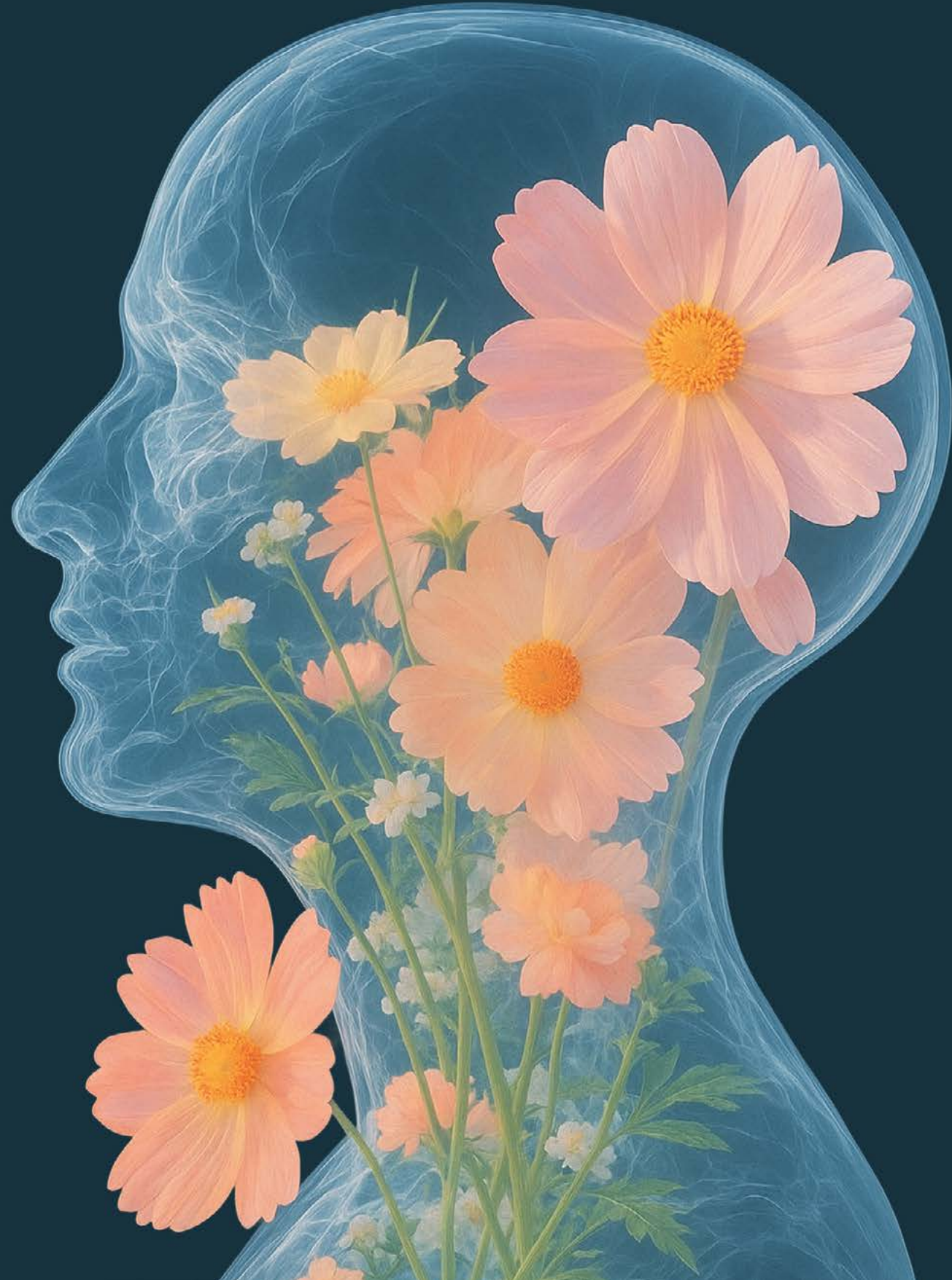


Pentsamolde kooperatiboa

Idea kolektiboen indar eraldatzailea.



01 PRESIDENTEEN GUTUNAK →

02 MONDRAGON ZENBAKITAN →

03 MONDRAGON DNA →

04 NEGOZIO ARLOAK →

05 MONDRAGONen ORGANOAK →

Elkarlana indartuz, indartsuago eragin

*Etorkizuneko erronken aurrean,
lankidetza.*



Pello Rodriguez,
MONDRAGONen Kontseilu
Orokorreko presidentea

Etapa berri bat

2024ko balantzea argi eta garbi positiboa da MONDRAGONentzat. Ziurgabetasun geopolitikoak eta merkatuen aldaketek baldintzatutako ingurune global zorrotz batean, sendo eta kohesioz erantzuten jakin dugu. Korporazioak 11.200 M€ gainditu ditu salmentetan, 70.000 lagun baino gehiagorekin plantillan, eta 632 M€-ko etekin errekorrak lortu ditu. Gure lau arloek Industriak, Finantza arloak, Banaketak eta Ezagutzak jarduera ona izan dute, eta gure eredu kooperatiboaren eraginkortasuna berretsi dute.

