

IKUSTEN DUZUNA BAINO GEHIAGO

Inpaktu erreala daukan lankidetzak.



AURKIBIDEA

01 MONDRAGON ZIFRATAN →

02 MONDRAGON DNA →

03 NEGOZIO ARLOAK →

04 MONDRAGONEKO ORGANOAK →

Gainazaletik harago

Emaitzak, berez, garen horren ageriko zatia baino ez dira. Zifra bakoitzaren atzean enpresa ulertzeko modu bat dago, lankidetzan, konpromisoan eta xede partekatuan oinarritua. Beti ikusten ez den lan horrek —pertsonak, proiektuak eta ezagutza lotzen dituen— inpaktu erreal eta denboran iraunkorra sustatzen du.

Izan ere, MONDRAGONen garrantzitsuena ez da bakarrik azaleratzen dena, baizik eta posible egiten duen guztia.



Pello Rodríguez,
MONDRAGONeko Kontseilu
Orokorreko presidentea

Egokitzapen iraunkorra

Eredu kooperatiboaren egokitzapen gaitasunari eta sendotasunari esker, MONDRAGONek bilakaera positiboa izan du 2025ean, nazioarteko testuingurua konplexua eta aldakorra izan arren. Korporazioak 11.300 milioi eurotik gorako salmentak izan zituen, 71.400 pertsona baino gehiago plantillan eta 618,8 milioi euroko irabaziak. Lau arloek –Industria, Finantzak, Banaketa eta Ezagutza– jarduera ona izan zuten, gure eredu kooperatiboaren eraginkortasuna berretsiz.

Zalantzarik gabe, ekitaldiko datu garrantzitsuenetako bat 1.300 enplegu baino gehiagoko hazkundera egon izana da, izan ere, kalitatezko enplegua sortzea da gure lehentasunezko helburuetako bat. Datu horiek, gainera, sendotu egin dituzte MONDRAGONeko kooperatibak Euskadiko lehen enplegatzaile, Nafarroako bigarren enplegatzaile eta Estatuko bosgarren enplegatzaile pribatu gisa.

Era berean, aipagarria da, batetik, hiru enpresa berri abiarazi izana – Amets Power Electronics, Orbik Cybersecurity eta Innkia– eta, bestetik, etorkizun oparoko sektoreetan negozio berriak sortzearen inguruko dinamismoa. Enplegu jasagarria sortzeko aukerak aztertzen jarraitzen dugu.

2025a MONDRAGONen 2028rako ibilbide orriaren lehen urratsa izan da, “lankidetzaren indarraren bidez gizartea eraldatzen ari diren pertsonekin munduko erreferente kooperatiboa izateko”, fokua giza dimentsioan, negozioen lehiakortasunean eta sortzen duen inpaktu sozialean jarritz.

Azken batean, balantzea positiboa izan da aurten ere, bai kuantitatiboki, bai enpresa egiteko beste modu bat posible delako uste sendoan.

“Ekitaldiko datu garrantzitsuenetako bat 1.300 enplegu baino gehiagoko hazkundera egon izana da, izan ere, kalitatezko enplegua sortzea da gure lehentasunezko helburuetako bat.”



Leire Mugerza,
MONDRAGONeko Batzorde
Iraunkorreko eta Kongresuko
presidentea

Benetako eraldaketa eredua

2025. urteak exigentzia handiko ingurune baten aurrean jarri gaitu berriz ere. Eraldaketa ekonomiko eta sozialek markatu dute urtea; hala, argi geratu da epe luzeko ikuspegia izango duten enpresa ereduaren beharra. Testuinguru horretan, MONDRAGONek berretsi egin du eredu ekonomiko eta sozial bidezkoago, gizatiarrago eta jasangarriago baten eraikuntzan parte aktiboa izateko daukan bokazioa, ez bakarrik “zer” egiten dugun, baizik eta gauzak “nola” eta “zertarako” egiten ditugun ere kontuan hartuz eta galdera horiei zentzua emanez.

Eta hauxe da 2025eko emaitza sozioenpresarialek islatzen dutena: gure lorpen kuantitatiboen norainokoaren benetako argazkia, eta beste mugarri bat gizarteari egiten diogun irismen luzeko ekarpenaren bidean.

Izan ere, erronka, gaur egun, lehiatik harago doa. Gure jarduerak benetako eragina izango duela ziurtatzea da helburua: aukerak sortzea, kohesio soziala indartzea eta gizarte igualitarioagoak eta bidezkoagoak eraikitzen laguntzea. Azken batean, ongizatea eta aurrerapen partekatua ekarriko dituen eraldaketa ukigarri bat bultzatzea.

MONDRAGONek oinarri sendoa dauka norabide horretan erabakitasunez aurrera egiteko, lankidetzaren –pertsonek, kooperatiben, dibisioen eta beste enpresa batzuen artekoa–, negozioen lehiarako ezinbesteko gaitasunaren eta jaso dugun ondarea hobetzeko apustu irmoaren aldeko konpromiso sendotik abiatuta.

