

INFORME ANUAL 2017

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

3

DATOS BÁSICOS

4

CERTIFICACIONES VIGENTES

6

MENSAJE DEL PRESIDENTE

7

FINANZAS

10

INDUSTRIA

16

DISTRIBUCIÓN

20

CONOCIMIENTO

24

UN COMPROMISO CONSCIENTE DE COOPERAR
Y DE PROGRESAR EN COMÚN. HOMBRES
Y MUJERES QUE COLABORAN Y AÚNAN
ESFUERZOS Y DEDICACIÓN. PERSONAS UNIDAS
PARA HACER GRANDES COSAS. PARA SER MÁS
COMPETITIVOS. PARA LLEGAR MÁS LEJOS.

ESO ES MONDRAGON. TRABAJO EN COMUN
PARA LOGRAR RETOS EXTRAORDINARIOS.

.HUMANITY AT WORK.

DATOS BÁSICOS

En millones de €

DESARROLLO EMPRESARIAL

	2016	2017	% Variación
Ingresos totales	12.033	11.936	-0,8
Ventas totales (Industria+Distribución)	11.399	11.280	-1,0
Inversiones netas	457	451	-1,4
Ebitba	1.031	1.021	-1,0
Recursos Intermediados LABORAL Kutxa	20.042	21.014	4,8
Fondo patrimonial LagunAro	6.325	6.477	2,4

EMPLEO

	2016	2017	% Variación
Puestos de trabajo medios	80.217	80.818	0,7
% socios sobre plantilla de cooperativas Área Industria	77,8	73,8	-5,1
% de mujeres socias en plantilla cooperativas	42,9	42,9	0,0
Índice de incidencia o siniestralidad Área Industria	35,3	34,4	-2,6

PARTICIPACIÓN

	2016	2017	% Variación
Capital social de los socios trabajadores	1.681	1.733	3,1
Nº socios trabajadores en órganos de gobierno	810	825	1,9

SOLIDARIDAD

	2016	2017	% Variación
Recursos destinados a actividades de contenido social	22,6	25,1	11,1
Nº alumnos en centros educativos	10.358	11.010	6,3

GESTIÓN AMBIENTAL

	2016	2017	% Variación
Nº de certificaciones ISO 14000 vigentes	73	73	0,0
Nº de certificaciones en ecodiseño	4	4	0,0

APUESTA DE FUTURO

	2016	2017	% Variación
% recursos destinados a I+D sobre valor añadido Área Industria	9,0	8,6	-4,4
Nº de Centros Tecnológicos y Unidades de I+D	15	15	0,0
Nº total de investigadores	1.921	1.928	0,4

CERTIFICACIONES VIGENTES

CALIDAD

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

ÁREA INDUSTRIA

- 128** certificaciones ISO 9001
- 33** certificaciones IATF (industria del automóvil)
- 3** certificaciones UNE-EN 9100 (aeroespacial)

MEDIO AMBIENTE

65% ventas con sistema de gestión medioambiental.

ÁREA INDUSTRIA

- 73** certificaciones ISO 14001
- 4** certificaciones ISO 14006
- 2** certificaciones ISO 50001

SEGURIDAD Y SALUD

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

ÁREA INDUSTRIA

- 43** certificaciones OHSAS 18001
- 2** certificaciones de Empresa Saludable
- 1** certificación EFR

EUSKARA

- 30** certificaciones Bikain de euskera



“EL FUTURO ESTARÁ LLENO DE
RETOS QUE PONDRÁN A PRUEBA
NUESTRAS CAPACIDADES;
LO AFRONTAREMOS CON LA
CONFIANZA DE QUE NUESTRO
MODELO Y VALORES ESTÁN MÁS
VIGENTES QUE NUNCA. GRACIAS
AL APORTE DE NUESTRAS
PERSONAS, CONTINUAREMOS
CONTRIBUYENDO EN LA CREACIÓN
DE UNA SOCIEDAD MEJOR Y MÁS
JUSTA”.

MENSAJE DEL PRESIDENTE

HACIA UN PROYECTO RENOVADO

2017 ha sido un buen ejercicio para MONDRAGON. Se trata del primer año completo tras la aprobación en el Congreso de 2016 de la nueva hoja de ruta para el grupo y que pivota en torno al “MONDRAGON del futuro” y a la Política Socioempresarial 2017/2020 en la que se proponía como reto “que los negocios se desarrollen desde posiciones competitivas sostenibles”. Pues bien, el balance de este primer año es muy positivo. Por varios motivos.

En primer lugar, una mirada a las cifras básicas del grupo indica que la evolución del conjunto de cooperativas ha sido positiva. En un contexto económico favorable los esfuerzos realizados en todas las cooperativas han permitido que el grueso de los negocios haya evolucionado de forma eficiente.

Por otro lado, poniendo el foco en el empleo, una de las principales aportaciones de la Experiencia Cooperativa a la sociedad, 2017 ha sido un año realmente positivo, sobre todo en el conjunto del área industrial, con la generación de más de 2.600 nuevos puestos de trabajo, de los cuales el 50% pertenecen al ámbito local y el resto al empleo generado en las implantaciones exteriores. Dos datos más referidos al empleo que me parecen dignos de tener en cuenta: uno, que en los últimos cinco años las cooperativas industriales han generado más de 7.000 nuevos empleos; y dos, que el conjunto del área industrial ya emplea a más de 37.000 personas. Por tanto, quiero subrayar la capacidad generadora de empleo de nuestras cooperativas y lo que este dato representa en términos de aportación al país y de oferta de nuevas oportunidades para las personas que se incorporan a nuestros proyectos.

Por su parte, el área financiera, pese a la situación derivada de los bajos intereses, evoluciona también muy bien, manteniendo además unas ratios de solvencia y morosidad destacados en el sector.

Otro de los aspectos sobre el que me gustaría llamar la atención es la evolución del área de Distribución y particularmente del Grupo Eroski, que este año ha dado un paso importante en su proceso de transformación y ha logrado entrar en beneficios, lo cual es motivo de satisfacción por la confirmación de su proyecto y porque ha merecido la pena el esfuerzo realizado por todos sus socios.

Asimismo, no podemos olvidar la permanente adaptación que realiza nuestra área de Conocimiento hacia las últimas tendencias tecnológicas, formando a las personas en las nuevas exigencias de las empresas.

En definitiva, MONDRAGON, es decir, el conjunto de cooperativas que integran este ilusionante proyecto iniciado hace más de 60 años, continúa contribuyendo a la sociedad que lo vio nacer, consciente también de que el futuro estará lleno de retos que pondrán a prueba nuestras capacidades, pero con la confianza de que nuestro modelo y valores están más vigentes que nunca y de que gracias al aporte de nuestras personas, continuaremos contribuyendo en la creación de una sociedad mejor y más justa.

IÑIGO UCIN
PRESIDENTE





CONSEJO GENERAL

PRESIDENTE:

Iñigo Ucin

VICEPRESIDENTES:

Txomin García. *División Finanzas*

Agustín Markaide. *División Distribución*

Iñaki Gabilondo. *Grupo ULMA*

Xabier Mutuberria. *División Elevación*

Javier Oleaga. *División Componentes*

Juan M^a Palencia. *División Automoción CHP*

Pello Rodríguez. *División Máquina Herramienta*

Belén Kortabarria. *Directora Gestión Financiera*

Zigor Ezpeleta. *Director Gestión Social*

Amets Ugalde. *Secretaria*

COMISIÓN PERMANENTE

PRESIDENTE:

Javier Goienetxea. *Distribución*

VICEPRESIDENTA:

Lorea Barrutia. *Componentes*

SECRETARIA:

Amets Ugalde. *Centro Corporativo*

VOCALES:

Aitor Aspe. *Automoción CHP*

Aitor Irure. *Automatización Industrial*

Aitor Lejarzegi. *Ingeniería y Servicios*

Ander Bilbao. *Ustillaje y Sistemas*

César Arriola. *Máquina Herramienta*

Gotzon Juaristi. *Automoción CM*

Iker Estensoro. *Componentes*

Javier Amezaga. *Distribución*

José Antonio Alustiza. *Finanzas*

Juantxo Martínez. *Automoción CHP*

Julio Gallastegi. *Finanzas*

Lander Diaz de Gereñu. *Grupo ULMA*

Leire Mugerza. *Distribución*

Mariasun Sarrionandia. *Conocimiento*

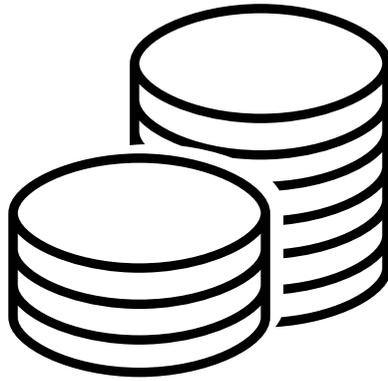
Mikel Del Rio. *Construcción*

Mikel Larrea. *Distribución*

Oier Lizarazu. *Elevación*

Raúl García. *Grupo ULMA*

Ruben Gabilondo. *Equipamiento*



FINANZAS

FINANZAS

EN UN CONTEXTO DE ACUSADA CONTRACCIÓN DE LOS MÁRGENES EN EL NEGOCIO FINANCIERO, LABORAL KUTXA TUVO UN **BENEFICIO DE 121,4 MILLONES**, UN 9,1% MEJOR QUE EL AÑO ANTERIOR.

