

MONDRAGON

MÁS DE LO QUE VES

Cooperación con impacto real.



Informe Anual 2025

ÍNDICE

01 MONDRAGON EN CIFRAS →

02 ADN MONDRAGON →

03 ÁREAS DE NEGOCIO →

04 ÓRGANOS DE MONDRAGON →

Más allá de la superficie

Los resultados son solo la parte visible de lo que somos. Detrás de cada cifra hay una forma de entender la empresa basada en la cooperación, el compromiso y el propósito compartido. Ese trabajo que no siempre se ve —el que conecta personas, proyectos y conocimiento— es el que impulsa un impacto real y sostenido en el tiempo. Porque en MONDRAGON, lo importante no es solo lo que emerge, sino todo aquello que lo hace posible.



Pello Rodríguez,
Presidente del Consejo General de
MONDRAGON

Adaptación permanente

La capacidad de adaptación y la fortaleza del modelo cooperativo han permitido a MONDRAGON mantener una evolución positiva en 2025, a pesar de un contexto internacional complejo y volátil. La Corporación superó los 11.300 millones de euros en ventas, con más de 71.400 personas en plantilla, y alcanzó unos beneficios de 618,8 millones de euros. Nuestras cuatro áreas —Industria, Finanzas, Distribución y Conocimiento— tuvieron un desempeño favorable, reafirmando la eficacia de nuestro modelo cooperativo.

Sin duda, uno de los datos más relevantes del ejercicio es haber crecido en más de 1.300 empleos, y es que la generación de empleo de calidad es uno de nuestros objetivos prioritarios. Además, estos datos consolidan a las cooperativas de MONDRAGON como el primer empleador de Euskadi, segundo de Navarra y el quinto empleador privado del Estado.

Asimismo, también es reseñable el lanzamiento de tres nuevas empresas —Amet's Power Electronics, Orbik Cybersecurity e Innkia— y el dinamismo en torno a la generación de nuevos negocios en sectores de futuro. Seguimos analizando oportunidades con capacidad de generar empleo sostenible.

2025 ha sido el primer paso de la hoja de ruta de MONDRAGON hacia 2028, con el propósito de “ser el referente cooperativo mundial con personas que transforman la sociedad mediante la fuerza de la cooperación”, poniendo el foco en su dimensión humana, la competitividad de sus negocios y el impacto social que genera.

En definitiva, un año más con balance positivo, tanto en términos cuantitativos como en la firme convicción de que otra forma de hacer empresa es posible.

“Uno de los datos más relevantes del ejercicio es haber crecido en más de 1.300 empleos, y es que la generación de empleo de calidad es uno de nuestros objetivos prioritarios”.



Leire Mugerza,
*Presidenta de la Comisión
Permanente y del Congreso de
MONDRAGON*

Un modelo de transformación real

El año 2025 nos sitúa nuevamente ante un entorno exigente, marcado por profundas transformaciones económicas y sociales que refuerzan la necesidad de modelos empresariales con visión de largo plazo. En este contexto, MONDRAGON reafirma su vocación de ser parte activa en la construcción de ese modelo económico y social más justo, más humano y sostenible, que dé sentido no solamente al “qué” sino también al “cómo” y “para qué” hacemos las cosas.

Y esto es lo que reflejan nuestros resultados socio empresariales de 2025: una foto real del alcance de nuestros logros cuantitativos y un hito más en nuestra trayectoria de aportación de largo alcance a la sociedad.

Porque hoy, el reto va más allá de competir. Se trata de asegurar que nuestra actividad tenga un impacto real: generar oportunidades, fortalecer la cohesión social y contribuir a construir sociedades más igualitarias y justas. En definitiva, impulsar una transformación tangible que se traduzca en bienestar y progreso compartido.

MONDRAGON cuenta con una base sólida para avanzar con determinación en esa dirección, desde un compromiso firme por la colaboración –entre personas, cooperativas, divisiones y con otras empresas–, la inexcusable capacidad competitiva de los negocios y una apuesta decidida por mejorar el legado que hemos recibido. Ingredientes todos ellos necesarios para una transformación real de nuestras comunidades.

“Hoy, el reto va más allá de competir. Se trata de impulsar una transformación tangible que se traduzca en bienestar y progreso compartido”.



Evolución con propósito

Un breve repaso a las principales cifras de MONDRAGON en 2025.