Osagai horiek guztiak beharrezkoak dira gure komunitateak benetan eraldatzeko.

“Erronka, gaur egun, lehiatik harago doa. Kontua da ongizatea eta aurrerapen partekatua ekarriko dituen eraldaketa ukigarri bat bultzatzea”.



Bilakaera, xede batekin

MONDRAGONen 2025eko zifra
nagusien errepaso laburra.



MONDRAGON ZIFRATAN

	PERTSONAK	71.400
	SALMENTAK	11.322 M€
	INBERTSIOAK	406,3 M€

ENPLEGUA

♀ 55,5% ♂ 44,5%

EKINTZAILETZA

14 Sektore emergenteetako negozioetan eta start-upetan egindako inbertsioak

INGURUMENA

+ 75% ISO 14001 ziurtagiria duten salmentak

GENERO PLANAK

%70 Kooperatibak

GIZARTE EKINTZA

50 M€ Askotariko proiektuetan

EUSKARA

55 Kooperatiba euskara planarekin
35 Bikain eta Harrobi ziurtagiriak

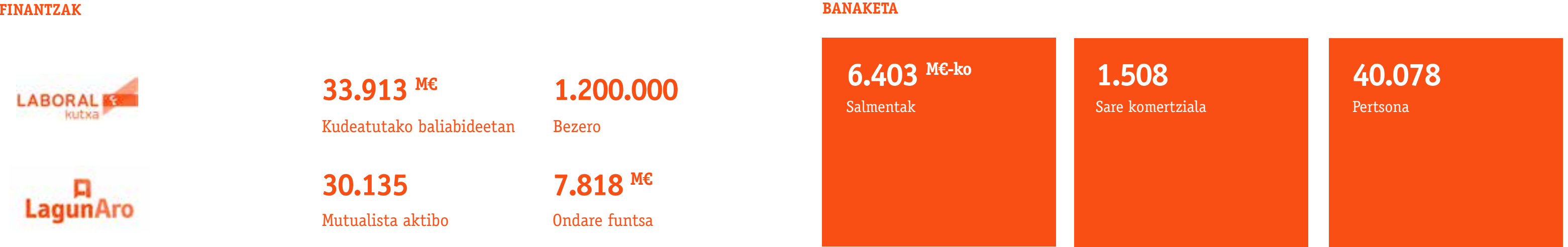
PREBENTZIOA

9.804 Pertsona prestatu dira prebentzioan eta lan osasunean

PRESTAKUNTZA

22.400 Pertsona prestatu dira MONDRAGONeko ikastetxeetan





Balioak dituen eredua

Pertsonak, lankidetzeta eta gizartea
eraldatzeko xedea.

MONDRAGON DNA

Misia

MONDRAGON, berez, enpresa izaera duen errealitate sozioekonomiko bat da, Euskal Herriaren kulturen sustrai sendoak dituena, pertsonen eta pertsonentzat sortua. Gizarte jasangarri batekin, hobekuntza lehiakorarekin eta bezeroa gogobetetzearekin konprometitua, enpresa garapenaren bidez eta enplegua sortuz aberastasuna sortzeko eta gizartea eraldatzeko. Elkartasun konpromisoetan oinarritzen da, eta metodo demokratikoak erabiltzen ditu antolatzeko eta zuzentzeko.

Pertsonen beren enpresen kudeaketan, emaitzetan eta jabetzan parte hartzea eta integratzea 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 hartzea bultzatzen du

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

Eraldatzailea

Balio partekatua sortzen duten eta gizartea eraldatzeko bokazioa duten enpresak.

Lankidetzarako ekosistema

MONDRAGONen lankidetzaren logika –kooperatibaren, dibisioen eta beste erakunde batzuen artekoa– baliagarria da aukera berriak sortzeko eta enpresa proiektuen erresilientzia hobetzeko. Hauek dira 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 da sortutako aberastasunaren banaketa bidezkoagoa edo galerak izan dituztenen konpentsazio partziala egitea.

Langileen birkokapena, talde kooperatiboaren barruan enplegua mantentzeko soluzioa bilatzeko aukera ematen duena.

Lankidetzaren finantzarioko tresnak, zeinak oso zeregin garrantzitsua betetzen duten nazioartekotze, berrikuntza eta sendotze proiektuetan, bai eta zailtasun egoeretan finantzak indartzeko eta laguntzeko proiektuetan ere.

Halaber, foro tematikoak, sektorialak, korporatiboak eta zuzendaritzakoak ere egiten dira, ezagutza partekatzeko. Lankidetzaren egituraz gaituriko erakunde bidez ere praktikatzen da; horien artean: Ategi, Osarten, Sustapen Zentroa, Otalora, MONDRAGON Fundazioa eta LagunAro, besteak beste.



MONDRAGON DNA

Errotutako enpresa

Ingurunearen garapenarekin konprometitua eta erabakiguneak jatorrizko lekuan kokatuz. MONDRAGONek kontuan hartzen du ondarearen balioa, eta hurrengo belaunaldiei kooperatiba sendoagoak eta pertsonentzat eta planetarentzat garapen eredu hobea utzi nahi dizkie.

