

URTEKO
TXOSTENA
2013

MONDRAGON



GIZATASUNA
LANEAN

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza



Kudeaketaren Bikaintasunari buruzko Errekonozimenduak

Datuak 2013ko abenduaren 31n



EFQM EBALUAZIOAK

8 erakunde urrezko Q-arekin eta 14 zilarrezko Q-arekin

KUDEAKETA EREDU KORPORATIBOAREN ARABERAKO EBALUAZIOAK

2007. urteaz geroztik 149 autoebaluazio egin dira

INDARREAN DAUDEN ZIURTAPENAK

Kalitatea kudeatzeko sistema:

100 erakunde baino gehiago ISO 9000 ziurtagiriarekin

23 erakunde ISO/TS 16949 (automobilaren industria), 1 ISO 9100 (aerospaziala), 1 ISO 13485 (biomedikuntza)

Ingurumena kudeatzeko sistema:

56 erakunde ISO 14001 ziurtagiriarekin

4 erakunde ISO 14006 (ekodiseinua)

Laneko segurtasuna eta osasuna kudeatzeko sistema:

27 erakunde OHSAS 18000 ziurtagiriarekin

Beste sistema batzuk:

2 BIKAIN (euskararen kudeaketa)

1 ISO 166002 eta ISO 166006 (I+G+B eta Zaintza Teknologikoa)

1 EFR (familiarekiko arduratsuak diren enpresak)

1 SA 8000 (erantzukizun soziala)

2013

URTARRILA OTSAILA MARTXOA APIRILA MAIATZA EKAINA UZTAILA ABUZTUA IRAILA URRIA AZAROA ABENDUA

MONDRAGON: PERTSONAK ETA LANKIDETZA

MONDRAGON gara, kooperatiba autonomo eta independentek osatutako talde bat, irismen nazionala duena eta nazioarteko hedapen zabala duena. Proiektu sendo eta dibertsifikatua, industria, finantza eta banaketaren sektoreetan presentzia duena, eta ezagutzaren eta hezkuntzaren eremuan ere ekimen garrantzitsuak garatzen dituena.

Horrek guztiak lehen euskal enpresa taldea izaten lagundu digu, eta Espainiako garrantzitsuenetakoa, MONDRAGONen 300 erakunde inguru baitaude integratuta, eta mundu zabaLEAN 100 produkzio zentro baino gehiago.

Gure jarrera berritzailea, lankidetzan aritzeko ahalmena eta nazioartekotzearen aldeko apustua dira gure nortasunaren ezaugarriak. 15 zentro teknologikoz osatutako berrikuntza sare bat dugu, 1.700 pertsona inguru I+Gra dedikatuta, eta mundu osoan dugu presentzia produktiboa eta komertziala.

MONDRAGONen eredian pertsonak dira enpresaren benetako protagonistak, eta konpromisoa, erantzukizun soziala, parte hartzea eta gardentasuna bere ADN kooperatiboaren parte dira.



*“Komunitate baten bizitasunaren
sintomarik onena norbera hobetzeko
borondatea da”.*

José María Arizmendiarieta
(1915-1976)

AURRERA BEGIRATZEA

2013ko mugari aipagarrienetako Fagor Etxetresna Elektrikoen (FEE) krisia eta ondoren jarduerari uztea izan da. Merkatuak eta dinamika lehiakorak ez die izaera juridikoko arazoiei erantzuten, eta enpresak epaitzeko merkatuetan duten lehiakortasunari baino ez diote erreparatzen.

Egoera ezezaguna da, batez ere eragindako kolektiboaren neurriagatik, 2.000 bazkide inguru baitziren, eta horren aurrean ekimen berriak “asmatu” behar izan dira, bazkideen enplegurako irtenbideak proposatzeko.

Bien bitartean, Korporazioak enpleguaren aldeko konpromisoan eta eredu kooperatiboaren defentsan jarri du arreta. Enpleguari dagokionez, nabarmentzekoa da 1.000 bazkide baino gehiago beste kooperatiba batzuetan birkokatu direla behin-behinean. Elkartasun mekanismoen egokitasunaren ebidentzia nabarmena da; horretarako, ahalegin kolektiboak eta eskuzabaltasuna behar dira, eta arazoei aurre egiteko beste modu bat da, ikuspegi kooperatibotik abiatuta.

