sido un año de recuperación y un buen año. Las cooperativas han demostrado una vez más su capacidad de adaptación y su flexibilidad en el corto plazo al mismo tiempo que han evidenciado una sólida estrategia en el largo, aspecto este último que queda probado por el mantenimiento del esfuerzo inversor en I+D y las elevadas inversiones realizadas a lo largo del ejercicio.

Por tanto, el balance del ejercicio es positivo. A la recuperación de las ventas hay que añadir el mantenimiento de los niveles de empleo y una buena cifra de resultados.

Asimismo, otro aspecto destacable de 2021 ha sido la intercooperación, que a lo largo del ejercicio se ha incrementado de manera significativa y que sigue dando sus frutos. Estos esfuerzos deberán de continuar en el corto y medio plazo con el fin de mantener y mejorar la competitividad de los negocios y defender posiciones ante la situación económica y geopolítica que nos está tocando vivir.

Por último, quisiera agradecer nuevamente el compromiso de las personas de las cooperativas durante estos dos últimos años, un periodo que nos ha tocado gestionar situaciones totalmente desconocidas y que hemos logrado sortear con éxito.

# CARTA PRESIDENCIA

## CON PERSONAS Y VALORES

*“Es más fácil construir un futuro mejor para el planeta si contamos con el aliento de las personas, si cooperamos y tenemos unos valores que soporten el desarrollo al que aspiramos”.*



*presidenta de la Comisión Permanente*  
**Leire Mugerza**

Definitivamente, el mundo se enfrenta a retos globales de primer orden, como el cambio climático o la desigualdad. Son desafíos descomunales, que requieren una actuación conjunta inmediata para no poner en riesgo nuestro futuro. En el empeño están convocados países, gobiernos, instituciones, la sociedad y las personas individuales. Y también las empresas. El mundo cooperativo no es ajeno a estos retos y a veces, desde nuestra limitada dimensión, nos preguntamos qué podemos aportar desde nuestro modelo en pos de un mundo más sostenible, económica, social, y medioambientalmente. Y hay tres claves básicas que históricamente han funcionado bien en la Experiencia Cooperativa: las personas –otorgándoles en la práctica el protagonismo que se merecen, con capacidad de decisión en el día a día y en las cuestiones estratégicas–; la cooperación –entendida como una herramienta que nos permite aspirar a objetivos más ambiciosos de los que podríamos abordar individualmente–; y los valores –como la

corresponsabilidad, la solidaridad o el compromiso con el desarrollo del entorno–. Es más fácil construir un futuro mejor para el planeta si contamos con el aliento de las personas, si cooperamos y tenemos unos valores que soporten el desarrollo al que aspiramos.

En las cooperativas de MONDRAGON se practican estos conceptos, elementos identitarios propios de su forma de hacer empresa que, además de otorgarle una dimensión humana al proyecto –Humanity at work–, promueven sociedades más cohesionadas, con menos desigualdades y empresas competitivas. Y 2021 ha sido un ejercicio que ha reforzado el valor de las personas en las organizaciones y el propio modelo cooperativo, porque las personas que formamos parte de este proyecto hemos demostrado que sabemos hacer empresas más competitivas de una manera más cooperativa.

## MONDRAGON, UNA EXPERIENCIA DIFERENTE

MONDRAGON se articula en torno a cuatro áreas de negocio: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento. Es una realidad de identidad cooperativa, que cuida a sus personas, que compite en el mercado global y que busca el progreso en común. Un proyecto heterogéneo, que incluye desde una universidad propia (Mondragon Unibertsitatea), una EPSV de empleo (LagunAro), un centro de promoción de nuevas actividades, una entidad bancaria (Laboral Kutxa), 14 centros de I+D, y un buen número de negocios industriales y de distribución.

Está integrada hoy en día por 95 cooperativas autónomas e independientes, emplea a 80.000 personas y es reconocida por su dimensión humana, su impacto social y su competitividad. Cuenta con diversos mecanismos de intercooperación y solidaridad que la hace ser más resiliente y afrontar con más garantías los retos de los próximos años.

### MISIÓN

MONDRAGON es una realidad socioeconómica de carácter empresarial, con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas. Comprometida con una sociedad sostenible, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente para generar riqueza y transformar la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo. Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección. Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas.

### MONDRAGON, UN PROYECTO ÚNICO

MONDRAGON es un referente mundial del trabajo en cooperación, una forma de hacer empresa responsable, democrática, competitiva y sostenible. Los elementos diferenciales de su modelo pivotan en torno al protagonismo auténtico de las personas en la realidad empresarial, su nivel de innovación y capacidad competitiva, y su compromiso con el desarrollo del entorno y la comunidad.

**95**

COOPERATIVAS

**14**

CENTROS I+D

**80.000**

PERSONAS

## OTRA FORMA DE EMPRESA

- **Democrática:** las personas deciden. Una persona socia-un voto para elegir a los órganos de gobierno y gestión de la cooperativa y adoptar las decisiones estratégicas de la empresa.
- **Participativa:** en tres ámbitos clave, como son la gestión, la propiedad y los resultados, que genera mayor nivel de compromiso e identidad.
- **Transformadora:** empresas que crean valor compartido y tienen vocación de transformar la sociedad.

## UNA REFERENCIA EN COOPERACIÓN

MONDRAGON fue elegida por la revista Fortune en su ranking mundial “Change the world”, una lista que reconoce las aportaciones de las empresas en su contribución a los grandes retos actuales de la sociedad.

La ACI sitúa a MONDRAGON como la “mayor cooperativa industrial del mundo”, tanto por el volumen de negocio agregado de sus cooperativas como por su ratio de facturación sobre el producto interior bruto per cápita. [World Cooperative Monitor 2021 | ICA Monitor](#)

## EMPLEO SOSTENIBLE Y DE CALIDAD

La misión y vocación de MONDRAGON es la generación de empleo, preferentemente cooperativo, en línea con la voluntad de transformación de la sociedad y la extensión de la Experiencia.

- Empleo en condiciones dignas, con salarios equilibrados y posibilidades de formación continua y promoción.
- Empleo de calidad (\*), entendida ésta como la salud y seguridad laboral, la participación o diversidad e inclusión.

(\*) Empleos de calidad, entendida ésta en las dimensiones definidas por la UE como son la calidad intrínseca del empleo, la cualificación continua, salud y seguridad, diversidad e inclusión, conciliación, participación y rendimiento general.

## EL MAYOR EMPLEADOR DE LA CAPV

El mayor empleador de la CAPV MONDRAGON es el mayor empleador de la CAPV y uno de los más relevantes del Estado, con una plantilla en torno a 65.000 personas.

En las cooperativas industriales integradas en Osarten (Servicio Mancomunado de Prevención) la siniestralidad es mucho menor (el 50%) que en el resto de las empresas de la CAPV. 23,52 frente al 60,36 en el número de accidentes con baja superior a un día por cada mil trabajadores.

Más de 788.000 horas de formación en 2021, equivalente a una cooperativa de 460 personas estudiando a tiempo completo durante un año.

Diversidad e igualdad: si tomamos como referencia las ventas de nuestras cooperativas, más del 90% de éstas tienen planes de igualdad o están haciendo diagnósticos.

## EQUIDAD RETRIBUTIVA Y DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS

MONDRAGON es una realidad empresarial sólida que genera valor y de riqueza. Riqueza, que no se mide únicamente en base al capital financiero, sino también sobre su capital social, persiguiendo permanentemente que la creación de riqueza se traduzca en una mayor cohesión de la sociedad (reducción de las desigualdades), en particular a través de mecanismos de solidaridad y redistribución.

- Las cooperativas que conforman MONDRAGON establecen un abanico salarial que tiende a homogeneizar por arriba y por abajo los ingresos, con una escala retributiva entre el sueldo mínimo y máximo, de 1 a 6.
- Otra muestra de solidaridad es que las cooperativas acuerdan un rango de retribuciones que no puede ser inferior a 80% ni superior al 110% de una referencia que anualmente establece LagunAro para todas las cooperativas.
- Reparto equitativo de los resultados: fondos de uso común (para promoción de nuevas cooperativas, investigación...), reservas obligatorias, contribución a proyectos sociales y culturales, y “dividendos” / retornos a las personas trabajadoras.

## COMPROMISO CON EL ENTORNO

MONDRAGON Inversiones desde su creación ha realizado operaciones de inversiones por un importe superior a 969 millones de euros. En 2021, el volumen de operaciones ascendió a 19 millones.

Los recursos aplicados de la Fundación MONDRAGON para proyectos de promoción cooperativa, formación, sociales, culturales... ascendió a 12,3 millones de euros. La suma de recursos aplicados los últimos 5 años asciende a 88,5 millones.

## ECOSISTEMA DE INTERCOOPERACIÓN

La intercooperación es otro de los valores identitarios de la Experiencia. La lógica colaborativa de MONDRAGON, entre cooperativas, divisiones y otras entidades, sirve para generar nuevas oportunidades y mejorar la resiliencia de los proyectos empresariales. Estos son algunos de los mecanismos de intercooperación.

- **Reconversión de resultados.** Mecanismo de solidaridad a través de cual cada cooperativa destina un porcentaje de sus beneficios –un mínimo del 13%– a un fondo divisional cuyo objetivo es un reparto más equitativo de la riqueza generada o la compensación parcial de las que han sufrido pérdidas.
- **Reubicación de personas trabajadoras,** que permite dar solución en el seno del grupo cooperativo al mantenimiento del empleo.
- **Instrumentos de intercooperación financiera,** que juegan un papel muy importante en proyectos de internacionalización, innovación y consolidación, así como en proyectos de reforzamiento financiero y apoyo en situaciones de dificultad.
- **Foros** temáticos, sectoriales, corporativos o directivos, en torno a temáticas específicas como espacios de intercambio práctico que ayudan a compartir el conocimiento.
- **Entidades.** La intercooperación se realiza entre cooperativas y divisiones, y estructuras comunes que propician un desarrollo equilibrado de las cooperativas. Estas entidades de supra estructura juegan un papel esencial en la construcción de todo lo que representa hoy la Experiencia Cooperativa (Ategi, Osarten, Centro de Promoción, Otalora, Fundación MONDRAGON, LagunAro...).

## INTERCOOPERACIÓN EN LA PRÁCTICA

- Reubicaciones: gestionadas por LagunAro, 648 personas encontraron en 2021 una solución de empleo a través de la reubicación en otra cooperativa.
- Reconversiones de 29,7 millones de euros en 2021, para compensar solidariamente las pérdidas en las que hayan incurrido las cooperativas y disminuir su impacto en su cuenta de explotación.
- Además de ello, desde la Fundación MONDRAGON se compensaron pérdidas del ejercicio 2021 por un importe total de 5.3 millones de euros.
- Foros permanentes para el intercambio de experiencias y aprendizajes: Financiero, Gestión Social, Género, Promoción e Innovación, Medioambiente y Comunicación.
- Plataformas cooperativas en marcha:
  - **Ategi,** portal que gestiona compras de energía, transporte, TICs, suministros y compras internacionales. Agrupa a 300 empresas clientes con una media de un 18% de ahorro anual, para un volumen intermediado de 437 millones de euros en 2021.

- Osarten: prevención de riesgos laborales a través de reconocimientos médicos, auditorias de seguridad y salud laboral o evaluación de riesgos psicosociales. El 82% de cooperativas tienen formadas al 80% de las personas en plantilla.
- Centro de Promoción: 25 cooperativas activas en promoción empresarial y 45 en fases de análisis de nuevas oportunidades. En el 2021 se han activado 5 inversiones en el capital de startups y se han promovido 7 nuevos Análisis de Viabilidad desde 14 cooperativas, dinámica que ha desembocado en la generación de 8 nuevas empresas en los últimos 2 años.
- Otalora: desde el Centro de Formación Cooperativa se han impartido un total de 69 programas de Educación Cooperativa en el que han participado 1.129 personas socias de órganos cooperativos y 22 grupos en programas de autocuidado y gestión emocional en los que han participado 143 personas
- LagunAro. En 2021 agrupaba a 28.228 mutualistas de 122 cooperativas, 15.212 pensionistas y 56.799 personas beneficiarias de Asistencia Sanitaria.

## EMPRESA ENRAIZADA

Comprometida con el desarrollo del entorno y situando los centros de decisión en su lugar de origen. MONDRAGON tiene presente el valor del legado, y persigue dejar a las siguientes generaciones cooperativas más sólidas y un modelo de desarrollo mejor para las personas y el planeta.