Lurraldearen egituraketa. Eredu kooperatiboa lurraldean tinko finkatuta dago. Kooperatibak, hain zuzen, lurraldearen garapenean erreferente eta egituratzaile bihurtu dira modu naturalean, eta ezinbestekoak dira tokiko suspertze sozioekonomikorako estrategiak diseinatzerakoan.

Tokiko erabakiak, ikuspegi globalarekin. Kooperatibak munduan lehiatzen dira eta erabakiguneak beren enpresa 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, herrialderako kultur proiektu handi eta estrategikoak bultzatzen laguntzen du, hala nola Guggenheim, Kursaal, Baluarte, Artium, Arantzazu, Euskadiko Orkestra...



Ezagutu kooperatiba guztiak



ikerlan



Bexen



Exijentzia handiko ingurune batean elkarrekin aurrera eginez

Ziurgabetasunak markatutako testuinguru globalean, MONDRAGONeko jarduera arloek egokitzeko ahalegina egin dute, lehiakortasunari eutsiz eta balio jasangarria sortuz.

Negozio arloak

Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza dira MONDRAGONeko kooperatiben negozio esparruak. 2025ean, salmenta agregatuak 11.322 milioi eurokoak izan ziren eta egindako inbertsioak 406,3 milioi eurokoak. Irabazi garbi agregatua 618,8 milioikoa izan zen. Batez besteko plantilla 71.415 pertsonakoa izan zen, ekitaldian 1.346 enplegu berri sortu ondoren.

Beste urte batez, MONDRAGONek berrikuntzaren alde egindako apustuak oso garrantzitsua izaten jarraitzen du, eta 2.100 pertsona aritu dira lanaldi osoan I+Gn. Gainera, 2025ean, I+Gra bideratutako baliabideak 218 milioi eurokoak izan ziren, eta indarrean zeuden patenteen familien kopurua 393koa izan zen guztira. Kopuru hori benetan garrantzitsua da Euskal Autonomia Erkidego osoa kontuan hartuta. Zentro teknologikoen (5) eta I+G unitateen (7) artean, MONDRAGONek 12 erakunde biltzen ditu.

FINANTZAK

Berriz ere tentsio geopolitiko iraunkorrek eragindako ziurgabetasunak markatutako aldian, LABORAL Kutxak bikain amaitu zuen ekitaldia, 305 milioi euroko emaitza garbiarekin. Bestalde, LagunAro EPSVren 2025eko argazkia ere oso positiboa da, %6,78ko errentagarritasun global positiboa lortu baitu, eta %6,03ko kaudimen marjina, legezko atalasea aise gaindituz.



FINANTZAK



LABORAL KUTXA

LABORAL Kutxak bere emaitza historikoak hobetzea lortu zuen eta 2025eko ekitaldia 305 milioi euroko irabazi garbi bateratuarekin itxi zuen; hala, baliabide propioen gaineko errentagarritasuna %12,68ra igo du. Ekitaldiko jardun on hori jardute partzela guztien bultzada orekatuan oinarritu zen, eta, horri esker, erakundeak beste mugarri bat lortu zuen: baterako negozioaren bolumena 50.000 milioitik gorakoa izatea.

Era berean, MONDRAGONeko kreditu kooperatibak sektoreko marka berria ezarri zuen kaudimenari dagokionez, %26,22raino igo den CET1 ratio liderrarekin. Beste finantza adierazle batzuei dagokionez, azpimarratzekoa da LABORAL Kutxak likidezia egoera handitu zuela, LTD ehunekoa %66,17 izaki, eta kreditu kalitatea hobetu zuela, zalantzakortasun tasa %1,98ra jaitsita.

Aurrezkiaren bilakaera

Familien eta enpresen aurrezkien kaptazioak gora egiten jarraitu du azken ekitaldietan. Bitarteko baliabideek 33.913 milioi euroko zifra errekorra izan zuten 2025aren amaieran, hau da, 2.449 milioi euroko igoera izan zen ekitaldian, 2024an lortutakoa baino %7,8 gehiago.

Atalka, balantzearen barruan kontsignatutako familien eta enpresen baliabideak %3,38 handitu ziren, eta ikusten da ageriko kontuetatik eratorritako aurrezki eperako gordailuetara aldatu zela, gordailuok

%7,85 hazi baitziren, erakundeak ezarritako eperako gordailuen ordainketa politiken erakargarritasunak eraginda.

Balantzetik kanpo kudeatutako baliabideei dagokionez, LABORAL Kutxaren bezeroek inbertsio zerbitzuekiko konfiantza daukatela erakutsi zuten, eta hori agerian geratu zen, batez ere, inbertsio funtsen atalaren bilakaeran, non kudeaketapeko ondareak 1.570 milioi euroko hazkundera izan baitzuen, hau da, %25,35eko hazkundera, sektorearen batez besteko hazkundera bikoiztuz.

