



MONDRAGON

GIZATASUNA
LANEAN

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza

**2014
URTEKO
TXOSTENA**



01
Oinarrizko
datuak

p.04

02
Presidentearen
mezua

p.08

03
Finantzak

p.10

04
Industria

p.16

06
Ezagutza

p.32

05
Banaketa

p.28

103
KOOPERATIBA

125
FILIAL
PRODUKTIBO

8
FUNDAZIO

1
MUTUA

13
ESTALDURA
ERAKUNDE

13
NAZIOARTEKO
ZERBITZU

01
Oinarrizko
datuak



Milioi euro.

**ENPRESA
GARAPENA**

	2013*	2014	% Alda- kuntza
Sarrerak guztira	12.108	11.875	-1,9
Salmentak guztira (Industria+Banaketa)	11.138	10.985	-1,4
Inbertsio garbiak	392	345	-11,9
EBITBA	1.220	1.168	-4,3
Baliabide bitartekotuak LABORAL Kutxa	17.160	18.063	5,3
LagunAroko ondare fondoa	5.205	5.566	6,9

ENPLEGUA

	2013*	2014	% Alda- kuntza
Batez besteko LANPOSTUAK	74.060	74.117	0,1
Industria Arloko kooperatibetako BAZKIDEEN % plantillarekiko	84	83	-1,2
Kooperatibetako bazkide EMAKUMEEN %	43,1	43	-0,2
Industria arloko INTZIDENTZI edo istripu tasa	31	29,3	-5,5

PARTE HARTZEA

	2013*	2014	% Alda- kuntza
BAZKIDE LANGILEEN kapital soziala	1.711	1.688	-1,3
Gobernu Organoetan dauden bazkide LANGILEEN KOPURUA	812	810	-0,2

ELKARTASUNA

	2013*	2014	% Alda- kuntza
Eduki sozialeko jardueretara zuzendutako BALIABIDEAK	13,5	14,7	8,9
Hezkuntza zentroetako IKASLE KOPURUA	11.404	11.439	0,3

INGURUMEN KUDEAKETA

	2013*	2014	% Alda- kuntza
Indarrean dauden ISO 14000 ziurtagiri kopurua	56	69	23,2
EKODISEINU ziurtagiri kopurua	4	4	0,0

ETORKIZUNENKO APUSTUA

	2013*	2014	% Alda- kuntza
I+Gra zuzendutako baliabideen % Industria Arloaren balio erantsiarekiko	8,5	8,9	4,7
ZENTRO TEKNOLOGIKOEN eta I+G Unitateen kopurua	15	15	0,0
IKERLARI kopurua guztira	1.679	1.676	-0,2

* Datu homogeneizatua

6

KUDEAKETAREN BIKAINASUNARI BURUZKO ERREKONozIMENDUAK

Datuak 2014ko abenduaren 31n.

EFQM ebaluazioak

8 Urrezko Q: LABORAL Kutxa, Copreci, Fagor Industriala, Eroskiko Produktu Freskoen Zornotzako Plataforma, Mondragon Lingua, Politeknika Txorierrri IkasteGIA, Lagun Aro Aseguruak eta Soraluze.

16 Zilarrezko Q: Auzo Lagun, Eroski Zornotza, Elorrio, Agurain eta Zorrotzako Plataformak, Enpresagintza, Fagor Elektronika, Fagor Elektronika, Lea Artibai Ikastetxea, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, Orkli, Soraluze, Ulma Packaging, Ulma Piping, Ulma Handling, Eroski Bidaiak eta Domusa.



Kudeaketa Eredu Korporatiboaren arabeko ebaluazioak

2007. urteaz geroztik 154 autoebaluazio egin dira.



INDARREAN DAUDEN ZIURTAGIRIAK:

INDUSTRIA Arloko kooperatibetan salmenten %90ek kalitatea kudeatzeko sistema egiaztatua dute:

- 126 ISO 9001 ziurtagiri
- 33 ISO/TS 16949 ziurtagiri (automobilaren industria)
- 2 ISO 9100 ziurtagiri (aerospaziala)
- 1 ISO 13485 ziurtagiri (biomedikoa)



INDUSTRIA Arloko kooperatibetan salmenten %80ek ingurumen kudeaketarako sistema egiaztatua dute:

- 69 ISO 14001 ziurtagiri
- 4 ISO 14006 ziurtagiri (ekodiseinua)
- 2 ISO 50001 ziurtagiri (energi kudeaketa)



INDUSTRIA Arloko kooperatibetan pertsonen %60k laneko segurtasun eta osasun kudeaketarako sistema egiaztatua dute:

- 42 OHSAS 18001 ziurtagiri



EAEko pertsonen %28k euskararen erabilera, presentzia eta kudeaketa maila jakin batean aitortuta daude:

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



Beste ziurtagiri batzuk:

- 2 zentro teknologiko ISO 166002 ziurtagiriarekin
- 1 zentro teknologiko ISO 166006
- 1 EFR ziurtagiri (enpresa familiarki arduratsuak)
- 1 SA 8000 ziurtagiri (erantzukizun soziala)





02
**Presidentearen
mezua**



JAVIER SOTIL PRESIDENTEAREN MEZUAREN BIDEA.

Etorkizunari begira

Mundua berriro hazi zen 2014an. Eta aurreko urteko erritmo berean egin zuen, %3,4. Halere, hazkundeak desberdinak izan dira arlo geografikoen arabera, izan ere, Indiak eta Txinak /7 gaintitu dute, eta Brasil eta Errusia, berriz, %0,6ren azpitik kokatu ziren. AEBek beren aurreikuspenak gaintitu zituzten, %2,4 hazita, eta eurogunean hazkundea apala izan zen, %0,9. Espainian, albistea izan zen 2014an atzeraldia ofizialki atzean utzi zela, BPGaren hazkundea %1,4 izan baitzen, zifra hori oraindik nahikoa ez den arren enplegua modu erabakigarrian sortzeko. Eta, azkenik, Euskal Autonomia Erkidegoko BPGa %1,2 hazi zen, urtearen azken hilabeteetan izandako bilakaera hobeari esker, bilakaera hori ekitaldi honetako lehen hilabeteetan ere finkatzen ari delarik. Finean, ekitaldia inflexio puntua izan daiteke ekonomia suspertzeko etapa berri baterantz, batez ere europar, espainiar eta euskal ekonomiari dagokionez.

2014ko gertaera aipagarrien arloan, kooperatiba guztiek egin-dako ahaleginak azpimarratuko nituzke Fagor Etxeresnetako krisiak kaltetutako bazkideak birkokatzen saiatzeko. 2014an Talde kooperatiboaren historian elkertasuna praktikan jartzeko inoiz egin den ariketarik handiena izan da. Ariketak ez dauka aurrekaririk, eta kooperatiba guztien inplikazioa eta pertsona asko koordinatzeko lana behar izan da, horri esker lortu ahal izan baita eragindako 1.900 bazkideetatik %90ek dagoeneko enplegurako irtenbide bat izatea. Gainera, ildo horretan lanean jarraitzen dugu, datozen hilabeteetan irtenbide globala lortzen saiatzeko, eta horren ondorioz, bi urteren epean, eragindako bazkide guztien langabeziaren arazoa bideratuta izango dugu.

Javier Sotil

MONDRAGONeko Presidentea


Eta taldearen 2014ko bilakaerari berari buruz, esan behar da ekitaldia oro har aski ona izan dela, aurreko urtean baino salmenta maila pixka bat txikiagoarekin, baina inbertsio maila handiarekin, eta taldea osotasunean hartuta lanpostuak mantendu egin dira eta, are gehiago, beste batzuk sortu dira. Finantzen Arloak nabarmen gaintitu zuen 2014ko ekitaldia, kaudimen, likidezia eta emaitza ratio oso positiboekin. Banaketa Arloa, berriz, trantsizio ekitaldia izan zuen, kokapen hobierantz, izan ere, bere zorra berregituratu eta horizonte finantzarioa argitu egin da; ondorioz, orain Plan Estrategikoan definitutako erronkei aurre egitera zuzendu ahal izango du arretan.

Industrian, nazioartekotzea eta berrikuntza izan dira berriro ere urteko sektore nagusiak, nazioarteko salmentak %71 baitira, eta inbertsio garbiak, berriz, 250 milioi euro ingurukoak, eta horren saria gutxi gorabehera 1.000 lanpostu berri sortu izana da. Amaitzeko, Ezagutza Arloak jarraitu egin du proiektu berriak sustatzeko gero eta lan zailagoarekin, eta berrikuntza bultzatzen jarraitu du, gaur egungo negozioen garapenerako palanka moduan.

Azkenik, nabarmendu nahi nuke gure proiektu sozioenpresariala egokitzen eta berritzen ari garela gizartearen eta merkatuaren egoera berrietara moldatzeko, kooperatibek eta Korporazioak oro har behar duten protagonismoa izan dezaten. Konbentziturik nago, berriro ere, negozio lehiakorren sustapena kudeatzeko ahalmenak eta berrikuntzak, kolektiboaren konpromisoak eta kooperatiben arteko elkartasunak etorkizunerantz bultzatuko gaituztela. Beraz: gure negozioen lehiakortasun handiagoa eta aberastasunaren banaketa justu eta solidarioa garatzea lortuko dugu.



03
Finantzak



Testuinguru zail baina esperantzagarrian, **2014. urtea ekonomiak ofizialki atzeraldia atzean utzi duen urtea izan da.** Euskal Autonomia Erkidegoko BPGa %1,2 hazi da, eta Nafarroako Foru Erkidegoan, berriz, estatuaren parekoa da, %1,4rekin. Bertako lan arloan ere hobekuntza sumatu da, apal samarra bada ere, gure perimetro geografikoan krisiaren eraginak oraindik ere irauten duela islatuz.

2014ko ekitaldian bi etapa ongi bereziak egon dira finantzen arloari dagokionez. Ekitaldiaren lehen zatian interes tasak minimo historikoetara erori dira, eta, ondorioz, kredituen bidezko sarrerak eta pasiboa atzitzeko kostuak murriztu egin dira. Aitzitik, kredituen jarrerak joera aldatu du bigarren seihilekoan, eta, gainera, berankortasun ratioak ere hobetu egin dira, lehendabiziko aldiz sei urtean.

LABORAL Kutxa

Jokaleku horretan, LABORAL Kutxak **balantze orekatuarekin** amaitu du urtea, likidezia maila bikainekin eta kapitalizazio maila altuarekin. Eraitzen kontuan **109,2 milioi euroren etekin garbi bateratua** ikusten da, **aurreko urtean baino %26,4 gehiago**, eta baliabide propioen gaineko errentagarritasuna (ROE) %7,56 da; ondorioz, euskal kreditu kooperatiba sektoreko erakunderik errentagarrienetakoa da.

Mapa finantzarioan duen kokapena zehazteko, esango dugu kaudimen ratioa %13,56 dela (CET1), likidezia %94,85, eta berankortasuna %8,59, hau da, sektorearen batez besteko zifrak baino nabarmen hobeak. Horri gehitzen badiogu estaldura espezifikoaren maila altua eta 125,6 milioi euroren zuzkidura generikoa, ondoriozta daiteke LABORAL Kutxak oso bilakaera positiboarekin itxi duela urtea, eta kokapen pribilegiatua duela ekitaldi berriko erronkei aurre egiteko.

Kredituaren bilakaerari dagokionez, urtearen bigarren zatian ireki diren aurreikuspenak positiboak izan dira. 2014ko bigarren seihilekoan aurreko urteko epealdi berdinarekin alderatuta lortutako hazkundeak hobekuntza nabarmena ekarri du, **hipoteka kredituen ekoizpen berrian %235eko hazkundera egon baita, eta %17koa kontsumoan**. Horri guztiari esker, urtearen itxieran bezeroentzako kreditu totala %5,65 jaitsi da, sektorearen batez bestekoaren azpitik.

Horrez gain, eskariaren hazkundera eta enpresen jarduera komertzial handiagoak ekarri du **formalizazioetan %29ko igoera eta hartzaileetan %32koa** egotea. Eraitza horiek guztiek markatzen duten joerak aurreikuspen interesgarriak dakartza 2015ari begira. Kontsumoaren finantzaketaren arloan, komeni da azpimarratzea **dispON maileguak dagoeneko milioi erdi bezero baino gehiago lortu dituela, kanal guztien bitartez eskatuta** (online bankua, banku mugikorra, kutxazain



Finantza Arloaren
bideo laburpena



automatikoak, banku telefonikoa eta sukurtsalak). Horietatik %75 urruneko kanaletan erabili da, eta hor nabarmentzen dira mugikorraren bitartez egindako formalizazioak, %7ra iritsi baitira.

Partikular, enpresa eta erakundeen aurrezpen totalaren atalean ere protaera bikaina izan du, urtean %5,26ko hazkunde egon baita. Igoera nagusiak berehalako erabilgarritasunaren figuretan eta inbertsio fondo, aurreikuspen plan eta pentsio planetan gertatu dira.

Autonomoen eta mikroenpresen babesaren atalean, aipatu daiteke Europako Inbertsioen Fondoarekin finantzaketarako izenpetutako garantia lerroa, "PROGRESS" Europako Mikrofinantzaketa Programaren esparruan, izan ere, 24 milioi euroekin, estatu barruan handiena izan da, eta European bigarrena. Gaztenpresak, LABORAL Kutxak enplegurako duen Fundazioak, programa horren onurak jaso ditu, eta 11 milioi euro balio duten kredituak bideratu ditu; horrek, praktikan, esan nahi du bideragarritasuna duten ideiekintzaile guztiek argia ikusi dutela urtean zehar.