- **Vertebración del territorio** El modelo cooperativo es un modelo con un fuerte anclaje territorial, cooperativas que de forma natural se vuelven vertebradoras y referentes en el desarrollo del territorio e imprescindibles a la hora de diseñar las estrategias de revitalización socioeconómica local.
- **Decisiones locales con perspectiva global** Las cooperativas compiten en el mundo y los centros de decisión se sitúan en sus empresas matrices, radicadas en la CAPV y Navarra, principalmente.
- **Impulso al euskara** En MONDRAGON se trabaja por el uso y normalización del euskara en los centros de trabajo.
- **Compromiso con la cultura** MONDRAGON también contribuye al impulso de grandes proyectos culturales y estratégicos para el país, como son Guggenheim, Kursaal, Baluarte, Artium, Arantzazu, Euskadiko Orkestra...

## EMPRESA ANCLADA AL TERRITORIO

- Inversión Neta 2021: 389,8 millones de euros.
- MONDRAGON representa el 12,1% de la inversión industrial de la CAPV.
- Mondragon Unibertsitatea está diseminada por todo el territorio y es la única universidad vasca con sedes -12 en total- en otros tantos municipios.
- 60 cooperativas tienen en vigor planes de impulso al euskara y 53 certificaciones Bikain que acreditan un nivel determinado de uso, presencia y gestión del euskera por parte de las cooperativas.
- El conjunto de cooperativas de MONDRAGON tiene una presencia comercial en más de 150 países. Sus ventas internacionales superaron los 4.300 millones, que representan el 72% de las ventas totales.



MONDRAGON es el mayor empleador de la CAPV y uno de los más relevantes del Estado.

**65.000**

EMPLEOS EN ESPAÑA

**788.000**

HORAS DE FORMACIÓN

**389,8 M€**

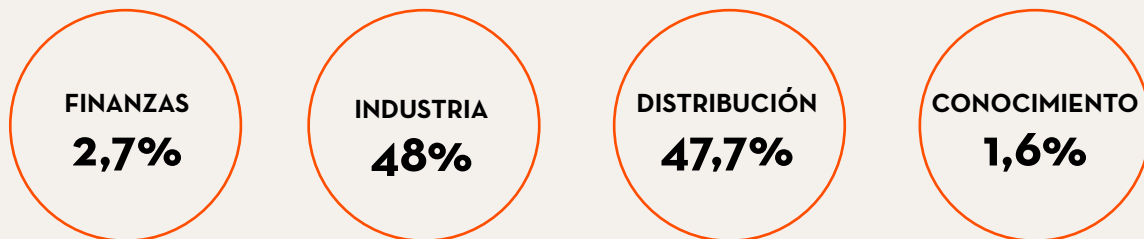
INVERSIÓN

MONDRAGON 2021 EN CIFRAS

---



# COOPERATIVAS INTEGRADAS EN MONDRAGON



## FINANZAS



## INDUSTRIA



## DISTRIBUCIÓN



## CONOCIMIENTO

### UNIVERSIDAD



### CENTROS TECNOLÓGICOS



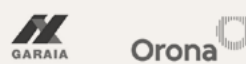
### UNIDADES DE I+D EMPRESARIAL



### CENTROS EDUCATIVOS Y FORMACIÓN PROFESIONAL



### AGENTES DE INNOVACIÓN



## COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN, SIEMPRE

Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento son los ámbitos de negocio de las cooperativas de MONDRAGON. En 2021 las ventas agregadas ascendieron a 11.404 millones de euros, las inversiones realizadas alcanzaron los 389,8 millones de euros y el EBITDA fue de 1.332 millones de euros. La plantilla media se situaba en torno a las 80.000 personas.

La apuesta de MONDRAGON por la innovación sigue siendo muy relevante, ocupando a 2.458 personas a tiempo completo en I+D. Además, los recursos destinados a I+D en 2021 fueron de 189,3 millones de euros y el total de familias de patentes vigentes era de 505, una cantidad realmente relevante en el conjunto

del País Vasco. Entre centros tecnológicos y unidades de I+D, MONDRAGON integra a 14 entidades.

MONDRAGON tiene definido en la Política Socioempresarial 2021/2024 su principal reto, que consiste en “mejorar su posicionamiento, a través de la competitividad, su carácter cooperativo y la flexibilidad ante los cambios disruptivos”. Sus ejes estratégicos son: compromiso e identidad cooperativa, sostenibilidad, negocios de futuro, adaptabilidad y flexibilidad, transformación digital, intercooperación y atracción y desarrollo del talento.



### FINANZAS

Buen comportamiento de los negocios de LABORAL Kutxa y LagunAro a pesar de las incertidumbres. La entidad de crédito tuvo un beneficio consolidado de 108,8 millones de euros, con un crecimiento del 24,4% respecto a 2020. Por su parte, el colectivo de mutualistas activos de LagunAro asciende a 28.228; y ya son 15.212 las personas que perciben mensualmente una pensión de la entidad.

### LABORAL KUTXA



La pandemia global que todavía estamos viviendo ha condicionado el desempeño económico desde sus inicios hace ya dos años. El pasado ejercicio ha sido un año de recuperación, en el que la mayoría de los países desarrollados, apoyados en amplios procesos de vacunación, han tenido sólidos crecimientos del PIB, habiendo alcanzado en bastantes casos los valores previos a la crisis sanitaria -EEUU y la Eurozona entre ellos-. No obstante, en España y la CAPV el PIB se encontraba en el cuarto trimestre de 2021 un 4% por debajo del dato del cuarto trimestre de 2019, lo que indicaba que la recuperación se había retrasado en ambas zonas geográficas.

En lo que respecta a las expectativas de crecimiento para 2022, en nuestro ámbito geográfico se cifraban a principios de año en torno al 6%, valores que permitían recuperar el nivel previo a la pandemia. Sin embargo, en el momento de redactar este informe se está produciendo la ofensiva de Rusia en Ucrania que, sin lugar a la duda, además de suponer una terrible tragedia en términos de sufrimiento, dolor y muerte, incorpora una gran incertidumbre en las expectativas globales de crecimiento económico, cuyas consecuencias serán tan negativas como difíciles aún de cuantificar en toda su magnitud.

Respecto al desempeño general de LABORAL Kutxa durante el ejercicio 2021, la cooperativa ha logrado vencer un escenario general de debilidad del negocio típico bancario y ha concluido el año con un beneficio consolidado de 108,8 millones de euros después de impuestos, lo que supone un crecimiento del 24,4% respecto a 2020. La menor aportación de ingresos motivada por los tipos de interés negativos se ha visto compensada por una

vigorosa actividad en el apartado de la inversión crediticia, con un crecimiento neto acumulado del 4,8%, así como por el impulso en el asesoramiento a los clientes en materia de inversiones a través de las figuras fuera de balance, que han crecido un 14,4% en su conjunto, y por el aumento de los ingresos por la prestación de servicios, que han repuntado un 15,5%.

## RECURSOS GESTIONADOS

Los recursos de clientes intermediados por LABORAL Kutxa a cierre del ejercicio 2021 ascienden a 28.304 millones de euros, lo que supone un incremento del 8,3% desde enero hasta diciembre.

Por apartados, los recursos dentro de balance, tales como cuentas a la vista, cuentas de ahorro o depósitos a plazo han aumentado un 6,8%, atenuando su importante ascenso del pasado ejercicio, que estuvo muy marcado por el impacto de la pandemia y consiguiente descenso del consumo.

No obstante, este crecimiento ha sido muy superior en las figuras fuera de balance asociadas a los servicios

de asesoramiento en inversiones. La clientela ha optado por aumentar el grado de diversificación, desviando un mayor porcentaje de su ahorro hacia alternativas con más valor añadido. Los saldos de los fondos de inversión han aumentado un 21,7%, dato que contrasta positivamente con la evolución de los fondos domésticos estatales, que ha experimentado un aumento del 14,84%, según los datos de Inverco. Asimismo, también se ha evidenciado un buen desempeño en el capítulo de planes de previsión y pensiones, tal y como prueba el crecimiento del 4,7% en el número de partícipes y del 7,1% en saldos netos.

## INVERSIÓN CREDITICIA

En su conjunto, la inversión crediticia de LABORAL Kutxa a 31 de diciembre de 2021 se sitúa en 15.157 millones de euros, un 4,8% por encima del saldo registrado en diciembre de 2020.

En el ámbito de las familias, los saldos de inversión han crecido un 1,7% respecto al cierre del 2020, donde destaca principalmente el volumen de las nuevas formalizaciones de créditos hipotecarios para la compra de vivienda registradas durante el año, que ha aumentado un 13,3%. Por el contrario, la demanda

de financiación para el consumo doméstico se ha mantenido en la misma atonía del pasado año, con un leve descenso del 0,2%.

En el capítulo de la financiación mercantil, la evolución ha sido excelente, habiéndose incluso mantenido el saldo de inversión alcanzado al cierre del ejercicio anterior. Durante el ejercicio 2021, destaca la evolución crediticia experimentada por las empresas y cooperativas de mayor tamaño, que han aumentado sus saldos un 8,43%.

## NEGOCIO DE SEGUROS

El negocio de seguros ha aportado en el año 2021 unos resultados de 47,7 millones de euros, lo que supone un incremento del 3,3% sobre el año 2020.

Las primas totales en el ramo de no vida se han situado en 119,2 millones de euros, lo que supone un

incremento de 0,9% con respecto al ejercicio anterior. Por otro lado, las primas totales de los seguros de vida han alcanzado los 60,9 millones de euros, que refleja un incremento anual del 4,2%.

## LIDERAZGO EN SOLVENCIA Y LIQUIDEZ HOLGADA

LABORAL Kutxa ha logrado elevar aún más su ratio de capital de máxima categoría, CET1, hasta el 21,81%, que coincide con su ratio de Solvencia Total. Los niveles actuales afianzan a la entidad como líder absoluta de su mercado en términos de solvencia. A su vez, el balance de LABORAL Kutxa ha continuado reflejando una holgada posición de liquidez para abordar sus planes de negocio con solidez. Así, la

relación entre la financiación concedida y los depósitos captados refleja una ratio LTD (Loans To Deposits) del 63,56%. Por su parte, la ratio regulatoria de liquidez a corto plazo, LCR (Liquidity Coverage Ratio), se ha situado en una proporción del 413,01%, a considerable distancia de la exigencia regulatoria establecida en el 100%.

## MOROSIDAD A LA BAJA

En el transcurso del ejercicio 2021, la ratio de morosidad sobre el total de la financiación concedida a otros sectores residentes se ha visto reducida hasta el 2,8%, dato que contrasta positivamente con la ratio de dudosos del sector, que en noviembre se situaba en el 4,22%. Por su parte, la tasa de cobertura de los saldos dudosos se ha incrementado hasta el 87,7% desde el 71,2% del ejercicio anterior.

## SERVICIOS DIGITALES

LABORAL Kutxa continúa avanzando en el desarrollo de su oferta de servicios digitales. Respecto a los principales datos cuantitativos de cierre de año, los clientes de la entidad con perfil digital online ya suponen el 56% del total, y respecto al modo de interactuar con la banca online, el 86% utilizan sus dispositivos móviles como vía de acceso, en su mayoría de forma preferente.

En el capítulo de innovación y nuevos desarrollos digitales, destaca el lanzamiento de la hipoteca online, tanto para clientes como para no clientes, lo que supone un paso significativo en la digitalización de un producto tan complejo como el préstamo hipotecario.

El propio cliente o clienta es quien decide si prefiere cerrar la operación íntegramente a distancia o si, por el contrario, opta por acudir a la oficina en algún momento del procedimiento de contratación.

Asimismo, como complemento y alternativa a los servicios digitales y en oficina, dentro del servicio telefónico Telebanka de LABORAL Kutxa, también se han producido avances para mejorar la experiencia del cliente. Se ha reforzado la línea 900 exclusiva para clientes mayores de 60 años. La Línea SUPER LK está dirigida a atender las consultas de este colectivo, solventar sus dudas y prestar apoyo en sus operaciones bancarias.

## SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad es un elemento prioritario para la entidad, tal y como atestigua su condición de firmante de los Principios de Banca Responsable de Naciones Unidas, donde se establecen los compromisos y las responsabilidades del sistema financiero para contribuir a un futuro sostenible, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los Acuerdos de París sobre cambio climático.

Durante 2021, LABORAL Kutxa ha diseñado un Plan de Sostenibilidad y una hoja de ruta para implantarlo. Esta hoja de ruta abarca distintas líneas de trabajo que ya se han puesto en marcha para su desarrollo en estos próximos años.

Tras el convulso y complicado ejercicio 2020 como consecuencia de la irrupción de la pandemia provocada por el Covid-19, 2021 ha sido el año de la recuperación económica. En esta recuperación, además de los estímulos monetarios y fiscales aplicados y los resultados empresariales alcanzados, han influido también de manera determinante la evolución de la propia pandemia y las distintas olas de contagio sufridas, la intensificación de los temores inflacionistas, así como el cambio de discurso de los bancos centrales hacia un escenario de mayor endurecimiento de las políticas monetarias en la parte final del ejercicio.