LABORAL KUTXA YA HA LLEGADO A CASI **370.000 USUARIOS ACTIVOS** EN LA BANCA ONLINE, UN 74% DE LOS CUALES ACCEDE A LA ENTIDAD A TRAVÉS DEL MÓVIL.

EXCELENTE EVOLUCIÓN EN 2017 DEL NEGOCIO DE SEGUROS, QUE ESTABLECE UNA NUEVA MARCA DE RESULTADOS.

LAGUNARO, EPSV, EN EL AÑO DE SU 50 ANIVERSARIO, ALCANZÓ UN **FONDO PATRIMONIAL DE 6.477 MILLONES** DE EUROS.

ÁREA FINANZAS

El año 2017 ha trazado una senda de aceleración en los principales indicadores de la economía mundial. A pesar de la buena marcha de la economía, el negocio financiero continúa mostrando una acusada contracción de márgenes provocada por la baja rentabilidad de los activos y el estancamiento del coste medio de los pasivos.

LABORAL KUTXA

En este contexto, LABORAL Kutxa ha aumentado su beneficio consolidado un 9,1% respecto al ejercicio anterior, hasta alcanzar los 121,4 millones de euros.

Pese a la acusada contracción de los márgenes provocada por la baja rentabilidad de los activos, la entidad ha mejorado su rentabilidad hasta situarse en un destacado 7,53% en relación a sus recursos propios (ROE).

Para la consecución de estos buenos resultados ha sido determinante un mayor dinamismo de la actividad comercial, elevando el ritmo en las nuevas formalizaciones de los diferentes apartados de negocio sin incrementar los gastos de explotación, que disminuyen un 2,5%. También es relevante destacar que el aumento de negocio ha ido acompañado de una adecuada gestión del riesgo, que se traduce en una baja ratio de morosidad (5,09%). Asimismo, la cooperativa de crédito vasca ha seguido manteniendo sus acostumbrados niveles holgados de liquidez (LTD 78,1%) y una muy destacada fortaleza en términos de solvencia (CET1 18,14%).



LABORAL KUTXA

121,4 M€

RESULTADO NETO

CUENTA DE RESULTADOS

Los tipos de interés de mercado continúan en cota cero, e incluso negativos. Esta atípica y persistente situación provoca que el margen de intereses siga comprimiéndose, ya que el margen de activo está muy presionado a la baja por la competencia entre entidades.

El negocio bancario ha evolucionado y las entidades ya no solo están centradas en crecer y expandir balance. La incorporación de los resultados generados principalmente por la comercialización de fondos de inversión, planes de previsión, seguros y medios de pago ha cobrado un papel relevante en la cuenta de resultados de la cooperativa, a lo que se añade también la positiva evolución de las operaciones financieras.

Un año más, la entidad ha conseguido reducir su capítulo de gastos. Esta contención de los costes de explotación ha supuesto un ahorro del 2,5% respecto a 2016. Una vez deducidas las amortizaciones, y las coberturas para deterioros e insolvencias, el resultado bruto consolidado antes de impuestos ha ascendido a 134,2 millones de euros que, una vez ajustada la carga fiscal, permite mejorar el resultado neto de LABORAL Kutxa un 9,1%, hasta alcanzar 121,4 millones de euros.

EL AHORRO

El total de los recursos intermediados por LABORAL Kutxa a cierre de 2017 asciende a 21.014 millones de euros, con un incremento del 5% durante los doce meses del ejercicio. Esta favorable evolución ha estado apoyada fundamentalmente por la intermediación ajena a balance, que crece por encima del 10% en su conjunto. Ello es consecuencia de la progresiva diversificación del ahorro por parte de los clientes, cuyas decisiones de inversión se han visto apoyadas por el asesoramiento especializado que prestan los gestores de la entidad. Precisamente el valor que aporta el asesoramiento es uno de los pilares en los que se sustenta la gestión comercial de LABORAL Kutxa, tal y como ilustra su exigente grado de cumplimiento de los requerimientos derivados de la directiva MiFID II. Actualmente, más de 1.550 profesionales de la entidad disponen de la certificación correspondiente para informar o asesorar sobre los distintos productos de inversión.

BAJA MOROSIDAD

En un entorno general de dificultades para lograr crecimientos en las carteras crediticias y de estrechamiento de márgenes, la generación de resultados a través del incremento de las formalizaciones de activo precisa de una rigurosa gestión del riesgo.

En este aspecto LABORAL Kutxa ha demostrado un excelente comportamiento. Durante el año 2017 la entidad ha logrado mejorar la calidad de su cartera crediticia, la cual presenta una minoración del 13,83% en los activos dudosos. Como consecuencia, la relación entre las operaciones calificadas como dudosas y el saldo vivo de la inversión crediticia, ha seguido marcando una tendencia descendente hasta situarse en el 5,09%, que se compara muy positivamente con el 7,86% de media del sector.

ELEVADA SOLVENCIA Y ELEVADA LIQUIDEZ

La relación entre los fondos propios de LABORAL Kutxa, según se regulan en la normativa vigente, y sus activos ponderados por riesgo confiere una fortaleza a la cooperativa de crédito, medida en términos de solvencia, que le sitúa en posiciones de liderazgo respecto a su competencia.

La ratio de capital Common Equity Tier1-CET1 phased in-, se eleva hasta el 18,14%. Asimismo, la solvencia total de la entidad, también en su versión phased in, se sitúa en un destacado 18,50%. En este sentido, el pasado mes de diciembre el Banco de España comunicó a LABORAL Kutxa los requerimientos de solvencia para el ejercicio 2018. Los niveles actuales de la entidad ofrecen un gap positivo de más de 10 puntos en CET1 y de 7 puntos en solvencia total.

También es destacada la holgada posición de liquidez de LABORAL Kutxa para acometer su plan de negocio con plenas garantías. Así, la relación entre créditos y depósitos, expresada por la ratio LTD (Loans To Deposits), alcanza un 78,1%.

LA INVERSIÓN DE FAMILIAS Y EMPRESAS

A pesar del repunte en las formalizaciones observado durante el año, el desapalancamiento financiero de la clientela continúa, aunque es ya muy leve. El ritmo de las amortizaciones realizadas sobrepasa ligeramente el volumen de las nuevas concesiones y la inversión crediticia de LABORAL Kutxa se sitúa en 13.312 millones de euros a 31 de diciembre, apenas un 1% por debajo del saldo registrado en diciembre de 2016.

El cambio de tendencia es evidente y la formalización de nuevos créditos ha experimentado un aumento significativo durante el año, tanto en el ámbito de las familias como en el ámbito mercantil.

Modelo híbrido para un negocio omnicanal. LABORAL Kutxa se enfrenta al desafío de acometer una transformación de gran calado para dar respuesta a las nuevas demandas en un entorno mucho más competitivo, en el que la tecnología no sólo redefine el modelo de relación con el cliente, sino que transforma el propio modelo de negocio. La respuesta de la entidad es "la omnicanalidad a través de un modelo híbrido, adecuando la oficina física y los roles de las personas a una estrategia multicanal".

En 2017 se ha llegado a 369.434 usuarios activos en la Banca Online de LABORAL Kutxa, un 74% de los cuales accede a la entidad a través del móvil. Seguros Lagun-Aro

El negocio de seguros ha aportado en el año 2017 unos resultados ordinarios globales antes de impuestos de 37,5 millones de euros, lo que supone un aumento del 17,8% sobre el año anterior.

El incremento de las primas totales gestionadas por la entidad (+14,4%) se ha producido por el crecimiento de las ventas en los ramos hogar, vida riesgo y ahorro gestionado.