Enpresentzako babesa

LABORAL Kutxak industri sarea aktibatzeke egin duen apustua **Orain finantzaketa plana** abiaraziz berretsi da, **1.000 milioi euroekin, enpresa, autonomo eta profesionalen laguntzeko**, finantzatzeko edozein eskariri 5 eguneko epean erantzun zaiolarik.

Gainera, irailean **CEPESekin izenpetutako hitzarmenak** (Espainiako Ekonomia Sozialeko Enpresen Konfederazioa) erraztu egin du ekonomia sozialeko enpresek 100 milioi euro baino gehiago eskuratzea, ekintzaileen prestakuntzari, zirkulatuzaileari eta inbertsioei zuzenduta, maileguen edo leasing eragiketen bitartez.

Aipamen berezia merezi du enpresentzat aurrez emandako maileguen lerro berritzailea indarrean jarri izanak, praktika hori partikularren segmentuan ohikoa bada ere, berritzailea baita enpresaren sektorean.

Banku- Aseguruen negozioa

LABORAL Kutxak 2013an bere negozio finantzarioa eta aseguruena batu zituen, bere 1,2 milioi bezeroei zerbitzu globala eskaintzeko xedearekin. Harrezkero, banku bulegoen sare komertzialak zerbitzu espezializatua eskaintzen du aseguruaren arloan, sektore finantzarioaren gainerakotik guztiz bereizita, zeinean estrategia tradizionalaren oinarria den banku kudeatzaileek polizak saltzea. Horrenbestez, profesionaltasuna, bezeroaren beharretara egokitzea eta zerbitzuaren kalitatea dira baita ere zerbitzu honen nortasun ezaugarriak, finantzaren arloa hartzeaz gain, aseguruena ere hartzen baitu.

Lehen ekitaldi honetan aseguruaren sare komertziala integratu izanak errentagarritasuna hobetzea eragin du dagoeneko. Hau da, negozioak **28,5 milioi euroren emaitza globalak** ekarri dizkio LABORAL Kutxari, **2013an baino %3,5 gehiago**.

2014. urtean lortutako primak guztira 175 milioi euro izan dira, estatu mailan aseguruaren sektoreak lortutako batez besteko hazkundearen gainetik. Horren arrazoia da, produkzio berriaren bilakaera onaz gain, seguruaren zorrotan atxikipen indizeak hobetu direla, eta istripu kopuruaren ratioak bikainak izan direla, zorro horren kalitatea agerian uzten dutelarik. Efizientziaren kudeaketan egindako hobekuntzaren emaitzak ere ikusten hasi dira, eta aurreikusten da datozen ekitaldietan ere horrela jarraituko duela.

Aholkularitza profesionala garrantzitsua da, baina halaber garrantzitsua da bezeroari istripuaren unean ematen zaion zerbitzuaren kalitatea ere. 2014an istripua sufritu duten bezeroei egindako urteko inkestan, istripuaren kudeaketari buruzko gogobetetze maila 8,16 izan da 10etik. Nota bikaina, azken urteetan arlo horretan kudeaketari buruz egindako ahaleginak berresten dituena.

Laburbilduta, ondorioztatu behar da LABORAL Kutxak 2014an lortu dituen emaitza onak jarduera arruntaren ondorioa direla, gastuaren kontrolean, zuzkidura txikiagoetan eta gero eta gehiago espezializazioan eta dibertsifikazioan oinarritzen den negozio ereduaren bermatuta.

Horrez gain, azpimarratu behar da beste urte batez LABORAL Kutxak merkatu finantzario zail batean parte hartu duela, proposamen desberdinu eta beharrezko bat eginez. Eta hori posible izan da bankua egiteko modu propio bat pertsonifikatu dela, bezeroen eta gizartearen eskakizun guztiak betetzen dituena, lankidetzaren eta erantzukizun sozialaren printzipioetatik urrundu gabe.

Bezeroentzako kredituak



Baliabide bitartekotutak



Aktiboak guztira



LagunAro, EPSV

LagunAroko mutualisten kolektiboa, gehienbat, MONDRAGON osatzen duten kooperatibetako bazkideekin osatuta dago. LagunAroren jarduera, nagusiki, kolektibo horren eta beren senide onuradunen babes soziala da, Gizarte Segurantzako Sistema Publikoaren antzeko irismenarekin.

2014ko abenduaren 31n, mutualisten kolektibo horretan 28.402 pertsona zeuden, 135 kooperatibetakoak, hau da, aurreko urtean baino 784 mutualista gutxiago.

Erretiro, Alarguntasun eta Aldi Baterako Ezintasunerako prestazioen estaldura denbora tarte handietan eta mutualista kopuru handi batentzat egin behar da, eta pentsio horiek bermatuko dituzten hornidurak eratuz finantzatzen dira.

2014ko ekitaldiaren amaieran, pentsiodunen kopurua 12.009 pertsona zen, 2013ko itxieran baino 561 gehiago, eta kontzeptu horiengatik ordaindutako zenbatekoa guztira 153 milioi euro izan da, aurreko urtean baino %4,20 gehiago.

Kapitalizazioko prestazio horiek Ondare Fondo baten bidez bermatzen dira, eta bertan, 2014aren itxieran, 5.566 milioi euro zeuden, errendimenduak eta ekitaldiaren itxieran erregistratutako balioen doikuntzak aplikatu eta gero. Aurreko urtearekin alderatuta, Ondare Fondoa 361 milioi eurekin handitu da, hau da, %6,93ko hazkunde portzentuala izan du.

Merkatu finantzarioek, ekonomia batzuetatik besteetara aldeak dauden arren, 2014an portaera ona mantentzen jarraitu dute, eta horrek eragin du inbertsioetan aurrekusi baino itzulkin handiagoak lortu direla, eta, beraz, gure pentsio sistemaren kaudimena indartu egin dela. Testuinguru horretan, LagunArok egindako inbertsioen kudeaketaren ondorioz lortutako emaitzak oso positibotzat jo daitezke, izan ere, urtearen amaierako errentagarritasuna %7,95 izan da, eta Kaudimen Marjina legez exijitutako minimoaren oso gainetik mantendu da, minimoa %4,00 izanik eta lortu dena, berriz, %10,5.

Epe laburrerako prestazioak estaltzen dituzten **Banaketako Prestazioen** zenbatekoa 90,5 milioi euro izan da 2014an, eta

Enplegurako Laguntzaren prestazioa izan da baliabide gehien behar izan duena. Zenbateko hori, batez ere, hona bideratu da:

- Aldi Baterako Ezintasuna: 29,7 milioi euro (guztizkoaren %33).
- Enplegu Laguntza: 43,5 milioi euro (guztizkoaren %48).
- Osasun Laguntza: 12,9 milioi euro (guztizkoaren %14).
- Gainerakoa (Auxilio eta Prestazio Familiarrak): 4,3 milioi euro (guztizkoaren %5).

Osasun Laguntzaren prestazioaren gastua, bere modalitate desberdinetan, 12,9 milioi euroko zifrara iritsi da urtean, hau da, %3,67ko murrizketa egon da aurreko urtean izandakoarekin alderatuta.

Aldi Baterako Ezintasunari dagokionez, berriz, prestazioen gastua 29,8 milioi euro izan da, aurreko ekitaldian baino %4,73 gehiago. 2014. urtean, Aldi baterako Ezintasunaren ondoriozko absentismo tasa %4,66 izan da, hau da, %5,4 hazi da aurreko urtean izandako tasarekin alderatuta (%4,42).

Enplegu Laguntzaren prestazioaren gastua, bere modalitate guztietan, 43,5 milioi euroko zifrara iritsi da urtean, hau da, aurreko urtean baino %42,91 gehiago. Kooperatiben konkurtso bidezko likidazioen eragina erabakigarria izan da esandako hazkundera gertatzeko. Testuinguru horretan, prestazioaren epigrafe guztiek, kalte-ordainena izan ezik, igoera garrantzitsuak aurkezten dituzte, batez ere nabarmentzen direlarik Langabezia, Birkokapenak eta Aurretiko Erretiroak.

Azkenik, azpimarra daiteke 2014. urtea oso urte bizia izan dela enpleguaren soberakin estrukturaleri irtenbidea emateari dagokionez, batez ere kontuan hartuta Fagor Etxetresna Elektrikoen krisia.





04
Industria

2014an munduaren hazkundeak %3,4an kokatu da, alegia, aurreko urteko hazkunde maila berdina izan du. Ekitaldiaren ezaugarri berezia izan da ekonomia handien artean hazkunde erritmo desberdinak egon direla.

Gorabidean dauden ekonomiei dagokienez, hazkunde tasa %4,6 izan da, eta aurreko urteetatik datorren dezelerazio joera berretsi da. Errusiako tentsio geopolitikoak eta Brasilgo jardueraren apaltasunak hazkunde hutsaletara eraman dituzte bi ekonomia horiek: %0,6 eta %0,1, hurrenez hurren. Bizkitartean, Txinak eta Indiak %7,4ko eta %7,2ko hazkunde tasak izan dituzte, hurrenez hurren.

Ekonomia aurreratuei dagokienez, BPGaren hazkundeak %1,8, izan da, 2013an izandako hazkundeak baino 0,4 p.p. gehiago. AEBetan aurreikuspenak gainditu egin dira, hazkunde tasa %2,4 izan baita. Eurogunean eta Espainian, jarduera ahulagoa izan da, baina azpimarratu daiteke zifra positiboak lortu direla, hazkunde tasa %0,9 eta %1,4 izan baita, hurrenez hurren.

Ekonomia aurreratuei dagokionez, BPGaren hazkundera %1,8, izan da, 2013an izandako hazkundera baino 0,4 p.p. gehiago. AEBetan aurreikuspenak gainditu egin dira, hazkunde tasa %2,4 izan baita. Eurogunean eta Espainian, jarduera ahulagoa izan da, baina azpimarratu daiteke zifra positiboak lortu direla, hazkunde tasa %0,9 eta %1,4 izan baita, hurrenez hurren.

Testuinguru horretan, **MONDRAGONeko Industria Arloak lortu duen fakturazio totalaren zifra 4.754 milioi euro** izan da, 2013an lortutako fakturazio maila baino pixka bat apalago.

Estatuko salmentek merkatu nazionala suspertzen ari dela islatzen dute, azken urteetan lehendabiziko aldiz igo egin baitira aurreko ekitaldiarekin alderatuta (%1,7), 1.400 milioi euroko zifrara iristeraino.

Nazioartekotzearen aldeko apustuaren abal gisa, atzerriko merkatuetan 3.3554 milioi euro saldu dira, hau da, aurreko urtean baino %1,6 gutxiago, baina halere salmenta guztien %71 dira.

Kanpoko zabalkundeari dagokionez, atzerriko merkatuetan finkatzen jarraitu dela nabarmendu behar da, izan ere,



Industria Arloaren
bideo laburpena



Txinan, Indian, AEBetan, Brasilen, Mexikon, Kolonbian eta Europan produkzio lantegi berriak jarri dira martxan, eta dagoeneko **125ekoa da atzerrian dauden ezarpenen kopurua**. Ildo horretan aipa daiteke:

TXINA:

- Fagor Ederlanek eta Infun Taldeak hitzarmen bat izenpetu zuten lantegi berri bat ezartzeko.
- Bertako agintariak "Honorary Citizen of Kunshan" saria eman zioten MONDRAGONi.
- Txinako Old Uncle errestaurazio enpresak Kideri eman zion hornitzaile nabarmenaren saria.
- Global Asia komunikazio enpresak "Txinako 2014ko espainiar enpresarik onenaren" saria eman zion Danobati.
- Automozio Dibisioak aurreko ekitaldietan egindako ezarpenek asko aurreratu dute, eta nabarmen handitu dute beren merkatu kuota.

INDIA:

- Danobatek kontratu bat izenpetu zuen GHH-Bonatrans Indiarekin, trenetako ardatzak fabrikatzeko lerro bat diseinatu, fabrikatu eta hornitzeko, giltza eskura eran. Halaber, Danobatek akordioa lortu zuten Ircon indiar enpresarekin, bidaiarien trenetarako ardatz muntatuak fabrikatzeko lerro automatiko bat hornitzeko.
- LKSren hedapena Indiako merkatura irekitzeko.

AEB:

- LKS Ingeniaritzak eta Alecopek bat egin zuten alde askotako erakundeen artean proiektuak garatzeko, bereziki BIDen (Nazioarteko Garapen Bankua) eta Munduko Bankuaren aurrean.
- Coprecik berrikuntzaren saria jaso zuen HPBA 2014 azokan (USA).

EKUADOR:

- Gas bidezko sukaldeen ordezkari induskiak jartzeko programa nazionalaren barruan, Copreci hemengo fabrikatzaile nagusiei indukzio moduluak hornitzen hasi zen, eta horrek eragin nabarmena izan zuen Korporazioaren beste jarduera batzuetan ere.

PERU:

- URSSA eta Fiansa perutar enpresa elkartu egin ziren bere ahalmenak sustatzeko, eta horri esker URSSA herrialde hartan eta inguruko merkatuetan proiektu berrietan sartu ahal izan zen.

MEXIKO:

- Ecenarrok lantegi produktibo berri bat jarri zuen martxan.