Datu horrek LABORAL Kutxaren inbertsio zerbitzuen dinamismoa berresten du: kudeaketapeko ondarea %50 hazi da azken bi ekitaldietan. Hala, LABORAL Kutxaren funts propioen kudeatzaileak, hots, CL Gestioneak, dagoeneko 7.100 milioi euro gainditu ditu ondarean, eta estatu mailako 12 garrantzitsuenen artean dago.

Inbertsio produktuetako aurrezkiaren zenbaketa orokorrean, non BGAEak, pentsio planak eta bizitza-aurrezki aseguruak ere sartzen diren, bultzada handia eman zitzaion multzoari, urteko %19,79ko hazkundearekin; halatan, atal honi dagokionez, ekitaldi honetan kopurua 10.000 milioi eurotik gorakoa izan da.

Familien eta enpresen inbertsioa

LABORAL Kutxak bere ingurunearen aurrerapenean jartzen du konpromisoaren fokua, eta hori, besteak beste, familiak eta enpresak baldintzarik onenetan finantzatzuz gauzatzen da.

Abenduaren 31n erregistratutako kreditu inbertsioa 16.101 milioi eurokoa izan zen, aurreko ekitaldiko datuaren aldean %6,5 gehiago. Ehuneko horrek Estatuko finantza sektoreko kreditu gordinaren bilakaera orokorra hobetzen du (%3,74). Kreditu eskariaren gorakadak hipoteka zorroaren saldo bizia %4,7 haztea ere eragin zuen 2025ean, sektorearen %3,67aren aldean.

Hala, familiak oso pozik agertu ziren LABORAL Kutxaren proposamenarekin, eta hipoteka berrien formalizazioek oso bilakaera konparatibo positiboa izan zuten: 2025ean sinatutako hipoteken kopurua %27,9 hazi zen.

Bestalde, kontsumoa finantzatzeko negozioak ekitaldi positiboa itxi zuen, saldo garbiak %3,8 igo baitziren, emakida berrien bolumena %5,7 igo zelako.

Merkataritza arloan, LABORAL Kutxak inplikaturata jarraitzen du enpresako 100 profesional espezialista baino gehiagoren bultzadarekin eta bere bulego sare osoarekin. Enpresa sare osora bideratutako mailegu eta kreditu berrien zenbateko formalizatuak aurreko ekitaldietako inertzia ona bizkortu zuen, eta %33ko igoera izan zuen 2024arekiko.

Enpresentzako produktu berrien atalean, aipagarria da LKASH merkaturatu izana. LKASH da ordainketak finantzatzeko zerbitzu berri bat, enpresen ohiko jarduerari lotutako ordainketak (fakturak, nominak, zergak, etab.) erabateko malgutasunez eta berehala finantzatzea ahalbidetzen duena. Autonomoen eta negozio txikien segmentuan, nabarmentzekoa da LOKALIA, LEGADO eta TRANSFORMA programen merkaturatzea, tokiko merkataritza bultzatzera, negozioak belaunaldi batetik bestera aldatzera eta ekonomia soziala sustatzera bideratuak, hurrenez hurren.

Aseguruen negozioa

2025eko ekitaldian, LABORAL Kutxak 300.000 bezero baino gehiago lortu zituen aseguruen arloan.

Primak, guztira, 202,3 milioi eurokoak izan ziren, hau da, urte arteko hazkundera %1,9koa izan zen. Nabarmentzekoak dira auto aseguruak (76 milioi euro) eta etxe aseguruak (57,5 milioi euro).

LABORAL Kutxak bere bezeroei eskaintzen dien aseguru sorta zabalaren barruan, nabarmentzekoa da gazteentzako bidaia aseguruen eskaintza, aisialdi eta ikasketa bidaietarako soluzio espezifikoekin, eta ibilgailu pertsonal arinen aseguruak (patinete elektrikoak, bizikletak, etab.), 2025ean 3.500 poliza izatera iritsi baitziren, 2024an baino %30 gehiago.

FINANTZAK



LAGUNARO EPSV

2025eko ekitaldia oso positiboa izan zen LagunAro EPSVrentzat, bai ikuspegi ekonomiko-finantzarioari dagokionez, bai kudeaketari dagokionez. Horri esker, sistemaren kaudimena nabarmen hobetu ahal izan zen, egiteke zeuden pentsio eskubideen eguneratzeak osatu ziren eta banaketa prestazio nagusien jasagarritasuna sendotu zen.

Inflazio tentsioak pixkanaka moteltzen ari diren testuinguru ekonomikoan eta banku zentral nagusiek moneta politikaren normalizazioan aurrera egin duten honetan, LagunAro EPSVk +%6,78ko errentagarritasunarekin itxi zuen 2025a. Errentagarritasun horrek, %2,9ko KPIarekin batera, nabarmen indartu zuen Erakundearen kaudimen posizioa. Kaudimen marjina 2024aren itxieran %4,05 izatetik %6,03ra igaro zen 2025aren itxieran, eta aise gaintu zuen legezko gutxienekoa (%4).

Kolektiboaren bilakaerari dagokionez, mutualista aktiboen kopurua 30.135ekoa izan da urtearen itxieran, eta pentsiodunen eta onuradunen kolektiboak 371 pertsonako hazkunde garbia izan du 2025ean, 16.334 pertsonak jasotzen baitituzte prestazioak.