MONDRAGON EN CIFRAS

	PERSONAS	71.400
	VENTAS	11.322 M€
	INVERSIONES	406,3 M€

EMPLEO

♀ 55,5% ♂ 44,5%

EMPRENDIMIENTO

14 Inversiones en negocios de sectores emergentes y *startups*

MEDIO AMBIENTE

+ 75% Ventas con certificaciones ISO 14001

PLANES DE GÉNERO

70% Cooperativas

ACCIÓN SOCIAL

50 M€ En proyectos diversos

EUSKERA

55 Cooperativas con planes de euskera
35 Certificaciones Bikain y Harrobi

PREVENCIÓN

9.804
Personas formadas en prevención y salud laboral

FORMACIÓN

22.400
Personas formadas en centros educativos de MONDRAGON



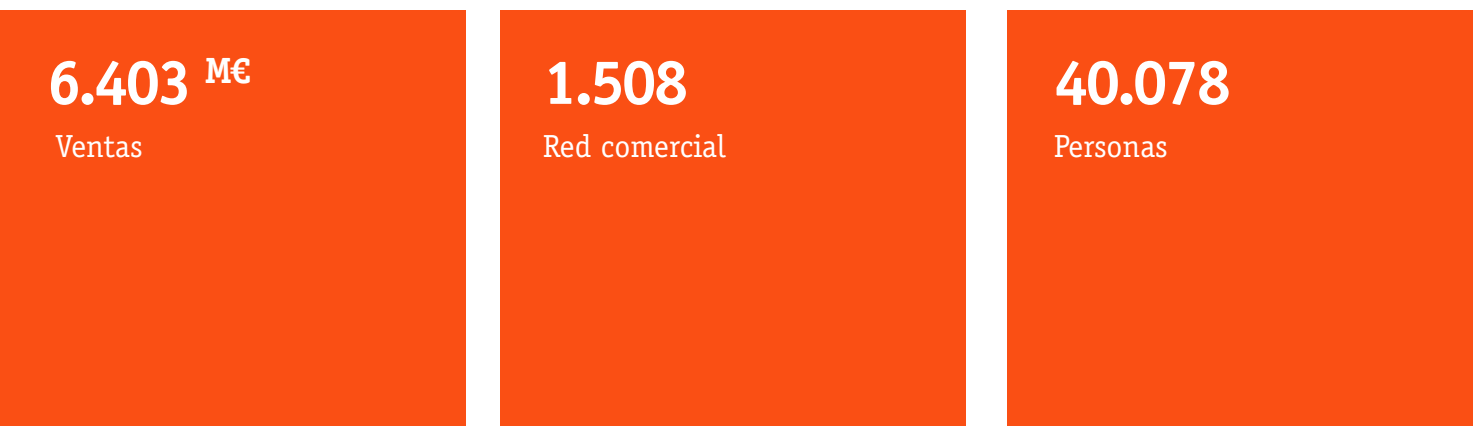
FINANZAS



INDUSTRIA



DISTRIBUCIÓN



CONOCIMIENTO



Un modelo con valores

Personas, cooperación y propósito para transformar la sociedad.

ADN MONDRAGON

Misión

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

Otra forma de empresa

Democrática

Las personas deciden. Una persona socia-un voto para elegir a los órganos de gobierno y gestión de la cooperativa y adoptar las decisiones estratégicas de la empresa.

Participativa

En tres ámbitos clave, como son la gestión, la propiedad y los resultados, que genera mayor nivel de compromiso e identidad.

Transformadora

Empresas que crean valor compartido y tienen vocación de transformar la sociedad.

Ecosistema de intercooperación

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

Reconversión de resultados. Mecanismo de solidaridad a través del cual cada cooperativa destina un porcentaje de sus beneficios –un mínimo del 13%– a un fondo divisional cuyo objetivo es un reparto más equitativo de la riqueza generada o la compensación parcial de las que han sufrido pérdidas.

Reubicación de personas trabajadoras, que permite dar solución en el seno del grupo cooperativo al mantenimiento del empleo.

Instrumentos de intercooperación financiera, que juegan un papel muy importante en proyectos de internacionalización, innovación y consolidación, así como en proyectos de reforzamiento financiero y apoyo en situaciones de dificultad.

Asimismo, también se realizan foros temáticos, sectoriales, corporativos o directivos, para compartir conocimiento. Y la intercooperación también se practica a través de entidades de supra estructura como Ategi, Osarten, Centro de Promoción, Otalora, Fundación MONDRAGON o LagunAro, entre otras.



ADN MONDRAGON

Empresa enraizada

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

Vertebración del territorio. El modelo cooperativo es un modelo con un fuerte anclaje territorial, cooperativas que de forma natural se vuelven vertebradoras y referentes en el desarrollo del territorio e imprescindibles a la hora de diseñar las estrategias de revitalización socioeconómica local.

Decisiones locales con perspectiva global. Las cooperativas compiten en el mundo y los centros de decisión se sitúan en sus empresas matrices, radicadas en la CAPV y Navarra, principalmente.

Impulso al euskara. En MONDRAGON se trabaja por el uso y normalización del euskara en los centros de trabajo.

Compromiso con la cultura. MONDRAGON también contribuye al impulso de grandes proyectos culturales y estratégicos para el país, como son Guggenheim, Kursaal, Baluarte, Artium, Arantzazu, Euskadiko Orkestra...



Descubre todas las cooperativas →

ikerlan

EROSKI

DANOBATGROUP

FAGOR
AUTOMATION

Bexen

Avanzar juntos en un entorno exigente

En un contexto global marcado por la incertidumbre, las distintas áreas de actividad de MONDRAGON han hecho un esfuerzo de adaptación, manteniendo su competitividad y generando valor sostenible.



Áreas de negocio

Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento son los ámbitos de negocio de las cooperativas de MONDRAGON. En 2025 las ventas agregadas ascendieron a 11.322 millones de euros y las inversiones realizadas alcanzaron los 406,3 millones de euros, con un beneficio neto agregado de 618,8 millones. La plantilla media se situaba en 71.415 personas, tras haber generado en el ejercicio 1.346 nuevos empleos.

Un año más, la apuesta de MONDRAGON por la innovación sigue siendo muy relevante, ocupando a 2.100 personas a tiempo completo en I+D. Además, los recursos destinados a I+D en 2025 fueron de 218 millones de euros y el total de familias de patentes vigentes era de 386, una cantidad realmente relevante en el conjunto del País Vasco. Entre centros tecnológicos (5) y unidades de I+D (7), MONDRAGON integra a 12 entidades.

FINANZAS

En un ejercicio marcado, un año más, por la incertidumbre derivada de las tensiones geopolíticas persistentes, LABORAL Kutxa finalizó el ejercicio de forma excelente, con un resultado neto de 305 millones de euros. Por su parte, la foto de LagunAro EPSV en 2025 es también muy positiva, con una rentabilidad global neta positiva del 6,78%, y un margen de solvencia del 6,03%, superando con holgura el umbral legal.



FINANZAS



LABORAL KUTXA

LABORAL Kutxa logró mejorar sus resultados históricos y cerrar el ejercicio 2025 con un beneficio neto consolidado de 305 millones de euros, lo que eleva su rentabilidad sobre recursos propios (ROE) hasta el 12,68%. El buen desempeño del ejercicio se apoyó en un impulso equilibrado de todas las parcelas de actividad, lo que permitió a la entidad la consecución de un nuevo hito: superar los 50.000 millones de volumen de negocio conjunto.