En relación con la gestión de las inversiones, que resulta fundamental para el devenir del sistema de pensiones de capitalización gestionado por la Entidad, se puede considerar que los resultados obtenidos en 2021 han sido excelentes. Sin embargo, en lo que concierne a las prestaciones de reparto, la continuidad de la pandemia ha afectado a todas ellas.

En todo caso, un sistema como el de LagunAro, EPSV (LagunAro, en adelante), que otorga una cobertura de protección social integral a sus mutualistas y personas beneficiarias, se debe analizar e interpretar teniendo en cuenta su comportamiento en un horizonte temporal plurianual, en línea con los compromisos asumidos.

En este sentido, no se puede perder de vista la doble vertiente que atesora LagunAro, 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 necesaria 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.

A cierre de ejercicio, el colectivo de **cotizantes activos** de LagunAro asciende a 28.760, de los que 28.228 se corresponden con los mutualistas en activo de las 122 cooperativas adheridas a la Entidad. En

2021 el colectivo de cotizantes se ha incrementado en 165 personas en la medida en la que el número de nuevas personas socias ha sido superior al de las bajas registradas a lo largo del ejercicio.

El colectivo de **Pensionistas y personas Beneficiarias** experimenta en 2021 un incremento neto de 295 personas, siendo ya un total de 15.212 personas las que perciben mensualmente una pensión de LagunAro. En cuanto a la **gestión de las inversiones**, debemos destacar el buen comportamiento que han tenido los activos de riesgo, en especial la renta variable, en sintonía con la buena evolución de los resultados empresariales en el señalado contexto de recuperación económica y apoyo de las políticas fiscales y monetarias expansivas implementadas tras la irrupción de la pandemia. En todo caso, en la parte final del año se ha apreciado una mayor volatilidad, como consecuencia de la nueva variante ómicron y de la elevada inflación registrada, que ha llevado a que los bancos centrales hayan comenzado a revisar sus políticas monetarias ultra expansivas, proceso que se espera que continúe en 2022.

En este contexto, se han obtenido ganancias en casi todos los epígrafes significativos de la cartera de inversión de LagunAro. Las variaciones de valor de mercado de los activos han ascendido a 94,52 millones de euros, lo que, unido a los 482,17 millones de euros de rendimientos netos computados en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, da como **resultado total unos ingresos de la gestión de inversiones de 576,68 millones** de euros y una **rentabilidad del +8,47%**. En cuanto a las necesidades actuariales, la dotación realizada en 2021 para cubrir la generación de nuevos derechos de pensión, es decir, el denominado interés técnico, ha ascendido a 188,09 millones de euros. A su vez, de cara a actualizar en base al IPC de 2021 (+6,5%) los derechos de pensión de todos los colectivos de personas mutualistas y pensionistas de las distintas tarifas con derechos de pensión de LagunAro, se han destinado un total de 291,91 millones de euros (239,74 millones para los colectivos de tarifas 2 y 3 y 52,17 millones para el colectivo de tarifa 1).

Por último, con objeto de reforzar el modelo a futuro, el Consejo Rector ha decidido reducir el interés técnico

aplicado a todos los colectivos y tarifas, desde el 3,0% al 2,85%, lo que ha demandado incrementar las provisiones técnicas en 164,41 millones de euros. Con todo esto, el **Margen de Seguridad o Solvencia ha pasado del 15,2% alcanzado en 2020 al 13,3% a cierre de 2021**, claramente por encima del mínimo legal obligatorio (4,0%).

En el caso de las principales **prestaciones de reparto** o de corto plazo, el efecto de la pandemia también se ha dejado notar de manera considerable en algunos de los casos.

Comenzando por la **Asistencia Sanitaria**, el gasto se ha recuperado tras el parón registrado en el confinamiento de 2020, situándose incluso por encima de la previsión realizada, dado que la saturación que han registrado los servicios públicos de salud ha llevado a una mayor utilización de la red concertada por LagunAro.

En cuanto a la **Incapacidad Temporal**, aunque la tasa de absentismo (6,4%) ha sido algo inferior a la alcanzada en 2020 (6,7%), se ha alejado significativamente del objetivo marcado (5,7%). Y es que para 2021 se estimaba una incidencia decreciente

del efecto Covid, para pasar a ser muy poco significativa a partir del segundo semestre de 2021, lo cual no ha ocurrido en la realidad, por la afectación de las variables delta y, posteriormente, ómicron.

Y por lo que respecta a la **Ayuda al Empleo**, los efectos de la pandemia se han seguido notando en determinadas cooperativas, si bien es cierto que la incidencia del calendario móvil post Covid ha sido menor de la estimada y que la buena gestión de las reubicaciones ha permitido reducir el impacto del desempleo. En cuanto al gasto registrado en esta prestación, se ha seguido manteniendo aún en niveles elevados, aunque por debajo del registrado en 2020 y de la previsión contemplada para 2021, lo que ha posibilitado seguir aumentando el Fondo acumulado que mantiene esta prestación.



## INDUSTRIA

En 2021 la economía mundial ha experimentado un crecimiento de 6,1%, después de haberse contraído en más de 3% el ejercicio anterior, como consecuencia de la irrupción de la pandemia COVID-19. Los avances en el proceso de vacunación y los estímulos fiscales y monetarios adoptados por las autoridades han impulsado la economía; y es la velocidad en la aplicación de estas medidas la que ha hecho que las economías avanzadas se hayan restablecido más rápidamente que los países emergentes y en desarrollo. En la segunda mitad del 2021, el crecimiento se ha visto moderado por diferentes motivos: restricciones debido a las nuevas variantes de COVID, vertiginoso aumento de precios de las materias primas y desequilibrios entre la oferta y la demanda causados por la pandemia. La escalada inflacionaria ha provocado que los algunos bancos centrales endurezcan sus políticas monetarias antes de lo previsto. El Área Industria de MONDRAGON, también se ha situado en la senda de la recuperación, pero manteniendo los ajustes y medidas surgidas para contener los efectos de la pandemia.

En este contexto mundial, el Área Industria de MONDRAGON ha logrado unas ventas totales de 6.017 millones de euros, un 14,2% más que el año precedente.

Las ventas nacionales han alcanzado una cifra de 1.703 millones de euros, 7,0% por encima de las obtenidas en 2020.

En cuanto a las ventas internacionales, estas ascienden a 4.314 millones de euros, con un incremento de 17,2% respecto a las realizadas en 2020, y que, además, suponen un 72% sobre el total de las ventas.

- **Rentabilidad.** El resultado neto del pasado ejercicio se ha situado en 392 millones de euros, fruto de los ajustes y esfuerzos realizados por las cooperativas a lo largo de la pandemia.
- **Empleo.** La pandemia ha seguido teniendo un considerable impacto. La plantilla media de las divisiones industriales ha sido de 38.076 puestos de trabajo, en la misma línea respecto al ejercicio anterior. Del total del empleo, 14.626 puestos corresponden a asentamientos productivos de las cooperativas en el exterior.
- **Inversiones.** Las inversiones industriales acometidas en 2021 han quedado cifradas en 240 millones de euros, 24,7% más que las realizadas el año anterior.
- **Innovación.** 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: 2.458 personas dedicadas exclusivamente a la I+D en el conjunto de los 14 centros especializados en tecnologías diversas, así como Mondragon Unibertsitatea y las cooperativas industriales. El gasto de I+D ha ascendido a 189,3 millones de euros.





## AREA DISTRIBUCIÓN

Área 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 de distribución finalizó el ejercicio 2021 con unas ventas netas de 5.387 millones de euros y una plantilla total media de 37.832 socios cooperativistas, trabajadores y franquiciados.

### GRUPO EROSKI



Con el avance del proceso de vacunación, el ejercicio 2021 inició cierta tendencia a la recuperación de los hábitos de consumo previos a la pandemia. Sin embargo, las distintas olas de contagios surgidas en el año han impedido que se pueda considerar un ejercicio normalizado. De hecho, se finalizó el año con una importante sexta ola y medidas restrictivas en el ocio y restauración.

El **volumen de actividad** se ha reducido respecto al año anterior en el que el confinamiento indujo a un importante aumento en las cifras del negocio alimentario. Por otro lado, los negocios y áreas de negocio afectados por el turismo no recobraron en 2021 su normalidad. Los ingresos ordinarios netos del ejercicio alcanzaron la cifra de 5.116 millones de euros, lo que supone 260 millones de euros menos que el ejercicio precedente

La **actividad ordinaria** arroja un beneficio operativo corriente de 185,5 millones de euros, lo que supone una reducción de un 26% sobre el año anterior. El beneficio operativo sobre ventas se sitúa en un 4,08%, porcentaje similar a ejercicios anteriores a la pandemia.

El **resultado** antes de impuestos refleja una ganancia de 154,9 millones de euros frente a las pérdidas de 50,8 millones de euros del ejercicio anterior. Es de destacar la importante reducción de deuda financiera de 443 millones de euros que se ha dado a lo largo del ejercicio y que permite reducir ostensiblemente los niveles de apalancamiento. El nominal pendiente de la deuda financiera objeto del contrato marco de reestructuración financiera firmado en 2019 ha quedado reducido a 953 millones de euros.

- **Gasto eficiente.** En 2021, el Grupo Eroski ha

avanzado de forma importante en los proyectos relacionados con las partidas de gasto. Se han sentado las bases para su gestión y mejora continua futura, empezando ya en el año 2021. El proyecto ha permitido al Grupo Eroski implantar iniciativas de ahorro concretas nuevas y asentamiento de las ya existentes. Los ejes de actuación principales identificados para los 4 años siguientes sobre los que ya en el 2021 se ha trabajado de forma importante son: operaciones de punto de venta eficientes, suministro eficiente, ajuste de estructura, gastos indirectos y plan de seguridad. En todos ellos el avance y resultados han sido muy positivos.

- **Expansión del negocio.** En 2021 el Grupo Eroski ha seguido con su apuesta por la expansión del negocio, con la apertura de 12 tiendas propias y 65 tiendas franquiciadas, de las cuales 18 se han realizado en Caprabo. Los planes de apertura han cogido impulso este año, lo que contribuirá a asegurar la posición de liderazgo de Eroski en sus mercados. Destaca de forma especial la apertura de la tienda de Lakua-Arriaga, con más de 2.000 m2 de sala de venta, y que se ha convertido en un punto de partida hacia un supermercado medioambientalmente más sostenible, un nuevo modelo que implica cambios sustanciales (iluminación led, eficiencia energética, mobiliario de frío de última generación...) que se irá transmitiendo a toda la red.
- **Modelo de innovación EKINN.** Se trata de un conjunto de metodologías, herramientas y dinámicas en clave de innovación integradas en la organización para impulsar la evolución de su posicionamiento diferencial. Eroski apuesta por la innovación abierta como uno de los principales

motores de cambio de la organización y la colaboración con startups, centros tecnológicos, universidades, proveedores y clientes como eje fundamental de su forma de hacer. En 2021 Eroski ha destinado más de 214 millones de euros a proyectos de innovación y desarrollo, participado en más de 16 iniciativas de innovación en colaboración, cinco de ellas en proyectos colaboración europeos con más de 130 empresas, centros tecnológicos, universidades y startups.

- **Acción social.** El Grupo Eroski y la Fundación Eroski han continuado un año más realizando acciones bien por iniciativa propia o mediante el establecimiento de convenios de colaboración con terceros para el desarrollo social y cultural del entorno. En 2021 se ha consolidado el programa de donación permanente de céntimos solidarios lanzado en noviembre de 2020. A través de este programa, los clientes de Eroski pueden hacer una pequeña donación a la causa benéfica que esté en marcha en cada momento al pagar su compra con tarjeta o móvil. La aportación, siempre voluntaria y confidencial, es una pequeña cantidad simbólica de 10 céntimos para compras entre 5 y 30 euros, y de 20 céntimos para compras superiores a 30 euros, que Eroski complementa con una aportación propia. Los más de 2 millones de euros donados a través de los 14 millones de donaciones de céntimos solidarios han sido destinados a 368.000 personas a través de 260 entidades sociales, que han financiado proyectos de ayuda a la infancia, a la conservación del

medio ambiente, a la lucha contra el cáncer, a los mayores, a personas en riesgo de exclusión social, con discapacidad, enfermedades degenerativas y a víctimas de violencia de género.