Horrez gain, Korporazioari atxikitako kooperatibek Eredu Kooperatiboan duten erabateko konfiantza berresten dute, eta positiboki erreibindikatzeko dute enpresa egiteko modu desberdin bat, berdintasunez eta elkartasunez, gizartean oso errotuta eta ganean hainbat hamarkadako ibilbidea dutela. Oinarri kooperatiboko enpresek aberastasuna sortzeko funtsezko eragile izaten jarraitzen dute gure herrial-

dearentzat. Horrenbestez, enpresak kudeatzeko gaur egungo era erreibindikatzeko garaia ere bada, pertsonen protagonismoan eta lankidetzan oinarrituta, garai berrien exigentziei egoki erantzuteko.

Eta gainerako kooperatibek 2013an izan duten bilakaerari dagokionez, esan behar da, oro har, ekitaldia egoki samarra izan dela, testuinguru zail batean egonik, batez ere banaketaren arloan, kontsumoaren atonia dela eta. Urtearen bektore nagusiak nazioartekotzea eta berrikuntza izan dira, izan ere, nazioarteko salmentak nabarmen handitu dira eta dagoeneko %71,1 dira, eta inbertsio garbiak, berriz, 400 milioi ingurukoak izan dira. Salmentak pixka bat atzera egin badute ere (%2), kooperatiben multzoak bere langile taldea mantentzea lortu du, eta bere garapenaren oinarria izan dira finantza arloko negozioaren ratio nagusien bilakaera positiboa eta industri negozio gehien bilakaera positiboa.

Hemendik aurrera, Arizmendiarrietak zioenez, beharrezkoa da “aurrera begiratzea”, “komunitate baten bizitasunaren sintomarik onena norbera hobetzeko borondatea baita”. Gure nortasunaren erakusleak erantzukizun kolektiboa, kudeatzeko gaitasuna, lan partekatua eta kooperatiben arteko elkartasuna izango direlako konfiantza dugu, berriro ere, etorkizunera indarberrituta proiektatzeko aukera emango digutenak.

ONARRIZKO DATUAK

MONDRAGON

103

KOOPERATIBAK

122

KANPOKO FILIAL
PRODUKTIBOAK

8

FUNDAZIOAK

1

MUTUAK

10

ESTALDURA
ENTITATEAK

13

NAZIOARTEKO
ZERBITZUAK

ENPRESA GARAPENA

Miloi euro.

	2012*	2013	% Ald.
AKTIBOA GUZTIRA	34.673	34.011	-1,9
BALIABIDE propioak	3.845	3.848	0,1
EBITDA	1.312	1.272	-3,0
Baliabide bitartekotuak LABORAL Kutxa	16.524	17.160	3,8
LAGUN-AROKo ondare fondoa	4.876	5.205	6,7
SARRERAK guztira	12.791	12.574	-1,7
SALMENTAK guztira (Industria + Banaketa)	11.819	11.582	-2,0
INBERTSIO garbiak	317	394	24,3

ENPLEGUA

	2012*	2013	% Ald.
Batez besteko LANPOSTUAK	73.985	74.060	0,1
Industria Arloko kooperatibetako bazkideen % plantillarekiko	83	84	1,2
Kooperatibetako bazkide emakumeen %	43	43	0
Industria Arloko intzidentzi edo ISTRIPU tasa	34,1	31,0	-9,1

PARTE HARTZEA

	2012*	2013	% Ald.
Bazkide langileen KAPITAL SOZIALA	1.753	1.711	-2,4
Gobernu Organoetan dauden bazkide LANGILEEN KOPURUA	872	812	-6.9

ELKARTASUNA

	2012*	2013	% Ald.
Eduki sozialeko jardueretara zuzendutako BALIABIDEAK	17	13,5	-21,5
Hezkuntza zentroetako IKASLE KOPURUA	11.348	11.404	0,5