LABORAL Kutxa también presta una especial atención a la calidad de servicio en su negocio de seguros. Según los resultados que se desprenden del último estudio de satisfacción realizado a 11.000 clientes tras el cierre de sus siniestros de autos, hogar y comercio, la satisfacción con la gestión supera el 8 (sobre 10). Así, el 63,4% de los clientes valoran la prestación del servicio recibido de manera excelente (con valoraciones de 9 y 10), y el 25,8% califican la gestión como satisfactoria (7 y 8 sobre 10).

NÚMERO DE
CLIENTES



1.170.178

SEGUROS LAGUN-ARO

El negocio de seguros ha aportado en el año 2017 unos resultados ordinarios globales antes de impuestos de 37,5 millones de euros, lo que supone un aumento del 17,8% sobre el año anterior.

El incremento de las primas totales gestionadas por la entidad (+14,4%) se ha producido por el crecimiento de las ventas en los ramos hogar, vida riesgo y ahorro gestionado.

LABORAL Kutxa también presta una especial atención a la calidad de servicio en su negocio de seguros. Según los resultados que se desprenden del último estudio de satisfacción realizado a 11.000 clientes tras el cierre de sus siniestros de autos, hogar y comercio, la satisfacción con la gestión supera el 8 (sobre 10). Así, el 63,4% de los clientes valoran la prestación del servicio recibido de manera excelente (con valoraciones de 9 y 10), y el 25,8% califican la gestión como satisfactoria (7 y 8 sobre 10).



LAGUNARO, EPSV

50 aniversario. *La historia de LagunAro, EPSV (LagunAro) se remonta ya bastantes años en el tiempo. De hecho, en 2017 ha celebrado 50 años desde que se constituyó con el modelo actual en 1967. En todo caso, la idea o el embrión de LagunAro nació en 1959 cuando, gracias a la visión de D. José María Arizmendiarrieta, lo que en un principio parecía un drama social, al ser excluidos los socios de las cooperativas de la Seguridad Social existente por aquel entonces, se convirtió en una oportunidad de generar una Entidad basada en los valores y los principios propios del modelo cooperativo.*

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

Esta vertiente económico-financiera tiene una especial importancia de cara a la cobertura de las pensiones a largo plazo, financiadas a través del sistema de capitalización, en la medida en la que la correcta gestión de los recursos resulta clave de cara a la obtención del necesario equilibrio financiero-actuarial. A día de hoy, LagunAro es un agente muy importante en nuestro entorno por el volumen de personas que están bajo la cobertura social de la Entidad y por el Fondo Patrimonial que mantiene para la cobertura de las pensiones (6.477 millones de euros), por lo que el nivel de exigencia en la gestión de la misma es muy elevado.

El colectivo de mutualistas de LagunAro está formado, en su mayor parte, por los socios de las cooperativas que componen MONDRAGON. LagunAro centra su actividad en la protección social de este colectivo y de sus

 **50** URTE+
URTE+ is a small logo consisting of a square with a stylized 'A' inside.

familiares beneficiarios, con un alcance similar al del Sistema Público de la Seguridad Social.

La gestión llevada a cabo en LagunAro durante el año 2017, en líneas generales, puede considerarse como positiva.

El ejercicio 2017 finaliza con un total de 27.986 mutualistas activos, distribuidos en 127 Cooperativas, lo que representa un incremento neto de 162 mutualistas respecto a los existentes al cierre del año 2016.

Como novedad, cabe señalar que después de ocho años consecutivos de reducción paulatina del colectivo, en 2017 se ha registrado un incremento del mismo, apoyado por la incorporación de personal en determinadas cooperativas significativas.

El colectivo de **Pensionistas y Beneficiarios**, en sus distintas modalidades (Jubilación, Viudedad e Incapacidad Permanente), asciende ya a 13.506, con un incremento neto en el año de 456 personas.

En cuanto a la gestión de las inversiones, fundamental para garantizar el pago de las pensiones, cabe señalar que en el año 2017 el contexto macroeconómico ha sido en general favorable, lo que ha propiciado el comportamiento de los activos de riesgo y habiendo alcanzado en el ejercicio una rentabilidad del 3,69%.

El **Margen de Seguridad o Solvencia**, que mide el nivel de activos libres de compromiso, disponibles para absorber desviaciones sobre las Provisiones Técnicas, alcanza a cierre de 2017 el 15,2% (14,3% en 2016) sobre las citadas Provisiones Técnicas con riesgo.

Por su parte, en las denominadas **prestaciones de reparto**, a las cuales acceden los mutualistas en activo y sus beneficiarios, el importe de prestaciones abonadas en 2017 se ha situado en 71 millones de euros, habiéndose reducido un 2,2% respecto al ejercicio precedente.

Durante los últimos años, la prestación de **Ayuda al Empleo** ha registrado un volumen de gasto importante, habiendo sido durante varios ejercicios la prestación de reparto con mayor nivel de gasto. Sin embargo, en 2017, aunque el nivel de gasto de esta prestación sigue siendo elevado (23,15 millones de euros), se ha reducido respecto al año anterior (-9,80%).

En cuanto a la **Incapacidad Temporal**, el gasto ha ascendido a 31,96 millones de euros, aumentando el 4,16% respecto al ejercicio anterior. A pesar de los esfuerzos realizados, la tasa de absentismo, en 2017 se ha situado en el 4,96%, lo que representa un aumento del 1,1% respecto a la tasa alcanzada el año anterior (4,91%).

El gasto de la prestación mutualizada de **Asistencia Sanitaria**, en sus distintas modalidades, ha alcanzado la cifra de 11,62 millones de euros en el año, reflejando una reducción del 1,6% respecto al año anterior.

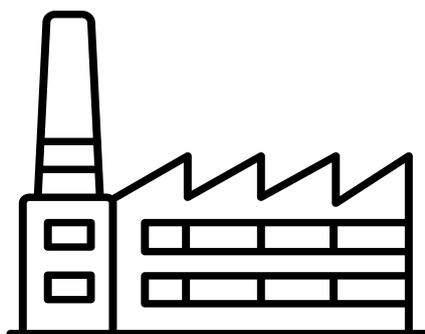
Las denominadas **Prestaciones Familiares** (Maternidad, Paternidad, Riesgo durante el embarazo, Riesgo durante la lactancia natural y Cuidado de menores afectados por cáncer u otra enfermedad grave) presentan, en su conjunto, una ligera disminución en el gasto (-5,50%), aunque existen diferencias de unas prestaciones a otras. Así, por ejemplo, la prestación de Maternidad presenta una reducción en el gasto respecto al año anterior del -21,47%, mientras que la Paternidad registra un importante incremento del 69,00%, por la ampliación de la duración de esta prestación (de 14 a 28 días) que entró en vigor el 1 de enero de 2017.

FONDO PATRIMONIAL

6.477 M€

MUTUALISTAS EN ACTIVO

27.986



INDUSTRIA

INDUSTRIA

VENTAS RÉCORD: EL ÁREA DE INDUSTRIA DE MONDRAGON ALCANZÓ EN 2017 UNA CIFRA TOTAL DE VENTAS DE 5.547 MILLONES DE EUROS, CON UN INCREMENTO DEL 8,1% RESPECTO A LA MISMA CIFRA DEL AÑO ANTERIOR. LAS VENTAS INTERNACIONALES ASCENDIERON A 3.854 MILLONES DE EUROS Y REPRESENTAN EL 69% DEL TOTAL DE LAS VENTAS.

VENTAS  **5.547 M€**
VENTAS TOTALES

GENERACIÓN DE EMPLEO: OTRO DATO RESEÑABLE HA SIDO LA CREACIÓN DE 2.691 NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO, LO QUE SITÚA AL CONJUNTO DE LA PLANTILLA INDUSTRIAL EN 37.020 PERSONAS.

EMPLEO  **2.691**
NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO

INVERSIONES. PARA PONER EN MARCHA NUEVAS PLANTAS PRODUCTIVAS Y PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS, HAN ALCANZADO LOS 334 MILLONES.

EL GASTO DE I+D HA ASCENDIDO A 169 MILLONES DE EUROS, REPRESENTADO LAS VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS UN 9% DE LAS VENTAS DEL ÁREA INDUSTRIA.