- **Iniciativas solidarias.** En estos tiempos de pandemia y de dificultades económicas para muchas familias, Eroski ha reforzado sus iniciativas solidarias para que las personas que más lo necesitan tengan cubiertas sus necesidades básicas de nutrición e higiene. Así, Eroski, junto a sus clientes, ha donado más de 435.000 euros a favor de las personas afectadas por la erupción del volcán de Cumbre Vieja (La Palma) gracias a la campaña solidaria de emergencia activada en toda su red comercial. Los fondos recaudados, más la cantidad adicional aportada por Eroski, se han canalizado a través de Cruz Roja. Asimismo, se han realizado otras acciones de ayuda a las personas en riesgo de exclusión social, como las recogidas de alimentos a favor de FESBAL, que han permitido donar más de 3 millones de comidas a 1.200 familias; la tarjeta de compra para fines sociales, que permite canalizar de una forma digna e integradora la ayuda asistencial de ayuntamientos y entidades sociales a ciudadanos y familias en situaciones de emergencia; o el programa "Desperdicio Cero", a través del cual Eroski dona 5.600 toneladas de alimentos y productos básicos a los colectivos más desfavorecidos a través de un centenar de organizaciones sociales.

## ERKOP



Las cooperativas agro ganaderas de Erkop han completado otro positivo ejercicio, habiendo alcanzado todas ellas resultados positivos, con buenos niveles de cash flow. Y todo ello en un entorno de extremas dificultades por el incremento de costes de las materias primas. Ausolan ha obtenido resultados positivos en el consolidado, a pesar de las importantes dotaciones realizadas en la cooperativa matriz por la anticipación de las desinversiones a realizar en Chile y en el negocio de eventos.

Sus ventas alcanzaron los 271 millones de euros, el resultado fue de 1,6 millones con una plantilla integrada por 8.981 personas

## **BARRENETXE**

Difícil ejercicio para la cooperativa, aunque positivo relacionamente con respecto a su principal cliente (Eroski). Tampoco ha resultado positiva la evolución de Artandi, con la novedad añadida de la falta de lechuga propia que ha provocado paradas en la producción de la planta. Las nuevas actividades previstas iniciar en el ejercicio 2021 (Xoconostle – Jakion Berria, y Cultivos Araba) se han retrasado al 2022.

## **MIBA**

Nuevo positivo ejercicio para la cooperativa, aun no repercutiendo a los ganaderos en su totalidad los incrementos de precio de las materias primas. Se ha producido la integración total de Goimar en Miba, se ha avanzado en proyectos de intercooperación entre cooperativas del sector agro de Euskadi (Ineko, Kaiku), y con Garlan, cooperativa comercializadora de cereales, se ha logrado un acuerdo de largo alcance para centralizar las compras.

## **BEHI ALDE**

Tormenta perfecta en el sector lácteo, con unos precios de materia prima históricamente elevados, no compensado suficientemente con los incrementos en el precio de venta de la leche. Las ayudas institucionales han permitido salvar un ejercicio olvidable. En él ha destacado como factor positivo la buena cosecha de maíz forrajero para la alimentación de los animales.

## **AUSOLAN**

Ha continuado afectada de manera significativa por la Covid-19, con restricciones en los servicios de comedores (empresas sin actividad, colegios en jornada continua...). Se han agilizado limpiezas de balances por negocios sin visos de continuidad, se han depurado estructuras indirectas, y se han anticipado mejoras cualitativas que tendrán su visibilidad en ejercicios futuros. Se ha integrado y fusionado Cuina (última empresa adquirida en Cataluña) en Ausolan, se ha implantado la herramienta Sukalde en cocinas y comedores escolares de la CAPV y Navarra, se han definido la matriz y el modelo retributivo del grupo, así como el diagnóstico de necesidades formativas.

## CONOCIMIENTO

El área de Conocimiento está integrada por varios centros educativos –Arizmendi Ikastola, Lea Artibai Ikastetxea, Txorierrri Politeknika Ikastegia y Mondragon Unibertsitatea– y por los centros de I+D. Emplean a un total de 1.515 personas y tienen un presupuesto próximo a los 125 millones.

A lo largo de 2021 se han puesto en marcha diversas iniciativas con el fin de impulsar el liderazgo científico y tecnológico de MONDRAGON, así como sus capacidades en innovación, como palancas para la mejora de la competitividad y transformación del tejido empresarial.

### 01 **TECNOLOGÍA E I+D**

#### **PLAN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA 2021**

Durante 2021, se han cofinanciado un total 10 proyectos colaborativos bajo distintos instrumentos de apoyo a la resolución de retos tecnológicos y desarrollo de nuevos productos y servicios. Entre las temáticas trabajadas se encuentran: gemelos digitales, plataformas de datos, cliente digital, movilidad sostenible o hidrógeno verde.

#### **DIGITALIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL**

En línea con el impulso a la digitalización, la Comunidad MONDRAGON en Inteligencia Artificial (IA) ha continuado su actividad de generación y transferencia de conocimiento a las cooperativas, a través de la vigilancia tecnológica, compartición de buenas prácticas y resolución de retos reales propuestos por las propias entidades corporativas. De manera adicional, se ha participado activamente en comités y asociaciones nacionales e internacionales para fortalecer el posicionamiento de MONDRAGON en IA. También se han llevado a cabo diversas acciones de difusión con las cooperativas en torno a los estándares de interoperabilidad, arquitecturas de referencia y modelos de datos.

#### **ECONOMÍA CIRCULAR Y CAMBIO CLIMÁTICO**

La Corporación MONDRAGON, con la colaboración de Ondoan, ha continuado apoyando a las cooperativas en el análisis y mejora de su desempeño medioambiental. Durante la presente anualidad, se han trabajado áreas tan importantes como la prevención y gestión de residuos, la integración de fuentes de energía renovable, el cálculo de la huella medioambiental, el ecodiseño, la compensación de emisiones o la

contaminación de suelos.

Para ello, se han llevado a cabo diversas acciones de vigilancia legislativa y tecnológica, ejecución de proyectos, sesiones formativas, entrevistas personalizadas con las cooperativas para la identificación de retos y monitorización de indicadores anuales.

#### **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 diversos foros internacionales estratégicos.

Asimismo, ha promovido la participación de las cooperativas en proyectos colaborativos europeos, habiéndose presentado más de 150 propuestas a los diversos programas europeos (Horizon Europe, Erasmus, Eureka, EIT Manufacturing, EIT Food, RFCS, PRIMA), con una tasa de éxito superior al 25%. En estos momentos los proyectos de la Corporación MONDRAGON aprobados y financiados por la Comisión Europea que están en ejecución superan los 50.

#### **14 ENTIDADES DE I+D**

La oferta corporativa de I+D, que principalmente se materializa en sus 4 centros tecnológicos y 10 unidades de I+D, superó los 75 millones de presupuesto empleando en torno a 1.016 profesionales.

#### **CENTROS TECNOLÓGICOS**

- **IDEKO** experto en tecnologías de fabricación y producción industrial.
- **IKERLAN** con amplio dominio en tecnologías de electrónica, información y comunicación, energía

y electrónica de potencia y fabricación avanzada.

- **LEARTIKER** especializado en tecnologías de polímeros y alimentación.
- **LORTEK** focalizado en materiales y procesos aplicados a las tecnologías de unión, fabricación aditiva e Industry 4.0.
- 

#### UNIDADES DE I+D EMPRESARIAL

- **CIKATEK** (Cikautxo) 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.
- **CS CENTRO STIRLING** (División de Componentes) dedicada al 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** (Fagor Ederlan), su 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.
- **FAGOR AOTEK** (Fagor Automation), dedicado a la Automatización y Óptica, pretende lograr un nivel de excelencia en las tecnologías integradas en los productos desarrollados y fabricados por la cooperativa: controles numéricos, reguladores, motores y sistemas de visualización y captación de posición.
- **ISEA** (División de Ingeniería y Servicios Empresariales) es un centro especializado en el sector de los servicios empresariales.
- **KONIKER** (Fagor Arrasate) agente especializado en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con maquinaria y

procesos de fabricación industrial.

- **MTC** (Maier) 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) 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** (Ulma Taldea) es un centro especializado en proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías para el sector de packaging.

#### PLATAFORMAS DE COLABORACIÓN I+D

En las que participa MONDRAGON

- BRTA, Basque Research and Technology Alliance
- BAIC, Basque Artificial Intelligence Center
- BDIH, Basque Digital Innovation Hub
- BCC, Basque Cybersecurity Centre

#### MONDRAGON Y LA I+D EUROPEA

A través de sus cooperativas participa en más de 30 iniciativas europeas de I+D.

- 10 plataformas tecnológicas
- 10 asociaciones
- 6 partenariados "Horizonte Europa"
- 5 comunidades de conocimiento e Innovación

## 02 EDUCACIÓN/FORMACIÓN

El área de Conocimiento está integrada por varios centros educativos –Arizmendi Ikastola, Lea Artibai Ikastetxea, Txorierri Politeknika Ikastegia y Mondragon Unibertsitatea– y por los centros de I+D. Emplean a un total de 1.515 personas y tienen un presupuesto próximo a los 125 millones.

A lo largo de 2021 se han puesto en marcha diversas iniciativas con el fin de impulsar el liderazgo científico y tecnológico de MONDRAGON, así como sus capacidades en innovación, como palancas para la mejora de la competitividad y transformación del tejido empresarial.

### ARIZMENDI IKASTOLA



2021-2022 ha sido un curso escolar intenso. Se inició con el cambio en la dirección general y un ambicioso Plan Estratégico a cuatro años que, a su vez, se desplegaba en un plan de gestión audaz que ponía el acento en la transformación pedagógica y en las personas. Todo ello se concretaba, a su vez, en un plan de innovación pedagógica que se basaba en tres grandes hitos: la sistematización y asentamiento de BATU –proyecto pedagógico de la ikastola–, el despliegue del prototipo al resto de las etapas y la medición del modelo de persona que quiere ayudar a desarrollar Arizmendi. Por su parte, el plan de gestión de personas ponía el foco en el cuidado y acompañamiento de los profesionales de Arizmendi. Si bien se han alcanzado la mayoría de los objetivos previstos en el plan de gestión, una vez más las consecuencias de la pandemia han influido en el nivel de avance de este.

Este curso se han estrenado las nuevas instalaciones de BATU en los edificios de Almen, Arimazubi y Gazteluondo, fruto de las importantes obras realizadas en el verano de 2021. En los resultados de satisfacción que se han pasado a las familias se ha comprobado, entre otras cosas, la buena acogida que han tenido estas mejoras arquitectónicas y pedagógicas entre la comunidad de Arizmendi. El nivel de satisfacción de las familias con los profesionales de Arizmendi también ha sido muy alto.

En definitiva, un curso intenso donde Arizmendi ha continuado con su hoja de ruta de transformación pedagógica, personal, organizativa y social, poniendo las bases de cara a afrontar los retos que vienen a futuro: las consecuencias de la ley educativa, el cambio social y la bajada de la natalidad.

### POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI



El curso 2020-2021 se recordará durante muchos años ya que la pandemia hizo replantear muchas de las tareas y procesos que ya estaban consolidados. En este sentido, las personas que integran Politeknika Ikastegia Txorierri S. Coop. fueron capaces de dar respuesta a las necesidades formativas de su alumnado de Formación reglada (Bachillerato y Formación Profesional) así como a las personas que se acercaron para participar en actividades de Formación para el Empleo, tanto en activo como en situación de desempleo o incluso en programas definidos especialmente para empresas del entorno. Asimismo, se ha participado en una docena de proyectos internacionales de innovación y transferencia –cabe destacar la coordinación del proyecto Digital Transformation in Advanced

Manufacturing–, y en el área del emprendizaje Politeknika Txorierri mantiene su participación como socio fundador con la Asociación Work-Lan Bizkaia, cuyo objeto social se fundamenta en la promoción de empresas de economía social. Finalmente, en el ámbito de la gestión, cabe destacar dos hitos importantes: la aprobación del primer Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres y la del Plan Estratégico 2021-2025 que, bajo el lema “Egokitu eta garatu, bizitzarako prestatu!” fija los objetivos prioritarios a desarrollar durante los próximos cuatro cursos.

Asimismo, se superó con éxito, una vez más, la renovación completa por parte de Aenor de las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001:2015.

El curso académico 2020-21 se inició de manera escalonada por indicaciones del departamento de Educación. Gracias a los severos protocolos Covid-19 y los planes de contingencia no se cerró ningún aula y todas las acciones de refuerzo fueron totalmente efectivas. En este curso Lea Artibai Ikastetxea tuvo 21 grupos entre bachilleratos y ciclos formativos. En el Bachillerato se ofertó para sus alumnos la posibilidad del Bachillerato Dual de la mano de Academical. De los alumnos de Formación Profesional 12 optaron por la modalidad dual, y el índice de inserción laboral al finalizar los estudios fue de un 88%.

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 participando activamente en la transferencia de Ethazi.

Por otro lado, y en colaboración con TKNIKA se ha participado en la fase de diseño de nuevos modelos de gestión y organización de los centros integrados de FP. Asimismo, se ha llevado a cabo junto con las empresas proyectos de innovación transferibles al aula dentro del marco de TKGUNE avanzado. En otras dos áreas como son agroalimentaria y biocomposites termoplásticos y pre impregnados se han realizado los correspondientes estudios. La participación en estos proyectos permite ir mejorando las competencias del profesorado, así como crear materiales que pueden ser empleados en las actividades formativas.