Zenbakietatik harago, gure etorkizuneko ikuspegia indartzen duten proiektuetan pausoak ematen jarraitzen dugu. Esaterako, Ezagutza Dibisioan, gure ekosisteman gero eta leku garrantzitsuagoa duen arloan. Ikastetxeak, unibertsitatea eta zentro teknologikoak uztartzen dituen proiektu hau apustu argia da MONDRAGON etorkizuneko erronketarako prestatzeko.

Eta, hain zuzen, etorriko denari begira jarri gara orain. 2025ean etapa berri bat ireki dugu, non protagonismo berezia hartzen duen Etorkizuneko Negozioak sortzeko ekimen estrategikoak bultzatzeak, funtsezko zenbait esparrutan: zibersegurtasuna, teknologia digitala eta AA, arlo soziosanitarioa, sare elektrikoak eta energia, edo mugikortasuna. Badakigu sektore horiek erabakigarriak izango direla datozen urteetan, eta, beraz, kalitatezko enplegua sortzeko giltzarri izango dira. Sektore berri hauetako proiektuei gure balio kooperatiboetatik ekin nahi diegu, berrikuntzaren eta konpromiso sozialaren alde eginez.

“Prest gaude ziklo berri bati konfiantzaz aurre egiteko, jakinik baditugula proiektu sendo, lehiakor, eraldatzaile eta pertsonen dagoen proiektua eraikitzen jarraitzeko beharrezkoak diren talentua, esperientzia eta espiritu kolektiboa”.



PRESIDENTEEN GUTUNAK

Leire Mugerza,
MONDRAGONen Batzorde
Iraunkorreko eta Kongresuko
lehendakaria

Elkarlana indartuz, indartsuago eragin

MONDRAGONek 2024an izan duen bilakaerak berriro erakutsi du partekatzen dugun proiektu kooperatiboak sustrai sakonak eta etorkizuneko ikuspegia dituela. Gero eta aldakorragoa, konplexuagoa eta ziurgabeagoa den mundu honetan, eredu ekonomiko eta sozial bidezko, gizatiar eta jasangarriago baten eraikuntzan parte aktibo izateko gure bokazioa berresten dugu.

Gaur, inoiz baino gehiago, lankidetzaren indartu behar dugu, printzipio eta eguneroko praktika gisa. Izan ere, elkarlanetik bakarrik – pertsonen, kooperatiben, dibisioen eta beste enpresa batzuen artean – egokitu ahal izango gara agertoki globalaren erronketara; inteligentzia kolektiboarekin, arintasun estrategikoarekin eta konpromiso sozial irmoarekin jardutea eskatzen digun agertokian.

Izan ere, erantzukizun handia dugu: hurrengo belaunaldiei ondare hobea uztea. Hau da, balioak dituzten enpresak, gure lurraldeetan errotuta daudenak, hezkuntzaren, berrikuntzaren eta lanaren bidez, eragin sozial garrantzitsua eta gizarte berdinzaleagoak sortzen jarraitzen dutenak. Erronka handi horretarako, lankidetzak – MONDRAGONeko kooperatiben bereizgarriak – ezinbesteko palanka izaten jarraitzen du.

“Beharrezkoa da lankidetzaren indarra aldarrikatzea, gizarte justuago baterantz bidea egiteko motor gisa, desberdintasunak murriztuz, pertsona benetan erdigunean kokatuz eta jarduera ekonomikoa ingurunean eragin sozial handiagoa sortzera bideratuz”.