EUROPA:

- ORONak Poloniako Techlift enpresa erosi zuen; enpresak igogailuak eta jasotzeko sistemak instalatzeko eta kontserbatzeko lanetan dihardu. Halaber, ORONA esleipendun bakarra izan zen Bruselako metroko igogailuak hornitzeko, datozen lau urteetan, 20 milioiren truke.

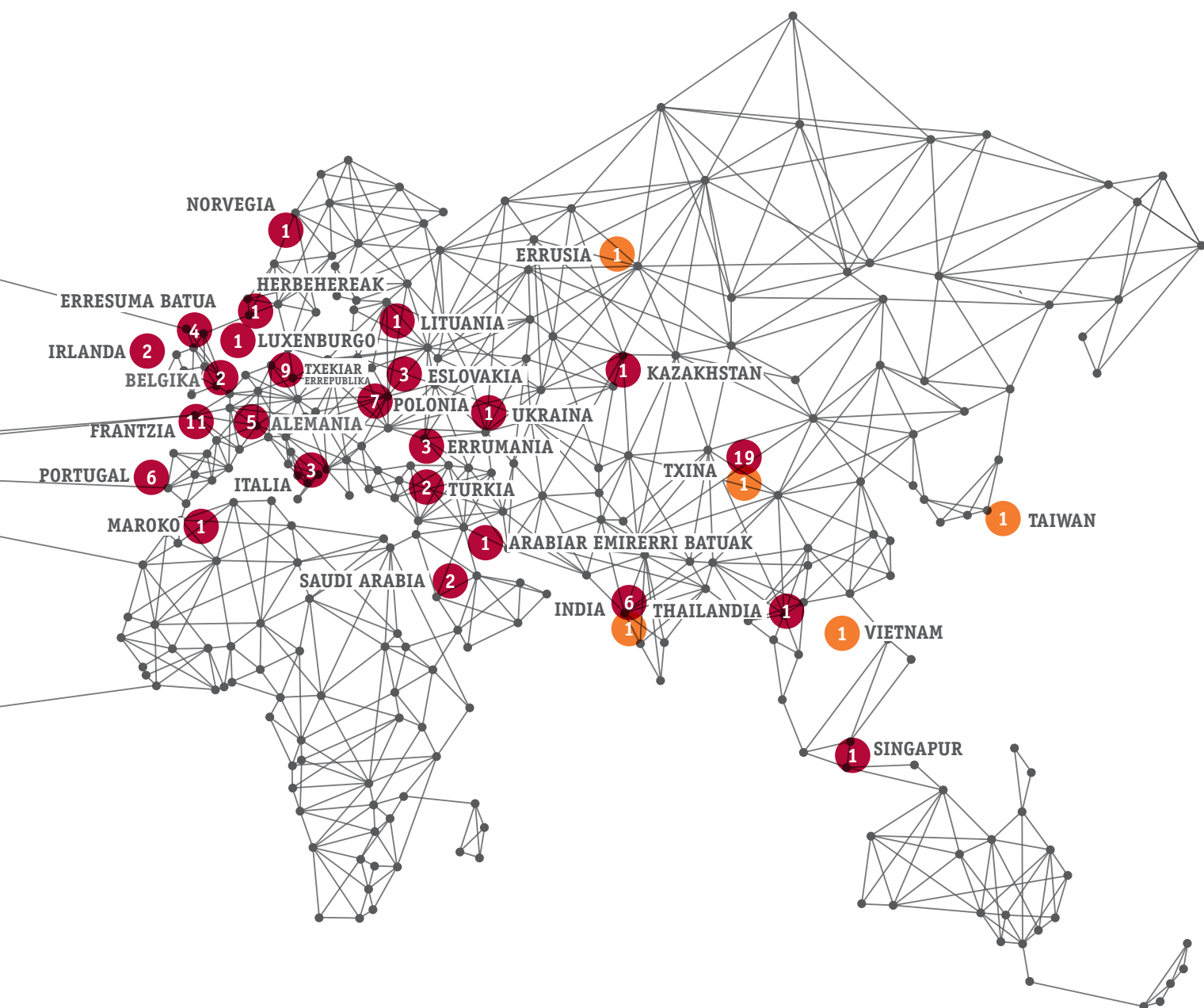
Industria Arloan oro har egindako inbertsioak 247 milioi euro izan ziren.

NAZIOARTEKO PRESENTZIA



125
PRODUKZIO FILIALAK

9
ORDEZKARITZA KORPORATIBOA



Beste urte batez, MONDRAGONek berrikuntzaren alde egiten jarraitzen du, eta horren erakusle gisa aipa daiteke:

- **1.676 pertsona ikerketara erabat dedikatuta** hainbat teknologiatan espezializatutako hamabost zentro teknologikoetan, Mondragon Unibertsitatean eta industri kooperatibetan.
- **145 milioi euro I+Gra zuzenduta.**
- **2014an Industria Arloaren saldutako 620 milioi euro bost urte lehenago ez zeuden produktu eta zerbitzu berriak izan ziren.**

ORONAK Orona IDe0 bultzatzen jarraitzen du, bere berrikuntza sarean inplikaturiko eragile guztiak ingurune fisiko berean elkartzeko: enpresa, unibertsitatea eta ikerketa. Bertan, puntako teknologiak erabiliko dira garraio bertikalaren arloan, iraunkortasunean eta energiaren kudeaketa eraginkorrean, eta horrekin ORONA Europako erreferentzia bihurtzen da ekoeraginkortasun energetikoari dagokionez.

Negozio berrien sustapenaren arloan, **MONDRAGON Ekok** aukera industrialak aztertzeke lan sakona hedatu du energia berriztagarrien eremuan, batez ere eguzki PV sektorean eta sektore eolikoan. Egitasmoaren ondorioz **MONDRAGON Wind** eskaintza eratu da, 7 kooperatibaren ahalmenak elkartzen dituen, eta horrekin dagoeneko sektore eolikoan lanean ziharduten kooperatibentzako negozio aukerak sortzea bultzatu da, eta aukerak identifikatu dira parte hartu ez baina aplikatu daitezkeen eskaintza dutenentzat.

Eguzki PV sektorearen azterketari esker, eguzki eremuaren operazioak eta mantentze lanak hobetzen lagunduko duten ekipamenduetarako aukerak hauteman ahal izan dira, baita muntatze lanak optimizatzea ahalbidetuko duten soluzioak ere.

Halaber, barne ekintzailatzeko networking sare bat osatu da, Europa eta nazioarte mailan, eta horri esker kooperatibei *Green 65* aukera baino gehiago aztertu eta bideratu ahal izan da (ibilgailu elektrikoa, *smart grids*, sektore eolika, eraginkortasun energetikoa, etab.).

MONDRAGON Healthi dagokionez, enpresa kooperatiboek laguntzeko estrategian jarraitzen du, osasunaren sektorean jarduera berriak garatzeko.

Martxan diren proiektuei dagokienez:

- **GSR-k**, pertsona adinduei zerbitzuak eta etxeko teleasistentzia emateko kooperatibak, 5 urtean bikoiztu egin du bere dimentsioa, eta gaur egun 600 pertsonari ematen die enplegua.
- **Bexen Cardio-k (Osatu)** nabarmen hobetu du bere salmenta zifra, eta apustu komertzial indartsua egin du nazioartean, eta jarraitu egin du I+Gko apustuan.
- **Bexen Medical-ek (Oiarso)** nazioartean hedatzeko estrategiarekin jarraitzen du, eta lanean buru-belarri ari da ospitaleetako I+G zentroekin, garapen berriak fabrikatzeko.
- **Cikautxo Medical-ek** erabilera medikorako silikonazko materialetan espezializatzeko estrategiarekin jarraitzen du.
- **Fagor Healthcare-k** Espainian saltzeko hedapenarekin jarraitzen du, eta nazioarteko eremurako jauzia ere eman du, bere Medical Dispenser Portugal, Frantzia eta Erresuma Batuan salduz.
- **Kiro Robotics-ek** Kiro Oncology proiektu teknikoaren arrakasta finkatu eta berretsi du; minbizia duten gaixoen tratamendurako medikamentuak automatikoki prestatzeko ospitaleko ekipamendua da, eta joint venture bat izenpetu du Grifols katalan enpresarekin, zeina espezializatuta dagoen farmaziaren eta ospitalearen sektorean; enpresaren %50 erosi du. Produktua merkaturatzeko beharrezko ekipoa osatu da, eta Bartzelonako Vall d'Hebron eta Clínic ospitaleetako instalazioak arrakastaz gauzatu dira.

Industria Arloak 2014. urtean izan duen **errentagarritasunari** dagokionez, berriz, aurreko ekitaldiko emaitzak, Kapital Sozialerako ordainketaren interesak deskontatu baino lehenago, 191 milioi euro izan dira, hau da, %80ko hobekuntza aurreko ekitaldian erregistratu zirenei dagokienez.

Enpleguari erreparatuta, **Industria Arloan urtean zehar batez beste aritu diren pertsonak 31.736 izan dira** (aurreko ekitaldian baino 957 lanpostu gehiago),

eta horietatik **11.312 pertsona atzerriko fabrika eta ordezkaritzetan aritu ziren lanean.**

Formazioaren atalari dagokionez, aurreko urtean 8 milioi euro zuzendu dira helburu horretara, hainbat programatan banatuta, arlo teknikoan zein sozioenpresarialean. Alderdi aipagarrienen artean nabarmen daitezke Heziketa Kooperatiboa, 2.028 pertsonak hartu dutena, eta Lidergoari eta Talde Lanari buruzko Prestakuntza, 520 zuzendarik jaso dutena.

Laneko segurtasunari eta osasunari dagokionez, berriz, helburu nagusiak istripuen indizea jaitea izaten jarraitzen du, eta 1.000 langileko istripuen kopuruaren adierazlea 29,31 izan da, hau da, aurreko urtearekin alderatuz gero 1,5 puntuko jaitsiera handia gertatu da. Arlo horretan nabarmen daiteke, baita ere, 42 kooperatiba industrialek OHSAS erreferentziaren arabeko Laneko Arriskuen Prebentzio Sistemen ziurtagiria dutela.

Azkenik, kooperatiben **erantzukizun sozialari** dagokionez, eta gure ingurunea egoki kontserbatzeko ardurari dagokionez, adierazi behar da dagoeneko 69 kooperatiba direla ingurumen kalitateari buruzko ISO-14000 ziurtagiriak dituztenak.

Ondoren, Korporazioan integratuta dauden dibisioek izan duten bilakaera aztertuko dugu.

Makina-Erreminta

Oro har, 2014 urte positiboa izan da DANOBATGROUPentzat, salmentak 248 milioi euro izanik eta %12,9ko hazkundera aurreko urtearekiko. Merkatuei buruzko alderdi aipagarrienen artean, Estatu Batuetan lortutako arrakasta nabarmen daiteke, herrialde hori, bertako enpresa bat erosi eta gero, Taldearen merkatu nagusia bihurtu baita, ondoren Alemaniaren eta Txina egonik.

Produktuei dagokienez, azken urteetan I+Gan egiten ari den ahalegin handiarekin jarraitu du, hautatutako sektoreetarako eta lerro handietarako piezetarako soluzio espezifikotara bideratuta. Orientazio horri esker, munduko lider moduan kokatu da hainbat sektoreetarako aplikazioetan: aeronautika, trena, *oil & gas*, ekipamendu ondasunak eta automozioa.

Halaber, aurrerapen nabaria egin da “Industri 4.0” delako ingurunean, eta produktuak egokitzeko proiektu anbiziotsu bat dute, ingurune interkonektatu batean lan egin ahal izan dezaten, DANOBATGROUPen eskaintza lehiakorrago bihurtzen duten zerbitzu berriak eskaintzeko.

Jasokuntza

2014. urtea oso urte berezia izan da ORONarentzat, proiektuaren lehen 50. Urteurrena ospatu baitu. Enpresaren bilakaerari dagokionez, azpimarra daiteke 2014ko gestioa konplexutasun handiko jokalekuan garatu dela estatu amilan, eta nazioarteko errealitatea oso aldakorra eta



askotarikoa izan dela. Testuinguru horretan, pertsona guztien parte hartze eta inplikazio pertsonal eta kolektiboari esker, **ekitaldi ona burutu ahal izan da, eta 578 milioi euroren salmentak egitea lortu da.**

Urte honetan ORONak herrialde berrietara irekitzen eta nazioarteko presentzia handitzen jarraitu du, eta horri esker urrats garrantzitsuak egin ahal izan dira ORONA sektorearen erreferentziatzko marka moduan mantentzeko. ORONA nazioartean finkatutako errealitatea da, Europako eta Hego Amerikako 11 herrialdetan antolamendu propioa duelarik, eta presentzia globala duelarik, 100 partnerrek baino gehiagok osatutako sare zabal baten bitartez.

Gainera, aurrera egiten jarraitzen du berrikuntzaren aldeko apustua sendotzeko, konbentziturik hori dela estrategia baliagarri bakarra etorkizunarekin duen konpromisoa indartzeko. Orona IDeO errealitate bihurtu da dagoeneko, lan egiteko, ikertzeko, ikasteko eta etengabeko trukerako espazioak sortzeko hurbileko ingurune sozialarekin. Orona Fundazioa proiektu berritzaile eta anbiziotsua da, eta bere helburua da enpresa mundura, mundu akademikora eta unibertsitariora, ikerketara, erakundeetara eta oro har gizartera irekitako inguruneak sortzea, bera osatzen duten pertsonen bitartez, maila indibidualean zein kolektiboan (kirol elkarteak, kultur elkarteak, etab.).