INGURUMEN KUDEAKETA

	2012*	2013	% Ald.
Indarrean dauden ISO 14000 ziurtagiri kopurua	54	56	3,7
Ekodiseinuko ziurtagiri kopurua	4	4	0

ETORKIZUNEN APUSTUA

	2012*	2013	% Ald.
I+Gra zuzendutako baliabideen % Industria Arloaren balio erantsiarekiko	9,3	8,5	-8,6
ZENTRO TEKNOLOGIKOen eta I+G Unitateen kopurua	14	15	7,1
Ikerlari kopurua guztira	1.742	1.679	-3,6



FINANTZAK



LABORAL Kutxak kaudimen, likidezia, eraginkortasun eta errentagarritasun ratio nabarmenak izan zituen.



Bankuen sektoreak aurreikuspenaren arabera jarraitu du aurrera erreforma prozesu sakonean. Neurri horien ondorioz, finantza sistemaren kapitala, likidezia eta eraginkortasuna indartu dira.

Neurri horiek gorabehera, 2013ko ekitaldia oso zaila izan da bankuen sektorearentzat, ezaugarriak hauek izanik: negozio bolumenen jaitsiera orokortua, interes tasak minimo historikoetan, berankortasun maila handiak eta sektorea berregituratzeko prozesuaren jarraipena. Horren ondorioz, arauen arloan exijentzia ugari daude, eta instalatutako ahalmenak eta enpleguak murrizten jarraitzen dute.

LABORAL KUTXA

LABORAL Kutxak, Ipar Kutxarekin bat egin eta gero, kooperatiba berri moduan egin duen bidearen lehen urterako ezarritako helburuak bete ditu, eta kaudimen, likidezia, eraginkortasun eta errentagarritasun ratio nabarmenak lortu ditu.

Bezeroentzako kredituak

2011	2012	2013
15.365 milioi €	16.502 milioi €	15.835 milioi €

Baliabide bitartekotuak

2011	2012	2013
13.944 milioi €	16.524 milioi €	17.160 milioi €

Aktiboak guztira

2011	2012	2013
20.839 milioi €	24.364 milioi €	24.613 milioi €

LAGUNARO EPSV

LagunAro EPSVko mutualisten kolektiboa, gehienbat, MONDRAGON osatzen duten kooperatibetako bazkideekin osatuta dago. LagunAro EPSVren jarduera, nagusiki, kolektibo horren eta beraren senide onuradunen babes soziala da, Sistema Publikoaren antzeko irismenarekin.

2013ko abenduaren 31n, mutualisten kolektibo horretan 29.186 pertsona zeuden, 141 kooperatibatakoak. Bere Ondare Fondoan 5.205 milioi euro zeuden, 320 milioiko hazkunde nabarmenarekin 2012arekiko.

Krisi egoera honetan, "Enplegu laguntzaren" prestazioan gastua 30 milioi euroko zifrara iritsi da, eta guztira soberakin ziren mutualisten artean 299 behin betiko birkokapen kudeatu dira

LAGUN ARO ASEGURUAK

Sektorearentzat zaila geratu den ingurunean, Lagun Aro Aseguruek nabarmen hobetu dituzte bere emaitzak 2012arekin alde-ratuta, barne eraginkortasunerako neurriei, "Bancaseguros" estrategiari, zerbitzuen kalitateari, istripu tasa jaisteari eta bere bezeroak leialtzeari esker.



INDUSTRIA



MONDRAGON atzerrian 122 filial
produktibo izatera iritsi da.



SALMENTAK Industria Arloak oro har 4.796 milioi euroko salmenta zifra lortu du guztira, eta horrek esan nahi du 2012an lortutako fakturazioa % 1,5 handitu dela, termino homogeneoetan.

NAZIOARTEKO SALMENTAK 3.411 milioi euro nazioarteko salmentetan lortu dira, 2012an baino %6,7 gehiago. Horren ondorioz, nazioarteko salmenten kuota %71,1era igo da salmenta guztiekiko, eta 3,4 puntu igo da 2012arekiko.