Xede garbia duen bidea

*Indarrak batuz,
emaitzak biderkatu.*





PERTSONAK

70.000



SALMENTAK

11.213 M€



INBERTSIOAK

376,8 M€



EBITDA

1.661 M€

ENPLEGUA

55,6%

44,4%

EKINTZAILETZA

12

Sektore emergente eta *startup*-etan egindako inbertsioak

INGURUMENA

+%75

Salmenta ziurtagiriarekin
ISO 14001

GENERO PLANAK

%70

Kooperatiba

GIZARTE EKINTZA

29,7 M€

Hainbat proiektutan

EUSKARA

57

Euskara-planak dituzten kooperatibak

34

Bikain ziurtagiriak

PREBENTZIOA

10.046

Prebentzioan eta lan osasunean trebatutako pertsonak

PRESTAKUNTZA

23.719

MONDRAGONeko ikastetxeetan trebatutako pertsonak

URTEKO TXOSTENA 2024



FINANTZAK



INDUSTRIA



BANAKETA

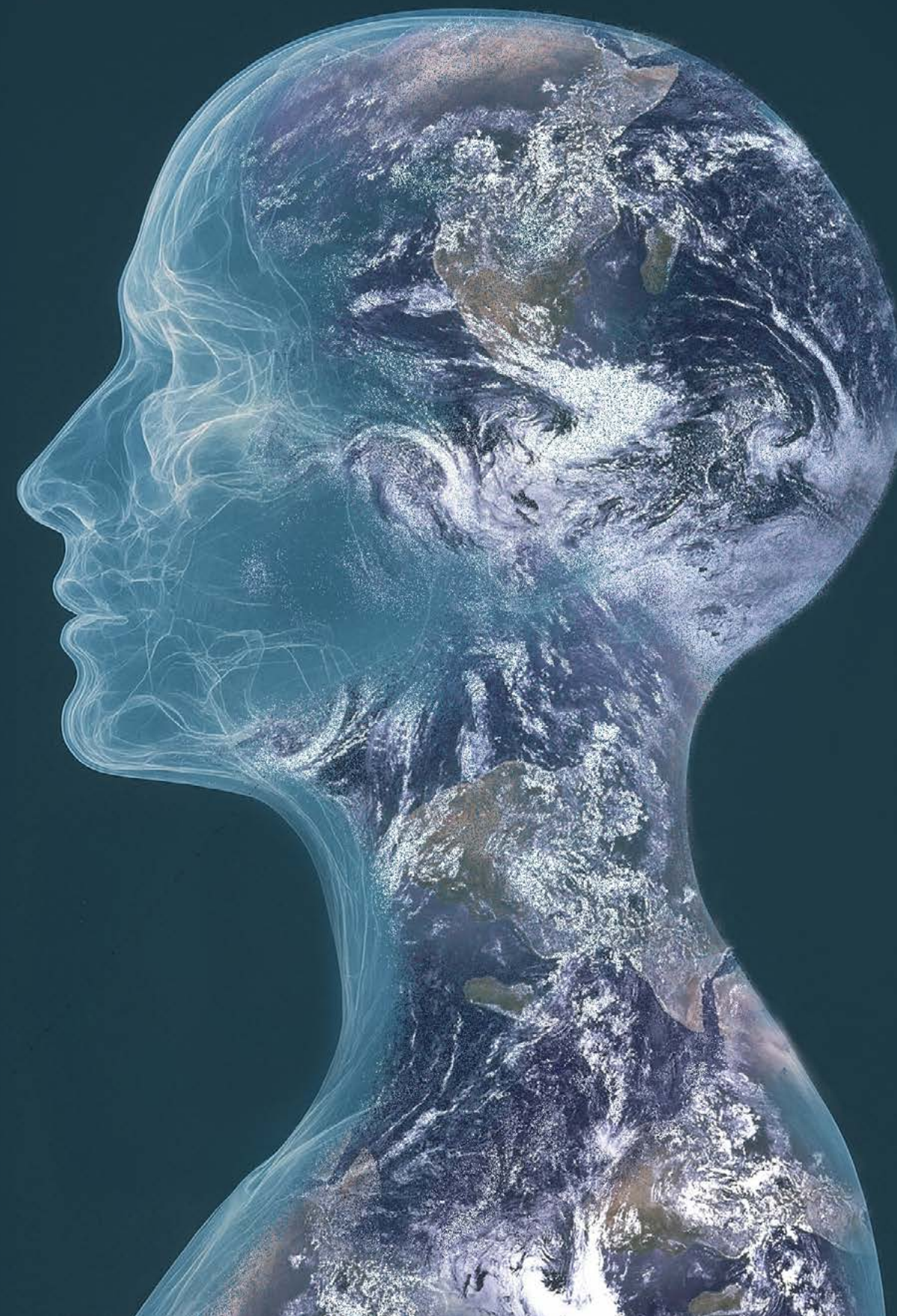


EZAGUTZA



*Gure idealek
ere mundua
eradtzen dute*

*Balio humanistetatik jardun,
aldaketa positiboa sustatzeko.*



MONDRAGON DNA

Misioa

MONDRAGON, hain zuzen, enpresa izaerako errealitate sozioekonomiko bat da, Euskal Herriaren kulturen sustrai sendoak dituen, pertsonen eta pertsonentzat sortua. Gizarte jasangarri batekin, lehiakor izanez hobetzearekin eta bezeroa gogobetetzearekin konprometitua, enpresa garapenaren bidez eta enplegua sortuz aberastasuna sortu eta gizartea eraldatu nahi ditu. Elkartasunean du oinarria, eta metodo demokratikoak erabiltzen ditu bere antolakuntza eta zuzendaritzarako. Pertsonen euren enpresen kudeaketan, emaitzetan eta jabetzan parte hartzea eta integrazioa bultzatzen du.

Beste enpresa mota bat

Demokratikoa

Pertsonen erabakitzen dute. Bazkide bat/boto bat, kooperatibaren gobernu eta kudeaketa organoak aukeratzeko eta enpresaren erabaki estrategikoak hartzeko.

Parte hartzailea

Funtsezko hiru esparrutan, hala nola kudeaketan, jabetzan eta emaitzetan, konpromiso eta nortasun maila handiagoa sortzen baitu.

Eraldatzailea

Balio partekatua sortzen duten eta gizartea eraldatzeko bokazioa duten enpresak.

Lankidetzaren ekosistema

MONDRAGONen lankidetzaren logika –kooperatibaren, dibisioen eta beste erakunde batzuen artean egindakoa– baliagarria da aukera berriak sortzeko eta enpresa proiektuen erresilientzia hobetzeko. Jarraian lankidetzaren mekanismoetako batzuk.

Emaitzen birmoldaketa. Elkartasun mekanismo honen bidez, kooperatiba bakoitzak bere etekinen ehuneko bat –%13 gutxienez– dibisio funts batera bideratzen du. Funts horren helburua sortutako aberastasunaren banaketa bidezkoagoa edo galerak izan dituztenen konpentsazio partziala egitea izango da.