Eraikuntza

Sektorearentzat testuingurua oraindik ere zaila bada ere, dibisioan integratutako kooperatiben multzoak 334 milioi euro saltzea lortu dute, hau da, %7 gehiago aurreko urtearekin alderatuta. Halaber, ahalegin handia egin da atzerriko presentzia sustatzeko, eta horiren isla da nazioarteko salmentak %10 igo direla, eta dagoeneko salmenta zifra totalaren %61 direla.

Dibisioaren mailan, negozioen arteko sinergiak optimizatzeko prozesuarekin jarraitu da, eta pertsonen gogobetetzen inkestetan emaitza positiboak lortu dira.

Beste alderdi batzuei erreparatuta, aipatu behar da **URSSAK** eta Fiansa perutarrek joint venture bat izenpetu dutela.

Aliantza enpresarial horri esker, bi enpresen ahalmenak potentziatzen ari dira, bai proiektu konplexuak kudeatzeari dagokionez, bai merkatu berrietan sartzeari dagokionez. Horrez gain, azpimarratu behar da **Fagor Industrialen** Laguntza Teknikoko Zerbitzua (LTZ) eta amaierako bezeroaren gogobetetzea ebaluatzeko sistema ezarri dela.

MONDRAGON Industria Automatizazioa

2014an eskariekin moteltzen jarraitu dute, automotzio osagaiak hornitzen dituzten enpresen gehiegizko ahalmenetatik eta bitarteko produktiboen inbertsioetatik. Edonola ere, ekitaldian gestio planean aurreikusitako salmenta zifra lortu da (%99), eta aurreikusitako emaitzen zifra hirukoiztea lortu da. Dibisioaren plantilla 1.600 pertsonak osatzen dute.



Beraz, urte ona izan da kooperatiba guztien barne adierazleen kudeaketari dagokionez, nahiz eta azpimarra litekeen **Fagor Arrasate**ren salmentak eta emaitzak betetzea, eta **Fagor Aumation**en ere emaitzen adierazlea betetzea.

Asiako merkatuek kooperatibetan eragin eta pisu handia duten arren, eta merkatu horiei ziurgabetasunak erasan dien arren, aipa daiteke kooperatiba guztien filialek portaera ona izan dutela, oro har. Gainera, bereziki aipatu behar da **Mondragon Assembly**, Txinako eta Brasilgo filial berriak finkatzeko egindako ahaleginagatik, eta baita ere **KIRO** proiektua finkatzen lortutako arrakastagatik, Grifolsekin egindako aliantzari esker.

MONDRAGON Automozioa

2014an, munduan ibilgailuen fabrikazioa %3,5 hazi da, baina portaera desberdinak izan dira eskualdeen arabera. Ipar Amerika eta Asia nabarmen hazi ziren (%6 eta %5 hurrenez hurren), Europa moderatuago ibil zen, eta Brasilek eta Argentinak jaitsiera bortitza izan zuten, %11,3.

Testuinguru horretan, MONDRAGON Automozioaren integratutako negozioek modu pozgarrian amaitu zuten ekitaldia. Gau da MONDRAGON Automozioa osatzen dute hiru dibisioen jardueraren deskargua.

MONDRAGON CHP Automozioa. Chassis & Powertrain (CHP) automozioaren dibisioa bere 2014ko Gestio Planeko helburu kuantitatiboak lortu dituela esan daiteke, 708 milioi euroren salmentak izan baititu, eta %1,2ko hazkundea aurreko ekitaldiarekiko.

2014an aurrerapen handiak egin dira atzipenaren arloan, bai bertako lantegietarako etorkizuneko proiektuei dagokienez, bai nazioarteko garapenari dagokienez. Azken estrategia hori batez ere dibisioa osatzen duten hiru kooperatibetatik bik garatu dute: **Ecenarro**, urtean zehar Mexikon ezarri delarik; eta **Fagor Ederlan**, Infunekin aliantza estrategikoa sinatu baitu, Wuhun (Txina) burdinazko produktuak mekanizatzeako planta bat martxan jartzeko.

Aluminiozko produktuekin nazioartekotzeari datozen ekitaldietan ekingo zaio, batez ere BMW eta Mercedesentzako

mangeta etheen atzipenaren bitartez, horrek ekarriko baitu Euskadin zein Naftan ahalmen produktiboak handitzea, eta aurrerago baita Txinan ere.

Mapsak, berriz, nazioartekotzeko bideak aztertzen jarraitzen du, oraingo honetan dibisio mailako estrategia bat gauzatu, Fagor Ederlanekin batera.

Berrikuntzaren aldeko apustuari esker, Fagor Ederlanek pieza estukturaletarako produktu berri bat atzitu ahal izan du (Rolls Royce), eta beste produktu berri batzuen garapena ahalbidetu du, datorren ekitaldian behin betiko merkaturatzeko, horien artean disko bimetalak egonik.

MONDRAGON CM Automozioa. Dibisioko negozioek aldeko bilakaera izan dute, 458 milioi euroren salmentak lortu baitituzte, aurreko urtean baino %9,1 gehiago. Barruko zein kanpoko dekorazioko osagaien arloak, zein plastiko eta kautxuzkoaren osagaietan, salmentak %10 hazi dira aurreko urtearekin alderatuta. Kalitatiboki, 2014. Urtean aurrerapen garrantzitsuak egin dira nazioartekotzearen arloan, eta negozioen emaitzak onak izan dira, eragiketen eraginkortasunari esker eta merkaturatutako produktu berrien arrakastari esker.

Maier aztertuz gero, berrikuntzaren eta bereizgarritasunaren aldeko apustuak atzipen zifra onak lortzea ahalbidetu du, eta horren ondorioz ahalmenak eta teknologiak handitu egin dira Erresuma Batuko, Txekiako eta Indiako filialetan. Horrez gain, atzerriko merkatuetan pixkana ezartzen ari delarik, eta aurki Nafta eta Txinako merkatuetara zabalduko delarik, bermatua dauka automobilaren merkaturik garrantzitsuenetan presente egotea.

Cikautxok arrakasta izaten jarraitzen du bere merkatu guztietan bezeroak modu globalean zerbitzatzeko helburuan. 2014an zehar Indian eta Naftan duen presentzia finkatu du, espazio berriak ireki ditu, eta gaur egungo eskaintza ahalmena handitu du Europa Ekialdean, Errumanian ezarpen berri bat jarrita. Txasiserako osagaien zein jariakinak eroateko materialen arloan soluzio berritzaileak ezartzearen ondorioz, atzipen zifra altua lortu dute.

MONDRAGON tresneria eta Sistemak. Dibisioak 394 milioi euroren salmenta maila lortu du, eta aurreko negozio zifrak gainditu ditu.

Aurrenakek errekorra lortu zuen **salmentetan**, 29 milioi euroren inguruan. Mexikoko filiala oso lagungarria izan da herrialdean entregatu diren hiru proiektu handiak presta jartzeko eta azken aldaketak egiteko orduan. Horrez gain, Txinan atzipenak lortzeko maila onarekin jarraitu da.

Batzek salmenta eta emaitzen bilakaera ona izan zuen, Brasilen eragin negatiboak hori apaldu badu ere. Trokelen negozioan, atzipenak tasa onak izan zituen eta emaitzak onak izan ziren; Sistemetan, nabarmen daitezke **BLT/FPK** integratzeko prozesua eta filialak behin betiko finkatzea; eta Energy negozioa garatzeko prozesuan egindako aurrerapena.

Loramendik urrats esanguratsuak egin zituen BMW, VW eta GMn kokatzeko, baita ere mundu mailako lidergoa finkatzeko hareazko arren putz egiteko teknologia berrietan (prozesu inorganikoa). Edonola ere, munduan sektorean inbertsioak nabarmen urritu direla egiaztatu da, azken 4 urteetako goranzko joera hautsita, eta horrek ondorioak ditu atzipenetan.

Matricik 2014an atzipen maila ona izan du, eta aurrera doa bezero berrietan kokatzen, horien artean Tata eta Volvo, eta zorro zabala du Opel. Urtean zehar berrantolaketa industrialak gauzatu du, emaitza operatiboak hobetzerazuzenduta. Eta **MB Sistemak**-ek produkzio bolumen onarekin eta emaitza bikainekin amaitu zuen ekitaldia, Opel duen kokapena finkatuta.

MONDRAGON Osagaiak

2014. urtearen ezaugarria izan da etxetresna elektrikoaren sektorearen konfigurazioan mugimendu garrantzitsuak gertatu direla. Espainian asaldura handia izan da, eta bat egite eta erosketa operazio garrantzitsuak egin dira bai Europan (Whirlpool/Indesit) bai Amerikan (Electrolux/GE).

MONDRAGON Osagaietan integratutako kooperatiben portaera nabarmena izan da, 536 milioi euro saldu baitituzte, aurre urtean saldutakoa baino %5,1 gehiago,

eta negozioen batez besteko hazkundea ere %6 izan da, aldi berean enplegu berriak sortu direlarik.

2014an lortutako helburuen oinarrian dago, batez ere, nazioartean kokapen hobea lortu dela sektoreko eragile nagusietan, hau da, lerro zurian, osagaietan, etxeko konfortean eta automozioan. Berez, nazioarteko hedapenak garrantzi erabakigarria izan du berriro ere dibisioko negozioetan. Ildo horretan, argi eta garbi indartu da Europa Ekialdeko herrialdeetako ezarpena, Asian aurrerapen nabarmenak egin dira, eta amerikar kontinentean lekua hartzen jarraitzen du. Halaber, seinale tratamenduaren arloan proiektu garrantzitsuak landu dira Espainian, eta Europan eta Amerikan egosketako elektronikaren arloan.

Berrikuntzaren aldeko jarduerak ere pisu nabarmena izan du, eta, ildo horretan, produktuaren inguruko proiektu ugari landu dira erregailu zeramikoaren arloan, indukzio bidezko egosketari lotutako elektronikaren eta interfaze soluzio kapazitiboaren eta erregulaziokoaren arloan, mikrosorkuntzarako egitasmoetan edo finkatzeko elementuen sentzorizazioan.

Ekipamendua

Oro har, dibisioak 298 euroren salmentak egin ditu, eta atzerakada txiki bat izan du aurreko urtearekin alderatuta (%2), batez ere **Alkargoren** bilakaeragatik, bere merkatu tradizionalak, hau da, Espainiako konpainia elektrikoaren merkatuak, uzkur jarraitzen baitu.

Aitzitik, nazioarteko salmentek %2 egin dute aurrera, kooperatiben merkatu naturalen igoeraren ondorioz. Dibisioaren tonika orokor gisa, enpresen errentagarritasunean ere hobekuntza hautematen da.

Negozioen bilakaerari dagokionez, adieraz daitezke **Eredun** eta **Osatun** salmentak nabarmen handitu direla, %20 eta %68, hurrenez hurren, eta horrek bere negozioetan ziklo aldaketa gertatzen ari dela erakusten du. Bi kasuetan, hainbat urte garapenetan egindako lanaren ondorioa da hori, eta orain merkatuetan hasi da fruituak ematen.

Merkatuaren garapenaren ikuspegitik, halaber, garrantzitsua izan da **Dikarrek** "Bergara" marka berria AEBetako bezain merkatu garrantzitsuan ezartzea.

Horrez gain, **Orbean** negozio zifra mantentzen dela ikusten da, AEBetako filialaren saneamendua osatu duelarik, eta 2015. urtea ona izatea espero da.

Industria Sistemak - ULMA Taldea

Oro har, 2014ko ekitaldia egokia izan da, zailtasunak ugari izan diren arren. ULMA Taldeak 684 milioi euroren salmenta bateratuak lortu zituen; taldearen nazioarteko salmentak 509 milioi euro izan ziren, eta dagoeneko produktu eta zerbitzuen salmenta totalen %74,3 dira.

Ahalegin handia egin da eta egiten ari da bere kokapen internazionala hobetzeko eta arriskua dibertsifikatzeko, eta horrek arindu egin du jardueraren azken urteetan salmentek izandako jaitsieraren eragin negatiboa.

Ekitaldiaren itxieran, ULMA Taldeko batez besteko enplegua 4.324 pertsonarengana iritsi zen, eta horietatik 2.116 Taldearen nazioarteko filialetan sortutako enpleguari zegokion. 2014an, kooperatibetako enplegu guztiarekiko, bazkide kooperatibisten portzentajea %80tik gorakoa izan zen.

2015. urterako, ULMA Taldeko negozioek bere garapen planak mantentzen dituzte, nazioarteko hedapenean, berrikuntzan eta jarduera berrietan oinarrituta. ULMA Taldeak urteko salmenta mailak handitzea proiektatu du, 719 milioi eurora iristeraino, eta horien artean nabarmentzen dira nazioarteko salmentak, 565 milioi euro, hau da, aurreko urtekoak baino %10 gehiago, eta dagoeneko taldearen salmenta guztien ia %80 izatera iritsiko dira.

Enpresa zerbitzuak

Dibisioak, oro har, 151 milioi euroren salmentak izan zituen, aurreko urtean baino pixka bat gutxiago (%7,3). Dibisioko negozioen ezaugarrietako bat, 2014an ere areagotu egin dena, nazioarteko merkatuetan gero eta presentzia handiagoa duela da, 15 herrialdetan baino gehiagotan baititu proiektuak. Plantillan 1.850 lanpostu daude, aurre urtean baino 100 gehiago ia.