Asimismo, y de cara a generar una cantera propia de profesorado a futuro se han tutorizado 17 practicum (espacios de educación para ayudar a la evolución del docente).

En el marco de la colaboración con la Viceconsejería de Formación Profesional, se ha participado en dos proyectos de innovación educativa en las áreas de Impresión 3D y alimentaria.

En el ámbito de la Formación para el Empleo, se han impartido 10.928 horas de formación de las cuales solamente 253 han consistido en cursos bajo demanda, debido a que las empresas en época Covid-19 han dejado a un lado sus planes de formación y se han centrado fundamentalmente en sacar adelante sus pedidos. En formación para desempleados y en formación para trabajadores en activo se han impartido 10.645 horas y han participado 1.981 personas. Como novedad en la oferta formativa en este curso se han impartido el curso de monitor de tiempo libre y el de pilotaje de drones.

Asimismo, Lea Artibai Ikastetxea ha participado en un proyecto de realización de actividades referentes al aprendizaje a lo largo de toda la vida. Todo lo anterior está alineado con uno de sus principales retos, que es el de la inserción laboral. En este curso en Lea Artibai Ikastetxea se han gestionado 216 prácticas en empresa, colaborado en la inserción laboral de 96 personas y orientado a 280 personas.

Por otro lado, sigue adelante con el proyecto cofinanciado por el Fondo Social Europeo, el TEP (Technology Entrepreneurship Program) que persigue formar ingenieros en la tecnología de los polímeros y en emprendizaje junto con Leartiker S Coop.

A nivel general, se ha realizado el Plan Estratégico 2021-2025 participando en la reflexión más del 80% de la plantilla y se han definido los objetivos estratégicos y líneas de trabajo para los próximos 4 cursos.

Cabe destacar que coincidiendo con la nueva ley de Cooperativas de Euskadi se han realizado los cambios obligatorios en los estatutos de la cooperativa. Junto con el resto de las cooperativas de enseñanza de Formación Profesional de la Corporación se han iniciado sesiones de trabajo para valorar las sinergias que pudieran existir. El nivel de inversiones en este curso ha ascendido a 753.253,84 euros.

El curso 2020-21 ha sido el primero del nuevo período estratégico 2021-24, en el que se ha trabajado en los objetivos y acciones orientadas al desarrollo de los retos estratégicos identificados en el plan.

En el ámbito formativo oficial, Mondragon Unibertsitatea ha ofrecido 17 grados, uno de ellos nuevo, Humanidades Digitales Globales –HDG–, pionero en Euskadi y que se ha implantado en el nuevo campus Bilbao As Fabrik. En este nuevo campus ubicado en Zorrozaurre y que abrió sus puertas en enero, además del nuevo grado HDG, se han impartido el Grado en Ingeniería Mecatrónica, el de Administración y Dirección de Empresas, y el máster en Facilitación del Aprendizaje e Innovación. Con todo, han sido 394 los alumnos y alumnas matriculados en los campus de Bilbo –Bilbao Berrikuntza Faktoria y As Fabrik–. En posgrados, se han ofrecido 15 másteres universitarios y 4 programas de doctorado.

En total, en los estudios oficiales mencionados, se han matriculado 5.979 alumnas y alumnos –un 8,4% más que el curso anterior–. Si a ello sumamos el alumnado correspondiente a títulos propios, esta cifra se sitúa en torno a 6.200 estudiantes.

1.175 estudiantes han realizado proyectos fin de carrera y 2.631 han llevado a cabo prácticas en empresas y centros, lo que ha supuesto un incremento del 4,2% con respecto al curso anterior.

En el ámbito internacional, a pesar de la pandemia provocada por la COVID-19, que ha afectado al ámbito de la movilidad, 950 estudiantes han realizado una estancia en el extranjero y los y las estudiantes extranjeros que estuvieron en Mondragon Unibertsitatea fueron 345, un 27% menos que el curso anterior. En el marco de la estrategia de internacionalización de Mondragon Unibertsitatea, se ha seguido trabajando y consolidando el proyecto de la universidad Mondragon México que MEI-Mondragon Educación Internacional tiene en Querétaro.

Mondragon Unibertsitatea también ha formado a más de 7.500 profesionales con su oferta de posgrados, títulos propios y otros tantos cursos de formación continua, lo que ha supuesto un incremento del 7%.

## INVESTIGACIÓN

En el ámbito de la investigación y la transferencia, la universidad también ha desarrollado una actividad importante en el periodo 2020-21. Sin embargo, hay que señalar que la pandemia ha tenido su incidencia en este ámbito, ya que varias empresas han tenido dificultades para mantener su esfuerzo en I+D. A pesar de ello, en la Escuela Politécnica Superior, se ha realizado un importante esfuerzo por seguir manteniendo y alimentando su modelo de investigación colaborativa con empresas, al objeto de mantener los programas de investigación a largo plazo. Además, los proyectos competitivos, entre los que caben mencionar las convocatorias Elkartek, las de la DFG y H2020, han permitido seguir generando conocimiento y capacitando a los grupos de I+T en ámbitos científicos y tecnológicos alineados con las necesidades de la empresa y de Euskadi.

Por otro lado, cabe destacar los resultados que está dando la alianza estratégica con Ikerlan, con el que la universidad tiene en marcha 4 equipos de investigación en Almacenamiento y Gestión Eléctrica, Ciberseguridad, Internet of things e Inteligencia Artificial y Electrónica de Potencia y Máquinas.

En el contexto de las convocatorias de Ikerbasque, se ha incorporado a un nuevo Research Fellow, siendo ya 4 las personas que contribuyen a fortalecer los grupos de investigación en diversas áreas de la Escuela Politécnica Superior.

La facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación ha seguido apostando por proyectos colaborativos de investigación y transferencia interdisciplinares.

Por un lado, se han puesto en marcha varios proyectos para promover la transformación de los procesos de aprendizaje y enseñanza y la cultura innovadora en el ámbito de la innovación educativa. Asimismo, en el ámbito de la innovación social se han desarrollado numerosas iniciativas en colaboración con diferentes agentes.

Entre ellos destaca el desarrollo del proyecto interdisciplinar MyDigicoop, auspiciado por la Unión



Europea y cuyo objetivo se centra en la promoción conjunta de la innovación educativa, la digitalización y el emprendimiento social-cooperativo.

En la Facultad de Empresariales cabe destacar el avance en el ámbito de desarrollo de nuevos modelos de negocio y nuevos servicios digitales, así como la monetización de datos en procesos de negocio. Especial relevancia han tenido también el desarrollo de proyectos vinculados a la economía circular, la movilidad sostenible y la planificación estratégica del talento.

En el BCC Innovation se ha seguido profundizando en las líneas de investigación centradas en el análisis sensorial, la salud, la sostenibilidad, la ciencia culinaria y la digitalización, área que se despliega principalmente en LABe, el living lab ubicado en el espacio de Tabakalera, en Donostia.

Algunos de los proyectos más destacables durante el curso pasado han sido el proyecto europeo food&us, orientado a prevenir el despilfarro de alimentos, el desarrollo de productos plant-based, o el uso de talleres culinarios como herramienta de intervención nutricional.

En términos cuantitativos, en general, y debido a la incidencia de la COVID-19, la actividad científica se ha quedado al 85-90%. Los proyectos de investigación y las actividades de transferencia realizadas han sido 545, se han publicado 141 artículos científicos en revistas especializadas, se han presentado 80 ponencias en congresos tanto nacionales como internacionales y se han organizado 126 jornadas.

## EMPRENDIMIENTO

Con el objetivo de seguir potenciando el emprendimiento y la interdisciplinariedad, se ha celebrado la III edición del programa Changemaker Lab, en el que han participado alumnos y alumnas de diferentes facultades y grados, desarrollando proyectos que responden a problemas reales.

Asimismo, y concretamente en el contexto de la titulación LEINN de grado, en 2020-21 además de las

empresas creadas por el alumnado, se han creado otras 10 startups.

Además, se ha llevado a cabo la quinta edición del concurso "Empresa sortu" en colaboración con el Centro de Empresas e Innovación Saiolan y MONDRAGON, la 5ª edición del programa Kooperatiba Fabrika, orientada a fomentar el emprendimiento social cooperativo y la economía social, la 8ª edición de la aceleradora Culinary Action, y un largo etcétera de acciones orientadas al desarrollo del emprendimiento, tales como la puesta en marcha de especializaciones y asignaturas sobre emprendimiento en todos los grados de Ingeniería.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

Por último, y como proyectos y actuaciones a destacar en el campo de la responsabilidad social, caben mencionar, entre otras, las siguientes: en el ámbito de la igualdad, se han renovado y desarrollado planes de igualdad en todas las Facultades y se han llevado a cabo a lo largo del curso los objetivos e iniciativas fijadas en el mismo, tales como sesiones de formación y sensibilización dirigidas tanto al personal como al alumnado, iniciativas para potenciar la captación de mujeres a las áreas STEM, integración de variables de sexo y género en la investigación, etc. Asimismo, la universidad ha desarrollado numerosas acciones orientadas a potenciar el uso del euskara tanto entre el alumnado como el colectivo de trabajadores y trabajadoras, y con el objetivo de seguir incidiendo en la normalización del euskera en el ámbito laboral, ha organizado, juntamente con MONDRAGON, la 10ª edición del premio "ikasketa amaierako proiektuak euskaraz".

En el ámbito de la sostenibilidad, se ha puesto en marcha un proyecto de economía circular para la gestión sostenible de los campus de Mondragon Unibertsitatea, de 4 años de duración.

Por otro lado, también se ha llevado a cabo la primera experiencia piloto del proyecto "Ekitatea Bultzatzen", orientado a favorecer y facilitar el acceso a Mondragon Unibertsitatea, de alumnado en situaciones de mayor vulnerabilidad.

A pesar de las sucesivas olas de la pandemia con altas tasas de incidencia vividas a lo largo de 2021, el Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo ha recuperado una parte importante de su actividad. Para ello ha sido necesario establecer estrictas medidas de limitación de aforos, modificación de horarios y uso de mascarillas.

### APRENDIZAJE DIRECTIVO

22 grupos participaron en programas diseñados para el desarrollo del liderazgo y de capacidades relacionales. Un año más se ha venido dando la demanda de programas de autocuidado y gestión emocional en los que han participado 143 personas. Se han realizado los primeros programas orientados al desarrollo de Contextos Enriquecidos de Trabajo en los que han participado 3 cooperativas. Estos programas se han basado en el despliegue de la metodología 70-20 10 y del diseño de Planes de Aprendizaje Individual. Destaca en estos programas el apoyo personalizado en el diseño y realización de actividades de aprendizaje en la propia actividad laboral, así como la importancia del aprendizaje relacional.

### EDUCACIÓN COOPERATIVA

En este ejercicio ha estado marcado especialmente por la recuperación de la actividad en esta área. Las restricciones de 2020 hicieron que muchas de

las personas que pasaron en ese año a desempeñar responsabilidades en los órganos sociales y las nuevas personas socias, no pudieran formarse en su nuevo rol y responsabilidades. El control relativo sobre la pandemia ha permitido dar respuesta a esta necesidad, con lo que se han impartido un total de 69 programas en el que han participado 1.129 personas. Cabe destacar que el formato de formación mixto, presencial y online, ha seguido presente en algunos de los programas realizados.

### DIFUSIÓN DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON

Un año más, las restricciones de movilidad han marcado la actividad de esta área. Así, de la visita de 47 grupos y un total de 367 personas, solo 72 eran de otros estados. En el formato on line se han impartido 56 conferencias en las que han participado 5.679 personas de lugares tan dispares como Los Ángeles, Seúl o Teherán por poner algunos ejemplos. En lo relativo al programa "Ezagutu MONDRAGON", prácticamente se ha finalizado la producción. Se trata de una combinación de vídeos y aula virtual que exponen las características del modelo MONDRAGON a través de explicaciones del responsable

Es una comunidad de referencia para el emprendimiento e innovación. Un escenario óptimo de encuentro e interacción de empresas, centros tecnológicos, universidad y otros agentes y personas interconectadas en red para Debagoiena con el fin de generar oportunidades, nuevos productos y/o negocios y el objetivo último de aportar riqueza y empleo cualificado en la comarca.

Trabaja sistemáticamente enfocado en las áreas de conocimiento que hoy se dominan en su entorno (mecatrónica, electrónica de potencia, procesos, fabricación y sistemas embebidos) evolucionando hacia nuevas aplicaciones (eficiencia energética, almacenamiento eléctrico, salud, medio ambiente, movilidad, etc.).