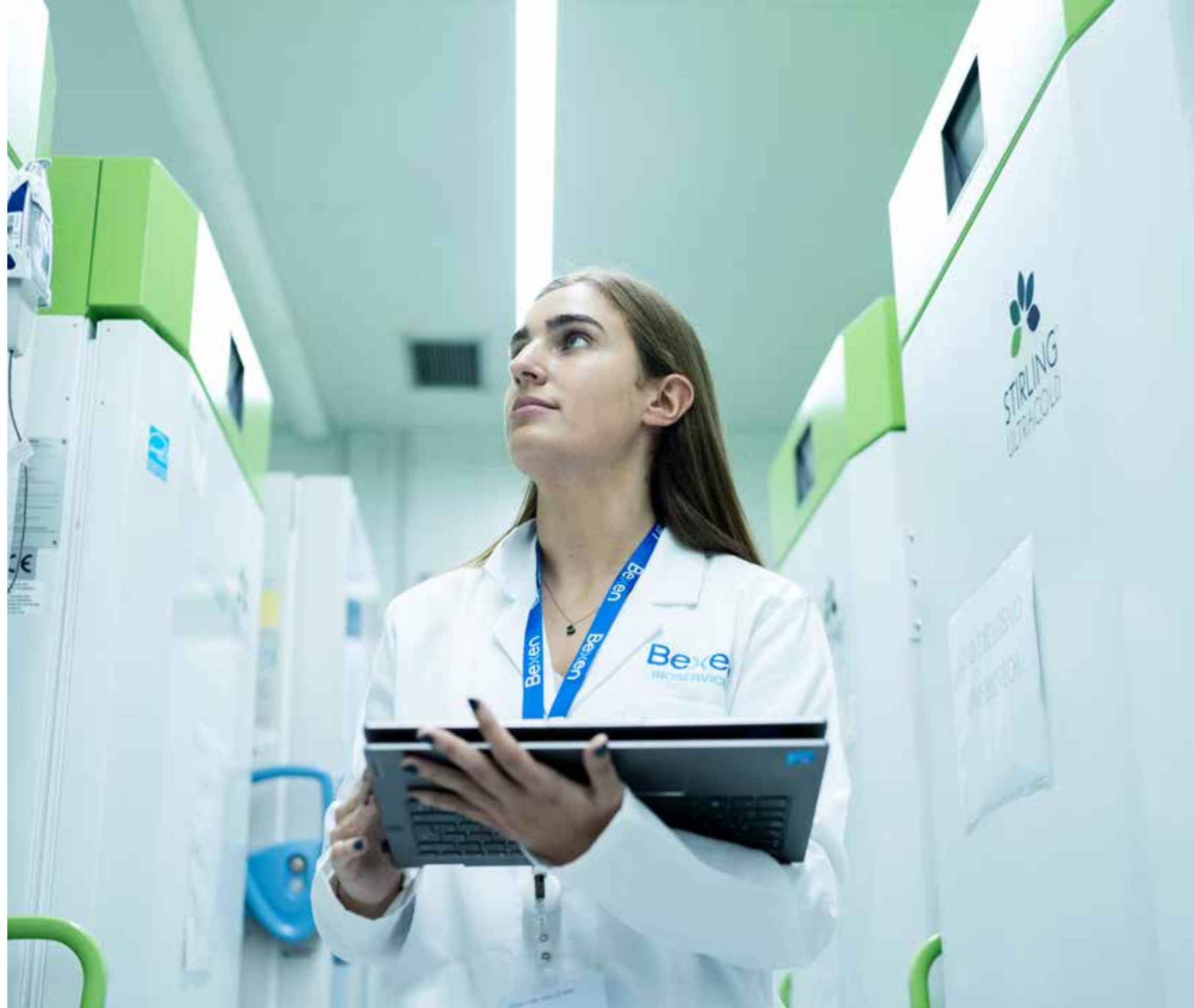
Banaketa prestazioetan, Osasun Laguntzak 15,11 milioi euroko gastua izan zuen, 2024an baino %2,2 gehiago. Onuradun bakoitzaren hileko batez besteko gastua 21,20 euro izan zen. Aldi baterako ezintasunean (ABE), absentismo tasa %6,86ra igo zen, eta horrek hobekuntza txiki bat dakar aurreko urtearen aldean. Bilakaerak ABE prestazioaren kudeaketa proaktiboago eta integralagoaren inpaktu positiboa berresten du, nahiz eta gripe prozesuak ugaritu eta itxaron zerrendak luzatu.

Enplegurako laguntzari dagokionez, ekitaldia bereziki positiboa izan zen, egiturazko langabezian zeuden pertsonen kopurua 563tik 410era jaitsi baitzen. Prestazioaren gastua 21,86 milioi eurokoa izan zen, Kudeaketa Planean aurreikusitakoaren azpitik argi eta garbi, eta Enplegua Laguntzeko Funtza 19,96 milioi handitu da, 177,62 milioi eurora iritsi arte, etorkizunean enpleguan egon daitezkeen zailtasunen aurrean erantzuteko gaitasuna nabarmen indartuz.