Langileen birkokapena, zailtasunetan diren kooperatibetako kideei, gainontzeko kooperatibetan enplegua mantentzeko aukera ematen diena.

Lankidetzaren finantzarioko tresnak, oso zeregin garrantzitsua dute nazioartekotze, berrikuntza eta sendotze proiektuetan, bai eta zailtasunetan direnek euren finantzak indartzeko abiatzen diren proiektuetan ere.

Halaber, foro tematikoak, sektorialak, korporatiboak edo zuzendaritzetakoak ere egiten dira, ezagutza partekatzeko. Eta lankidetzaren supraegiturako erakunde bidez ere gauzatzen da, horien artean Ategi, Osarten, Sustapen Zentroa, Otalora, MONDRAGON Fundazioa edo LagunAro daude, besteak beste.



MONDRAGON DNA

Errotutako enpresa

Ingurunearen garapenarekin konprometituta eta erabaki zentroak jatorrizko lekuan kokatuta. MONDRAGONek kontuan du ondarearen balioa, eta hurrengo belaunaldi kooperatiboei kooperatiba sendoagoak eta pertsonentzat eta planetarentzat garapen eredu hobe uztea ditu helburu.

Lurraldearen egituraketa. Eredu kooperatiboa lurraldean tinko finkatuta dago. Kooperatibak, modu naturalean, erreferente eta ardatz bihurtu dira euren inguruaren garapenean, eta ezinbestekoak dira gizartea eta ekonomia biziberritzeko estrategiak diseinatzerakoan.

Tokiko erabakiak, ikuspegi globalarekin. Kooperatibak mundu zabalean lehiatzen dira eta erabakiguneak euren egoitza nagusietan kokatzen dira: EAEn eta Nafarroan, batez ere.

Euskara bultzatzea. MONDRAGONen, lantoki guztietan, euskara erabiltzeko eta normalizatzeko lan egiten da.

Kulturarekiko konpromisoa. MONDRAGONek, era berean, kultur proiektu handi eta estrategikoak bultzatzen laguntzen du, hala nola Guggenheim, Kursaal, Baluarte, Artium, Arantzazu, Euskadiko Orkestra...



Ezagutu kooperatiba guztiak



ikerlan



DANOBATGROUP

FAGOR
AUTOMATION



Bexen

Elkarrekin, aurrera

*Benetako aurrerabidea lankidetzaz
indartuz bultzatzen da.*



Negozio-arloak

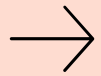
Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza dira MONDRAGONeko kooperatiben negozio-arloak. 2024an, salmenta metatuak 11.213 M€-koak izan ziren, inbertsioak 376,8 M€-koak eta EBITDA 1.661 M€-koa. Batez besteko langile kopurua berriz, 70.085 lagunekoa izan zen.

MONDRAGONek berrikuntzan egindako apustuak oso garrantzitsuak izaten jarraitzen du, eta horren erakusgarri da I+Gn lanaldi osoan diharduten 2.072 pertsonak. Gainera, 2024an I+Gra bideratutako baliabideak 201 milioi eurokoak izan ziren, eta indarrean zeuden patente-familiak 382 ziren; kopuru hori oso adierazgarria da Euskal Autonomia Erkidegoaren datuarekiko. Zentro teknologikoen (5) eta I+G unitateen (7) artean, 12 ikerketa eta berrikuntza erakunde ditu MONDRAGONek.



FINANTZAK

Nahiz munduko geoestrategiatik eratorritako ziurgabetasuna aldagai esanguratsua izan, LABORAL Kutxak ekitaldia oso ondo itxi zuen, 274,5 M€-ko emaitza garbiarekin. Bestalde, LagunAro EPSVk ere urte ona erdietsi du, %7,94ko errentagarritasun global garbiarekin, eta %4,05eko kaudimen-marjinarekin, legeak ezarritako atalasea gaindituz.



NEGOZIO-ARLOAK



LABORAL KUTXA

2024. urtea ziurgabetasun geopolitiko handiak markatu zuen, Ukrainako eta Ekialde Hurbileko gatazkek eta Donald Trumpek AEBn lortutako garaipenak eragindako inpaktu handiekin. Europak aurre egin zion ahultze industrialari, batez ere Alemanian, energiaren kostuek eta Txinako lehiak eraginda. Euroguneak zerga politika murriztaileagoa hartu zuen, eta pizgarri ekonomikoa mugatu. EBZ, berriz, tasak jaisten hasi zen, inbertsioa eta kontsumoa pixkanaka berreskuratzea erraztu lezakeelakoan. Espainian, hazkundeak sendoa izan zen (%3,2), baina apalagoa EAEn (%2,1) eta Nafarroan (%2,7), non industriak ahultasun zantzuak erakutsi zituen.

Eta, testuinguru horretan, LABORAL Kutxak jardun ezin hobia erakutsi zuen errentagarritasunaren aldetik, negozioaren atal nagusien ekarpen orekatuarekin eta arriskuaren kudeaketa egokiarekin batera. Erakundeak azken urteetan egindako eraginkortasun ariketari esker, goranzko joera sendoa adierazten duen emaitza lortu zuen, eta hori urteko bigarren seihilekoan gordailuen erraztasunean puntu bat jaitsi zen arren. Horrenbestez, zerga ondoren sortutako mozkina %23,3 hazi zen, 274,5 M€an kokatuta.