Halaber, 2014an "Dibisio Proiektua2 delakoaren I. fasea hasi zen, elkarrekiko lankidetzaren bitartez, dibisioko enpresen ahalmenak biderkatzeko, bi eremutan: alde batetik, merkatu berriak eta nazioartekotzea, eta, bestetik, balio proposamen berriak, proiektu konplexuagoak lantzeko eta errentagarritasun potentzial handiagoa lortzeko. Proposamen horiek gaur egun kooperatiba bakoitzak dituen ahalmenak integratuz sortuko dira. Lau sektore lehenesten dira: Hezkuntza, Ura eta Ingurumena, Industria eta Azpiegiturak.

Azkenik, azpimarra daiteke 2014. urtean aldaketa garrantzitsuak gertatu direla dibisioan, eta horren erakusle da 5 Gerentzia aldatu direla eta Zuzendaritza Nagusian erreleboa egin dela.



05
Banaketa

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

Oro har, **Banaketa Arloak guztira 6.231.092 milioi euroko salmenta gordinak izan ditu 2014an**, aurreko ekitaldian baino %1,9 gutxiago. 2014. urtearen amaieran plantillan 38.686 postu zeuden guztira, hau da, aurreko urtean baino 869 postu gutxiago.

Eroski Taldea

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 optimizatzerara bideratu dira, produktuen prezioak hobetuta eta sustapen berriak eskainita, aurrezten laguntzeko. Horrenbestez, Eroskiren 2014ko apustu nagusietakoa prezioak murriztea izan da. Horretarako, mota guztietako produktuetan eskaintzak eta sustapenak egitera bideratuta, 110 milioi euro baino gehiago inbertitu ditu.

Kontsumitzaileen osasunaren zaintza eta ongizatea denez Eroskiko beste ardatz nagusietako bat, joan den ekitaldian produktu osasungarriagoen proposamenean sakontzen jarraitu zuen. 2014an Eroskik gatz, koipe edo azukre kantitate txikiko produktuak garatzen jarraitu du, elikadura orekatu eta osasungarriagoa lortzen laguntzeko.

Berrikuntzak etengabea izaten jarraitzen du Eroskin, eta presente dago jarduera guztietan, banaketa plataformetatik hasi eta dendetaraino, produktuetatik eta lantaldeetatik igarota. 2014an Elorrioko Plataforma Logistikoa automatizatu izana nabarmentzen da, eta European aitzindaria da formatu eta material desberdinetako kutxak manipulatzeari dagokionez; arlo komertzialari dagokionez, bere dendak "Zurekin" eredu berrira aldatzen jarraitu du, eta Eusko Jaurlaritzak saria eman dio horregatik.



Banaketa Arloaren
bideo laburpena



2014an zehar, Eroski Taldeak gizarte inplikaziorako lanean jarraitu du, baita ere Enpresaren Erantzukizun Sozialaren ikuspegitik, hainbat ardatzen inguruan antolatuta.

Elkartasuna eta ekintza soziala. Erosketa Solidarioaren Poltsaren egitasmoarekin jarraitu da; poltsa berrerabilgarri bat da, euro baten prezio sinbolikoan saltzen dena, eta horren irabaziak interes sozialeko hainbat proiektu babestera bideratzen dira, zenbait GKEren eskutik. Merkatu zirenetik saldu diren aleak 600.000 baino gehiago izan dira, eta 2014an saldutakoak 209.000 dira.

Garapen iraunkorraren eta solidarioaren ardatzaren barruan dagoen beste mugari garrantzitsu bat Zero Xahupen proiektua da. Horren ondorioz, Eroski banaketako lehen enpresa da bermatzen duena pertsonen kontsumitzeko moduan dagoen produktu oro ez xahutzeko. Guztia gizarte erakundeei ematen zaie, eta milaka herritarrek doan, elkartasunez eta elikagaien segurtasunez kontsumitzen dute. 2014an programa horrek emandako zenbatekoa 2 milioi euro baino gehiago da, hau da, 8.000.000 janaria anoa baino gehiago, alegia, urte oso batean 5.000 pertsona mantentzearen parekoa.

Ahalegin horrek Elikagai Bankuen errekonozimendua eragin du, eta Elikagai Bankuen Federazioak Urrezko galburuaren saria eman dio, Elikagai Bankuen aldeko jardueran gehien nabarmendu den enpresa izateagatik.

Komunitateari emandako laguntzaren barruan, eskualdeetako ekonomiari emandako laguntza nabarmendu da. 2014an, Eroskik tokiko produktuaren alde lanean jarraitu du. Horretarako, lankidetzak areagotu dira administrazioekin, kofradiekin, jatorriko izendapenekin eta beste erakunde batzuekin.

Erkop

Erkokeko kooperatibek, **Ausolan** buru dutela, 207 milioi euroko fakturazioa lortu dute 2014an, 7.434 langile izan dituzte lanean eta 17 milioi euroko emaitza positiboak sortu dituzte.

Halere, 2014. Urtean, lehendabiziko aldiz mende honetan, ez dira aurreikusitako salmentak lortu, eta aurreko urteko zifrak errepikatu direla esan daiteke. Ausolanek salmenta berrien falta nozitu du, Madrilen aurreikusita zegoen erosketa berri bat ez baita gauzatu. Erkopeko nekazaritza eta abeltzaintzako negozioek, berriz, adierazleak gehiegi hobetu ez badira ere, okerragotu ere ez dira egin aurreko egoerarekin alderatuta.

Errestaurazioaren jardueran, 2013an erositako 3 sozietateak finkatu egin dira, eta garbiketaren negozioa garatzeko sozietate berria ernamuindu da. Arlo ugaritako bezeroentzako plan komertziala gauzatu da, eta aurrera egin da zuzendaritza estilo propio bat ezartzeko, "Lidera" programan oinarrituta, LKSren lankidetzarekin.

Barrenetxen berriro ere handitu egin dira salmentak Madrilen, saltzeko ahalmen handia duen banatzaile berri bat bezero bihurtu baita (Ahorramas). Eta tokiko erreferentzia berrien landaketak eta salmentak finkatu dira: porrua, leka laua, kuiatxoa... dagoeneko fakturazio osoaren %9ra iristeraino.

Behi-Aldek ekitaldi bikaina burutu du, ganadua elikatzeke lehengaien prezioak apalduta eta esneraren salmenta prezioa igota, azken ekitaldiekin alderatuta.

Miba-Piensos del Norte enpresek bat egiteko aukera atzeratu egin da, Eusko jaurlaritzak EAEko pentsuen sektorearen azterketa orokor bat egiteko eskatu duelako, ekoizpen plantak integratzeko plan bat bultzatzeko. 2015ean proiektuarekin jarraituko da, kanpoko aholkularitza baten laguntzarekin.





06

Ezagutza

2014. urtean **kooperatiben arteko 6 arlo edo bektore definitu dira berrikuntzarako**, kooperatibek zuzenean kudeatzen duten berrikuntzaren osagarri gisa. Honela laburbiltzen dira: **Fabrikazioa, Smart Cities – Era-ginkortasun energetikoa, Lehengaiak, Big Data - Internet of Things, Salud** (MONDRAGON Health da liderra) eta **Iraunkortasuna** (MONDRAGON Eko da liderra).

M4FUTURE Berrikuntza Eredu Korporatiboaren esparruan eduki berriak garatzen jarraitu da, gai hauen inguruan: berrikuntza irekia, talentuaren kudeaketa, berrikuntzaren estrategia eta kultura, dibertsifikatzeko irizpideak eta tresnak, ekintzailtza, I+G+B proiektuen katalogoaren kudeaketa, sormena berrikuntza prozesuetan eta jabetza industrialak.

MONDRAGON Korporazioa I+G+B nazioartekotzea bultzatzen jarraitu du, eta egitasmo hauek nabarmentzen dira:

- **Bruselako Bulego Korporatiboa**, zeinean garapen prozesuan dauden Europako direktiben jarraipena egiteko jarduera berri bat abiarazi den, kooperatibetan izan dezaketen eraginagatik, egokitzat jotzen bada, direktiba horietan eragiteko helburuarekin.
- Europako lankidetzak proiektuak babestea eta garapenean parte hartzea, eta 110 proposamen baino gehiago aurkeztu dira Europako hainbat programatarik (H2020, ECSEL, ERASMUS+, EUROSTARS, etab.), onartutakoen ratioa %26 izanik.

- **KIC Raw Materials** komunitatean sartzea. Bikaintasun eta berrikuntza komunitatea da, eta bere helmuga Europar Batasunak aurre egin beharreko erronka sozial eta ekonomiko handietarako irtenbideak ematea da, iraunkortasunari eta lehengaien hornikuntzari dagokionez. Horretarako, I+G proiektuak eta proiektu enpresarial garrantzitsuak sortzen dira, kualifikazio handiko enpleguak sortuko dituztenak.

Horrez gain, Sustapen Zentroan integratuta dagoen **BAC** programak (Business Acceleration Center) lan bizia egin du elkarrekiko lankidetzan oinarritutako negozio berrien garapena bultzatzeko.

Azkenik, MONDRAGONek **MANU-KET - Espainiako Fabrikazio Aurreratuko Plataforma Teknologikoa** gidatzen jarraitzen du. Horren eginkizuna da etorkizuneko produktuek eta zerbitzuek planteatzen dituzten behar teknologikoei erantzutea, material aurreratuak erabiliko beharko baitira, mikro-elektronika, fotonika edo nanoteknologiak, eta horretarako prozesuen garapen berriak beharko dira, eta ekipamendu eta fabrikazio sistema berriak.



Ezagutza Arloeren
bideo laburpena



I+G+B ZIFRAK

NEGOZIOA

Industria Arloko kooperatibak	75
Langileak (postuak batez beste)	31.736
Fakturazioa	4.754 M€
I+G gastuak guztira	145 M€
I+G gastu guztien % salmenta guztiekiko	3,07%
I+G gastu guztien % balio erantsiarekiko	8,93%
Urtearen amaieran indarrean zeuden patenteen familiak guztira	479
Produktu/zerbitzu berrien salmentak (orain dela 5 urte ez zeudenak)	620 M€

GOI MAILAKO HEZKUNTZA (2012/2013 IKASTURTEA)

- 4 fakultate (Goi Eskola Politeknikoa, Enpresa Zientziak, Humanitate eta Hezkuntza Zientziak, Gastronomia Zientziak)
- 13 gradu
- Unibertsitate masterreko 11 programa (horietatik 3 diploma bikoitzak dira)
- 3 doktoretza lerro
- 4.567 ikasle matrikulatuta

IKERKETA ETA TEKNOLOGIA

- 15 zentro teknologiko
- 12 I+G unitate
- 1.676 Ikertzaile lanaldi osoan

BESTE BATZUK

- MONDRAGON Zientzia eta Teknologia Plana: jarduera estrategikoko 5 lerro
- Bruselako bulego korporatiboa irekitzea
- Presentzia nazioarteko foro nagusietan
- IEZ - Informazio Estrategikorako Zerbitzua: 500 erabiltzaile
- Elkarbide sare soziala lankidetzta bidezko ekintzaitzarako: 426 erabiltzaile
- BAC-Business Acceleration Center. Dibisioen arteko ekintzaitzarako zentroa
- "Innovative Thinking" web korporatibo berria abiaraztea
- MONDRAGON: MANU-KET – Espainiako Fabrikazio Aurreratuko Plataforma Teknologikoaren idazkaritza tekniko

Zentro teknologikoak eta I+G unitateak

CIKATEK I+Gko enpresa unitate bat da, Zientzia eta Teknologiarene Euskal Sareko kidea, eta bere espezialitatea da material, teknologia eta produktu polimerikoak ikertu, garatu eta berritzea (kautxuak, termoplastikoak eta TPEak), bibrazioaren aurkako, estankotasun eta jariakin eroaleen eginkizunetarako. Bere jarduera 3 sektoretan zentratuta dago: automobilgintza, etxetresna elektrikoak eta medikuntza.

2014an Cikatekek I+Gko 20 proiektu garatu ditu, eta lankidetzaz bidezko hainbat proiektutan parte hartu du, estatu mailan zein nazioartean, munduan material polimeriko berrien garapenean liderrak diren enprekin lan eginez. Bere ikerketa ildo nagusiak "smart materials" direlakoak arintzera eta ikertzera zuzenduta daude, eta aplikazioen hibridazioa ere lantzen dute, hainbat material uztartuz.

CS CENTRO STIRLING Osagaien dibisioko I+G+Bko enpresa unitatea da, etxearen ingurunean energiaren sorkuntzara eta erabilera eraginkorrera zuzenduta. Zientzia eta Teknologiarene Euskal Sareko kide aktiboa da, eta laguntzaile nazional zein nazioartekoaren sare zabala dauka, bertako baliabideak osatzeko.

Bere enpresen bidez, modu dinamikoan parte hartzen du hainbat osagaien diseinu, simulazio eta saiakuntzan, batez ere etxetresna elektrikoaren sektorerako, eta punta-puntako teknologia eskaintzen du bere dibisioaren arloan jarduera eta negozio berriak sortzeko.