INVERSIONES  **334 M€**
NUEVAS PLANTAS PRODUCTIVAS
MEJORA DE LA EFICIENCIA

ÁREA INDUSTRIA

El crecimiento económico mundial del ejercicio 2017 se ha situado en el 3,8%; es decir, 0,6 puntos por encima del crecimiento del año precedente. 2017 ha sido un año que se ha caracterizado por la recuperación tanto de las economías avanzadas como de las emergentes, aunque esa mejoría se ha materializado a ritmos diferentes.

ECONOMÍAS AVANZADAS

En lo que respecta a las economías avanzadas, el crecimiento se ha situado en el 2,3%, 0,6 puntos más que el ejercicio anterior.

ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos ha crecido un 2,3%, 0,7 puntos por encima del incremento alcanzado en 2016, a pesar de las dificultades para llevar a cabo reformas económicas, como consecuencia de la situación política.



+ 2,3%

EUROPA

En la Eurozona, se ha alcanzado un crecimiento del 2,3%, el mayor crecimiento registrado en los últimos diez años.



+ 2,3%

ESPAÑA

En cuanto a España, ha conseguido superar las expectativas iniciales y ha crecido en 3,1% (levemente por debajo del año anterior).



+ 3,1%

ECONOMÍAS EMERGENTES

En cuanto a las economías emergentes, la tasa de crecimiento ha sido del 4,8%, 0,4 puntos por encima del año anterior.

CHINA

China también ha conseguido superar las previsiones sin perder su fortaleza (6,9%).



+ 6,9%

INDIA

India ha registrado un crecimiento del 6,7% (0,4 p.p. por debajo del año anterior).



+ 6,7%

RUSIA

Rusia, por su parte, vuelve a crecer beneficiada por el efecto del alza de los precios del petróleo (1,5%).



+ 1,5%

BRASIL

Brasil también deja a un lado los números negativos y crece un 1,0%, ayudada por la recuperación de los precios de la materia prima.



+ 1,0%

EN ESTE CONTEXTO GLOBAL, EL ÁREA INDUSTRIA DE MONDRAGON HA ALCANZADO UN NIVEL DE VENTAS TOTALES DE 5.547 MILLONES DE EUROS, UN 8,1% MÁS QUE EL AÑO PRECEDENTE.



5.547 M€
VENTAS TOTALES

El positivo comportamiento de la economía nacional sigue reflejándose en las ventas nacionales, que han aumentado en 8,6% sobre el ejercicio anterior, alcanzando una cifra de 1.693 millones de euros.

En relación a las **ventas internacionales**, cabe señalar que reflejan la apuesta estratégica de las empresas industriales de la Corporación por la internacionalización y empiezan a dar sus frutos las importantes inversiones realizadas en filiales productivas extranjeras en los últimos ejercicios; alcanzando unas ventas internacionales de 3.854 millones de euros, que suponen un crecimiento de 7,9% respecto a las realizadas en 2016 y representan el 69% del total de ventas.

Con respecto a la **rentabilidad**, el resultado neto del pasado ejercicio se ha situado en 233 millones de euros, un 9% inferiores a los del año anterior debido principalmente al incremento del precio de las materias primas, a la apreciación del euro y a la apertura de nuevas plantas en el exterior.

En lo referente al **empleo**, el área Industria ha vuelto a corroborar su capacidad generadora de empleo en 2017 al alcanzar el total del personal medio de las Divisiones Industriales la cifra de 37.020 puestos de trabajo, de los cuales 13.525 corresponden a asentamientos productivos de las cooperativas en el exterior. Todo ello ha supuesto una generación de 2.691 puestos de trabajo, 1.338 corresponden al ámbito local y el resto 1.353 al empleo generado en las implantaciones exteriores.

Las **inversiones** industriales realizadas en 2017, orientadas principalmente a la puesta en marcha de nuevas plantas productivas y a la mejora de la eficiencia de los procesos para ganar en competitividad, han alcanzado los 334 millones de euros, superando en un 2,2% las inversiones acometidas el ejercicio anterior.

Otro aspecto destacable es el relacionado con la apuesta por la **innovación** de las empresas industriales de MONDRAGON. La Corporación cuenta con 1.928 personas dedicadas exclusivamente a I+D en el conjunto de los

quinze centros especializados en tecnologías diversas, así como Mondragon Unibertsitatea y las cooperativas industriales. Destacar que el gasto de I+D ha ascendido a 169 millones de euros, con unas ventas de productos nuevos que alcanzan los 522 millones (9,4% sobre el total de ventas del área).

En el capítulo de la **formación**, se han destinado durante el pasado año 9 millones de euros a este fin, repartidos en diversos programas tanto de índole técnico como socioempresarial. Como aspectos destacables cabe resaltar la Formación Cooperativa recibida por 1.409 personas, y la Formación en Liderazgo y Trabajo en Equipo recibida por 188 directivos.

En **seguridad y salud laboral**, la reducción del índice de siniestralidad sigue siendo un objetivo primordial, habiendo quedado el indicador del número de accidentes por cada 1.000 operarios en 27,15, con un ligero descenso respecto al año anterior. En las empresas del sector industrial el índice de incidencia también ha descendido y se situó en 2017 en 34,38, significativamente inferior al dato equivalente de las empresas industriales de la CAPV (65,29). En este campo, también debe reseñarse que 43 cooperativas industriales poseen el certificado de Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales de acuerdo con el referente OSHAS.

Finalmente, comentar que, en relación con la **responsabilidad social** de las cooperativas, y la preocupación por la correcta conservación de nuestro entorno, son ya 73 cooperativas las que cuentan con certificados ISO-14000 sobre gestión medioambiental. Además, las normas relacionadas con la responsabilidad social como la SR10 o la SA8000 ya cuentan con algunas certificaciones en las cooperativas.



DISTRIBUCIÓN

DISTRIBUCIÓN

EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN FINALIZÓ EL AÑO 2017 CON UN RESULTADO POSITIVO DE 39,6 MILLONES DE EUROS Y UNA PLANTILLA TOTAL DE 40.368 PERSONAS.

EL RESULTADO FINAL DE LA ACTIVIDAD DEL GRUPO EROSKI ALCANZÓ LOS 33,2 MILLONES DE EUROS, CONSOLIDANDO SU TRANSFORMACIÓN CON LA ENTRADA EN BENEFICIOS.

POSITIVA EVOLUCIÓN DE LA AGRUPACIÓN ERKOP; TODAS SUS COOPERATIVAS HAN OBTENIDO RESULTADOS POSITIVOS EN 2017.

1.651

ESTABLECIMIENTOS
COMERCIALES



ÁREA DISTRIBUCIÓN

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



GRUPO EROSKI

Durante el ejercicio 2017, la buena evolución de las principales variables económicas en el entorno ha favorecido el crecimiento del consumo, siendo algo menor a condiciones constantes el crecimiento en el nicho del mercado de alimentación.

Para compensar el efecto de atonía del mercado, se continúa apostando por el desarrollo de programas de vinculación con los clientes, destacando en 2017 el lanzamiento de la tarjeta EROSKI Club ORO y la tarjeta de pago EROSKI MASTERCARD.

RENOVACIÓN DE LA RED.

En 2017 se ha continuado con la transformación de las tiendas a través de la extensión de los modelos de Hipermercados y Supermercados testados en los años precedentes. En 2017 se han transformado al nuevo modelo 64 tiendas con resultados notables de mejora de actividad y atractivo comercial. En este sentido, merece una mención especial la transformación ejecutada en el perímetro de Baleares cuyos resultados son altamente satisfactorios. Asimismo, se ha iniciado la transformación de tiendas en el perímetro de Caprabo con resultados también positivos.

SALUD Y BIENESTAR.

El cuidado de la salud y el bienestar de los consumidores se consolida como el eje principal del nuevo plan estratégico de EROSKI. Por ello, durante el pasado ejercicio, además de seguir profundizando en su propuesta de productos más saludables, se ha reforzado la participación en los diferentes módulos del Plan Educativo en Alimentación y Hábitos Saludables (PEAHS). Esta iniciativa pretende ofrecer contenidos específicos sobre alimentación equilibrada y ocio activo en el currículo escolar de los alumnos de primaria de los centros escolares que decidan adherirse a esta iniciativa lanzada en 2013. El plan ha visto cómo su público objetivo (el mundo escolar) lo continúa acogiendo con una receptividad extraordinaria, y sus datos superan los ya excelentes del curso escolar anterior. En este curso 2017-2018 supera los 413.000 alumnos y ronda los 2.800 centros escolares adheridos, que representan el 20% de los colegios de primaria de España.

SOLIDARIDAD Y ACCIÓN SOCIAL.