KANPO HEDAPENA Azpimarratzeko beste alderdi bat da atzerriko merkatuetan finkatzen ari garela, Txina, India, AEB, Brasil, Mexiko, Saudi Arabia eta Errusian zentro produktiboak martxan jarri eta finkatuz, eta dagoeneko 122 da atzerrian dauden ezarpenen kopurua. Joan den ekitaldiaren itxieran, guztira MONDRAGONeko Industria Arloko 11.000 pertsona inguru ari ziren beste herrialde batzuetako fabriketan eta ordezkartzetan lan egiten.

INBERTSIOAK 305 milioi izan dira, eta hori oso zifra garrantzitsua da testuinguru zail honetan; 2012an egindakoein alderatuta %3,9ko hazkundera dago.

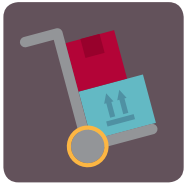
ENPLEGUA Enpleguari erreparatuta, Industria Arloan urtean zehar batez beste okupatuta egon den langile kopurua 30.901 pertsona izan da, eta horietatik 11.012 atzerriko fabrika eta ordezkartzetan aritu ziren lanean.

ERRENTAGARRITASUNA Industria Arloaren Ebitda 517 milioi eurokoa izan da, eta zifra horrek Arloaren salmenta guztien %10,8 ematen du.

BERRIKUNTZA Beste urte batez, berrikuntzaren aldeko apustu irmoa egin zen, eta horren erakuslea da 628 milioi euro orain dela bost urte existitzen ez ziren produktu eta zerbitzuen salmentak direla. Gainera, 1.679 pertsonak ikerketarako dedikazio eksklusibo zuten hainbat teknologiatan espezializatutako hamabost zentroetan, Mondragon Unibertsitatean eta industri kooperatibetan.

Atal honetan, aipatzekoa da baita ere irailean Orona Ideo Innovation City ireki zela, non garraio bertikaleko, iraunkortasuneko eta energiaren kudeaketa iraunkorreko puntako teknologiak aplikatzen diren; ondorioz, Orona Europako erreferentzia bihurtu da ekoera-ginkortasun energetikoari dagokionez.





BANAKETA



Eroskik bere bezeroentzako
prezioak eta promozioak
hobetzearen alde egin du.



Honako hauek dira saileko partaideak: jarduera nagusizat txikizkako merkataritza duen Eroski Taldea, Eroski, S. Coop. enpresa sozietate nagusizat duena, eta Erkop, nekazaritzako elikagaien sektoreko bost kooperatibaz osatutako bigarren mailako kooperatiba, bere sozietate partaidetuekin batera.

Egoera ekonomikoak eta kontsumo ohituretan izan duen eragin izugarriak Eroskiko ekitaldia markatu du berriro ere; kontsumitzaileengandik gertu egoten oinarritu du egitekoa, bizitza errazteko eta aurrezten laguntzeko, kontsumoaren eta balio erantsi txikiagoko produktuen erosketa murrizteko joera arindu nahian.

Hori dela eta, ahalegin nagusiak bezeroei balio proposamena optimizatzera bideratu dira, produktuen prezioak hobetuta eta sustapen berriak eskainita, aurrezten laguntzeko. Hori horrela, Eroskiren 2013ko apustu nagusietakoa prezioen murrizketa izan da. Horretarako, mota guztietako produktueta eskaintzak eta sustapenak egitera bideratuta, 79 milioi euro baino gehiago inbertitu ditu.

Arlo komertzialean, 2013an bultzada berria izan da dendak “zurekin” eredu komertzial berrira aldatzeko bidean, horren ezauzgarriak direlarik bezeroarenganako tratu pertsonalizatuagoa, erosketan gehiago aurrezteko, tokiko produktuen aldeko apustu sendoa, elikagai freskoen protagonismo handiagoa eta elikadura osasungarriaren sustapena.

Ildo horretan, Eroskik apustu indartsua egiten du produktu eta hornitzaile lokal eta erregionalen alde, eta presente dagoen erkidego autonomoetako 4.700 hornitzaile ingururekin dauzka lankidetza hitzarmenak. Gainera, 2016ko Plan Estrategikoan, EROSKI aurreikusi du urtero 100 supermerkatu frankiziadun berri irekitzea, 2013an 46 supermerkatu frankiziadun irekiz egin zuen ahalegina bikoiztuta; horiei esker 253 enplegu berri sortu ziren, eta 14 milioi euroko inbertsioa egin zen.