Horrela, beste ekitaldi batez, LABORAL Kutxak banka egiteko bere ereduaren ezaugarriak berretsi zituen, kooperatiboa eta eraldatzailea, eta finantza osasun sendoa erakutsi zuen, erresilientzia handiagoa ahalbidetzen duena eta datozen ekitaldietan emaitzak sortzeko abantaila posizio batean kokatzen dena, banku negozioaren finantza adierazle nagusietan antzematen den hobekuntzak erakusten duen bezala.

Entitatearen sendotasuna, CET1 kaudimenean neurtuta, %24,85era igo zen ekitaldiaren amaieran; LTD likidezia %64,16koa izan zen, eta, negozioaren errentagarritasunari dagokionez, %12,32ra igo zuen bere ROE tasa.

Aurrezpena, inbertsioa eta kreditu jarduera LABORAL Kutxan

LABORAL Kutxak baliabide bitartekotuen hazkunde nabarmenarekin itxi zuen 2024ko ekitaldia, 31.452 M€a iritsi baitziren, hau da, urtean %7,7ko igoera. Balantze barruko aurrezpena (kontuak eta gordailuak) %5 hazi zen, epe finkoko gordailuen arrakasta jarraituak bultzatuta, urtean %59,8 nabarmen igo baitziren.

Balantzetik kanpoko baliabideei dagokienez, kudeatutako inbertsio funtsek %20,2ko igoera izan zuten, 1.040 M€tik gora, azken hiru ekitaldietako goranzko joera berretsita. Oro har, balantzetik kanpo kudeatutako aurrezpena %15,5 hazi zen (BGAEa, pentsioak eta bizitza-aurrezki aseguruak barne).

Kreditu inbertsioari dagokionez, guztizko saldoa %0,9 handitu zen, 15.124 M€a iritsi arte. Familiei emandako kredituak egonkor mantendu ziren, eta kontsumorako kredituak, ordea, %1,6 egin zuen gora. Enpresa arloan, entitateak ekoizpen sarearekiko konpromisoa

berretsi zuen, formalizazio berrietan %10,2ko hazkundearekin, batez ere dimentsio handiagoko enpresetan, eta horrek merkataritzako inbertsioan %3,8ko igoera globala ekarri zuen.

Aseguruen negozioa

Ez-bizitzaren arloko primak 142,9 M€ izan ziren guztira, hau da, urte arteko %7,8ko hazkundeak izan zen, non automobil aseguruak 75,9 M€ izan diren, %5,5 gehiago, eta etxe aseguruetan kontratatutako bolumen osoa 53 M€ izan zen, aurreko ekitaldian erregistratutako zifra baino %8,9 gehiago. Horrez gain, bizitza arloko primak 55,7 M€ izan ziren guztira, %6ko jaitsierarekin.

Azpimarragarria da ICEAk Lagun Aro Aseguruak konparatibaren lehen postuetan kokatu zuela estatuko aseguru konpainia guztien artean, eta bigarren postura iritsi zela bezeroaren gogobetetzearen atalean, bai autoaren atalean, bai etxearen atalean.

NEGOZIO-ARLOAK



LAGUNARO EPSV

Testuinguru ekonomiko globalean hazkunde moderatua eta erlaxazio monetarioa izanik, LagunAro, EPSVk inbertsio zorroaren +%7,94ko errentagarritasunarekin itxi zuen 2024a, merkatuen jarduera onari etekina ateraz, batez ere AEBko akzio teknologikoei eta Europako burtsen susperraldiari esker. Bilakaera horren ondorioz, Kaudimen Marjina pixka bat igo zen, %4,03tik %4,05era, legezko atalasea gaindituta (%4).

Batzar Nagusiak 2024an KPIaren %2,8ko eguneraketa aplikatzea onartu zuen, baita, horrez gain, 2022tik berreskuratzeko zegoen %4,7a ere, 2. eta 3. Tarifetako kolektiboetan. Kaudimen faltagatik aplikatu ez zen 2023ko %0,2a bakarrik geratu zen eguneratzeke. Mutualista aktiboen kolektiboa 30.101era iritsi zen, 190 pertsonako hazkunde garbiarekin, hamarkada bat baino gehiagotik ikusi gabeko zifrak sendoak berretsita. Pentsiodunen kopurua 15.963 izan zen, hau da, 301 onuradun gehiago.

Banaketako prestazioetan, Osasun Laguntzak 14,79 M€ren gastua izan zuen, 2023an baino %5,77 gehiago. Onuradun bakoitzeko eta hileko batez besteko gastua 20,53 euro izan zen. Aldi baterako

ezintasunari dagokionez, absentismo tasa %6,99ra igo zen, %6,5eko helburutik urrun, espedienteen igoeraren eta horien iraupen luzeagoaren ondorioz, neurri batean itxaron zerrenda sanitarioengatik.