PT Garaia actúa como conector y dinamizador en el diseño, identificación y desarrollo de proyectos, en la búsqueda de colaboradores y aliados, gestiona infraestructuras, ofrece un punto de encuentro y escenario de divulgación del conocimiento, servicios de apoyo a la innovación y canaliza proyectos de emprendizaje a potenciales empresas interesadas en ubicarse en Debagoiena.

Durante 2021, PT Garaia ha mantenido y consolidado proyectos y colaboraciones con diferentes agentes del entorno como Ayuntamientos, Mancomunidad, Saiolan, Diputación Foral de Gipuzkoa, Red Parke de

Gobierno Vasco y empresas tractoras de la comarca. Se han iniciado nuevos proyectos siempre enfocados en el emprendimiento, innovación, ciencia y tecnología, 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.

En cuanto a las jornadas y eventos que se han desarrollado en el edificio principal, durante 2021 se han celebrado 355 eventos entre presenciales, telemáticos e híbridos, de diferentes tipos (Garaia Empresa Digitala, Pildoras formativas, Encuentros empresariales, Jornada de Puertas Abiertas, Asambleas, Mesas redondas, etc.), en torno a los cuales se han reunido 14.336 personas, presencial y telemáticamente, haciendo uso de los diferentes espacios e infraestructuras que ofrece GARAIA y que en estos años se han adaptado para dar respuesta a las nuevas necesidades con soluciones tecnológicas. PT Garaia con sus espacios de divulgación, se convierte así en un importante escaparate de la actividad empresarial y de innovación que se desarrolla en la comarca. Un punto de encuentro y colaboración dinámico y abierto a toda la sociedad para crear oportunidades a todos los proyectos y profesionales del entorno. Para acercar la ciencia y tecnología, la empresa y la innovación a todas las personas.

## MONDRAGON CENTRO DE PROMOCIÓN

---

Es la plataforma privada corporativa que tiene como misión el impulso y la dinamización de un ecosistema emprendedor abierto e intercooperador. Se orienta a renovar y actualizar los negocios existentes, y a la promoción de nuevas actividades empresariales, con una estrategia de crecimiento y logro de mayor valor añadido.

Integrada por un equipo de promotores que impulsa el arranque de nuevos proyectos empresariales desde iniciativas de intraemprendimiento, además de impulsar alianzas con agentes del mercado y promover la participación accionarial en startups tecnológicas que aporten valor a las cooperativas.

Su dinámica implica estar cerca de los planes estratégicos de los diferentes negocios, una continua interacción con las direcciones de desarrollo de negocio de las cooperativas y con las plataformas divisionales para liderar áreas de interés transversal.

Su visión preferente se canaliza hacia los entornos de interés industrial y en aquellos ámbitos de interés estratégico, destacando la fabricación avanzada, energía, logística y movilidad, economía circular, salud y bienestar.

### SERVICIOS A LA CARTA

Despliega una oferta de servicios en diferentes fases del proceso:

- Apoyo a las cooperativas en estrategias de diversificación e innovación abierta, así como en la estructuración de sus áreas de interés estratégico que les permita articular el crecimiento, la renovación y la transformación de sus negocios en el largo plazo.
- Apoyo durante el proceso de incubación de nuevos negocios en el contraste de tecnologías y mercado, la definición del producto mínimo viable, la propuesta de valor, el modelo de negocio y la financiación para construir el plan de viabilidad.
- Presentación de oportunidades de negocio identificados desde la antena corporativa, que permita generar alianzas y relaciones duraderas, preferentemente con participación accionarial.
- Nodo corporativo e inter divisional para canalizar los proyectos empresariales entrantes.
- Impulso de dinámicas de sensibilización y/o talleres de trabajo para identificar retos y problemáticas que requieran de una aceleración en su resolución.
- En la fase de implementación de la oportunidad, estructura los apoyos financieros, legales y societarios para constituir la nueva actividad.

### ACTUACIONES 2021

- Presencia activa y seguimiento de 30 acuerdos de colaboración en ecosistemas del sector, entre fondos de capital privado, foros de inversión, programas de búsqueda especializada de proyectos, eventos, jurados, etc... (Bind 4.0, Impulso Emprendedor, Cita Emprande, B Venture, Crecer+, Keirechu, South Summit, Startup Olé, EIT Digital, EIT Manufacturing, Ascri, 4YFN...).
- Toma de participación accionarial en 5 proyectos empresariales externos (Multiverse, Safe Load, Corify, Berba, Shakers), involucrando en la misma a 6 cooperativas y en temáticas diversas, desde la computación cuántica, dispositivos médicos, soluciones de traducción automatizadas, plataformas para la identificación y gestión de proyectos con talento especializado, equipos industriales para la optimización del packaging... Este año se completa un trienio de 13 inversiones con participación accionarial en empresas de base tecnológica.
- Lanzamiento de 7 proyectos de intraemprendimiento promovidos desde las cooperativas y divisiones industriales en diferentes áreas de interés, como son la aerodinámica activa en vehículos, soluciones de hogar dirigido a colectivos con discapacidades, soluciones de confort hogar más eficientes, nuevas soluciones de captación de posición en vacío en el sector de semiconductores, oferta completa para cubrir las necesidades en cuidados sociales y sanitarias en el hogar, propuesta de valor alrededor de la alimentación sostenible y saludable, etc. Este año se completa un trienio de 27 proyectos trabajados en Análisis de Viabilidad que han generado hasta la fecha 5 nuevas empresas, 3 unidades de negocio, manteniendo aún otros 13 proyectos en fase de incubación.
- 3 alianzas comerciales confirmadas entre cooperativas y empresas de base tecnológica; adicionalmente se han trabajado 5 pruebas piloto con otras tantas cooperativas para confirmar un potencial interés inversor o comercial.
- Puesta en marcha y seguimiento de los intereses de las cooperativas y divisiones promoviendo una veintena de Comités de Promoción Divisionales y Corporativos para la puesta en común y contraste

- de interés de los proyectos más destacados.
- Desarrollo de una metodología para ayudar a las cooperativas a entender su grado de orientación a futuro, estableciendo además un plan de actuación propositivo para su mejora. Este proyecto se ha

- desarrollado en colaboración con LKS Next y MIK.
- Lanzamiento del Boletín Mensual de Promoción Empresarial.

## 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 (Gipuzkoa), en Garaia Parke Teknologikoa. 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 en Gipuzkoa.

En relación con los aspectos destacados de su gestión en 2021 cabe destacar las acciones orientadas a la sensibilización y formación de emprendedores (se impartieron 7 cursos a 281 participantes). Durante 2021 se ha atendido a un total de 69 proyectos de emprendedores individuales y de intraemprendimiento. Se realizaron 4 proyectos de desarrollo tecnológico y 38 estudios de viabilidad, (de los cuales 19 fueron nuevos proyectos financiados por las ayudas de los programas Ekintzaile-Txekintek).

En cuanto a nuevas actividades, se constituyeron 11 nuevas empresas, se pusieron en marcha 10 proyectos de diversificación y en la incubadora se ha acogido a 8 start-ups.

En 2021 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 en pos de la transformación de la comarca y de mejora de su posicionamiento competitivo. Desde 2018 dinamiza la comunidad de empresas de Debagoiena SINKRO constituida por 27 empresas industriales. Saiolan participa en el proyecto colaborativo Debagoiena 2030 siendo miembro del órgano de gobierno y la dirección técnica. La iniciativa es un ecosistema de innovación abierta impulsando iniciativas y proyectos innovadores que tengan un

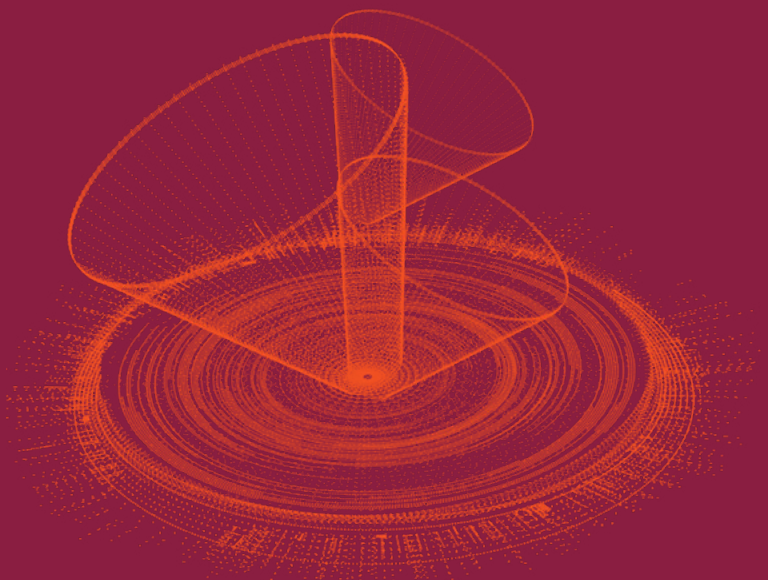
impacto relevante en el territorio. Durante 2021 Saiolan ha acompañado en su desarrollo a 8 proyectos. En el ámbito del programa “Emprender en Economía Social: Promoción Territorial Planificada de Empresas de Economía Social” de la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco, ha contribuido a la creación de 2 nuevas cooperativas, apoyado en la puesta en marcha de nuevas actividades en 13 cooperativas existentes y en la gestión de ayudas a 4 cooperativas afectadas por la pandemia Covid-19. Además, ha participado en la organización de una jornada de sensibilización en Cooperativas de Plataforma y como jurado profesional en la primera edición del campeonato internacional de Emprendimiento Cooperativo, Mondragon City Challenge.

Como Agente Intermedio de Innovación de la RVCTI, dentro de la convocatoria ELKARTEK, se ha desarrollado el proyecto “Impulso al desarrollo de la I+D y la creación de Spin-off tecnológicas para promover la Economía Circular para la Industria” y en el marco del programa de Economía Circular de la Diputación Foral de Gipuzkoa se ha desarrollado el proyecto “OÑATI ZIRKULARRA” con el objetivo analizar e implementar soluciones de economía circular en empresas del municipio de Oñati (Gipuzkoa).

En 2021 se ha cerrado el proyecto europeo ORHI (Interreg POCTEFA) dirigido a contribuir a la evolución del sector agroalimentario hacia una economía circular, promoviendo sinergias entre empresas, identificando soluciones innovadoras y apoyando a su implantación. Otro elemento destacable en su decidida apuesta por la promoción de nuevos negocios es la utilización de su herramienta “antena internacional” que busca la transferencia de negocios, ya consolidados, de países lejanos a nuestro entorno empresarial.

## PERSONAS, HUMANITY AT WORK

MONDRAGON pone a las personas en el centro de la empresa de manera real, democrática y eficiente, con el foco en la estabilidad económica y el bienestar sostenible. Aspectos como la educación y formación permanente, la igualdad de oportunidades, de género, el empleo estable y adaptable, la participación de las personas trabajadoras y la protección e inclusión social son elementos propios del modelo cooperativo.



### PERSONAS PROPIETARIAS Y TRABAJADORAS

Dentro de un modelo empresarial con una gobernanza democrática, que protege y pone en práctica la participación efectiva e integral de las personas en el capital, la gestión y los resultados. Donde se genera un empleo de calidad en sectores innovadores, que redundan en la creación de empleos altamente cualificados.

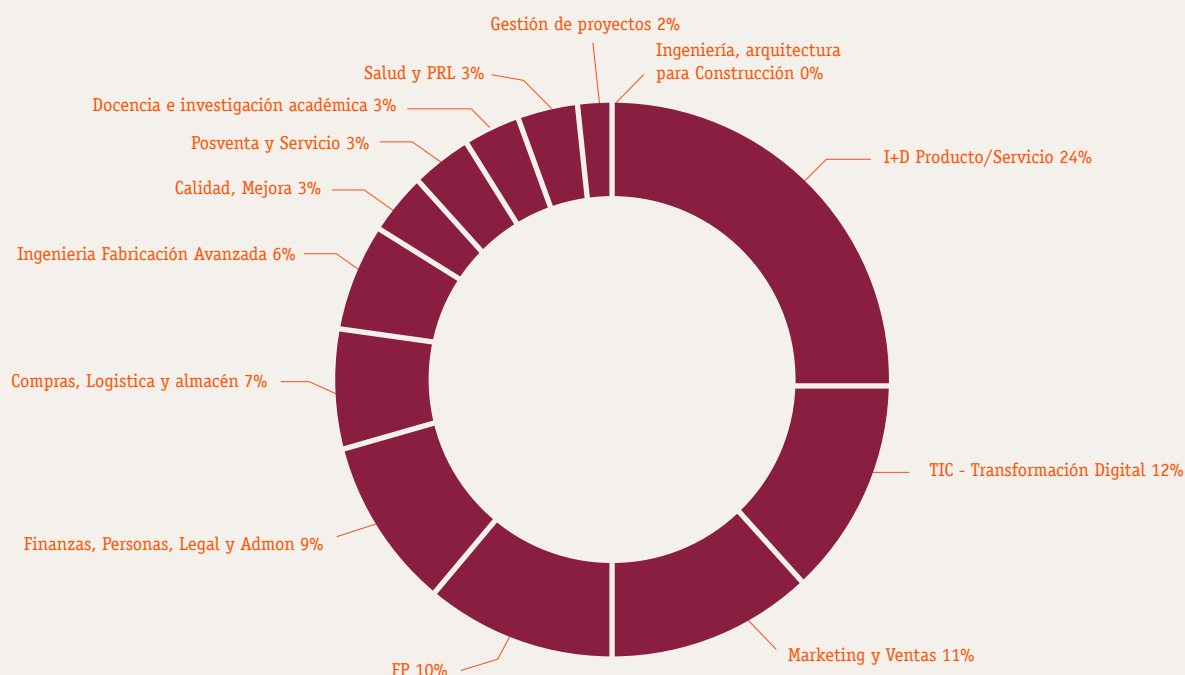
- 665 personas en órganos de gobierno (Consejos Rectores) elegidas democráticamente.
- Distribución del empleo: 43,1% CAPV; 38,4% Estado, 18,5% Internacional.
- Del empleo total: 51,1% mujeres; 48,9% hombres.