Asimismo, la cooperativa de crédito de MONDRAGON logró marcar un nuevo récord sectorial en términos de solvencia, con una ratio líder CET1 que escala hasta el 26,22 %. Respecto a otros indicadores financieros, cabe subrayar que LABORAL Kutxa incrementó su situación de liquidez, con un porcentaje LTD del 66,17%, y mejoró su calidad crediticia, con una tasa de dudosidad que desciende hasta el 1,98%.

Evolución del ahorro

La captación del ahorro de familias y empresas continuó su avance ascendente de los últimos ejercicios. Los recursos intermediados registraron la cifra récord de 33.913 millones de euros a cierre de 2025, lo que representa un incremento de 2.449 millones de euros durante el ejercicio, un 7,8% más que el registro obtenido en 2024. Por apartados, los recursos de familias y empresas consignados dentro del balance se incrementaron un 3,38%, donde se aprecia un trasvase del ahorro proveniente de las cuentas a la vista hacia los depósitos

a plazo, que crecieron un 7,85%, motivado por el atractivo de las políticas de remuneración de los depósitos a plazo implantadas por la entidad.

En los recursos gestionados fuera de balance, la clientela de LABORAL Kutxa demostró su confianza en los servicios de inversión, lo que queda patente, sobre todo, en la evolución del apartado de fondos de inversión, donde el patrimonio bajo gestión creció en 1.570 millones de euros, lo que supone un incremento del 25,35%, que dobla el crecimiento medio sectorial.

Este dato revalida el dinamismo de los servicios de inversión de LABORAL Kutxa: el patrimonio bajo gestión acumula un incremento del 50 % en los dos últimos ejercicios. Así, la gestora de fondos propia de LABORAL Kutxa, CL Gestión, ha superado ya los 7.100 millones de euros en patrimonio, situándose entre las 12 más relevantes a escala estatal.

En el cómputo global del ahorro en productos de inversión, donde también se incluyen las EPSV, planes de pensiones y seguros de vida-ahorro, se produjo un fuerte impulso del conjunto, con un crecimiento anual del 19,79%, superando así en este ejercicio los 10.000 millones de euros en este apartado.

La inversión de familias y empresas

LABORAL Kutxa enfoca su compromiso hacia el progreso de su entorno, y ello se concreta, entre otras actuaciones, mediante la financiación a las familias y empresas en las mejores condiciones.

La inversión crediticia registrada a 31 de diciembre sumó 16.101 millones de euros, un 6,5% con respecto al dato del ejercicio anterior, porcentaje que mejora la evolución general del crédito bruto del sector financiero estatal (3,74%).

El auge de la demanda de crédito también provocó que el saldo vivo de la cartera hipotecaria creciera un 4,7% en 2025, frente al 3,67 % del sector. Así, las familias se mostraron muy receptivas a la propuesta de LABORAL Kutxa y las formalizaciones de nuevas

hipotecas experimentaron una evolución comparativa muy positiva: el número de hipotecas firmadas en 2025 creció un 27,9%.

Por su parte, el negocio de financiación al consumo cerró un ejercicio positivo, con un alza del 3,8% en los saldos netos, debido al aumento del 5,7% en el volumen de las nuevas concesiones.

En el capítulo mercantil, LABORAL Kutxa sigue implicada con el impulso de más de 100 profesionales especialistas en empresa y con el de toda su red de oficinas. El importe formalizado de nuevos préstamos y créditos destinados al conjunto del tejido empresarial aceleró la buena inercia de los anteriores ejercicios y presentó un incremento del 33% con respecto a 2024. En el apartado de nuevos productos para las empresas, es reseñable el lanzamiento de LKASH, el nuevo servicio de financiación de pagos que permite de manera totalmente flexible e inmediata, financiar los pagos vinculados a la actividad ordinaria de las empresas (facturas, nóminas, impuestos, etc.). En el segmento de autónomos y pequeños negocios, destaca el lanzamiento de los programas de LOKALIA, LEGADO y TRANSFORMA, orientados al impulso del comercio local, al relevo generacional de los negocios y al fomento de la economía social, respectivamente.

El negocio de seguros

Durante el pasado ejercicio 2025, LABORAL Kutxa logró superar los 300.000 clientes en el ámbito de seguros. Las primas totales sumaron 202,3 millones de euros, lo que implica un crecimiento interanual del 1,9 %. Destacan los seguros de automóvil, que alcanzaron un volumen de 76 millones de euros, así como los seguros de hogar, que se situaron en 57,5 millones.

Dentro de la amplia gama de seguros que ofrece LABORAL Kutxa a sus clientes, cabe destacar la oferta para jóvenes en seguros de viaje, con soluciones específicas para viajes de ocio y de estudio, y los seguros de vehículos personales ligeros (patinetes eléctricos, bicicletas, etc.), que en 2025 alcanzaron las 3.500 pólizas, creciendo un 30% respecto al año 2024.

FINANZAS



LAGUNARO EPSV

2025 fue un ejercicio claramente positivo para LagunAro, EPSV, tanto desde el punto de vista económico-financiero como de gestión, permitiendo mejorar sustancialmente la solvencia del sistema, completar la recuperación de actualizaciones de derechos de pensión pendientes y consolidar la sostenibilidad de las principales prestaciones de reparto.

En un contexto económico de moderación progresiva de las tensiones inflacionistas y un avance en la normalización de la política monetaria por parte de los principales bancos centrales, LagunAro, EPSV cerró 2025 con una rentabilidad del +6,78%. Esta rentabilidad, junto con un IPC del 2,9%, reforzó de forma significativa la posición de solvencia de la Entidad. El Margen de Solvencia pasó del 4,05% a cierre de 2024 al 6,03% a cierre de 2025, situándose con holgura por encima del mínimo legal exigido del 4%.

Por lo que respecta a la evolución del colectivo, el número de personas mutualistas activas ha cerrado el año en 30.135, y el colectivo de pensionistas y personas beneficiarias ha experimentado en 2025 un incremento neto de 371 personas, alcanzando un total de 16.334 personas perceptoras de prestaciones.