LagunArok ezintasuna modu proaktiboan kudeatzeko eredu berri bat finkatu zuen, psikoterapia eta errehabilitazio programak indartzeko eta kooperatibekin eta zerbitzu medikoekin hobeto koordinatzeko. Enplegu Laguntzari dagokionez, gastua 15,76 milioira jaitsi zen (aurreikusitako 24,63 milioien oso azpitik), eta diru sarrerak 44,70 milioira igo ziren; horri esker, funtsa 157,67 M€ra igo zen, 2023an 128,72 milioikoa izanik.

INDUSTRIA

Munduko ekonomiaren hazkunde globala %3,3koa izan zen 2024an, eta horrek aurreko ekitaldietan ikusi izan den munduko ekonomiaren desazelerazio-prozesua geldiaraztea ekarri du. Hala gertatu da inflazioari eustea lortu delako eta munduko hazkunde-dinamikek, oro har, esperotakoa baino portaera hobea izan dutelako. Hala ere, arrisku geopolitikoek ekitaldia markatu dute beste behin ere, eta ziurgabetasuna nagusi izan da merkatuetan.

Laburpen gisa, eta testuinguru horretan murgilduta, Industria arloak balantze sendoarekin itxi zuela 2024a esan daiteke, estatu-mailako salmenten hazkundera, emaitzen hobekuntza, enpleguaren egonkortasuna eta berrikuntzarako eta nazioarteko lehiakortasunerako joera irmoa erdietsita.



NEGOZIO-ARLOAK

Salmentak

MONDRAGONeko Industria arloak bilakaera positiboa eta erresilientea erakutsi zuen, eta ekitaldia 5.020 M€ren salmentekin itxi zuen. Bolumen horrek, aurreko urtearekin alderatuta, hobekuntza txiki bat adierazten du termino homogeneoetan. Merkatuen arabera, salmenta nazionalak 1.362 M€ra iritsi ziren, %7,4ko hazkunde nabarmenarekin, eta nazioarteko salmentak 3.658 milioira, hau da, guztizkoaren %73ra, arloaren nazioarteko izaera sendoa berretsiz, atzerrian urte arteko %2,4ko murrizketa txiki bat gertatu arren.

Errentagarritasuna

Ziurgabetasun testuingurua gorabehera, Industria arloaren errentagarritasuna hobetu egin zen aurreko ekitaldiarekin alderatuta, 267 M€ren emaitza garbia lortuta. Lorpen horrek agerian uzten du industria kooperatiben indarra eta ingurune aldakorren aurrean egokitzeko duten gaitasuna.

Enplegua

Enpleguaren esparruan, arloak ekarpen esanguratsua izan zuen, urtean zehar 26.714 pertsona okupatuta baitzeuden batez beste; horietatik 9.512k estatutik kanpo kokatutako ekoizpen lantegietan garatzen zuten beren jarduera, kooperatiben ekoizpen sarearen nazioarteko hazkundearen isla.

Inbertsioak

2024an industrian 200 M€ inbertitu izan, aurreko urtearen antzera. Batez ere instalazio produktibo berrien egokitzapenean zentratuta, ekoizpen baliabideen hobetzeko, prozesuen efizientzia lortzeko eta lehiakortasuna hobetzeko.

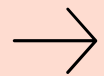
Berrikuntza

Beste alderdi aipagarri bat MONDRAGONeko enpresa industrialek berrikuntzaren alde egindako apustua da. Hala berresten dute zenbait datu garrantzitsuk: 2.008 pertsona dabilta I+Gan buru-belarri lanean, askotariko teknologietan espezializatutako 12 zentro teknologikoetan, eta baita Mondragon Unibertsitatean eta industria kooperatibetako I+G unitateetan ere. I+G gastua 186 M€ izan zen, eta zifra horrek agerian uzten du garapen teknologikoaren aldeko apustua, etorkizuneko palanka gisa.

BANAKETA

Arlo hau Eroski Taldeak eta Erkopek osatzen dute. Eroskiren jarduera nagusia txikizkako merkataritza da, Taldeko sozietate nagusia Eroski, Kooperatiba Elkarteak izanik. Erkop berriz, bigarren mailako kooperatiba, nekazaritzako elikagaien sektoreko lau kooperatibek eta haien sozietate partaidetuek osatzen dute.

Banaketa-dibisioak, 2024ko ekitaldiaren amaieran, 6.193 M€-ko salmenta garbiak, eta batez beste 39.116 enplegu metatu zituen, bazkide kooperatibista, langile eta frankiziadunen artean.



NEGOZIO-ARLOAK



EROSKI TALDEA

EROSKI Taldeak emaitza sendoekin itxi zuen 2024ko ekitaldia, eta horrek hazkunde iraunkorreko etapa bat sendotzen du. Taldearen salmenta gordinak 5.885 M€ra iritsi ziren, %2,7ko igoerarekin 2023ko datuekin alderatuta, elikadura arloan dinamismo berezia erakutsiz. Zerga aurreko mozkina %23 hazi zen, 127 M€ gainditu arte, eta emaitza garbia 81,7 milioira iritsi zen.

Kostuen igoerak markatutako ingurunea izan arren, taldeak egonkor mantendu zuen etekin operatiboa, 259 M€ekin, eta pixka bat hobetu zuen bere ebitda, 332 M€an kokatuta. Gainera, EROSKI 59 M€ko zorra amortizatu zuen, bere finantza egitura hobetzeari eta finantza gastuak murrizteari esker.