A lo largo del 2017, el Grupo Eroski ha continuado con su labor de implicación social también desde la perspectiva de la Responsabilidad Social de la Empresa, que se articula en varios ejes.

Se ha continuado con la iniciativa de promover la solidaridad con proyectos sociales de diferentes entidades a través de la venta de la Bolsa Solidaria, una bolsa de la

compra reutilizable que se vende a un precio simbólico (un euro), y cuyos beneficios totales se canalizan íntegramente a diversos proyectos. Hasta ahora Cruz Roja, Acción contra el Hambre, Oxfam-Intermón, Unicef y Banco de Alimentos han visto reforzados sus proyectos gracias a la solidaridad auspiciada por Eroski. Las ventas de la bolsa han alcanzado ya una cifra superior a las 900.000 unidades desde su lanzamiento.

En el eje de la solidaridad, ha continuado impulsando el Proyecto Despilfarro Cero, proyecto de desarrollo sostenible y solidario que garantiza que la totalidad de los productos aptos para el consumo humano que por alguna razón comercial no se venden (por una abolladura en el envase; por el compromiso de frescura...) llegue, de manera solidaria, gratuita y segura, a colectivos desfavorecidos y en riesgo de exclusión social. Este programa está extendido a toda la red comercial. Los resultados del ejercicio han supuesto la entrega solidaria de unos 5 millones de euros de producto a varias decenas de entidades sociales.

VENTAS.

Grupo EROSKI alcanza unas ventas de 5.505 millones de euros, 9 puntos porcentuales menos que en el ejercicio anterior derivado de la reducción del perímetro. La actividad a superficie constante ha tenido un buen comportamiento y prácticamente repite la cifra de 2016 (99,8%), gracias a la mejora de la compra media.

RENTABILIDAD.

Grupo EROSKI cerró sus cuentas con un resultado operativo de 137,4 millones de euros, lo que representa una mejora del 0,3% sobre el resultado del pasado año. Este resultado se produce tras cumplir con todos los compromisos adquiridos con la banca, elevando el montante total de deuda amortizada durante los últimos tres años hasta los 646 millones de euros.

El resultado final de su actividad de distribución alcanza los 33,2 millones de euros, lo que supone una mejora de 56 millones de euros respecto al resultado del año anterior, consolidando su transformación con la entrada en beneficios.



2017 ha sido un ejercicio en el que todas las cooperativas de Erkop han obtenido resultados positivos antes de la reconversión de resultados, con unos aceptables niveles de Cash-Flow. Sus ventas han ascendido a 228,4 millones y su plantilla está integrada por 8.462 personas.

Destaca **Ausolan**, superando ventas y resultados tanto sobre lo previsto como sobre el ejercicio precedente. Ha sido un año significado por:

- El lanzamiento de la actividad de catering para eventos (**Sharma**).
- La compra de una de las principales empresas española dedicada a la organización de eventos (**Staff Eventos**).
- La compra de una de las principales empresas madrileñas de restauración a colectividades (**Cocinas Centrales**), con 12 millones de euros de facturación, más de 14.000 menús diarios, y 759 trabajadores.
- La creación de una empresa de restauración en Iparralde (**Bertakoa**), para acceder al mercado del suroeste francés.
- La cooperativización de la sociedad filial navarra (**Jangarria**), lo que ha supuesto incrementar casi un 20% el número de socios de la cooperativa.

Por su parte, **Barrenetxe** ha continuado con la diversificación con nuevos productos locales. Y **Behi Alde** ha continuado intensificando las producciones forrajeras para disminuir la dependencia de forrajes adquiridos.

En **Miba**, se ha materializado satisfactoriamente la conversión de Unekel, pasando de la producción cunícola a la de producción avícola para genética.

VENTAS

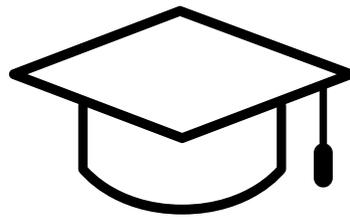
228

M€

EMPLEO

8.462

PERSONAS



CONOCIMIENTO

CONOCIMIENTO

NUEVO IMPULSO A LA INNOVACIÓN PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y LA TRANSFORMACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL. CINCO VECTORES PRIORITARIOS: FABRICACIÓN AVANZADA, SMART CITIES, SALUD, BIG DATA Y MATERIAS PRIMAS.

EN 2017 SE LANZÓ OFICIALMENTE SMART, EL NUEVO CLÚSTER EUREKA EN FABRICACIÓN AVANZADA, LIDERADO POR MONDRAGON Y AFM Y CUYO OBJETIVO ES LA PROMOCIÓN DE PROYECTOS DE I+D COLABORATIVOS, INTERNACIONALES Y PRÓXIMOS AL MERCADO.

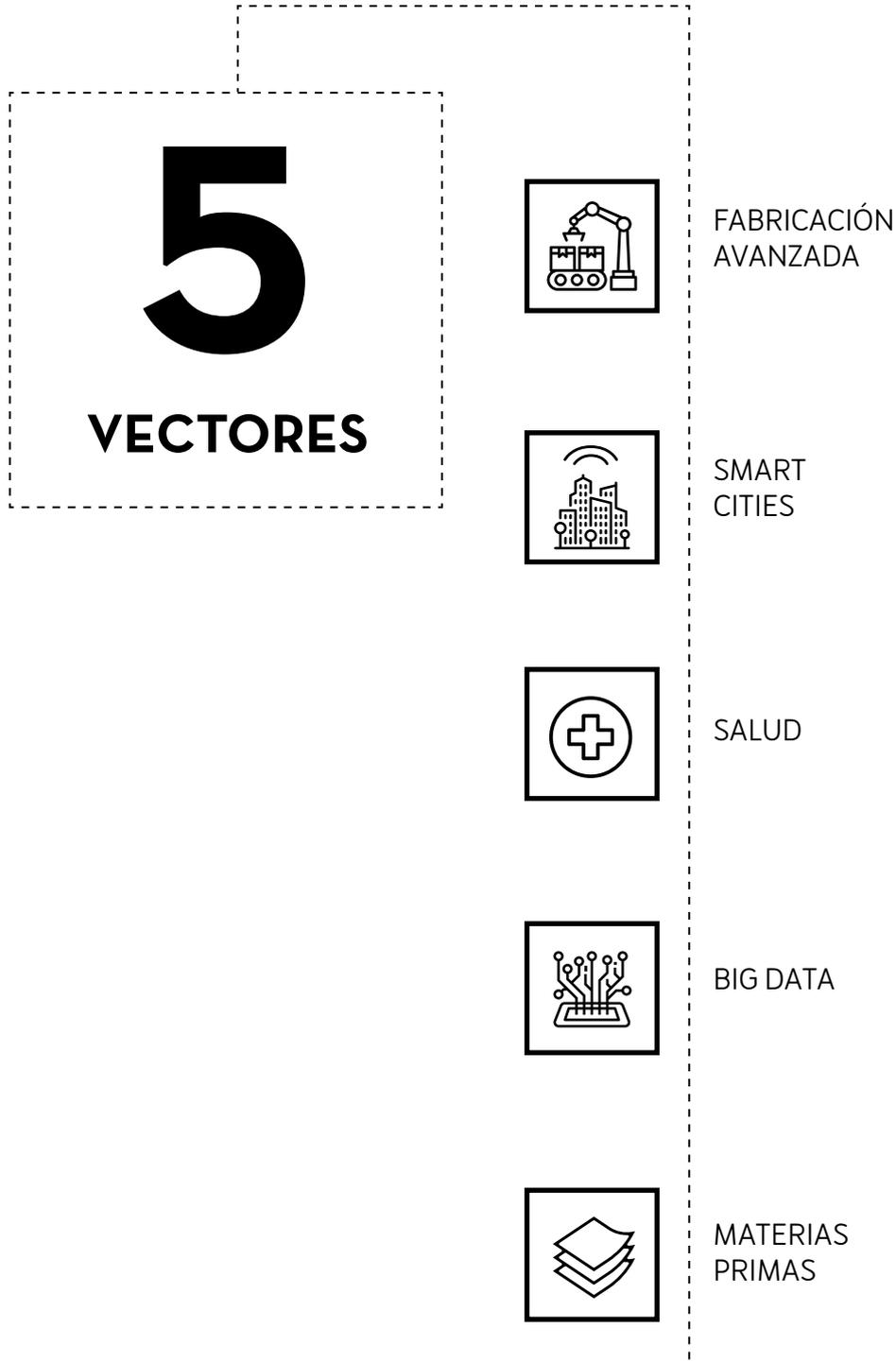
LAS COOPERATIVAS INTEGRADAS EN LA CORPORACIÓN TIENEN 489 FAMILIAS DE PATENTES VIGENTES Y EL PASADO AÑO FACTURARON 522 MILLONES EN PRODUCTOS Y SERVICIOS NUEVOS.