### PERSONAS Y EMPLEABILIDAD

Las cooperativas integradas en MONDRAGON promueven el desarrollo del talento. Lo hacen a través de la planificación estratégica de personas y de procesos de aprendizaje acelerados, continuos y basados en la acción.

- MONDRAGON es pionero en ofrecer formación en alternancia o formación dual ya que tiene un modelo reconocido como un ejemplo de convivencia universidad-empresa, en el que trabajar y aprender van de la mano. Bajo el paraguas dual, se han articulado diversas fórmulas –Prácticas, Proyectos fin de estudios, Programas duales y Doctorados– para compaginar los estudios con su puesta en práctica en proyectos y retos reales de las cooperativas.
- Con el objetivo de promover la recualificación continua y activa de las personas desarrolla plataformas y soluciones de aprendizaje innovadoras entre cooperativas, Mondragon Unibertsitatea y otras entidades. Durante 2021 se han implementado 3 soluciones de aprendizaje: Conexión Digital, Ciberseguridad y Prevención de Riesgos Laborales.
- Gestión del talento, mediante la definición y puesta en marcha de estrategias y marca Talento y desarrollo del portal de empleo MONDRAGON People para la gestión de procesos de atracción y selección. En 2021 se gestionaron 14.005 inscripciones a las 532 ofertas de empleo publicadas en MONDRAGON People.  
*\*(Infografía número 01)*
- MONDRAGON promueve vocaciones científico-tecnológicas junto a centros educativos y cooperativas por medio de programas internacionales como First Lego League o programas territoriales como MONDRAGON ZTIM Hub con una oferta integral de orientación y desarrollo de competencias y vocaciones STEAM junto a Mondragon Unibertsitatea.

## PROFESIONES DEMANDADAS EN 2021 EN OFERTAS DE EMPLEO PUBLICADAS EN MONDRAGON PEOPLE



\*(Infografía número 01)

## PERSONAS Y SALUD

Elemento fundamental de gestión que se desarrolla mediante el servicio de prevención mancomunado Osarten, el cual promueve una cultura de la prevención y bienestar en las personas.

- Más del 50% de cooperativas cuentan con un Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo (ISO 45001) que corresponde al 55% de personas.
- En 2021 un total de 9.191 personas fueron formadas en materia de prevención y seguridad laboral.
- Siniestralidad: el número de accidentes en cooperativas industriales con baja superior a un día por cada mil trabajadores es de 23,52 frente al 60,36 en la CAPV.

## PERSONAS Y COBERTURA SOCIAL

Personas que están protegidas mediante un sistema creado para proporcionar asistencia social y previsión a mutualistas y beneficiarios (LagunAro) que incluye aspectos tan importantes como la jubilación, viudedad e incapacidad permanente, ayuda al empleo, incapacidad temporal, asistencia sanitaria o prestaciones familiares (maternidad, paternidad, riesgo durante el embarazo, lactancia...).

- 28.228 mutualistas activos (46,2% mujeres) con un total de 56.799 personas beneficiadas (mutualistas activos e hijos/as).
- Respuesta ejemplar del conjunto de las cooperativas, manteniendo en máximos el nivel de reubicaciones, alcanzando una media mensual de 648 personas. En el ejercicio se han alcanzado 157 soluciones, que se han materializado en 36 reubicaciones definitivas, 50 prejubilaciones, 50 bajas voluntarias indemnizadas y 21 bajas

por otro tipo de motivos (excedencias, jubilación, incapacidad permanente, etc.).

- 26,84 millones generados en 2021 para la Prestación de Ayuda al Empleo (fondo acumulado: 105,15 millones). El objeto de este Fondo es poder afrontar con suficientes garantías futuras crisis que afecten al empleo.
- Fondo Patrimonial LagunAro 2021: 7.326,33 millones de euros, destinado a la financiación de las pensiones.

## **PERSONAS, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN**

La diversidad y la inclusión (en aspectos de género, cultura...) además de ser cuestiones éticas y de responsabilidad, son también elementos que pueden ofrecer una ventaja competitiva e impactan positivamente en aspectos como la atracción de talento, la orientación al cliente, la satisfacción de trabajadores o la innovación y creatividad.

- A través del Foro para la Igualdad de Género de MONDRAGON, creado en 2021, se ha dado un impulso a la reflexión en torno a la gestión de personas desde la perspectiva de género, así como al intercambio de conocimiento y experiencias de éxito en el desarrollo de planes de género desarrollados por las cooperativas.
- Cuantitativamente, la participación de mujeres en órganos de gobierno es del 29% y en Consejos de Dirección del 26,8%
- Un 60% de cooperativas dispone de Planes de Género en sus organizaciones, lo que supone un 90% sobre ventas.

## **PERSONAS Y EUSKARA**

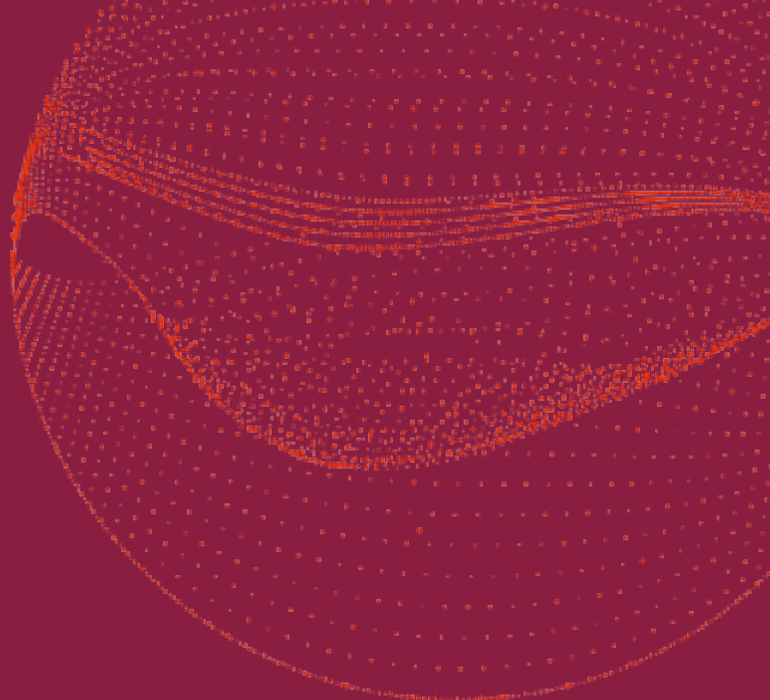
Seguimos dando los pasos necesarios para el uso y normalización del euskara en nuestras cooperativas, aspecto que históricamente se ha impulsado desde muchas cooperativas integradas en MONDRAGON. Las líneas principales de actuación se centran en integrar los criterios lingüísticos en los sistemas, articular una red intercooperativa de comunicación y estructurar una organización dinámica desde el liderazgo de las divisiones y del Centro Corporativo.

- Durante 2021 fue aprobada una nueva estrategia por el Foro de Euskara que tiene la misión de “trabajar principalmente en euskera en las cooperativas y que MONDRAGON sea referente, dentro de la responsabilidad social, en la normalización del euskera en el ámbito laboral”.
- 60 cooperativas desarrollan planes o dinámicas de euskara y un total de 53 han obtenido el certificado de calidad en la gestión lingüística BIKAIN, otorgado por el Gobierno Vasco.



# PLANETA, RETO COLECTIVO

La lucha climática requiere de pasos firmes y coordinados y la implicación de todos los agentes en este reto. MONDRAGON pretende inspirar y sumar en este proceso a todas las cooperativas y su cadena de valor y a otro tipo de organizaciones. Estos son algunos de los ámbitos de gestión que pueden ayudar a enfrentar el desafío climático.



## 01

### GESTIÓN AMBIENTAL

En su compromiso climático MONDRAGON fomenta un modelo social y cooperativo que promueva la conciencia climática de toda su cadena de valor. Como agente activo en la transición climática hacia una sociedad descarbonizada, integra el análisis de los impactos ambientales de la actividad de las cooperativas y colabora con todos sus grupos de interés en dejar un legado mejor para las siguientes generaciones.

- Mas del 75% de ventas con certificaciones en sistemas de gestión medioambiental ISO14001. 4 cooperativas certificadas en Ecodiseño (ISO14006) y 3 certificaciones ISO 50001 en gestión de la energía.
- Respecto a los impactos de organizaciones de MONDRAGON:
  - La central ATEGI gestionó en 2021 la compra de 840 gigawatios para las cooperativas, de los cuales el 80% procedían de fuentes renovables.
  - Se ha realizado el cálculo de la Huella de Carbono Organizacional (alcance 1 y 2) del 80% de las ventas del conjunto de cooperativas. Las cooperativas del sector de Automocion ya disponen también del alcance 3.

## 02

### MOVILIDAD SOSTENIBLE

Las cooperativas optimizan la distribución de sus productos de forma coordinada con los clientes. En ese contexto, implantan nuevas formas de distribución logística bajas en carbono, fomentan soluciones de transporte sostenible minimizando el impacto posible en el desplazamiento de personas y productos.

- EROSKI logró en 2021 su primera estrella Lean & Green por haber superado el objetivo de reducir un 20% sus emisiones de CO2 en los procesos de logística y transporte.
- Desarrollo de planes de movilidad en desplazamientos a los centros de trabajo en más de 50 cooperativas.

# 03

## DESCARBONIZACIÓN ENERGÉTICA

Las cooperativas siguen evolucionando e innovando en su modelo productivo para minimizar el impacto de los centros productivos, fomentando el uso de plataformas de gestión energética que optimicen el consumo y promoviendo el uso y autoabastecimiento local de energías renovables para acelerar la transición energética de las regiones en las que las cooperativas están presentes.

- Proyectos de eficiencia energética con diversas medidas que suponen un ahorro de energía y evitan emisiones de gases de efecto invernadero.
- Proyectos de generación de energía renovable
  - Ekiola, comunidades energéticas para la generación y consumo de energía 100% verde y local. Ya se han constituido 12 cooperativas en diferentes territorios de la CAPV.
  - Instalación de placas fotovoltaicas en cubiertas industriales (foto Ikerlan o M Assembly)
- Fin del proyecto europeo SmartEnCity en el barrio Coronación de Vitoria-Gasteiz, que ha supuesto la rehabilitación energética de 1.313 viviendas, la renovación de calles y plazas, y la implementación de soluciones de movilidad sostenibles.
- Generación de conocimiento: a través de la implementación de grados y másteres en Mondragon Unibertsitatea, como por ejemplo el Máster Interuniversitario en Tecnologías de Hidrógeno.

# 04

## ECONOMÍA CIRCULAR

MONDRAGON y las cooperativas evolucionan hacia actividades que reduzcan los flujos residuales y favorezcan un equilibrio en el uso y disponibilidad de recursos. Asimismo, se implementan soluciones de circularidad y eco innovación, tratando de optimizar el uso de recursos y la eliminación de residuos a vertedero en sus actividades.

- La Corporación, junto con las cooperativas Cikautxo y Maier, colaboran en el proyecto europeo Primus para la creación de productos tecnológicos de valor añadido a partir de polímeros reciclados.
- Copreci y PlanetCare firman una alianza para proteger los mares. Ambas empresas proponen una solución para combatir la presencia generalizada de microplásticos en la fauna marina.
- MONDRAGON impulsa a través del proyecto europeo CircThread una plataforma de identidad digital de aparatos electrodomésticos para hacerlos realmente sostenibles.