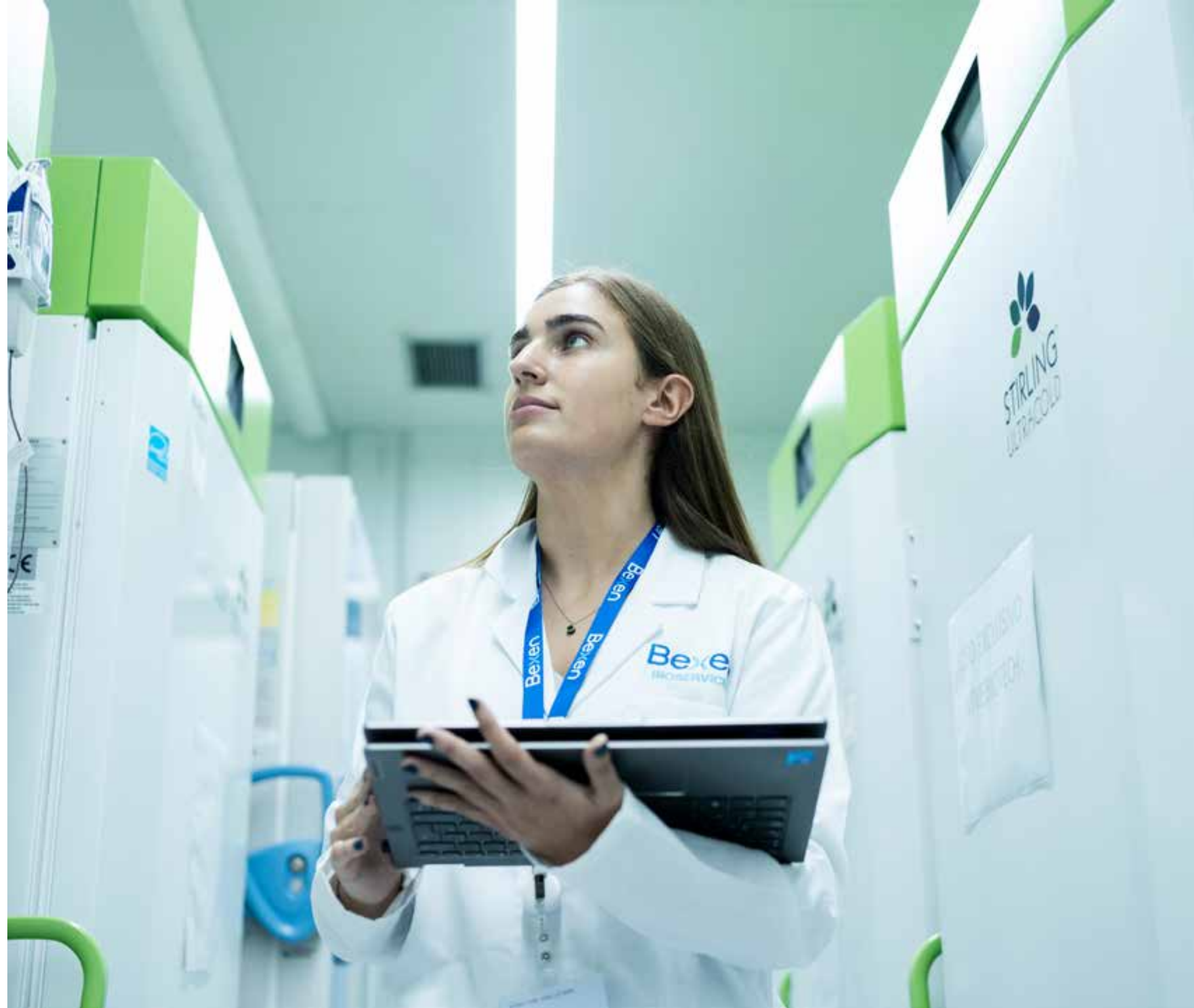
En prestaciones de reparto, la Asistencia Sanitaria registró un gasto de 15,11 millones de euros, un 2,2% más que en 2024. El gasto medio mensual por beneficiario se situó en 21,20 euros. En Incapacidad Temporal (IT), la tasa de absentismo ascendió al 6,86%, lo que supone una ligera mejora respecto al año anterior. La evolución confirma, a pesar del aumento de procesos gripales y el alargamiento de las listas de espera en el sistema sanitario, el impacto positivo de la gestión más proactiva e integral de la prestación de IT.

En cuanto a la Ayuda al Empleo, el ejercicio fue especialmente positivo ya que el número de personas en situación de desempleo estructural se redujo de 563 a 410. El gasto de la prestación ascendió a 21,86 millones de euros, claramente por debajo de lo previsto en el Plan de Gestión, y el Fondo de Ayuda al Empleo se ha incrementado en 19,96 millones, hasta situarse en 177,62 millones de euros, reforzando de manera significativa la capacidad de respuesta futura ante posibles escenarios de dificultad en el empleo.

INDUSTRIA

El crecimiento de la economía mundial fue del 3,4% en 2025, en un contexto complejo marcado por una elevada incertidumbre derivada de las tensiones geopolíticas y de la política comercial de la administración estadounidense. A pesar de ello, la actividad económica mostró una notable resiliencia, apoyada por la fortaleza del consumo privado y la solidez del mercado laboral en las principales economías. La moderación progresiva de la inflación y la relajación gradual de las condiciones monetarias contribuyeron a sostener la demanda. No obstante, el crecimiento continuó siendo heterogéneo entre regiones y persistieron riesgos a la baja asociados a la fragmentación geoeconómica y a la volatilidad de los mercados.

En este contexto de incertidumbre, el área Industria cerró 2025 de forma positiva, con un ligero descenso en ventas y resultados, la creación de empleo industrial y una firme orientación hacia la innovación y la competitividad internacional.