LOS CENTROS EDUCATIVOS DE MONDRAGON ACOGEN A **MÁS DE 8.000 ESTUDIANTES.**

ÁREA CONOCIMIENTO

INNOVACIÓN, PROMOCIÓN Y CONOCIMIENTO

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



OBSERVATORIO INDUSTRY 4.0

El observatorio corporativo sobre la digitalización de las empresas ha sido puesto en práctica en 12 cooperativas. El proceso, llevado a cabo por un grupo de 5 expertos, consta de **4 FASES:**

- 1/ Visita y entrevista a la empresa para analizar el grado de implementación de las tecnologías 4.0.
- 2/ Realización del diagnóstico y detección de áreas de mejora futura.
- 3/ Puesta en común con las empresas.
- 4/ Definición y desarrollo de los proyectos priorizados.

Se han obtenido resultados muy positivos en lo relativo a la puesta en marcha de proyectos estratégicos y colaboración con socios clave.

INNOVACIÓN ABIERTA EN TORNO A LA FABRICACIÓN AVANZADA

En 2017 se ha lanzado oficialmente el **nuevo clúster Eureka en fabricación avanzada, denominado SMART**. Dicho clúster está liderado por la Corporación MONDRAGON, con el apoyo de la Asociación Española de Fabricantes de Máquina Herramienta, AFM. Esta iniciativa persigue la promoción de proyectos de I+D+i colaborativos, internacionales y cercanos al mercado. Para su puesta en marcha se ha contado con el apoyo del CDTI, de la Diputación de Gipuzkoa y de la SPRI. En diciembre se lanzó la primera convocatoria de proyectos.

Asimismo, MONDRAGON continúa liderando la **Plataforma Tecnológica Española de Fabricación Avanzada MANU-KET** cuya misión es dar respuesta a las necesidades tecnológicas que planteen los productos y servicios del futuro, en los cuales la incorporación de materiales avanzados, microelectrónica, fotónica o nanotecnologías requieran nuevos desarrollos de procesos, equipamientos y sistemas de fabricación.

APUESTA POR LA ESTANDARIZACIÓN

La estandarización es un elemento clave de diferenciación y competitividad para las empresas. MONDRAGON participa en el **Grupo Estratégico Internacional de Estandarización IEC SEG7 Smart Manufacturing**, y en los grupos de trabajo IEC-TC 65/JWG 21 Smart Manufacturing Reference Model(s) e ISA/IEC-62443 Industrial Cybersecurity, entre otros. Además, coordina en

colaboración con UNE el Grupo de Trabajo español de Estandarización 4.0, creado en el marco de la Iniciativa Industria Conectada 4.0 del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Por último, participa activamente en el **Comité Técnico UNE de Normalización sobre Smart Cities** (CTN 178).

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA I+D+I

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

Asimismo, se ha dado continuidad al apoyo y participación en proyectos colaborativos europeos, **habiéndose**

presentado más de 100 propuestas a los diversos programas europeos (ECSEL, KIC Raw Materials, H2020...). En estos momentos los proyectos de la Corporación MONDRAGON aprobados y financiados por la Comisión Europea que están **en ejecución superan los 50**.

LAS CIFRAS DEL CONOCIMIENTO

NEGOCIO

169
M€

Gastos totales
en I+D.

2,8
%

% gastos totales
en I+D sobre
ventas totales

8,6
%

% gastos totales
en I+D sobre
valor añadido

489

Total de familias
de patentes
vigentes a finales
de año

522
M€

Ventas en
productos/
servicios nuevos
(no existentes
hace 5 años)

INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA

3

Centros
tecnológicos

12

Unidades de
I+D

1.928

Investigadores a
tiempo completo

EDUCACIÓN SUPERIOR

4

Facultades
Mondragon
Unibertsitatea

15

Grados

14

Másteres
universitarios

4.639

Alumnos
matriculados

430

Proyectos de
investigación y
actividades de
transferencia

CENTROS TECNOLÓGICOS Y UNIDADES DE I+D

15 CENTROS DE I+D

La oferta corporativa de I+D, que principalmente se materializa en sus 15 centros tecnológicos y unidades de I+D, superó los 70 millones de presupuesto empleando a más de 1.000 profesionales.

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

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

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

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

FAGOR AOTEK, dedicado a la Automatización y Óptica, tiene como objetivo lograr un nivel de excelencia en las tecnologías integradas en los productos desarrollados y fabricados por Fagor Automation: controles numéricos, reguladores, motores y sistemas de visualización y captación de posición.

IK4-IDEKO es un centro tecnológico especializado en tecnologías de fabricación y producción industrial.

IK4-IKERLAN centro de investigación especializado en tecnologías de electrónica, información y comunicación; energía y electrónica de potencia y fabricación avanzada.

IK4-LORTEK es un centro tecnológico especializado en tecnologías de "Advanced Manufacturing" especializado en Materiales y Procesos aplicados a las Tecnologías de Unión, Fabricación Aditiva de Metales y Tecnologías de Industry 4.0.

ISEA es un centro de desarrollo tecnológico, innovación y emprendimiento especializado en el Sector de los Servicios Empresariales promovido por la División de Ingeniería y Servicios Empresariales de la Corporación MONDRAGON.

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

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

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

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

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

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

MONDRAGON CENTRO DE PROMOCIÓN

Es la plataforma que tiene como misión el impulso del emprendimiento y la generación de nuevas actividades empresariales. Liderada por un equipo de promotores que gestiona el arranque de nuevos proyectos empresariales además de apoyar a las cooperativas. Asimismo, realiza el contraste de tecnologías y mercado, los estudios de prospectiva, la modelización de la propuesta de valor, e incorpora propuestas de financiación y conformación societaria, siempre con un foco preferente en combinar las capacidades existentes y apoyar la intercooperación entre las propias cooperativas y con terceros.

Su visión se canaliza hacia los entornos de interés industrial y en aquellos ámbitos de interés estratégico.

Durante 2017 ha llevado a cabo actuaciones orientadas al equipo y sus dinámicas (estructuración del Modelo de Promoción, flujos de información, presencia en eventos...); líneas de trabajo hacia el exterior (presentación del Modelo de Promoción en 40 cooperativas y en 65 ecosistemas y foros); y proyectos (presentación de 20 proyectos al Comité de Promoción).

POLO DE INNOVACIÓN GARAIA

En el décimo aniversario de su inauguración, GARAIA ha reinventado su imagen e identidad. El nuevo Parque Tecnológico GARAIA habla de territorio, de empresas instaladas y asociadas a este espacio y de conexiones a nivel global. Esta nueva imagen simboliza una nueva era, resaltando una fuerte identidad corporativa, a través de la cual GARAIA quiere afianzar su presencia como uno de los cuatro Parques Tecnológicos de Euskadi, consolidando su potencial y referencia en actividades de conocimiento, innovación, emprendizaje y desarrollo.

GARAIA sigue siendo una **comunidad de conocimiento e innovación** que constituye un punto de encuentro entre empresas, centros tecnológicos, universidades y otros agentes, en un espacio óptimo y diferente para la generación e intercambio de conocimiento y para su transformación en nuevos productos y/o negocios, con el objetivo último de crear riqueza y empleo cualificado. Persigue la especialización construyendo desde las áreas de conocimiento que hoy se dominan (mecatrónica, electrónica de potencia, procesos, fabricación y siste-

mas embebidos) y evolucionando hacia nuevas aplicaciones (eficiencia energética, almacenamiento eléctrico, salud, medio ambiente, movilidad, etc.). Dentro de sus actividades principales, actúa como observatorio en la identificación y definición de proyectos, en la búsqueda de colaboradores y aliados, gestiona infraestructuras y ofrece servicios de apoyo a la innovación, canaliza proyectos de emprendizaje y ofrece espacios diferenciales a potenciales empresas de base tecnológica interesadas en ubicarse en GARAIA.