**+75%**

Ventas con certificaciones de gestión medioambiental

**+50**

Cooperativas con planes de movilidad

**80%**

Compra de energía procedente de fuentes renovables

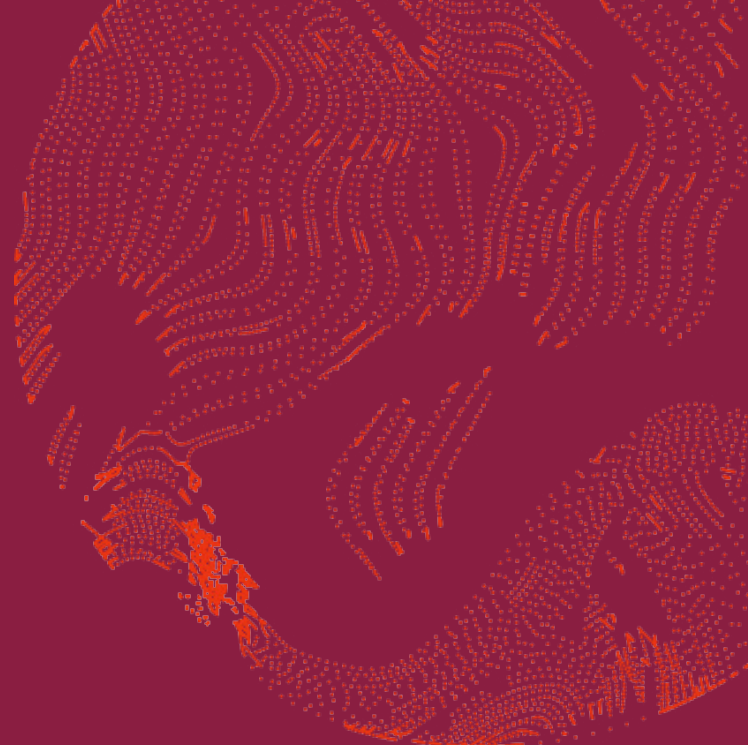
Constitución de

**12**

cooperativas para generar y consumir energía 100% verde

# GOBERNANZA, DEMOCRACIA EMPRESARIAL

El modelo de gobernanza de MONDRAGON garantiza la transparencia en la adopción de decisiones, la gestión y la rendición de cuentas ante todas las personas socias. Se trata de una forma democrática e inclusiva de hacer empresa, con personas propietarias y trabajadoras que participan en la gestión para hacer proyectos competitivos y sostenibles.



## ELECCIÓN DEMOCRÁTICA DE ÓRGANOS

Todas las personas que participan en los órganos de gobierno y gestión de las cooperativas son elegidos de forma democrática. En los procesos de elección cada persona socia tiene un voto, independientemente de su posición en la empresa. La diversidad es un aliado en este sentido, porque añade perspectivas y áreas de expertise distintas al consejo rector, facilitando una visión global mejor alineada con la generación de valor a largo plazo de la organización.

- Actualmente, 665 personas participan en los órganos de gobierno de las cooperativas con un 29% de participación de mujeres.

## FORMACIÓN COOPERATIVA

Se trata de un aspecto muy relevante que pone el foco en el reforzamiento de los aspectos identitarios del modelo y que pretende impulsar el desarrollo integral de las personas que forman parte del proyecto.

- En 2021 se dedicaron 11.703 horas de formación cooperativa para nuevas personas socias y órganos de gobernanza.

## ÉTICA Y TRANSPARENCIA

Otro aspecto inherente al modelo. Esta gobernanza se basa en la confianza y en una ética de la gestión que se sustenta en la visión y el liderazgo cooperativo, en la práctica de criterios de promoción interna de las personas y en la aprobación de gestión y resultados por parte de todos los miembros de cada cooperativa. Todo ello en el contexto de una cultura cooperativa corresponsable que asegura el comportamiento ético y legal en la organización.

- Todos los meses se realizan reuniones de órganos (Consejo Rector, Consejo Social, Consejillos...) para hacer seguimiento de tems de gestión y aspectos institucionales.

## COMUNICACIÓN

Las cooperativas tienen definidos sus propios soportes y canales de comunicación con el fin de mantener informados a sus públicos de interés: personas socias y trabajadoras, empresas proveedoras, clientes e instituciones. Cabe destacar el importante rol de la comunicación interna en las cooperativas.

- Existen diversos canales de comunicación –reuniones de colaboradores, sesiones de los órganos, charlas informativas, etc.– y un buen número de soportes de comunicación –revistas internas, boletines, actas, comunicados, memorias–.
- Un ecosistema digital con presencia de las cooperativas en canales como Twitter, LinkedIn, Instagram, Facebook, YouTube, Vimeo o Flickr.
- 31 cooperativas (94% sobre ventas) cuentan con memorias anuales que sirven de soporte para documentar en un solo canal toda la información, acciones e hitos de aspectos relevantes.
- Difusión cooperativa: MONDRAGON abre sus puertas a personas de todo el mundo que quieran conocer y visitar la Experiencia Cooperativa. Pese a las limitaciones de movilidad derivadas del COVID, en 2021 se gestionaron 47 visitas con 378 personas (306 del Estado, 72 internacionales) y se participó en 56 conferencias online con una audiencia de 5.697 personas.

## CONGRESO MONDRAGON

Más de 650 representantes (39% mujeres) de todas las cooperativas se reúnen anualmente en el Congreso, órgano que determina las pautas o criterios generales por los que se rige MONDRAGON. El concepto “gobernados por nosotros mismos”, mediante la corresponsabilidad y la asociación de personas en una organización de trabajo, refleja la aspiración básica de la gobernanza cooperativa.

### PRINCIPIOS

- **Libre adhesión.** MONDRAGON se declara abierta a todas las personas que acepten nuestros Principios.
- **Organización democrática.** Una persona socia-un voto para la elección de los órganos de gobierno de la cooperativa y la decisión de los temas más relevantes.
- **Soberanía del Trabajo.** La distribución de resultados se realiza en base al trabajo aportado por cada persona socia para la consecución de dicho resultado.
- **Carácter instrumental y subordinado del capital.** El factor capital es un recurso necesario, pero no es acreedor de derecho al voto, y su participación en el resultado está limitado y subordinado al trabajo.
- **Participación en la gestión.** Implicación responsable de las personas en el ámbito de la gestión empresarial.
- **Solidaridad retributiva.** Acorde con las posibilidades reales de la cooperativa y solidaria en el ámbito interno, externo y a nivel de MONDRAGON.
- **Intercooperación.** Como mecanismo de solidaridad intercooperativa y de eficiencia empresarial.
- **Transformación social.** Compromiso con el desarrollo solidario y sostenible de nuestro entorno.
- **Carácter universal.** En solidaridad con quienes impulsan la democracia económica en el ámbito de la Economía Social, haciendo suyos los objetivos del cooperativismo Internacional.
- **Educación.** Promoción de la persona y la cultura cooperativa, asignando recursos humanos y económicos a la Educación cooperativa y profesional de las personas socias y de la juventud en general.

### VALORES

- Cooperación: Propietarios y protagonistas.
- Participación: Compromiso en la gestión.
- Responsabilidad Social: Distribución solidaria de la riqueza.
- Innovación: Renovación permanente

Asimismo, en el marco de los Principios Cooperativos y de su propia experiencia, MONDRAGON impulsa los valores de auto exigencia y corresponsabilidad, la intercooperación, la transformación social y las prácticas de buen gobierno cooperativo.

## ÓRGANOS DE MONDRAGON

### Comisión Permanente

Presidenta: Leire Mugerza (Distribución)  
Vicepresidenta: Jone Urzelai (Construcción)  
Secretaria: Amets Ugalde (Centro Corporativo)

### Vocales

Alustiza, José Antonio (Financiera)  
Amezaga, Javier (Distribución)  
Aspe, Aitor (Automoción CHP)  
Calvo, Ibon (Grupo Ulma)  
Carabel, Rosa (Distribución)  
Díaz de Gereñu, Lander (Grupo Ulma)  
Egibar, Xabier (Financiera)  
Etxegoien, Cristina (Componentes)  
Gabilondo, Ruben (Equipamiento)  
Kortabitarte, Koldo (Automoción CM)  
Larrañaga, Andoni (Automatización Industrial)  
Larrea, Mikel (Distribución)  
Lizarazu, Oier (Elevación)  
Luquita, Klaudia (Ingeniería y Servicios)  
Martínez, Juan José (Automoción-CHP)  
Mazquiarán, Andrés (Máquina Herramienta-Danobat Group)  
Ozerinjauregi, Xaber (Utillaje y Sistemas)  
Sarrionandia, M<sup>a</sup> Asun (Conocimiento)  
Vaz, Mónica (Componentes)

## CONSEJO GENERAL

Iñigo Ucin. Presidente  
Vicepresidentes  
Txomin García. Finanzas  
Agustín Markaide. Distribución  
Iñaki Gabilondo. Grupo Ulma  
Aitor Azkarate. Elevación  
Javier Oleaga. Componentes  
Juan Mari Palencia. Automoción CHP  
Pello Rodríguez. División Máquina Herramienta  
Belén Kortabarria. Directora Gestión Financiera  
Zigor Ezpeleta. Director Gestión Social  
Amets Ugalde. Secretaria

# MONDRAGON Y LOS ODS

Las cooperativas impulsan un modelo de empresa responsable, democrática y sostenible. Personas y equipos que cooperan para hacer negocios competitivos, mejorar la vida de las personas y responder a los nuevos retos de la sociedad, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La idea es dejar a las siguientes generaciones un modelo de desarrollo mejor para las personas y el planeta.

Las cooperativas trabajan para desarrollar las mejores tecnologías del mundo y para el mundo; industrias descarbonizadas, cero residuos, con productos y servicios de alto valor añadido y empleo de calidad.

Además, cooperan con agentes sociales y administraciones públicas, promoviendo infraestructuras e iniciativas sociales innovadoras que hagan posible un equilibrio entre el crecimiento económico, la protección del medioambiente y el bienestar social.



## ACCIÓN SOCIAL DE FUNDACIONES EN MONDRAGON

### FUNDACIÓN AUSOLAN

Nace con el fin de asegurar el acceso de los colectivos vulnerables a una alimentación sana, suficiente y sostenible, fomentando en las familias la educación en hábitos y entornos de vida saludable; y favorecer la captación técnica y profesional de la mujer para su acceso a un empleo digno.

### FUNDACIÓN GAZTEMPRESA

Fundación líder en creación de empresas y fomento del emprendimiento en Euskadi. Su finalidad es apoyar iniciativas y desarrollar acciones que faciliten la creación de empleo y su conservación. En 2021 creó 278 empresas y generó 547 empleos. En total, ya son más de 6.000 empresas las que han contado con su apoyo.

### FUNDACIÓN GIZABIDEA

Es una entidad sin ánimo de lucro creada para la promoción de la educación cooperativa. Apoya el desarrollo de infraestructuras educativas en Debagoiena (Gipuzkoa) para responder de manera cooperativa y novedosa a los retos futuros de la sociedad.

### FUNDACIÓN GSR

El objeto principal de esta entidad es el de establecer las pautas para una gestión amable, acogedora, respetuosa e innovadora de personas con dependencia y con necesidades especiales.

#### **FUNDACIÓN EROSKI**

A través de la fundación Eroski lleva a cabo múltiples iniciativas de acción social, principalmente relacionadas con la promoción de los hábitos de vida saludables, la formación al consumidor, la defensa del medio ambiente y la solidaridad.

#### **FUNDACIÓN LEARTIBAI**

Comprometidos con el desarrollo económico, es una entidad de desarrollo local cuyo objetivo es potenciar el tejido empresarial de la comarca de Lea-Artibai (Bizkaia) en colaboración con agentes públicos y privados.

#### **MUNDUKIDE FUNDAZIOA**

Nace para cooperar con los pueblos del sur, compartiendo experiencias, medios y el saber hacer cooperativo para fomentar su desarrollo autogestionario e integral.

#### **FUNDACIÓN MONDRAGON**

Para promover la economía social en el ámbito de las cooperativas integradas en MONDRAGON, el fomento de la educación y formación socio-cooperativa y profesional, así como de la investigación y el desarrollo destinados a elevar el nivel tecnológico de las cooperativas.

#### **FUNDACIÓN ORONA**

Su objetivo es generar un espacio de encuentro con agentes educativos, sociales, culturales y socioeconómicos, con el fin de compartir conocimientos y experiencias, fomentando el desarrollo de la sociedad.

#### **ULMA FUNDAZIOA**

Su propósito es impulsar la Economía Social y fomentar las actividades de carácter cultural, social, benéfico, o asistencial. También apuesta por la educación y la formación socio-cooperativa y profesional, y la difusión de las características del cooperativismo en su ámbito geográfico.



# **HUMANITY AT WORK**

[www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)