2014an *stirling* motorrei buruzko Nazioarteko Biltzarra antolatu zuen, arrakasta handiz, eta horri esker nazioarteko aitortza lortu du eta Europan bereziki aktibo diharduten foroetan sartu da, energia iraunkorren ingurunean.

EDERTEK I+G+B enpresa unitatea da, Fagor Ederlan Taldeak sustatua. 2003an sortu zen, eta gaur egun 35 pertsonako lantaldea dauka, eta 2014an 4,4 milioi euro fakturatu zuen. Hiru arlotan garatzen du bere jarduera teknologikoa: materialen berrikuntza, prozesuen berrikuntza eta produktu berrien garapena.

2014an zehar aurrerapen garrantzitsuak egin dira hainbat proiektu estrategikotan, gerora bere bazkide erabiltzaileek negozio berri bihurtzeko aukerarekin, eta horien artean daude

pieza estrukturalak, motorreko bloke aluminiozkoak edo disko bimetalak; automobilgintzaren sektore hainbat bezero garrantzitsuk, hala nola BMW, Rolls Royce edo Renaultek, dagoeneko erakutsi dute beren interesa, aipamenen bitartez edo garatzeko hitzarmenen bitartez.

Prozesuak eta materialak hobetzera zuzendutako proiektuak ere sakondu dira: prestazio altuko aleazioen garapena, edo balazta diskoen makinagarritasunaren hobekuntza.



Langileen segurtasun eta osasun sistema ziurtatu da, OHSAS 18001 ziurtagiriarekin. Halaber, Bikain ziurtagiria ere lortu da, zentroan euskararen erabilerarekin agoen konpromisoa egiaztatuz. Zaintza Teknologikoaren eremuan, Zaintza teknologikoaren Buletina argitaratu da.

ETIC IKT teknologietan espezializaturiko zentroa da, soluzio, produktu eta zerbitzu berriak sortzea ahalbidetzeko, *Smart Cities* eta *Industry 4.0* arlo zabaletan. ETIC I+Gko enpresa unitate bat da, ez dago enpresa jakin bati atxikita, eta bere xedea da soluzio berriak garatuz hazkunde ekonomikoa sustatzea, IKTak eguneroko bizitzako arlo guztietan aplikatuz.

2014. urtean ETICek Gaitek Programako 4 proiektutan parte hartu du, Innpacto programa batean eta Europako 3 proiektutan. ETICek hainbat eremutan garatzen ditu IKT soluzioak: Sistema Adimendunak, lainoko plataformak (*Cloud Computing*), *Business Intelligence* eta *Big Data*.

2014. urtean Startupen Azelerazio Programaren bigarren edizioa egin zen, zeinean ETICek oinarri teknologikoko enpresa berriak sortzea sustatzen duen, prestakuntza emanaz eta euskarri teknologikoa eskainiz, doan.

FAGOR AOTEK, automatizazioan eta optikan diharduelarik, bere helburua Fagor Automazionek garatu eta fabrikatutako produktuetan integratuta dauden teknologien bikaintasuna lortzea da: kontrol numerikoak, erregulagailuak, motorrak eta kokapena bistartzeko eta atzitzeko sistemak.

2014an, besteak beste, Fagor AOTEKek lankidetzak bidezko hainbat ikerketa proiektutan parte hartu zuen, horien artean: Power-OM, FP7ko europar proiektua, makina-erreminten fidagarritasuna, eragiketa eta mantentzea optimizatzeko, energiaren kontsumoan oinarrituta; HHDMM, CDTI proiektu integratua, dinamika altuko fresagailu hibrido bat garatzeko; INMAQUENER proiektua, RETOS-Colaboración del MINECO programakoa, makina-erremintak monitorizatzeko; INPRORET, INPRORET II (MEDCON lan lerroa) eta ESTRATEUS (INSPECSOL lan lerroa) proiektuak, ETORTEK programaren barruan, eta CIC MARGUNErekin lankidetzan, makina-erreminta ez konbentzionalak, eramangarriak eta zehatzak garatzeko, mekanizatu beharreko piezara egokitzen direnak eta makinan pieza handiak neurtzeko soluzioak eskaintzen dituztenak; ECOFAB, EUSK-ADDI eta MACHINE 4.0 proiektuak, energiaren

zentzuzko kontsumoari, fabrikazio gehigarriari eta modulu adimendunak gehitzeari buruzkoak, 4.0 fabrikazioko azken joerei jarraituz.

IK4-IDEKO industri fabrikazio eta produkzio teknologietan espezializatuta dagoen zentro teknologikoa da. 2014an 7,8 milioi euroren zifra izan zuen sarreretan, enprekin izandako lankidetzak %7 hazi da 2014an, dagoeneko sarreraren %65 izateraino. Zentro teknologikoaren ikerketa lanari esker, 2014an bi patente berri lortu ahal izan ditu, eta jada 20koa da zentro teknologikoak aktibo dituen patenteen kopurua. Argitalpenei dagokienez, IK4-IDEKOk 7 artikulua argitaratu ditu aldizkari indexatuetan, eta 11 artikulua biltzarretan, dibulgazio ale ugariz gain.

IK4-IDEKOK 96 langileko plantilla du, eta horietatik 25 doktoreak dira. Bere jarduera bi eraikinetan banatzen da eta bertan, 2.000 metro koadrotik gorako prototipo tailerra ez ezik, laborategiak ere badaude, arlo hauek lantzeko: metrologia eta ultradoitasunezko prozesuak, prestazio handiko dinamika, neurketa sistemak, material konposatuak, laser bidezko prozesaketa eta osagai aurreratuak. Aurten, laborategi berriekin osatuko du bere ekipamendua, egiaztapenak eta ikuskapenak egiteko eta saiakuntza ez suntsitzailak egiteko (NDT). "Advance Manufacturing" arloan espezializatuta dago eta hori ikerketa proiektuetan zein industriaren eskaripeko proiektuetan gauzatzen da, 7 ikerketa ildo hauen barruan jasotako gaien inguruan: berrikuntza estrategikoa, mekanizazioa eta ekoizpen sistemak, software adimenduna, fabrikazio prozesuak, dinamika eta kontrola, ikuskaritza eta neurketa, eta doitasunezko diseinua eta ingeniari-tza.

IK4-IKERLAN erreferentziatzeko zentro teknologikoa da, eta 2014an 40 urte bete ditu; produktuak eta prozesuak berritzen espezializatuta dago, eta bere egitera sistema mekatronikoetara, energiara eta fabrikazio aurreratura zuzentzen du. Zentroak 2014an 17,8 milioi euroren sarrerak lortu zituen, eta horietatik %58 enpresek kontratatutako enpresei dagozkie eta %36 ikerketa propioko jardueri.

IK4-Ikerlanen egoitza nagusia Olandixon dago, Arrasaten, eta bere lantaldean 195 pertsonak dihardute, horietatik %26 doktoreak izanik. Bere laborategiak eta ikerketa taldeak, berriz, 4 kokapenetan banatzen dira: Arrasate (Olandixo

eta GARAIA berrikuntza Gunea), Miñao (Arabako Parke Teknologikoa), eta Hernani (Gipuzkoako Parke Teknologikoa-IDE0 *Innovation City*).

IK4-Ikerlanen bezeroen oinarria 90 enpresa baino gehiagotara zabaltzen da, hainbat sektoretan, hala nola garraioan, ekipamendu ondasunetan eta energian. 2014an zentroak, bere bezeroekin batera, I+Gko 120 proiektutan baino gehiagotan parte hartu zuen, eta presentzia nabarmena izan zuen administrazioen programetan, enpresetan I+G bultzatzeko.

Ikerketa propioaren atalean, zentroak 6 ikerketa ildo lantzen ditu: sistema txertatuak, potentziako sistema elektrikoak eta elektronikoak, fidagarritasun estrukturala eta mekatronika, industri inguruneetarako mikrosistemak, mantentze lanetarako sistema adimendunak eta biltegiak elektrikoak eta kudeaketa termikoa.

Ekoizpen zientifikoaren epigrafean, 27 SCIE artikulua argitaratu ziren eta 46 ponentzia aurkeztu ziren kongresuetan. 42 doktore tesi izan ditu aktibo, eta beste 2 lankidetzak hitzarmen izenpetu dira.

Azkenik, esan behar da IK4-Ikerlanek joan den urtean 2 patente berri eskatu zituela.

IK4-LORTEK “*Advanced Manufacturing*”-eko zentro teknologikoa da, Ordizian dago (Gipuzkoa), eta bere ikerketa ildo estrategikoak hauek dira: *Virtual Engineering*; *Friction Stir Welding*; loturako teknologiak, Laserrean oinarritutako metalen birkarga eta fabrikazio gehigarria, eta fabrikazio adimenduna eta prozesuen automatizazioa.

Enpresekiko lankidetzak giltzarria da IK4-Lortekentzat, eta horren erakuslea da 2014an kontratupeko proiektuetan lortutako sarrerak sarrera guztien %76 izan direla. Gainerako %24a bateko eta besteko administrazio publikoentzat egindako ikerketa proiektuetan sortu da.

2014ko proiektu garrantzitsuen atalean, honako hauek aipa daitezke: COMBILASER proiektua, H2020 programako “FoF1-2014 Research and Innovation Actions”, eta ADDITIVE proiektua, “Etorgai 2014” programakoa, zeinean hainbat sektore industrial estrategikoetan metalen fabrikazio gehigarria sartzea sustatzen den (automobilgintza, aeronautika eta medikuntza).

IK4-Lortekek bere plan estrategikoan hazkunderako markatutako ildoak mantendu du, eta 2014aren amaieran 60 pertsonako lantaldea zeukan, horietatik %20 doktoreak.

ISEA, Innovación en Servicios Empresariales Avanzados garapen teknologiko, berrikuntza eta ekintzailtzarako zentro bat da. Enpresa zerbitzuen sektorean espezializatuta dago eta Mondragon korporazioko Ingeniaritza eta Enpresa Zerbitzuen Dibisioak sustatzen du.

ISEAk ikerketa aplikatua landu nahi du. Merkaturan eragiteaz gain, bere enpresa erabiltzaileen interesentzat garrantzitsua izatea gura du. Horrenbestez, 2014an garatutako jardura zientifiko-teknologikoaren esparruan, nabarmen litezke PYME 2025 proiektuak, MIK, Orkestra eta IK4-Ikerlanekin lankidetzan, eta EkoBarruti baten diseinua, Arrasateko San Josepeko harrobian (Gipuzkoa).

ISEAk, halaber, MONDRAGONeko BAC - Business Acceleration Center koordinatzen du. Egitasmo horren helburua zera da: lankidetzak bidez sortutako negozio berriak sustatuz, enpresa proiektuak abiarazteko prozesuak bultzatzea.

Horrez gain, KIMU BERRI proiektuaren garapenean kolaboratzen du, Debagoienan (Gipuzkoa) gazteen ekintzailtza sustatzeko, eta, horretarako, gazteei, aisialdiari eta kirolari lotutako teknologia eta merkatu domeinuetan oinarritutako ikuspegi espezifikoa bat lantzen du.

KONIKER I+Gko enpresa unitatea da, konformazioaren eta ahokaduraren arloan ikerketa, garapena eta berrikuntza lantzen dituen. 2014an zentroaren sarrera zifra 2 milioi euroa iritsi zen, eta horietatik %85 baino gehiago enpresa industrialek eskatutako proiektuetatik lortu zen.

2014an Konikerrek I+Gko 20 proiektu baino gehiagotan parte hartu estatuan zein nazioartean, eta lankidetzak sakona izan du automobilgintza, siderurgia, etxeresna elektriko, energia eta osasunaren sektoreetan liderrak diren enpresa eta zentroekin.

Koniker Zientzia, teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko kidea da, eta Arrasaten dauden instalazioetan (Gipuzkoa) 23 ikertzailek lan egiten dute guztira.

Fabrikazio aurreratuan espezializatuta dago, eta horren emaitza dira industri ikerketa aplikatuko proiektuak, arlo hauek zuzenduta: material konposatuen konformazioa, manipulagailu eta transferizazioen garapena, altzairuen garbiketa ekologikoa, funtzionalitateen garapena makinaren ekoizpena eta energia optimizatzeko, mantentze lan aurreratuak sistema cyber fisikoak integratuz, eta silizio amorfozko xafla meheko panelen fabrikazioa, besteak beste.

Koniker EFFRA elkarteko kidea da (Europako Etorbizuneko Fabriken Elkartea), baita EuRoboticseko kidea ere (Europako Robotikaren Elkartea).

Gaur egun kalitatearen kudeaketarako UNE-EN ISO 9001 ziurtagiria dauka, UNE 166002 I+G+Bren kudeaketari buruz, eta UNE 166006 Zaintza teknologikoaren arloan.

LEARTIKER polimeroen teknologian eta elikagaien teknologian espezializatuta dagoen ikerketa, garapen eta berrikuntza zentro bat da.

Leartiker Polymer R&D etxeak, bere negozio unitate **nagusien** bidez (*Compounding, Health, Testing & Simulation eta Lightweight*), zerbitzu integrala eskaintzen du, ideia sortzetik amaierako produktua garazteraino.

Leartiker Elikagaien Teknologiai elikadura enpresei laguntzen die negozio aukera berrien bilaketan; baita produktuen hobekuntzan eta dibertsifikazioan ere. Okela, esneki, arrantza produktu eta prestatutako plateren sektoreetan espezializaturik dago.



2014an, Leartikerrek I+Gko 51 proiektutan parte hartu du, enprekin batera, eta lankidetzaz bidezko programetan, inguru nazionalen zein nazioartekoan.