En 2017 ya alberga 40 empresas de base tecnológica con una facturación agregada de 167,82 millones de euros y 1.357 personas, de las cuales, 616 están dedicadas a I+D. Por otra parte, durante 2017 se han celebrado 333 eventos y han participado en torno a 10.000 personas en los diferentes tipos de eventos (Desayunos Tecnológicos, Garaia Empresa Digitala, Píldoras formativas, Encuentros empresariales, Jornada de Puertas Abiertas, etc.), haciendo uso de los diferentes espacios e infraestructuras que ofrece GARAIA.

SAIOLAN

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

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

Desde su fundación, en el año 1985, hasta la fecha, Saiolan se plantea el reto de contribuir al desarrollo de nuevas actividades empresariales, rentables y sostenibles en el tiempo, para generar empleo de alto valor añadido.

En relación con los aspectos destacados de su gestión en el 2017 caben destacar las acciones orientadas a la **sensibilización y formación de emprendedores** (se impartieron 12 cursos a 309 participantes). Por otra parte, se realizaron 7 proyectos de **desarrollo tecnológico** y 31 estudios de viabilidad, (de los cuales 18 fueron nuevos proyectos financiados por las ayudas del Programa Ekintzaile-Txekintek).

En cuanto a **nuevas actividades**, se constituyeron 10 nuevas empresas y se lanzaron 6 proyectos de diversificación.

Asimismo, en 2017 Saiolan se mantiene como el brazo industrial de la Agencia de Desarrollo de Debagoiena, impulsando la creación de espacios de colaboración entre las empresas industriales, favoreciendo su diversificación con el doble objetivo de trabajar en pos de la transformación de la comarca y de mejora de su posicionamiento competitivo.

Por otra parte, también forma parte y dinamiza la iniciativa “Aurrera Debagoiena”, que se consolida como una mesa de ordenación de las iniciativas ligadas a la juventud, el emprendimiento y la industria.

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

Por último, indicar que en la incubadora de Saiolan durante 2017 se han acogido a 10 empresas y 27 emprendedores.

POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI

Politeknika Ikastegia Txorierri atendió durante el curso 2016-2017 a 424 alumnos de Formación Profesional y 363 alumnos de Formación para el Empleo, tanto trabajadores en activo como personas en situación de desempleo. En este sentido, y con la colaboración del Departamento de Educación del Gobierno Vasco y el Servicio Vasco de Empleo (Lanbide), se ha cubierto un programa que ha contado con la asistencia de 363 personas a 29 cursos, desarrollándose un total de 3.982 horas formativas con diferentes cursos (Diseño y Fabricación de Troqueles, Ajustador-Troquelista, ...) para varias empresas, como Gestamp, Matrici, Batz, entre otras.

En el **área internacional**, cabe destacar la participación de 16 alumnos en el marco del programa comunitario Erasmus + (Movilidad), los cuales realizaron una formación práctica durante 10 semanas en empresas de Países Bajo, Italia, Reino Unido, Irlanda, República Checa y Dinamarca.

Además, también cabe mencionar su implicación en el Programa de becas GLOBAL TRAINING, patrocinado por el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco, gestionando 44 becas dirigidas a jóvenes que han finalizado sus estudios de Formación Profesional de grado superior.

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

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

Por último, desde el Nodo de Fabricación Avanzada promovido por la Viceconsejería de FP, y en el que participa Txorierri Politeknika, se han generado 3 de los 5 Proyectos de Innovación que se desarrollarán el curso próximo, todos ellos orientados a las estrategias derivadas del plan “Basque Industry 4.0”, liderado por la viceconsejería de Tecnología e Innovación del Gobierno Vasco.

ARIZMENDI IKASTOLA

En cumplimiento de las previsiones realizadas en 2013 en relación al programa 2013-2021, que bajo el lema IPARRA: ARIZMENDI 2020 establecía una estrategia para la totalidad de la ikastola con el fin de poner en marcha un nuevo modelo de educación cooperativa, la Asamblea General del 8 de febrero de 2017 analizó la gestión de los cuatro ejercicios transcurridos (2013-2017) y trazó el plan de actuación para los siguientes cuatro años (2017-2021).

En relación al cuatrienio 2013-2017, se constató que se han establecido las bases y los recursos necesarios para implementar la transformación pedagógica que pretende IPARRA: ARIZMENDI 2020. Concretamente:

- **Se ha resuelto** y recogido en diversos soportes la identidad de Arizmendi.
- **Se ha enlazado** la finalidad de Arizmendi con el perfil de salida del alumnado.
- **Se ha creado** y difundido el marco educativo: la Pedagogía de la Confianza.
- **Se ha dotado** de una denominación propia a cada etapa: Erdu, Gura, Izen y Pro.
- **Se ha extendido** a toda la ikastola las acciones formativas, asesoría y acompañamiento.
- **Se ha consolidado** la unión entre educación formal y educación no formal.
- **Se ha cerrado** la transformación arquitectónica de los espacios de Educación Infantil y se ha iniciado la de Primaria y Bachillerato.
- **Se ha generado** una guía que permita alcanzar el mapa curricular.
- **Se ha logrado** el nivel avanzado en madurez tecnológica y en resultados académicos.

- **Se ha iniciado** la investigación del nuevo modelo de educación cooperativa HEZIKOOP.
- **Se ha aprobado** un nuevo planteamiento laboral de los profesionales de la cooperativa.
- **Se ha impregnado** de interacción social e intercooperación al programa pedagógico.
- **Se ha elevado** el grado de visibilidad comarcal, territorial, nacional e internacional de Arizmendi.

Con respecto al plan de actuación aprobado para el periodo 2017-2021, el objetivo es lograr la implementación de la transformación pedagógica IPARRA: ARIZMENDI 2020 en todas las etapas y se resumieron en el logro de los siguientes indicadores:

- **Avance** en autogestión personal, comunicación respetuosa y euskaldunidad.
- **Alcance** a todas las etapas de los Proyectos de aprendizaje (PBL) completos.
- **Formación** al conjunto de los profesionales de Arizmendi en PBL y autogestión personal.
- **Interacción** e intercooperación asociadas a la transformación social.
- **Implementación** del planteamiento laboral aprobado.
- **Nueva estructura** de funcionamiento al servicio de los objetivos del período 2017-2021.

Igualmente, la Asamblea General estudió el cuadro económico resultante del cuatrienio ya gestionado en el que Arizmendi consolida su trayectoria y desde el que afrontará un plan de inversiones y de explotación anual ajustada a IPARRA: ARIZMENDI 2020.

LEA ARTIBAI IKASTETXEA

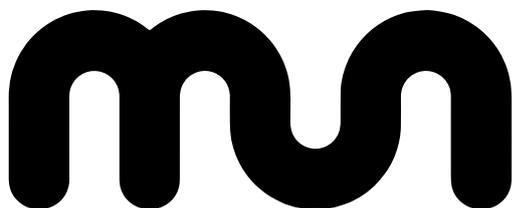
Durante el curso académico 2016-17, Lea Artibai Ikastetxea tuvo 20 grupos en bachilleratos y ciclos formativos. De los alumnos de Formación Profesional 15 optaron por la modalidad dual, y el índice de inserción laboral al finalizar los estudios fue de un 95%. En el área formativa, el principal reto fue formar al profesorado en metodologías colaborativas y la aplicación del aprendizaje basado en retos en diversos ciclos formativos.

Asimismo, Lea Artibai Ikastetxea participó en tres proyectos de innovación educativa en las áreas de Inyección de Plástico y 3D Printing con Politeknika Ikastegia Txorierrri y Mondragon Goi Eskola Politeknikoa y en el área de diseño mecánico en un proyecto sobre diseño de utillajes en colaboración con Politeknika Ikastegia Txorierrri.

En el ámbito de la "Formación para el Empleo", se impartieron 14.300 horas de formación, de las cuales casi 2.600 fueron cursos bajo demanda. En "Formación para desempleados" se impartieron 21 cursos de diversas especialidades para los cuales se llevaron a cabo 249 prácticas en empresa con un resultado de 99 personas empleadas al finalizar, a las que se suma la inserción

laboral de 143 personas más a través del departamento de orientación que se gestiona como centro colaborador de Lanbide. Toda esta actividad se enmarca en el reto estratégico de alcanzar el 80% de inserción laboral cualitativa (empleo relacionado con la formación recibida) en 2020; actualmente este índice es del 75%.