INDUSTRIA

Munduko ekonomiaren hazkundera %3,4koa izan zen 2025ean, AEBetako administrazioaren tentsio geopolitikoaren eta merkataritza politikaren ondoriozko ziurgabetasun handiak markatutako testuinguru konplexuan. Hala eta guztiz ere, jarduera ekonomikoak erresilientzia nabarmena erakutsi zuen, kontsumo pribatuaren sendotasunak eta ekonomia nagusietako lan merkatuaren sendotasunak lagunduta. Inflazioa pixkanaka moteldu izanak eta moneta baldintzak apurka-apurka baretu izanak eskariari eusten lagundu zuten. Hala ere, hazkundera heterogeneoa izaten jarraitu zuen eskualdeen artean, eta beheranzko arriskuak hortxe egon ziren, zatiketa geoekonomikoari eta merkatuen aldakortasunari lotuta.

Ziurgabetasun testuinguru horretan, Industria arloak modu positiboan itxi zuen 2025. urtea, salmentetan eta emaitzetan beherakada txiki batekin, industria enpleguaren sorrerarekin eta berrikuntzarako eta nazioarteko lehiakortasunerako orientazio sendo batekin.



Salmentak

MONDRAGONeko Industria Arloak 4.919 milioi euroko salmentak izan zituen guztira, termino homogeneoetan, aurreko urtean baino zertxobait gutxiago. Salmenta horien banaketari dagokionez, aipatzekoa da nazionalak guztizkoaren %27 izan zirela eta 1.316 milioi eurora iritsiz (2024an lortutako zifraren antzekoa). Bestalde, nazioarteko salmentak 3.603 milioi eurokoak izan ziren, 2024an egindakoak baino %2,4 gutxiago, baina salmenta guztien %73 izan ziren; horrek berretsi egiten du, hain zuzen, Korporazioaren industria jardueren nazioarteko izaera.

Errentagarritasuna

Ziurgabetasun handiko ingurune honetan, industria kooperatibek egokitzeko eta erresilientziarako gaitasun nabarmena erakutsi zuten berriro, eta 251,5 milioi euroko emaitzak lortu zituzten 2025eko ekitaldian. Zifra hori aurreko ekitaldian lortutakoa baino pixka bat txikiagoa izan bazen ere, agerian uzten du eredu kooperatiboaren sendotasuna eta errentagarritasun maila jasangarriei eusteko gaitasuna, bereziki zorrotza den testuinguru ekonomiko eta geopolitiko honetan.

Enplegua

Enpleguari dagokionez, arloak ekarpen esanguratsua egin zuen: 26.975 pertsona landun batez beste urtean zehar; horietatik 9.708k Estatutik kanpo kokatutako produkzio lantegietan egiten zuten lan, kooperatiben produkzio sarearen nazioarteko hazkundearen erakusgarri.

Inbertsioak

2025ean egindako industria inbertsioak 220 milioi eurokoak izan ziren, aurreko urtean baino %9,7 gehiago. Kooperatibek azken bosturtekoan egindako industria inbertsioen zenbateko osoa 984 milioi eurokoa da.

Berrikuntza

Beste alderdi aipagarri bat MONDRAGONeko enpresa industrialek berrikuntzaren alde egindako apustuarekin dago lotuta. Horixe berretsi zuten daturik garrantzitsuenetako batzuek: 2.133 pertsona ari dira I+Gn buru-belarri lanean, askotariko teknologietan espezializatutako 5 zentro teknologikoetan, baita Mondragon Unibertsitatean eta kooperatiba industrialetako 7 I+G unitateetan ere. I+Gko gastua 205 milioi eurokoa izan zen, eta zifra horrek agerian uzten du garapen teknologikoaren aldeko apustua, etorkizuneko palanka gisa.



INDUSTRIA

MONDRAGON Automozioa

Ekitaldian, salmentek %1eko beherakadatxoa izan zuten aurreko urtearen aldean, Txinako fabrikatzaileen merkatu kuotaren igoera dela eta. Hala eta guztiz ere, negozio zifra 1.769,2 M €-koa izan zen, eta Estatuko automobilgintzako osagaien laugarren taldea izan zen Mondragon, munduko Top 100en barruan.

Bezero nagusiak Volkswagen, Stellantis eta Renault dira oraindik ere, eta nabarmendu beharra dago azken horrek 2025ean izan duen hazkundea, 2026an jarraipena izango duela aurreikusten dena. Errentagarritasun agregatua nabarmen hobetu zen, 64 milioi euroraino iritsi den %50eko hazkundearekin (salmenten %3,6), produktuaren garapenean, fabrikazioan eta erosketetan izandako aurrerapenari esker. Testuinguru horretan, hamar kooperatibetatik seik salmenten gaineko EBITDAren %10 gainditu zuten, eta zazpi %5 baino gehiago lortu zuten emaitzetan; zifra horiek nabarmentzeko modukoak dira, ingurunea oso lehiakorra baita.