MTC Teknologiaren Euskal Sarearen barruan dago eta pieza nahiz multzo termoplastikoen ikerketan eta garapenean espezializatuta dago. Batez ere automozioaren sektorerako ari da lanean.

2014an aurrera egin da 2013-2016 hirugarren Plan Teknologikoan, "Estetikak" eta produktu berriak lantzeko. Berrikuntza da Maierren hazkunde errentagarriko bidea, eta horri eusteko proiektu garrantzitsuak atzitu dira, aurreko ekitaldian garatutako teknologia berrietan oinarrituta.

Harremani dagokienez, bezeroen balorazioa handitu egin da maila berritzaileari dagokionez, eta OEM gehienetako diseinu zentroetan dago presente.

MTCK arreta berezia jarri dio aliantzak, lankidetzak eta hitzarmenak garatzeari, estatuan baina batez ere Europan, Maierren negozioaren intereseko esparruetan munduko liderrekin harremanak izateko, eta nabarmen handitu du Horizon 2020 programako europar proiektuetan duen presentzia.

2011n MTC berria inauguratu eta gero, bezeroari eta I+G+Bari gehiago orientatuta, eta proiektuak TRL6 faseraino garatzeko



ahalmenarekin (industri aurreko fasea, errepresentazioko bitartekoekin), modu erregularrean jarraitu du instalazioak eta laborategiak hobetzen, eta *in-mold* dekorazioko laborategi barri bati ekin dio.

Azkenik, nabarmendu behar da I+G+B proiektuak UNE 166002:2009 erreferentziaren arabera garatzea, MTC izan zelarik ziurtatu zen lehen enpresa unitatea, eta horren ikuskapenean ez da inolako "adostasunik eza" aurkitu, seigarren urtez jarraian.

MIK (Mondragon Innovation & Knowledge) ikerketa zentro bat da, erakunde eta gizarte berrikuntzari buruz ikertzeko.

Gaur egun, bere espezializazio gune nagusiak hauek dira: pertsonen enpresen kudeaketan parte hartzea, ekintzailetzaren ekosistemak, nazioartekotzea, berrikuntza irekia eta dibertsifikazio finantzarioa.

2014an azpimarra daiteke euskal enpresa txiki eta ertainen kudeaketa aurreraturako ahalmen diagnostikoa, "*PYME 2025: Pertsonen partaidetza eta nazioarteko izaerako berrikuntza eta ekintzailetasun dinamikak barneratzen dituen ETE (Enpresa Txiki eta Ertainak) baterantz*" proiektuaren esparruan egindakoa, eta, egindako diagnostikotik abiatuta, enpresa txiki eta ertain horietan esku hartzeko proiektuak identifikatzea.

ORONA EIC (Elevation Innovation Centre) zentroan de 100 profesionalen bano gehiagok lan egiten dute, Orona eta Electra Vitoriarekin lankidetzan, eta estatuko zein nazioarteko abangoardiako ikerketa zentro eta unibertsitateekin lankidetzan. Orona eic-en jasokuntza sistemen ekoeraginkortasun, segurtasun eta erosotasunari lotutako alderdi guztiak optimizatu nahi dira. Ildo horretan, Orona Ekodiseinuaren ziurtagiria duen jasokuntzaren sektoreko lehen enpresa da, mundu osoan.

UPTC packaging sektorerako teknologiaren ikerketan eta garapenean espezializatuta dagoen zentro espezializatu bat da. 2014an termozigilatze makinaren gama bat garatu da, soluzioen aukera zabala osatzen duena, teknologiarik goi mailakoena barneratuta, elikaduraren industriaren betekizunik zorrotzenak betetzeko. Makinaren funtzionalitate aurreratuen garapena landu da, baita ere ekipamenduen

konektibitatea-komunikazioak, urrutitik kontrolatzeko eta monitorizatzeko.

GARAIA berrikuntza gunea.

Arrasateko Parke Teknologikoak ezagutza eta berrikuntzaren komunitate moduan finkatzen jarraitzen du, eta topagunea da hainbat enpresa, zentro teknologiko, unibertsitate eta beste eragile batzuentzat: espazio ezin hobea eta bestelakoa da ezagutza sortzeko eta elkartrukatzeko, eta produktu edo negozio berri bihurtzeko, azken helburua aberastasuna eta enplegu kualifikatua sortzea izanik.

Espezializazio bilatzen du, gaur egun sakon ezagutzen diren ezagutza arloetatik eraikiz (mekatronika, potentziako elektronika, prozesuak, *manufacturing* eta sistema txertatuak, eta aplikazio berrietarantz bilakatzen da (eraginkortasun energetikoa, biltegitratze elektrikoa, osasuna, ingurumena, mugikortasuna, etab).

Bere jarduera nagusien artean, behatoki moduan dihardu proiektuak identifikatu eta definitzeko eta kolaboratzaileak



eta aliatuak bilatzeko, berrikuntzarako azpiegiturak kudeatzen ditu eta laguntza zerbitzuak eskaintzen ditu, ekintzailetza proiektuak bideratzen ditu eta espazio bereziak eskaintzen dizkie Garaian kokatu nahi duten oinarri teknologikoko enpresa potentzialei.

2014an dagoeneko oinarri teknologikoko 25 enpresa hartzen ditu bere baitan, 76M€-ko fakturazioarekin, eta 1.056 pertsonarekin, horietatik 526 I+Gan dihardutenak.

Halaber, 2014an 8,500 pertsona baino gehiago hartu ditu bere instalazioetan, askotariko ekitaldietan parte hartzen, Garaiak inguruneari eskaintzen dizkion espazioak eta azpiegiturak aprobetxatuz.

SAIOLAN, enpresa eta Berrikuntza Zentroa den heinean, enpresa jarduera berrien sustapen eta garapenean espezializatuta dagoen erakundea da, eta bere egoitza Arrasaten dago (Gipuzkoa).

1985. urtean sortu zenetik, gaur egun arte, Saiolanek planteatzen duen erronka da enpresa jarduera berriak garatzen laguntzea, enpresa errentagarriak eta denborak iraunkorrak, balio erantsi handiko enplegua sortzeko.

2014ko kudeaketan nabarmentzen diren alderdiei dagokienez, aipatzekoak dira ekintzailetzaren zabalkundera bideratutako ekintzak (600 pertsonak 16 ekintzatan parte hartu zuten) eta ekintzaileak prestatzeko ekintzak (300 pertsonak parte hartu zuten 13 ikastarotan).

Horrez gain, 27 prospekzio azterketa egin ziren, garapen teknologikoko 10 proiektu eta 34 bideragarritasun azterketa.

Jarduera berriei dagokienez, 7 enpresa berri eratu ziren, eta 6 dibertsifikazio proiektu eta finantzaketa instituzionaleko 6 plan abiarazi ziren.

Halaber, 2014an Eraikin Programa amaitu da, non enpresa berritzaileak sortzeko metodo bat landu den, Debagoieneko ezaugarrietara egokituta, Europako Poctefa Programaren baitan eta Europako beste eskualde batzuekin lankidetzan.

Gainera, Nazioarteko Antena izeneko tresnaren bitartez, 7 azterketa egin dira eduki teknologikoan liderrak diren herrialdeetako identifikatutako teknologia berritzaileetan

sakontzeko, eta azterketok 60 enpresa erakunderi aurkeztu zaizkie, europar merkatuko transferentzia teknologikoko elementu berritzaile moduan, enpresa jarduera berriak sortzeko ahalmenarekin.

Azkenik, esan behar da Saiolanek gaur egun 8 enpresa eta 15 ekintzaile dituela bere inkubagailuan kokatuta.



Prestakuntza zentroak

Politeknika Ikastegia Txorierrik 2013-2014 ikasturtean 386 ikasle hartu zituen Lanbide Heziketan, eta 398 Enplegurako Prestakuntzan, horien artean jarduneko langileak zein langabezia daudenak. Azpimarratu behar da Matrizegile-Doitzaile ikastaro bat antolatu eta garatu izana, 280 ordukoa; Globalizaziora Egokitzeko Europar Funtsarekin batera finantzatu da (FEAG), eta Bizkaiko Metalgintzako Federazioko bazkide diren enpresetan sobera dauden langileei zuzendu zaie.

Nazioarteko arloari dagokionez, 18 ikasle praktikak egin zituzten Europako enpresetan (Alemania, Erresuma Batua, Italia, Irlanda, Polonia eta Txekiar Errepublika). Halaber, zentroak Berrikuntza Transferitzeko (TOI) 4 proiektutan parte hartu du, Erasmus+ programaren bitartez finantzatuta. Gainera, nabarmendu behar da GLOBAL TRAINING izeneko Beka Programan parte hartu izana, Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailak babestuta.

Politeknika Ikastegia Txorierrik kudeatutako beken kopurua handitu du, HETEL Lanbide Heziketako Ikastetxeen Elkartearekin eta CONFEBASKekin egindako aliantza baten bidez. Horri esker, 2013ko deialdian, Erkidego osoan gazteei zuzendutako 50 beka kudeatu dituen Erreferentziazko zentro bakarra izan da. Beken bidez goi mailako Lanbide Heziketako ikasketak finantzatu dituzte.

Nork bere lana sortzeko arloan, bazkide sustatzaile kide gisa, WORK-LAN Bizkaia Elkartearekin dagoen lakidetzak aurrera jarraitzen du, ekonomia sozialeko enpresak sustatzeko helburu sozialarekin. Elkartearen helburuetan laguntzeko eta Kultura Ekintzaileak sustatzeko asmoz, Politeknika Txorierrik hiru enpresa proiekturen inkubazioan parte hartu du (lokalak lagatzea eta 11 lanpostu sortzea)

Enpresen sektorearekiko harremana sistematizatu da hainbat jarduerari esker, Bizkaiko Teknologia eta Zientzien Parke eta Ibilgailuetako Osagaien Industrien Euskadiko Klusterreko (ACICAE) bazkide laguntzaile gisa. Halaber, Fagor Arrasate enpresa bazkide laguntzaile sartu da Onapres S.Coop.en orde. Arlo horretan nabarmendu beharra dago Ondoan S.Coop. eta ESS S.Coop. enpresen parte hartzea, Txandakako Prestakuntza Dualeko proiektu banatan, Zentroko bi ikasleren prestakuntzan lagunduz.

Kalitatearen arloan, Berrikuntza Prozesuetako Zaintza sistematizatzeko helburuz, Eusko Jaurlaritzako Lanbide Heziketako Sailburuordetzak sustatu duen "Adimen lehiakorra" izeneko proiektu pilotuan parte hartzeko aukeratu dute zentroa. Halaber, prozesuetako memoriak egiteko iNet aplikazio bat ezarri da; AENOREko ISO 14001:2004 ziurtagiria osorik berritzea lortu da.

Arizmendi ikastola. Arizmendi Ikastolaren jardueraren denbora esparrua ikasturtea da. Zuzendaritza talde berria izendatu ondoren, 2013ko irailetik aurrera kudeatzen hasi zen proiektuaren ezaugarri nagusiak dira profil estrategikoa eta 2020. urterako ikuspegia. Agertoki horretako erronka da Leintz bailaran ikastola ereduaren garapena lortzea, hau da, "pertsonek Arizmendi kooperatibatik hezteak, bailarako eskaera, curriculum eta eragile sozialak kontuan hartuta. Laburbilduz, pertsona euskaldun eta kooperatiboa hezteak, mundu globalizatu bati irekita.

Lehenengo ekitaldian, 2013-14, kudeaketaren xedea erronkari corpus pedagogikoa ematea izan zen, euskarri ekonomiko, arkitektoniko, digital eta giza baliabideetakoak zedarrizuz, eta, aldi berean, ohiko jardueraren hobekuntzetan eragitea, batez ere kooperatibaren kanpo zein barne komunikazioaren arloan. Ekitaldiaren emaitzetatik, besteak beste, honako alderdi hauek dira nabarmenenak:

- Ikus-entzunezko produktu bat, Arizmendi Ikastolak erabiltzen duen Konfiantzaren Pedagogiaren bidez egin nahi den aldaketa pedagogikoaren oinarriak identifikatzen dituen, modu dibulgatzaile eta asmo pedagogiko argiarekin.
- Berrikuntza pedagogikoa partekatzen duten edo partekatu nahi duten zentrozen arteko topaketa; Azkue (Lekeitio), Aranzadi (Bergara) eta Arizmendi ikastolak izan dira liderrak.
- Ikerketa-ekintza lagunduko duten trebakuntzarako tresnak sortzea Arizmendi barruan.
- Heziketa ez formala berrorientatzea.
- Ikasle berrien matrikulazioa handitzea.
- Lehenetsun arkitektonikoak identifikatzea Arizmendi Ikastolaren eraikinetan.

- Abiatutako berrikuntza pedagogikoarekin bat datorren giza baliabideen kudeaketari buruzko eztabaida proposatzea.
- Baliabide digitalak kudeatzeko eredu bat inplementatzea Bigarren Hezkuntzan.
- Lanbide Heziketako goi mailako ziklo bat baimentzea 3Dn.
- Aurreko ikasturteko defizita konpontzea kontu ekonomikoak doitu eta orekatzeko.
- Eraikinetan, ibilgailuetan, komunikabideetan... ikusiko den komunikazio plan bat inplementatzea, ikastolaren irudi korporatiboa eta lehendakaritza indartzeko.
- Fagor Etxetresnak kooperatibako hainbat bazkide birkokatzeko operatibo bat antolatzea.