INDUSTRIA

Ventas

El Área Industria de MONDRA-GON alcanzó unas ventas totales de 4.919 millones de euros, en términos homogéneos ligeramente por debajo de las ventas obtenidas el año precedente. Respecto al reparto de estas ventas, cabe reseñar que las nacionales supusieron el 27% de las totales, alcanzado los 1.316 millones de euros, cifra similar a la obtenida en 2024. Por su parte, las ventas internacionales se situaron en 3.603 millones de euros, un 2,4% por debajo de las realizadas en 2024, pero que suponen un 73% sobre el total de las ventas, lo cual confirma el carácter internacional de las actividades industriales de la Corporación.



Rentabilidad

En este entorno de elevada incertidumbre, las cooperativas industriales volvieron a demostrar una notable capacidad de adaptación y resiliencia, alcanzando unos resultados de 251,5 millones de euros en el ejercicio 2025. Si bien esta cifra se situó ligeramente por debajo de la obtenida en el ejercicio anterior, pone de manifiesto la solidez del modelo cooperativo y su capacidad para mantener niveles de rentabilidad sostenibles en un contexto económico y geopolítico especialmente exigente.



Empleo

En lo que se refiere al empleo, el área mantuvo una contribución significativa, con una media de 26.975 personas ocupadas a lo largo del año, de los cuales 9.708 desarrollaban su actividad en plantas productivas ubicadas fuera del Estado, reflejo del crecimiento internacional de la red productiva de las cooperativas.



Inversiones

Las inversiones industriales acometidas en 2025 fueron de 220 millones de euros, un 9,7% superiores a las de año anterior. El importe total de las inversiones industriales de las cooperativas en el último quinquenio asciende a 984 millones de euros.



Innovación

Otro aspecto destacable de 2025 tuvo que ver con la apuesta estratégica por la innovación de las empresas industriales de MONDRA-GON. Así lo confirmaron algunos de sus datos más relevantes: 2.133 personas dedicadas exclusivamente a la I+D en el conjunto de los 5 centros tecnológicos especializados en tecnologías diversas, así como en Mondragon Unibertsitatea y en las 7 unidades de I+D de las cooperativas industriales. El gasto de I+D ascendió a 205 millones de euros, cifra que evidencia la apuesta por el desarrollo tecnológico como palanca de futuro.



INDUSTRIA

MONDRAGON Automoción

Cerró el ejercicio con una ligera caída del 1% en ventas respecto al año anterior, atribuida al aumento de la cuota de mercado de los fabricantes chinos. A pesar de ello, la cifra de negocio alcanzó los 1.769,2 M€, manteniéndose como el cuarto grupo de componentes de automoción del Estado y dentro del Top 100 mundial. Sus principales clientes continúan siendo Volkswagen, Stellantis y Renault, destacando el crecimiento de este último durante 2025, con previsión de continuidad en 2026.

La rentabilidad agregada mejoró significativamente, con un incremento del 50% hasta los 64 M€ (3,6% sobre ventas), gracias al avance en desarrollo de producto, fabricación y compras. En este contexto, seis de las diez cooperativas superaron el 10 % de EBITDA sobre ventas y siete alcanzaron más del 5% en resultados, cifras destacables en un entorno altamente competitivo.

Entre los hitos del ejercicio destacan Fagor Ederlan, que mejoró resultados en un contexto de caída de ventas y avanzó estratégicamente en EE. UU. y China mediante tres *joint ventures*, y Mapsa, que inició una senda de resultados positivos y generación de caja tras la aprobación de medidas antisubsidios a las importaciones desde Marruecos.

En empleo, el grupo se mantiene como uno de los principales empleadores del Estado, con 11.374 personas, de las cuales 5.500 se concentran en Euskadi y Navarra.

DANOBATGROUP

En un contexto internacional exigente, marcado por la incertidumbre geopolítica y la presión competitiva —especialmente desde China—, reafirmó su posicionamiento en fabricación avanzada, alcanzando una facturación récord de 366 millones de euros. Su crecimiento se apoyó en la internacionalización y diversificación sectorial, con las empresas industriales Danobat y Soraluze concentrando más del 90% de las ventas de proyectos de alto valor en mercados exteriores, con Estados Unidos como mercado principal. El sector aeroespacial se ha consolidado como principal motor de la actividad, seguido de bienes de equipo e ingeniería general y del sector energético.

Asimismo, cabe destacar hitos como el lanzamiento de la gama de robots de precisión dBOT por parte de Danobat, el desarrollo del sistema de automatización inteligente de Soraluze y los proyectos de mecanizado de precisión para el sector aeroespacial de Goimek.

MIA (MONDRAGON Industriarako Automatizazioa)

Concluyó el ejercicio con una evolución positiva, alcanzando una cifra de ventas agregadas de 382 millones de euros, reflejo de la capacidad de adaptación de Fagor Arrasate, Fagor Automation y Mondragon Assembly ante un entorno cada vez más exigente y en un contexto de creciente complejidad en los mercados industriales internacionales.

Entre los principales hitos del ejercicio destacan la inversión de más de 20 millones de euros por parte de Fagor Arrasate para ampliar su capacidad productiva, incluyendo la construcción de un nuevo edificio de aproximadamente 6.000 m²; el desarrollo, por Mondragon Assembly, de cuatro líneas de producción para el cliente ElringKlinger por más de 80 millones de euros realizado en colaboración entre las distintas plantas de Mondragon Assembly a nivel internacional; el lanzamiento del Smart Encoder System (SES) por Fagor Automation, orientado a nuevos sectores como semiconductores, metrología e infraestructuras científicas; y la solución conjunta para rotor-estator, que combina la experiencia en prensado y laminado de Fagor Arrasate con la experiencia de Mondragon Assembly en automatización para el proceso de soldadura.