Ekitaldiko mugarren artean, honako hauek nabarmentzen dira: Fagor Ederlan, salmenten beherakadaren testuinguruan emaitzak hobetu dituen eta AEBetan eta Txinan estrategikoki aurrera egin duena hiru *joint ventures*-ren bidez; eta Mapsa, emaitza positiboen eta kutxa sortzearen bideari ekin diona, Marokotik egindako inportazioen subsidioen aurkako neurriak onartu ondoren.

Enpleguari dagokionez, taldea Estatuko enplegatzaile nagusietako bat da, 11.374 pertsonarekin, eta horietatik 5.500 Euskadin eta Nafarroan biltzen dira.

DANOBATGROUP

Nazioarteko testuinguruan dagoen exigentzia maila handiak, ziurgabetasun geopolitikoak eta lehia presioak markatuta —bereziki Txinatik datorrena—, Danobatgroupek fabrikazio aurreratuan duen posizionamendua berretsi zuen, eta 366 milioi euroko fakturazio errekorra lortu. Hazkunde hori nazioartekotze eta dibertsifikazio sektorialean oinarritu zen, eta Danobat eta Soraluze enpresa industrialek balio handiko proiektuen salmenten %90 baino gehiago kanpoko merkatuetan bildu zuten, merkatu nagusia Estatu Batuak izanik. Sektore aeroespaziala sendotu egin da jardueraren motor nagusi gisa, eta, ondoren, ekipo ondasunak eta ingeniariak orokorra eta energiaren sektorea.

Era berean, aipatzekoak dira Danobatek dBOT doitasunezko roboten sorta merkaturatu izana, Soraluceren automatizazio adimenduneko sistemaren garapena eta Goimekek sektore aeroespazialerako egindako doitasunezko mekanizazio proiektuak.

MIA (MONDRAGON Industriarako Automatizazioa)

Ekitaldia bilakaera positiboarekin amaitu zuen, 382 milioi euroko salmenta agregatuen zifrara iritsiz, Fagor Arrasate, Fagor Automation eta Mondragon Assemblyren egokitzeko gaitasunaren erakusgarri, gero eta exigentzia maila handiagokoa den ingurune baten aurrean eta nazioarteko industria merkatuetan gero eta konplexuagoa den testuinguru batean.

Ekitaldiko mugari nagusien artean, nabarmentzekoak dira Fagor Arrasatek 20 milioi euro baino gehiago inbertitu izana bere produkzio ahalmena handitzeko, gutxi gorabehera 6.000 m²-ko eraikin berri bat eraikitzea barne; Mondragon Assemblyk, nazioarte mailan eta bere lantegien arteko lankidetzaren bidez, ElringKlinger bezeroarentzako lau produkzio lerro garatu izana 80 milioi euro baino gehiagoren truke; Fagor Automatiok Smart Encoder System (SES) merkaturatu izana, erdieroaleak, metrologia eta azpiegitura zientifikokoak bezalako sektore berrietara bideratuta; eta erroter-estatorrerako soluzio bateratua, Fagor Arrasatek prentsaketan eta ijezketan duen esperientzia eta Mondragon Assemblyk soldadura prozesurako automatizazioan duen esperientzia uztartzen dituen.

INDUSTRIA

MISE Dibisioa (MONDRAGON Ingeniaritza eta Zerbitzuak)

Diru sarreretan eta emaitzetan %10etik gorako hazkundera lortzeaz gain, nabarmendu behar da Silver Economy delakoari lotutako proiektuetan (adinekoei zuzendutako zerbitzuak, azpiegiturak eta teknologiak) izandako aurrerapena, kontuan harturik horixe izango dela hurrengo hamarkadan hazkunde ekonomikoaren bektore handienetako bat.

Era berean, jasangarritasunaren arloan balio dibisionaleko proposamenean egindako aurrerapena ere garrantzitsua izan zen, izaera transbertsala indartzen baita, enpresen balio kate osoari eta haien kudeaketa sistemei eraginez. Era berean, nazioarteko talentuaren alde egindako apustu estrategikoa nabarmentzen da, talentu hori Queretaron diharduen Mondragón Mexiko Unibertsitatetik Euskadira eta gure kooperatibetara erakartzea landuz.

Ekipamenduaren Dibisioa

Azken kontsumitzaileari zuzendutako kooperatiben artean, Orbeak lehiarako gaitasunari eusten dio eta bere lehiakide nagusien aurrean lekua hartzen jarraitzen du, nazioarteko merkatuan posizio sendo bati eutsiz.

Dikarrek bere burua berrantolatzen jakin zuen merkatu inpaktu handi baten aurrean (AEB), eta errentagarritasun positiboari eustea lortu zuen. Gainera, oso eragiketa korporatibo berezia burutu zuen, Ternua –tokiko marka, oso estimatua eta gure bizitzetan presente dagoena– taldean sartuz.