Lea Artibai Ikastetxea. 2013-14 ikasturte akademikoan, Lea Artibai Ikastetxeak 18 talde izan ditu batxilergoetan eta heziketa zikloetan, eta 66 ikaslek egin dituzte praktikak enpresetan; horietatik 9k Europar egin dituzte, Erasmus programaren barruan. Gainera, ikasle horietako 12k parte hartu dute Lanbide Heziketa Dual programan. Programa horretan ikasleek eskolako prestakuntza eta enpresako lana uztartzen dituzte.

Halaber, zentroak hezkuntza berrikuntzako proiektu bat sustatu du, Lanbide Heziketako Sailburuordetzarekin batera. Horrek ahalbidetu du Lean eskola izeneko martxan jartzea, heziketa esparru berezi bat Lean manufacturing-ean prestatzeko, learning by doing-ean (egiten ikasi) oinarritutako metodologia berritzaile bat erabiliz.

Enplegurako Prestakuntzaren arloan, prestakuntza eman zaie langabeei eta jarduneko langileei (7.000 ordu gutxi gorabehera) eta eskariaren araberako askotariko ikastaroak (1.400 ordu). Jarduera honetan nabarmendu behar da kudeatutako enpresetako praktika kopuru altua (160). Enplegurako Prestakuntzaren konbinazioa, Lea Artibaik inguruko enprekin duen harreman estua, eta orientazio departamentuaren lana, Lanbideko zentro laguntzaile gisa, giltzarriak izan dira 40 pertsona baino gehiago lanean txertatzeko.

Azpiparratu behar da Txileko Gobernuarekin izandako lankidetzak, "Txilerako teknikariak" izeneko programan.

Aipatu programa Lea Artibain Elikagaien Industrian trebatuko diren txiletar profesionalen zuzenduta dago. Lankidetzak honen barruan adostu da baita ere hurrengo ikasturteetan beste espezialitate batzuk irakastea.

Mondragon Unibertsitatea. 2013-14 ikasturtean, Mondragon Unibertsitateak 15 gradu eskaini ditu bere 6 ezagutza arloetan: Ingeniaritza, Enpresa Kudeaketa, Ekintzailetza, Komunikazioa, Hezkuntza eta Gastronomia. Gainera, 13 unibertsitate master eskaini dira, eta horietako 3 diploma bikoitzak izan dira, Frantziako unibertsitateekin lankidetzan eta ingeniaritzen alorrean.

Era berean, gradura egokitzeko 8 ikastaro eskaini dira online; baita profesionalen zuzendutako etengabeko prestakuntzako eta graduondoko aukera zabal bat ere.

Kalitatea Mondragon Unibertsitatearen jardueretako helburu nagusietako bat da. Urtetik urtera tituluen kalitatea hobetzeko, ikerketa, kudeaketa eta, oro har, unibertsitate osoaren kalitatearen aldeko apustu sendoa egiten da. 2013-14 ikasturtean honako lorpen hauek nabarmendu behar dira:

- Goi Eskola Politeknikoak eta Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak AUDIT ziurtagiria lortu zuten. Ziurtagiriak heziketaren kalitatea bermatzeko bi erakundeek erabiltzen duten barne sistema ebaluatu eta ziurtatzen du.
- Hiru tituluk gainditu dute ofizialtasuna berritzeko egiaztapen proba -bi gradu eta master bat-.
- Gainera, horietako batek, Ingeniaritza Mekanikoko graduak, EUR-ACE zigilua lortu du; ziurtagiria Europako Ingeniariei Elkarteak ematen du, eta titulazioak Europako Goi Heziketa Esparruak aurreikusten dituen kalitate, gardentasun, errekonozimendu eta mugikortasun printzipioak betetzen dituela bermatzen du.

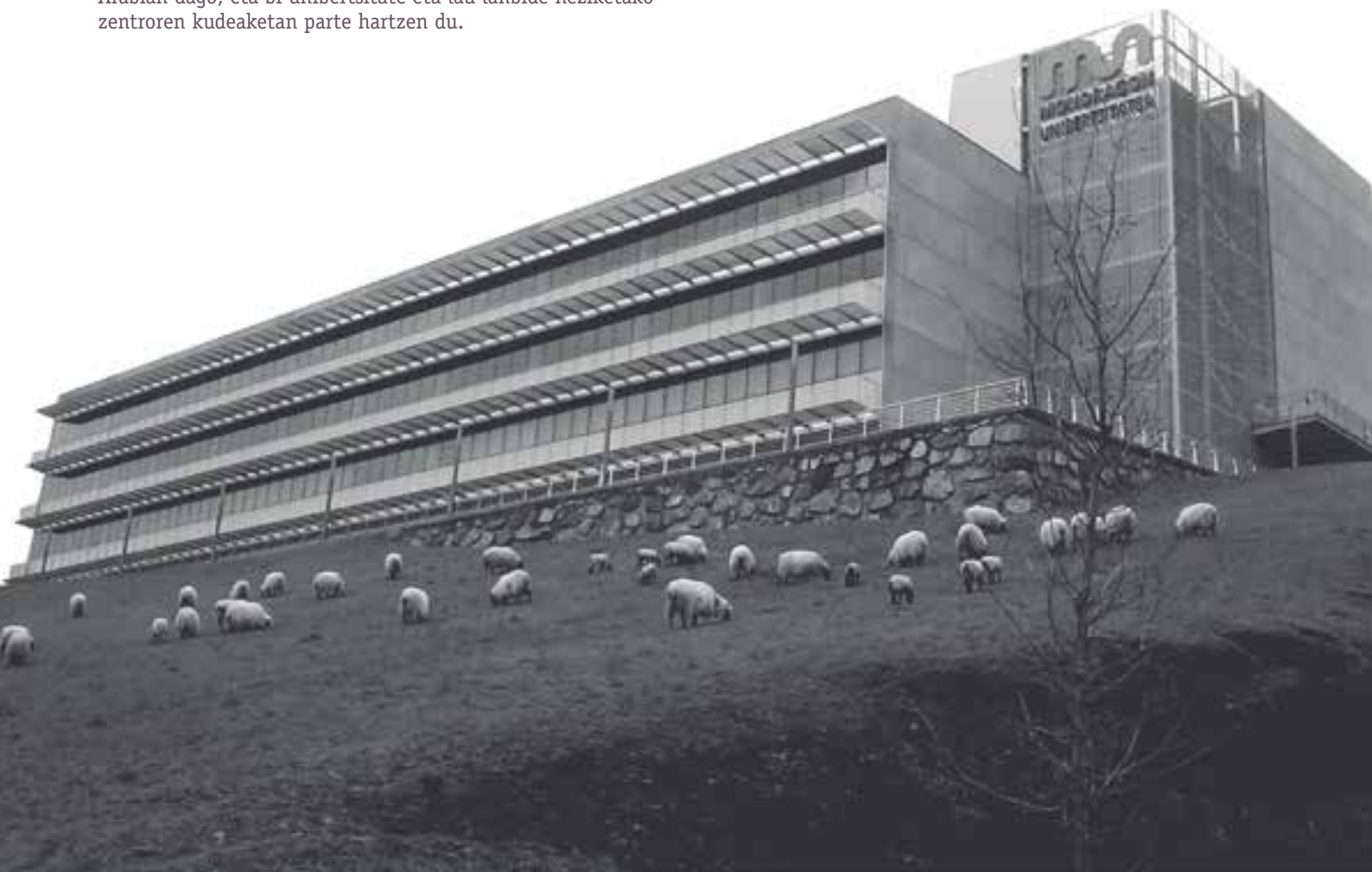
Guztira, **4.567 ikasle matrikulatu** dira (3.451k gradu ikasketak egin dituzte; 774k graduondoko ikasketak ofizialak eta 342k titulu propioei loturiko graduondoko ikasketak). Horien artean, 575 online motan egon dira matrikulatuta.

1.410 ikaslek egin dituzte enpresetako praktikak, bai gradukoek, bai masterrekoek.

Nazioartekotzearen alorrari erreparatuta, 488 ikasle abiatu dira atzerriko unibertsitateetara –aurreko ikasturtean baino %13 gehiago–, eta horietatik %48k kanpoko unibertsitate edo enpresetan egin zituzten praktikak eta karrera amaierako proiektuak. Halaber, Mondragon Unibertsitatean **atzerriko 116 ikasle** izan dira; %33ko hazkundea izan da, beraz.

Nabarmendu behar da **MEI-Mondragon Educación Internacional** proiektua garatu izana. Nazioarteko goi mailako hainbat heziketa erakunderen diseinu metodologikoan eta kudeaketan parte hartzen du zuzenean. Gaur egun, MEI proiektua Kolonbian, Mexikon eta Saudi Arabian dago, eta bi unibertsitate eta lau lanbide heziketako zentzoren kudeaketan parte hartzen du.

Ikerketari dagokionez, unibertsitateak gero eta gehiago garatzen jarraitzen du, bereziki lankidetzak bidezko ikerketa. Ikerketa mota hori jardura ikertzailea eta erreferentziako enpresa eta erakunde jakinekiko transferentzia garatzean datza, noizbehinkako proiektu puntualetako lankidetzazko harremana harreman iraunkor bihurtuz. Horrela, unibertsitatea enpresen eta erakundeen I+G gaitasunaren luzapen estruktural bihurtzen da.



Herri administrazioek ikerketa programetarako inbertsioa doitu eta murriztu badute ere, Mondragon Unibertsitatearen ikerketa jarduerak sendotzen jarraitu du. Horren erakuslea da 425 ikerketa proiektutan baino gehiagotan parte hartu izana, baita transferentziaren arloan egindako jarduerak ere.

Gainera, 106 artikulua argitaratu dira aldizkari espezializatuetan, eta 148 ponentzia aurkeztu dira estatuko zein nazioarteko biltzarretan. Horrez gain, Unibertsitateak 58 biltzar eta jardunaldi antolatu ditu hainbat ezagutza arloren inguruan.

Ekintzaitzaren esparruan, Ekintzaitzaren Topagunearen 8. Edizioa antolatu da, eta guztira Mondragon Unibertsitateko 213 ikaslek parte hartu dute. Horrez gain, urte honetan, lehendabiziko aldiz, lehiaketan Kolonbiako Unibertsitate Panamerikarreko ikasleek eta Mexikoko UCo-Mondragon Unibertsitatekoek ere parte hartu dute. Guztira, 87 proiektu aurkeztu dira.

2013-14 ikasturtean zehar beste **proiektu estrategiko** batzuk ere landu dira, hala nola:

- **MENDEBERRI 2020** hausnarketa prozesuaren hasiera: etorkizuneko hezkuntza ereduari buruzko hausnarketa sakona.
- **Enpresa Administrazio eta Zuzendaritza Graduaren birdiseinua**, graduko formatura bihurtuta, prozesu unibertsitario osoan enpresako osagai praktiko biziarekin.



- **3 ingeniari berri** ezarri dira, horietatik bi Energiaren eta Ekoteknologiaren eremuan, Goi Eskola Politeknikoak Donostialdean duen campusean, eta Ingeniaritza Biomedikoko gradua, Arrasaten.

OTALORA. Otalora MONDRAGONeko zuzendari eta kooperatiba garapenerako zentroa da, eta jarduera esanguratsua gauzatu zen 2014. urtean.

Hezkuntza Kooperatiboaren arloan, Kontseilu Errektorarako programetan 8 talde ibili ziren; Kontseilu Sozialerako programetan, berriz, 10 talde, eta bazkideentzako programan, azkenik, 124 talde. Era berean, bazkide berrien 12 talderi harrera saioak egin zitzaizkien.

Zuzendaritzen Garapenaren arloan, Executive MBA 2013-14 amaitu zen, IKAS proiektuaren beste edizio bat abiarazi zen, eta bi edizio egin ziren 'Kulturantzatasuna'-ri buruz, nazioartean ibiltzen diren pertsonentzat.

Bestalde, Garapen Kulturalaren arloan, antolamendu kulturari buruzko inkesta egin zen 14 kooperatibatan; diagnostiko kultural kualitatiboa 4 kooperatibatan; eduki nahi den kulturaren definizioa 1 kooperatibatan; liderraren profilaren ebaluazioa 2 kooperatibatan, eta kultura garatzeko proiektu osoa 1 kooperatibatan.

'Lidergoa eta Talde Lana' jorratzen duen atalean, guztira 9 taldek parte hartu zuten lidergo Kooperatiboaren programan, 18 talde aritu ziren lidergoaren konpetentziak sakontzeko programetan, Positibotasunaren eta Lorpenerako Orientazioaren konpetentziak nabarmendu zirelarik, eta 23 taldek talde lanaren konpetentzia landu zuten.

Zabalkunde Kooperatiboari erreparatuta, esan behar da MONDRAGONera egun bateko bisitaldia egitera etorritako 28 talde hartu zirela, MONDRAGONi buruzko 2 eta 5 egun bitarteko 22 mintegi izan zirela guztira, eta 8 konferentzia egin zirela nazioarteko eta nazioarteko hainbat ekitalditan.

Azkenik, aurreko urteetan bezala, Pertsonak Kudeatzeko Foroaren beste edizio bat antolatu zen Korporazioko kooperatibetako pertsonaleko zuzendari zuzenduta, non 115 pertsonak parte hartu zuten.