INDUSTRIA

División MISE (MONDRAGON Ingeniería y Servicios)

Además de lograr un crecimiento superior al 10% tanto en ingresos como en resultados, cabe destacar el avance experimentado en sus proyectos ligados a la Silver Economy (servicios, infraestructuras y tecnologías orientadas a las personas mayores) que se perfila como uno de los grandes vectores de crecimiento económico en la próxima década.

Asimismo, también fue relevante el avance en la propuesta de valor divisional en el ámbito de la sostenibilidad, donde se refuerza su carácter transversal, afectando a toda la cadena de valor de las empresas y sus sistemas de gestión. Asimismo, destaca su apuesta estratégica por el talento internacional, trabajando la atracción de este desde la Universidad Mondragón México, que opera en Querétaro, hacia Euskadi y nuestras cooperativas.

División de Equipamiento

Entre las cooperativas dirigidas a consumidor final, Orbea mantiene su capacidad competitiva y continúa ganando terreno frente a sus principales competidores, consolidando una sólida posición en el mercado internacional.

Dikar supo reorganizarse ante un enorme impacto de mercado (USA) y logró mantenerse en rentabilidad positiva. Además, culminó una operación corporativa muy especial, incorporando Ternua a su grupo, una marca local, muy apreciada y presente en nuestras vidas.

Las tres cooperativas B2B de la División –Ederfil Becker, Urola y Hertell– inmersas en un contexto exigente, demostraron capacidad de ajuste y respuesta, cerrando el ejercicio con evolución satisfactoria.

En equipamiento mobiliario, Gerodan superó bien su año, consolidando su capacidad de captar mercado de clientes de primer nivel, tanto hoteleros como residenciales; y Eredú-Enea finalizó un ciclo tras el cierre de su negocio de camping.

En el sector médico, Bexen Medical sufrió el impacto negativo en algunos mercados, aunque logró concluir en positivo. Y Bexen Cardio cerró un gran año con récord de ventas.

La División continúa creando y desarrollando sus mecanismos de intercooperación y apoyo mutuo.

MONDRAGON Componentes

Mantiene una fuerte internacionalización, con más de 20 plantas globales, lo que le ha permitido absorber en parte el impacto de los aranceles en 2025 y sostener ventas de 730 millones de euros.

Las siete cooperativas de la división (Copreci, Eika, Embega, Erreka, Fagor Electrónica, Orkli y Tajo) han cerrado el ejercicio con beneficios, aunque con una reducción de la rentabilidad, debido principalmente a dos cuestiones. De un lado, a factores geopolíticos, que han afectado negativamente a divisas (especialmente la debilidad del dólar frente al euro). Y por otro lado, una mayor competencia internacional, con entrada de electrodomésticos asiáticos en Europa y una creciente presión de fabricantes chinos de componentes. Este contexto refleja un cambio estructural en el sector, con OEMs asiáticos ganando cuota en Europa y América.

En empleo, la división cuenta con 4.700 personas, una plantilla ligeramente inferior a la del año anterior, con 2.165 personas en Euskadi y Navarra.

En el ámbito cualitativo, se ha avanzado en gobernanza, innovación y mejora operativa, apoyándose en la intercooperación como palanca clave, en línea con la Política Socioempresarial de MONDRAGON.

INDUSTRIA

MONDRAGON Construcción

Pese a la incertidumbre dominante en los mercados, MONDRAGON Construcción ha seguido la senda de los últimos ejercicios con una mejora de las ventas de un 8% sobre 2024, cerrando el año con una facturación agregada de 651 M€. A su vez, la buena evolución de todos los negocios ha permitido seguir mejorando los resultados logrando una cifra agregada antes de impuestos de 63 M€, un 9,73% sobre ventas.

Es destacable la buena evolución de Onnera Group, con una facturación de 400 M€ y la puesta en marcha de una nueva planta de Lavandería en Oñati (Gipuzkoa), la cual permitirá reforzar el posicionamiento en el sector, situándose entre los 5 mayores fabricantes del mundo.

Por otra parte, Lana ha realizado un año récord tanto en volumen como en resultados y merece una mención especial el intenso trabajo que están realizando Lana y Etorki en la construcción de la mayor planta de aserrado de madera del sur de Europa junto con un proyecto de fusión de ambas cooperativas que convertirá a la cooperativa en un referente en el sector.

Cabe subrayar también el trabajo que están realizando tanto Domusa como Kide, ambas cooperativas con resultados históricos en 2025, en el ámbito de la diversificación de sus propuestas al mercado. Domusa con una apuesta decidida por ser un fabricante referente de aerotermia en Europa, y Kide, con el desarrollo en intercooperación junto con Erreka de una nueva gama de puertas automáticas y la apertura de una nueva planta fabril para la producción de estas.

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 cuatro cooperativas del sector agroalimentario, junto a sus sociedades participadas.

La división de distribución finalizó el ejercicio 2025 con ventas netas de 6.403 millones de euros y una plantilla media de 40.078 empleos, entre personas socias cooperativistas, trabajadoras y franquiciadas.



DISTRIBUCIÓN



GRUPO EROSKI

Grupo EROSKI cerró 2025 con unos resultados sólidos, 47 millones de euros, en un ejercicio marcado por la culminación de la reorganización de su estructura financiera. El Grupo reforzó además su solidez operativa, alcanzó el mayor EBITDA de la última década (340 millones) y consolidó su apuesta por el ahorro, el producto local y el crecimiento sostenible. Las ventas del grupo alcanzaron los 6.081 millones de euros, un incremento del 3,3% respecto a 2024, consolidando así la evolución positiva de su actividad y reforzando su posición financiera y operativa.

Reorganización financiera del Grupo

El ejercicio 2025 estuvo marcado por la culminación del proceso de normalización de la estructura financiera de Eroski, una operación que ha permitido simplificar la deuda, mejorar el calendario de vencimientos y reducir el coste financiero del Grupo. La refinanciación ha contado con el respaldo de entidades financieras nacionales e internacionales, así como con apoyo institucional, reforzando la estabilidad y la capacidad de crecimiento futuro de la cooperativa. Entre las entidades participantes destacan Kutxabank, Laboral Kutxa, BBVA, Santander, CaixaBank, Rabobank, Intesa Sanpaolo y Deutsche Bank, además del Instituto Vasco de Finanzas, el ICO y el Banco Europeo de Inversiones (BEI).