SALMENTAK Oro har, Banaketa Arloak guztira 6.786 milioi euroko salmenta gordinak izan ditu 2013an, aurreko ekitaldiarekin alderatuta % 4,3ko uzkurduarekin.

ERRENTAGARRITASUNA Banaketa Arloa Eroski Taldeak eta Erkop elkarteko kooperatibek osatzen dute, eta bere Ebitda errepikaria 276 milioi euroan kokatu zen, salmenta garbien zifraren % 4,1, bere jarduera komertzialaren sendotasunaren erakusle.

INBERTSIOAK EROSKI gaur egun bere dendak “zurekin” eredu komertzial berrira aldatzea bultzatzen ari da. Egun, 40 “zurekin” denda dauzka, 7 hipermerkatu eta 33 supermerkatu, guztira 17 milioi euroko inbertsioarekin.

ENPLEGUA 336.432 pertsonak lan egiten dute EROSKIIn, eta horietatik 12.295 bazkide langileak dira. Gainera, EROSKI 400 supermerkatu frankiziadun baino gehiago dituen sare bat dauka, eta horrek beste 1.700 lanpostu daudela esan nahi du.



EZAGUTZA



Kooperatiben multzoak dagoeneko 467
patente familia ditu indarrean.



2013. urtea oso urte aktiboa izan da Berrikuntzari dagokionez. Gobernantza eduki, prozesu eta elementu berriak garatu dira, **M4FUTURE Berrikuntza Eredu Korporatiboaren** esparruan. 2012-2015 **Zientzia eta Teknologia Plan Korporatiboak** aurreikusitako bezala egin du aurrera, definitutako arlo estrategikoetan ezagutza berriak sortuz, eta horrek etorkizunean negozioen katalogoa berritzen jarraitzeko aukera emango du.

MONDRAGON Korporazioak I+G nazioartekotzea bultzatzen jarraitzen du, eta horretarako **Bulego Korporatibo** bat ireki du **Bruselan**. Ekimen hori laguntza garrantzitsua izango da Europa mailan erreferentziazko eragileekin lankidetzak proiektuak garatzeko eta, aldi beran, Europar Batzordearekin lankidetzak handiagoa izaten lagunduko du jardura politikak eta planak definitzeko orduan.

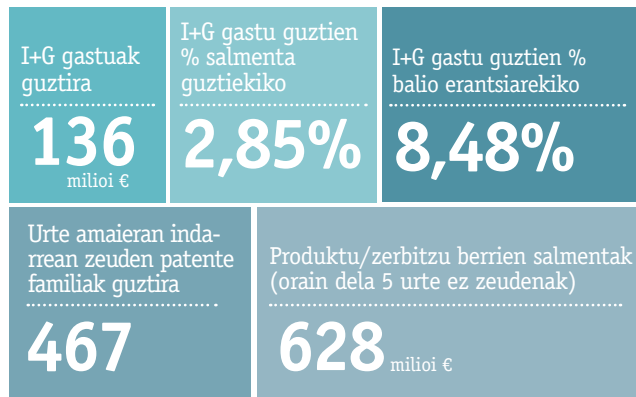
BAC programak (Business Acceleration Center), Sustapen Zentroaren barruan, jardura bizia hedatu du, lankidetzan oinarritutako negozio berrien garapena sustatzen.

MONDRAGON Healthek eta **MONDRAGON Ekok** enpresa berriak garatzeko lanean jarraitu dute, Osasunaren eta Iraunkortasunaren ingurune estrategikoetan, eta lanpostu berriak sortzea sustatzen ari dira.

Azkenik, Zentro Teknologikoen eta enpresetako I+G Unitateen barne sarean izandako aurrerapenak nabarmendu behar dira, baita Mondragon Unibertsitateko hezkuntza programa

I+G+B ZIFRAK

Negozioa



Ikerketa eta teknologia



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