2024an, taldeak ahaleginak areagotu ditu eraginkortasun operatiboa eta eraldaketa teknologikoa lantzeko, inbertsioak eginez prozesuak digitalizatu eta automatizatzeko, algoritmo prediktiboak garatzeko eta pertsonalizazio komertziala lantzeko, adimen artifizialaren aldeko apustu irmo batekin.

Arlo komertzialean, EROSKI 36 denda berritu eta 60 saltoki berri ireki ditu, hurbileko lidergoa indartzeko. “Beti Prezio Ona” estrategiaren bidez, 408 M€ helarazi zituen merkatura aurrezkitan, promozio, deskontu pertsonalizatu eta fidelizatzeko programen bidez.

Gainera, taldeak bere konpromiso soziala berretsi du, 26,4 M€ren ekarpenarekin ekintza solidarioetarako.

1.502 establezimenduko sarearekin eta 27.600 kooperatibista eta langile baino gehiagorekin, EROSKI Espainiako banaketa talde kooperatibo nagusi gisa finkatuta dago, eta erreferentzia gisa jasangarritasunari, berrikuntzari eta pertsonetikiko konpromisoari dagokienez.



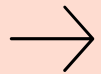
ERKOP

Elkartea bigarren mailako kooperatiba batek eta lau kooperatiba bazkidek osatzen dute (Ausolan, Miba, Barrenetxe eta Behi Alde). 2024an, bere ikuspegi estrategikoa betetzeko lantzen ari den eraldaketaren lehen fasea amaitu zen: “Etorkizuneko Erkop”. Aurrerapena oso ona izan da, nabarmentzekoak izanik Banaketa dibisioaren barruko harremanak eta proiektuak indartzea, dibertsifikazio eta berrikuntza proiektuak, eta egindako adierazpen estrategikoak, 2025-2028 Plan Estrategiko berriarekin konektatuta.

2024ko salmentak, guztira, 308 M€ izan ziren; emaitza 8,9 M€ izan zen, eta 11.000 langilek baino gehiagok osatzen zuten plantilla.

EZAGUTZA

Ezagutza arloa, bi zutaberen gainean dago eraikia. Batetik, Ezagutza-dibisiaoa, ikastetxeek eta zentro teknologikoek osatzen dutena, eta bigarrenik, MONDRAGONen zentro korporatiboko Berrikuntza saila. I+Gko inbertsio metatua 201 milioi euroko izan zen, hau da, guztizko salmenten %4,0, eta lanaldi osoko 2072 ikertzaile hartu zituzten dibisioko kooperatibek.



NEGOZIO-ARLOAK

EZAGUTZA DIBISIOA

2023an eratua, hauek osatzen dute Dibisioa: Hezkuntza Zentroak (Arizmendi, Lea Artibai, Politeknika Txorierri), Mondragon Unibertsitatea eta bere hiru fakultateak (MGEP, Enpresagintza eta Huhezi) eta Zentro Teknologikoak (Ikerlan, Lortek eta Leartiker). MONDRAGONeko ezagutzaren ekosistema indartzeko ideiarekin sortu zen proiektua, etorkizuneko erronkak, enpresenak eta gizartearenak, ezagutzaren iragazkitik igaroko direla jakitun. Dibisioak 2.000 lagun inguru enplegatzen ditu, 180 M€ren aurrekontua du guztira, eta 22 egoitza Euskadin zehar banatuta; zifra horiek dibisioaren dimentsioa erakusten dute.

2024ko mugarri aipagarrienei dagokienez, azpimarratzekoa da, alde batetik, Dibisioa bera abiarazi izana, formalki munduan bakarra den ekosistema bat eratuz, zeinaren helburua baita gizartea eraldatzea, ezagutzaren balio kate osoari helduz: hezkuntza, formazioa, ezagutza sortzea eta transferentzia. Eta hori guztia pertsonen formazio integralaren eta MONDRAGONeko kooperatiben lehiakortasunaren zerbitzura.

Bestalde, ekintzailertzan eta jarduera berrien sorkuntzan eragile garrantzitsua izateko apustu irmoa aipatu behar da. Ildo horretan, 2024an azpimarratu behar da Hirekin inauguratu zela (Industria Eraldaketa Jasangarrirako Berrikuntza eta Ekintzailertza Zentroa), LEINN laborategiak indartu zirela, IdeiEnea proiektua hasi zela, eta, bereziki, Ikerlanek oinarri teknologikoko enpresa kooperatibo berrien ekimenak abiarazteko egindako apustua (esaterako, Orbik).

Berrikuntza

Zentro korporatibotik berrikuntza eta teknologia ere bultzatzen dira, hainbat ekimenen bidez. Horien artean, azpimarratzekoa da Zientzia eta Teknologia Plan korporatiboa, funtsezko tresna gisa finkatu dena MONDRAGON Korporazioko kooperatiben arteko lankidetzan eragiteko. Horren bidez, proiektuak Berrikuntza Irekiko ikuspegi batekin finantzatzen dira, funtsezko arlo hauetan zentratuta: inprimaketa aurreratua, intralogistika, 5G sareak, datu federatuen espazioak, adimen artifiziala, robotika, zibersegurtasuna edo ingurumen jasangarritasuna, besteak beste.