Refuerzo de la propuesta comercial y apuesta por el ahorro

En un contexto de consumo marcado por la prudencia y la sensibilidad al precio, Eroski continuó reforzando su propuesta comercial centrada en el ahorro, la calidad y el producto local. Durante el ejercicio, el Grupo mantuvo una política activa de contención de precios, impulsó su marca propia y reforzó el surtido de frescos y productos de proximidad. Además, siguió desarrollando su modelo omnicanal y alcanzó más de 1.500 establecimientos entre tiendas físicas y online. Asimismo, trasladó más de 435 millones de euros en ahorro a sus clientes, consolidando su posicionamiento como agente de ahorro para las familias.

Compromiso social y apoyo al entorno

Fiel a su modelo cooperativo, Eroski continuó generando valor económico y social a través de iniciativas orientadas al apoyo de las familias, el tejido productivo local y la sostenibilidad.

Entre los principales indicadores del ejercicio destacan la colaboración con más de 2.300 productores locales, la inversión de más de 25 millones de euros en fines sociales y las más de 298.000 horas de formación destinadas al desarrollo profesional de sus equipos. La plantilla del Grupo superó ya las 28.200 personas, de las cuales 8.336 son socias trabajadoras.



ERKOP

La agrupación se compone de la cooperativa de segundo grado y cuatro cooperativas socias (Ausolan, Miba, Barrenetxe y Behi Alde). Nuevo paso de la agrupación en su senda estratégica hacia el “Erkop del Futuro”, sobre todo fortaleciendo las relaciones a nivel divisional y la puesta en marcha de proyectos de diversificación e innovación. Ejercicio positivo en el conjunto de cooperativas, con buen desempeño en resultados, cumplimiento de objetivos y avances en proyectos estratégicos, inversiones y procesos de integración.

Sus ventas totales en 2024 alcanzaron los 322 millones de euros, un 4,5% más que el año anterior; el resultado fue de 11,0 millones de euros y su plantilla media estuvo integrada por 11.405 personas.

CONOCIMIENTO

El ámbito de conocimiento está compuesto por la División de Conocimiento (Centros Educativos, la Universidad y Centros Tecnológicos), así como por el departamento de Innovación del centro corporativo de MONDRAGON y por MONDRAGON Ventures. En 2025, los gastos totales en I+D ascendieron a 205 M€, lo que representan un 4,1% sobre ventas totales, empleando a 2.133 personas investigadoras a tiempo completo.



CONOCIMIENTO

Innovación y tecnología

También desde el centro corporativo se impulsan la innovación y la tecnología a través de diferentes iniciativas. Entre ellas, cabe subrayar el Plan de Ciencia y Tecnología corporativo, instrumento fundamental para provocar la colaboración entre las distintas cooperativas de la Corporación MONDRAGON. A través de este, se financian proyectos con un enfoque de Innovación Abierta y centrados en las siguientes áreas:

- Inteligencia Artificial y chat bots
- Robótica
- Ciberseguridad
- Desarrollo de materiales
- Impresión avanzada
- Intralogística
- Redes 5G y computación distribuida
- Espacios de Datos Federados
- Sostenibilidad Medioambiental
- Nuevos productos alimentarios

A lo largo del año, se ha desarrollado un mapa de tecnologías clave y retos que las cooperativas tendrán que abordar en el período 2026-29. En lo que respecta a las tecnologías clave, se han clasificado 136 que de una u otra manera son prioritarias para alguno de los negocios. Esto da idea de la diversidad tecnológica que aborda la Corporación, lo que posibilita también el desarrollo de proyectos colaborativos entre las distintas empresas. Dichas tecnologías se agrupan en cuatro grandes áreas:

- Digitalización
- Materiales y Procesos
- Energía y Sostenibilidad
- Biotecnología

Además, se ha continuado con las actividades de las dos Comunidades de Prácticas que están en marcha, centradas en Digitalización y Robótica por un lado y Sostenibilidad y Energía por otro. Ambas cuentan con más de 150 integrantes y se centran en compartir buenas prácticas, analizar el estado del arte y lanzar pilotos de análisis e implantación de tecnologías relevantes.

Para terminar, es importante remarcar que se ha continuado con una fuerte actividad en la configuración y ejecución de proyectos con financiación pública, tanto estatal como europea, así como en la puesta en marcha de iniciativas privadas con otras corporaciones y empresas.

Asimismo, a nivel de la Comisión Europea, se indican a continuación los principales indicadores de actividad en 2025:

212 proyectos presentados
37 proyectos financiados (17,45% de tasa de éxito)

Al servicio de la I+D

Tanto los Centros Tecnológicos como las Unidades de I+D empresarial tienen una especialización alineada con los retos corporativos de MONDRAGON, lo que permite desarrollar las tecnologías clave y la innovación necesaria para mantener la competitividad de las cooperativas. Los ámbitos de trabajo de cada una de estas entidades son los siguientes:

Centros Tecnológicos



Tecnologías y procesos de fabricación, mecanizado, Industria 4.0 y producción industrial.



Tecnologías de digitalización, inteligencia artificial, sistemas electrónicos embebidos, ciberseguridad, energía y mecatrónica.



Tecnologías alimentarias y de materiales, especialmente polímeros.



Materiales y procesos aplicados a las tecnologías de unión, fabricación aditiva y digitalización de procesos.



Innovación en gestión empresarial, emprendimiento, gestión del talento y desarrollo de mercados.