Además, Lea Artibai Ikastetxea continúa con la colaboración con el gobierno chileno para el programa denominado Técnicos para Chile dirigido a profesionales chilenos. Este curso se han impartido cuatro especialidades a un total de 49 becados chilenos: "Supply chain management", "Lean manufacturing", "Ciencia y biotecnología de los alimentos" y "Técnico especialista en electricidad". Por otro lado se ha concluido junto con Leartiker S. Coop. la segunda edición del proyecto TEP (Technology Entrepreneurship Program) que persigue formar ingenieros en la tecnología de los polímeros y en emprendizaje. Al mismo tiempo, se ha continuado con el programa "Lehen Job La" cofinanciado por el Fondo Social Europeo que persigue mejorar la empleabilidad de jóvenes entre 16 y 29 años.



MONDRAGON UNIBERTSITATEA

El curso 2016-17 se ha caracterizado por la puesta en marcha de los objetivos y acciones enmarcados en el Plan Estratégico 2017/20, aprobado a finales del curso 2015/16.

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

En posgrados, se han ofrecido 14 másteres universitarios, uno de ellos nuevo -Máster Universitario en Ciencias Gastronómicas-, y en cuanto al tercer ciclo se refiere, la universidad ha contado con 3 programas de doctorado con 155 estudiantes.

En total, en los estudios oficiales mencionados, se han matriculado 4.639 estudiantes de los que 3.396 lo han hecho en titulaciones de grado y 753 en posgrado. Además, han sido 316 los alumnos matriculados en títulos propios de posgrado.

El curso pasado han sido 1.020 los alumnos que han realizado proyectos fin de carrera y 1.557 los estudiantes que han realizado prácticas en empresas y centros.

En el **ámbito internacional**, son cada vez más los estudiantes que salen al extranjero. El curso pasado, fueron 776, un 12% más que el año anterior. Por otro lado, los estudiantes extranjeros que acudieron a Mondragon Unibertsitatea fueron 382.

El curso 2016-17 Mondragon Unibertsitatea ha formado a más de 8.000 profesionales con su oferta de posgrados, títulos propios y otros tantos cursos de formación continua. Además, se ofreció un nuevo Máster, el de Innovación Empresarial y Dirección de Proyectos.

El esfuerzo realizado en el ámbito de la **investigación y la transferencia** también ha dado sus frutos. Esto se pone de manifiesto en los resultados obtenidos en el Ranking U-Multirank que ha calificado, en su edición de 2017, a Mondragon Unibertsitatea como excelente en diversos parámetros. Además, el Ranking elaborado por CyD le sitúa entre las 15 universidades del Estado con

mayor rendimiento, colocándole en cuarto lugar en el ranking en Transferencia del Conocimiento y en séptimo puesto en la dimensión "enseñanza y aprendizaje".

Los proyectos de investigación y actividades de transferencia realizados en el curso 2016-17 han sido más de 430. Además, se han publicado 78 artículos en publicaciones especializadas tanto del Estado como de nivel internacional, se han presentado 136 ponencias y se han organizado 54 jornadas y congresos sobre diversas áreas de conocimiento.

En la Escuela Politécnica Superior, el total de ingresos procedentes de la actividad de I+T ha experimentado un incremento del 7%. En el marco de estos programas se acometen proyectos de investigación, que acaban desembocando en productos, procesos y servicios innovadores. En el marco de estos programas de investigación colaborativa también se encuentra la capacitación del talento joven que acaba incorporándose a la empresa. Además, los ingresos derivados de proyectos europeos se han incrementado un 21%. Este tipo de proyectos, enmarcados en ámbitos como el Transporte, la Manufactura Avanzada y el Industry 4.0, ámbitos clave en la Estrategia de Especialización Inteligente de Euskadi, RIS3, permitirán a la Universidad seguir generando conocimiento en áreas científico-tecnológicas alineadas con las necesidades de la empresa.

En el **ámbito de la educación**, se sigue trabajando en proyectos relacionados con metodologías de aprendizaje innovadoras, modelos educativos cooperativos, etc. También se han puesto en marcha proyectos en el ámbito del cooperativismo, como el proyecto "Kooperatiba Fabrika", y otros en el ámbito audiovisual. En el área de la gestión empresarial especialmente relevante ha sido la concesión del proyecto europeo AS FABRIK, en estrecha colaboración con el Ayuntamiento de Bilbao. Otro proyecto importante ha sido la puesta en marcha de Compyte, una iniciativa en colaboración con Laboral Kutxa que ha permitido desarrollar un instrumento cuantitativo y digital para la medición de la competitividad de una empresa.

Con la Corporación MONDRAGON también se han desarrollado iniciativas importantes para favorecer el desarrollo de proyectos integrales en el contexto de la internacionalización, así como la Gestión del Talento.

El Centro Tecnológico BCC INNOVATION también ha desarrollado un conjunto de proyectos relacionados con los hábitos saludables, sensorialidad, diseño y tecnología en la industria gastronómica y la restauración.

Además, ha puesto en marcha el BCulinary Lab, con objeto de identificar y crear conocimiento en el ámbito del sector de la alimentación.

Por otro lado, la Universidad ha seguido dando pasos en su proceso de innovación pedagógica Mendeberry 2020, con el diseño y desarrollo del marco pedagógico del modelo educativo que pretende tener en el futuro. Unido a ello, se ha trabajado profundamente el modelo de formación dual, tomando como punto de partida la experiencia de más de 50 años que la universidad tiene en este campo y analizando experiencias y modelos duales avanzados de países como Alemania y Francia.

En lo que al **ámbito del emprendimiento** respecta, y concretamente en el contexto de LEINN, además de las empresas creadas por los alumnos de primer curso, como parte de su proceso de enseñanza-aprendizaje, durante el curso 2016-17 se han creado otras 6 empresas, por parte de estudiantes egresados en promociones anteriores.

OTALORA

La actividad de Otalora, centro de desarrollo directivo y cooperativo de MONDRAGON, a lo largo de 2017 ha mantenido la dinámica de ejercicios precedentes.

En el área de **Educación Cooperativa** se impartieron programas para Consejo Rector a 16 grupos, 9 grupos para Consejo Social y 68 grupos del colectivo de socios.

En el área de **Aprendizaje Directivo**, un total de 13 grupos desarrollaron el programa de "Competencias conversacionales y Trabajo en Equipo", 3 grupos realizaron programas de profundización en competencias de "Liderazgo Cooperativo", 3 grupos el programa de "Comunicación constructiva" y 15 grupos realizaron programas de habilidades a medida para distintos perfiles de gestores.

Por otro lado, en el área de **Desarrollo Cultural**, se llevó a cabo la encuesta de cultura organizacional en 15 cooperativas, y la evaluación del perfil del líder en 13 casos.

Además, la Facultad de Empresariales sigue extendiendo su actividad en su red de laboratorios de emprendimiento en el Estado así como en el exterior. Actualmente cuenta con 9 laboratorios, tres de ellos en Euskadi -Irun, Oñati y Bilbao-, y el resto en Madrid, Barcelona, Valencia, Pune, Shanghai y México. Durante el curso 2016-17, además, se ha implantado el Grado LEINN en Shanghai.

Esta amplia red de laboratorios ha permitido que durante el curso 2016-17 más de 625 estudiantes hayan cursado el grado LEINN.

En cuanto al **ámbito de la digitalización** se refiere, entre otros, se ha dado un importante impulso al proyecto de ecosistema digital, cuyo objetivo es que la comunidad universitaria cuente con una App que ofrezca un conjunto de servicios digitales diversos. La App, denominada KoNet, se ha puesto en marcha durante este curso para el colectivo de estudiantes y seguirá ampliándose, tanto desde el punto de vista de usuarios como de servicios.

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

En el área de **Difusión Cooperativa**, se atendió a 130 grupos de visitantes de 1 día que se acercaron hasta MONDRAGON, se impartieron un total de 17 seminarios de 2 a 5 días sobre MONDRAGON, así como 7 conferencias en diferentes eventos internacionales.

La actividad de las dos Comunidades de práctica dirigidas a las direcciones de gestión Social/Personas los ámbitos de "Gestión del talento" y "Cultura y Valores" ha continuado en 2017 y a ellas se han sumado los ámbitos del "Gobernanza" y "Transformación Social".

Por último, cabe subrayar una nueva edición del **Foro de Gestión de Personas** dirigido a directores de Personas de las cooperativas de la Corporación, con la participación de 130 asistentes.



FORMEMOS UNA COMUNIDAD
CONVENCIDA DE SERLO
Y SU FUERZA SERÁ INMENSA.

COLABOREMOS CON **TODOS**
SIN DISCRIMINACIÓN.

Arizmendiarrieta