Halaber, garrantzitsua da azpimarratzea finantzaketa publikoa duten proiektuak konfiguratzeko eta gauzatzen jarraitu dela, jarduera indartsu batez estatuan zein Europan, baita beste korporazio eta enpresa batzuekin ekimen pribatuak abian jartzen ere.

Bai Zentro Teknologikoek, bai enpresetako I+G Unitateek, erronka korporatiboekin lerrokatutako espezializazio bat dute, eta horrek kooperatiben lehiakortasuna mantentzeko beharrezkoak diren teknologia gakoak eta berrikuntza garatzea ahalbidetzen du. Erakunde horietako bakoitzaren lan eremuak hauek dira:

Zentro Teknologikoak



Fabrikazio, mekanizazio, 4.0 Industria eta industria ekoizpenerako teknologiak eta prozesuak.



Digitalizazio, adimen artifizial, sistema elektroniko txertatu, zibersegurtasun, energia eta mekatronikako teknologiak.



Elikadurari eta materialei aplikatutako teknologiak, bereziki polimeroetan.



Loturako teknologiei, fabrikazio gehigarriari eta prozesuen digitalizazioari aplikatutako materialak eta prozesuak.



Enpresa kudeaketaren berrikuntza, ekintzailertza, talentuaren kudeaketa eta merkatuen garapena.

NEGOZIO-ARLOAK

Enpresen I+G unitateak

- CIKATEK: material eta produktu polimeriko berrien ikerketa (kautxuak, termoplastikoak eta TPEak), estankotasun, bibrazioaren aurkako eta fluidoaren eroapen funtzioetarako.
- CS CENTRO STIRLING (Osagaien Dibisioa): hainbat osagai eta azpisistemaren diseinu, simulazio, fabrikazio eta saiakuntza, etxe ingurunean energia sortu eta efizientziaz erabiltzeko.
- EDERTEK (Fagor Ederlan Taldea, Ecenarro eta Mapa): material metalikoen galdaketa eta injekzio teknologiak eta prozesuak, automobilen industriarako osagaien garapenari aplikatuta.
- FAGOR AOTEK (Fagor Automation): makina-erremintaren eta optikaren automatizazioa, batez ere zenbakizko kontrol, erregulagailu, motor eta posizioaren kaptazio sistemetara fokalizatua.
- ISEA (Ingeniaritza eta Enpresa Zerbitzuen Dibisioa): enpresa zerbitzu aurreratu berrien konfigurazioa eta garapena, eta ekintzailatza sustatzeko metodologiak.
- KONIKER (Fagor Arrasate eta Mondragon Assembly): ekoizpen industrialeko makineriaren eta prozesu berrien garapena, batez ere materialen konformaziora eta osagaien eta azpimultzoen mihiztadura automatizatura bideratuta.
- MTC (Maier): automobilaren industriarako pieza eta multzo termoplastikoen garapenean espezializatua, kasu bakoitzean eskatzen diren alderdi estetikoak eta funtzionalak landuz

I+G+B ZIFRATAN

I+G gastuak guztira

201 M€

I+G gastuak guztira salmenta guztiekiko

4,01%

I+G gastuak guztira balio erantsiarekiko

12,42%

Urte bukaeran indarrean zeuden patente familiak guztira

382

Produktu eta zerbitzu berrietako salmentak
(duela 5 urte ez zeudenak)

428 M€

Ikertzaileak lanaldi osoan

2.072

Zentro teknologikoak

5

Enpresen I+G unitateak

7

Ekintzailatza Korporatiboa

MONDRAGONek ekintzailatza korporatiboaren aldeko apustua indartu du, bere jarduera dibertsifikatzeko, enplegua sortzeko eta etorkizuneko erronkei aurrea hartzeko bide estrategiko gisa. MONDRAGON Venturesen bultzadarekin, ekosistema kooperatiboak dozenaka kooperatiba mobilizatzea lortu du negozio berrien, startupetako inbertsioen eta aliantza teknologikoen inguruan. 2024an zenbait tipologiatako 12 inbertsio batu izana nabarmentzen da, 9 M€rekin.

MONDRAGONen organoak

BATZORDE IRAUNKORRA

Presidentea
Leire Mugerza

Idazkaria
Ametz Ugalde

Kideak
Jose Antonio Alustiza
Iñigo Arrieta
Oskar Arroyo
Asun Bastida
Xabier Egibar
Ruben Gabilondo
Koldo Kortabitarte
Andoni Larrañaga
Mikel Larrea
Klaudia Luquita
Juan José Martínez
Andrés Mazquiaran
Laura Rodriguez
M^a Asun Sarrionandia
Xaber Ozerinjauregi
Mikel Uribetxebarria
Mirari Zilaurren

KONTSEILU OROKORRA

Presidentea
Pello Rodriguez

Idazkaria
Ametz Ugalde

Kideak
Iker Alberdi
Javier Amezaga
Nerea Aranguren
Zigor Ezpeleta
Edorta Herce
Olatz Imaz
Iñigo Laskurain
M^a José Pagaldai
Adolfo Plaza