CONOCIMIENTO

Unidades de I+D Empresarial

- CIKATEK (Cikautxo): desarrollo de nuevos materiales y productos poliméricos (cauchos, termoplásticos y TPEs) para funciones de estanqueidad, antivibración y conducción de fluidos.
- MC3 (División de Componentes): diseño, simulación, fabricación y ensayo de diversos componentes y subsistemas para el sector doméstico y la generación y uso eficiente de la energía en el hogar.
- EDERTEK (Fagor Ederlan Taldea, Ecnarro y Mapsa): tecnologías y procesos de fundición e inyección de materiales metálicos aplicados al desarrollo de componentes para la industria del automóvil.
- FAGOR AOTEK (Fagor Automation): automatización de máquina herramienta y óptica, focalizada principalmente en controles numéricos, reguladores, motores y sistemas de captación de posición.
- ISEA (División de Ingeniería y Servicios Empresariales): configuración y desarrollo de nuevos servicios empresariales avanzados, así como en metodologías para el impulso al emprendimiento.
- KONIKER (Fagor Arrasate y Mondragon Assembly): desarrollo de maquinaria y nuevos procesos de producción industrial, principalmente enfocados al conformado de materiales y al ensamble automatizado de componentes y subconjuntos.
- MTC (Maier): Experta en el desarrollo de piezas y conjuntos termoplásticos para la industria del automóvil, incorporando aspectos estéticos y funcionales requeridos en cada caso.

CIFRAS I+D+i

Inversión total en I+D

205 M€

% inversión en I+D sobre ventas

4,1%

% inversión en I+D sobre valor añadido

12,6%

Familias de patentes vigentes a final de año

386

Personas investigadoras a tiempo completo

2.133

Centros tecnológicos

5

Unidades de I+D empresariales

7

Emprendimiento Corporativo

MONDRAGON ha reforzado su apuesta por el emprendimiento corporativo como vía estratégica para diversificar su actividad, generar empleo y anticiparse a los retos del futuro. Bajo el impulso de MONDRAGON Ventures, el ecosistema cooperativo ha logrado movilizar a decenas de cooperativas en torno a nuevos negocios, inversiones en startups y alianzas tecnológicas.

En 2025 se han realizado 14 participaciones empresariales, combinando creación de nuevas iniciativas, operaciones de M&A e inversiones minoritarias, con un volumen total de 10 M€. Destacan proyectos en energía, inteligencia artificial, visión artificial, biofarma y robótica, junto con iniciativas en industrialización, agroalimentación y eficiencia energética.

La cartera presenta una distribución equilibrada, con mayor peso en industria avanzada e inteligente (30%), seguida de sostenibilidad, salud y agroalimentación, consolidando una apuesta por sectores estratégicos.

En conjunto, el portfolio alcanza 54 empresas, incluyendo 24 nuevos negocios (20 creados desde cero y 4 vía adquisiciones), que generan 37 M€ de facturación y 350 empleos, además de 30 participaciones minoritarias en cartera.

CONOCIMIENTO

DIVISIÓN DE CONOCIMIENTO

La División de Conocimiento está constituida por los Centros Educativos Arizmendi, Lea Artibai y Politeknika Txorierrri, Mondragon Unibertsitatea con sus tres facultades (MGEP, Enpresagintza y Huhezi), y los Centros Tecnológicos Ikerlan, Lortek y Leartiker.

La División cuenta con un presupuesto agregado de 180 millones de euros y en ella trabajan cerca de 2.000 personas. Asimismo, educa a aproximadamente 3.000 niños y niñas desde educación infantil hasta bachillerato, a más de 1.000 estudiantes de formación profesional de grado medio y superior, y a 7.500 estudiantes universitarios de grado, máster y doctorado.

Por otro lado, la División desarrolla proyectos de investigación y transferencia de conocimiento al tejido empresarial por un valor de 80 millones de euros, de los cuales más del 50% corresponden a proyectos de transferencia, reforzando así su papel como agente clave en la competitividad y transformación del entorno cooperativo y empresarial.

En el año 2025 se ha desarrollado el primer Plan Estratégico de la División, en el que se han priorizado seis líneas de trabajo: el desarrollo de la propuesta de valor del conjunto de cooperativas, el fortalecimiento de la gobernanza, el impulso del emprendimiento y la generación de nuevos negocios, la coordinación interna para aumentar el impacto social, el desarrollo de los equipos internos, y el desarrollo de proyectos que mejoren la competitividad de las empresas.

En el ámbito del emprendimiento y la creación de nuevas actividades, desde los centros tecnológicos se han impulsado nuevas iniciativas empresariales: Ikerlan ha lanzado Innkia y Amets, mientras que Lortek ha puesto en marcha Siaweld, reforzando la apuesta por nuevas empresas de base tecnológica.

Por último, cabe destacar la validación del proyecto Bilbao Bizkaia Digital Faktory, para atracción de talento en el ámbito digital, y que se desarrollará en Zorrotzaurre, en colaboración con el Ayuntamiento de Bilbao, la Diputación Foral de Bizkaia y el Gobierno Vasco. El proyecto contará con el apoyo financiero de las cooperativas de MONDRAGON, y será impulsado en colaboración entre Ikerlan y Mondragon Unibertsitatea. Asimismo, durante este periodo Lortek ha abierto una nueva sede en Bilbao, ampliando la presencia territorial de la División.

Órganos de MONDRAGON

COMISIÓN PERMANENTE

Presidenta
Leire Mugerza

Secretaria
Amets Ugalde

Vocales
Julián Aizpurua
José Antonio Alustiza
Luis Anduaga
Aitziber Arregi
Iñigo Arrieta
Patxi Aspiazu
Oscar Arroyo
Asun Bastida
Xabier Egibar
Ruben Gabilondo
Koldo Kortabitarte
Andoni Larrañaga
Karmelo Lekue
Erik Sagardia
Laura Rodriguez
Xaber Ozerinjauregi
Mikel Uribetxebarria

CONSEJO GENERAL

Presidente
Pello Rodríguez

Secretaria
Amets Ugalde

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



HUMANITY AT WORK

www.mondragon-corporation.com