Dibisioko hiru B2B kooperatibek –Ederfil Becker, Urola eta Hertell–, exijentzia handiko testuinguru batean murgilduta, doitzeko eta erantzuteko gaitasuna erakutsi zuten, eta bilakaera onarekin itxi zuten ekitaldia.

Ekipamendu higigarrietan, Gerodanek ondo gaingitu zuen bere urtea, lehen mailako bezeroen merkatua –hoteletakoa zein bizitegietakoa– lortzeko gaitasuna sendotuz; eta Eredu-Eneak ziklo bat amaitu zuen bere kanpin negozioa itxi ondoren.

Medikuntzaren sektorean, Bexen Medicaiek inpaktu negatiboa jasan zuen zenbait merkatutan, baina positiboan amaitzea lortu zuen. Eta Bexen Cardiok urte bikaina itxi zuen, salmenta errekor eta guzti.

Dibisioak elkarren arteko lankidetzarako eta elkarri laguntzeko mekanismoak sortzen eta garatzen jarraitzen du.

MONDRAGON Osagaiak

Nazioartekotze handiari eusten dio, 20 lantegi global baino gehiago baititu, eta horri esker, 2025eko muga zergen inpaktuari aurre egin ahal izan dio hein batean, eta 730 milioi euroko salmentei eutsi.

Dibisioko zazpi kooperatibek (Copreci, Eika, Embega, Erreka, Fagor Electronica, Orkli eta Tajo) irabaziekin itxi dute ekitaldia, baina errentagarritasuna murriztuta, batez ere bi arrazoiengatik: alde batetik, faktore geopolitikoak, dibisetan eragin negatiboa izan dutenak (batez ere dolarraren ahultasuna euroaren aurrean); eta bestetik, nazioarteko lehia handiagoa izatea, Asiako etxetresna elektrikoak Europan sartzen direlako eta Txinako osagai fabrikatzaileen presioa gero eta handiagoa delako. Testuinguru horrek sektorearen egiturazko aldaketa bat islatzen du, non Asiako OEMak kuota irabazten ari diren Europan eta Amerikan.

Enpleguan, dibisioak 4.700 pertsona ditu, aurreko urtean baino pixka bat gutxiago; 2.165 pertsonak Euskadin eta Nafarroan dihardute.

Arlo kualitatiboan, aurrera egin da gobernantzan, berrikuntzan eta hobekuntza operatiboan, eta lankidetzaz izan da funtsezko palanka, MONDRAGONen politika sozioenpresarialaren ildotik.

INDUSTRIA

MONDRAGON Eraikuntza

Merkatuetan ziurgabetasuna nagusi den arren, MONDRAGON Eraikuntzak azken ekitaldietako bideari jarraitu dio, 2024tik salmentak %8 hobetuta, eta urtea 651 M €-ko fakturazio agregatuarekin itxi du. Era berean, negozio guztien bilakaera onak emaitzak hobetzen jarraitzea ahalbidetu du, zergak ordaindu aurretik 63 milioi euroko zifra agregatua lortu baita, salmentekiko %9,73.

Nabarmentzekoa da Onnera Groupen bilakaera ona, 400 M €-ko fakturazioa lortu baitu eta Oñatin (Gipuzkoa) ikuztegi berri bat martxan jarri baitu, sektorean duen posizionamendua indartzeko aukera emango duena, munduko 5 fabrikatzaile handien artean kokatuz.

Bestalde, Lanak errekorreko urtea egin du bolumenari eta emaitzei dagokienez, eta aipamen berezia merezi du Europa hegoaldean zura zerratzeko plantarik handiena eraikitzeke Lana eta Etorki egiten ari diren lan mardulak; horrez gain, bi kooperatibon fusio proiektuari esker, erreferente bihurtuko dira sektorean.

Azpimarratzekoa da, halaber, Domusa eta Kide kooperatibak egiten ari diren lana, bi kooperatibok emaitza historikoak izan baitituzte 2025ean, beren proposamenak merkatuan dibertsifikatzen ari direla eta.

Domusak Europan aeroterminiako erreferentziazko fabrikatzailea izatearen aldeko apustu irmoa egin du; Kidek, berriz, ate automatikoen gama berri bat garatu du Errekarekin elkarlanean eta ate horiek ekoizteko lantegi berri bat ireki du.

BANAKETA

Honako hauek osatzen dute arloa: jarduera nagusi gisa txikizkako merkataritza duen Eroski Taldea – sozietate nagusia Eroski, S.Coop. da– eta Erkop, zeina nekazaritzako elikagaien sektoreko lau kooperatibak osatutako bigarren mailako kooperatiba bat den, beren sozietate partaidetuekin batera.

Banaketa dibisioak 6.403 milioi euroko salmenta garbiekin amaitu zuen 2025eko ekitaldia, eta batez besteko plantilla 40.078 pertsonakoa izan zen (bazkide kooperatibistak, langileak eta frankiziadunak).



BANAKETA



EROSKI TALDEA

EROSKI Taldeak emaitza sendoak lortu zituen 2025ean (47 milioi euro) bere finantza egituraren berrantolaketaaren amaierak markatutako ekitaldian. Taldeak, gainera, sendotasun operatiboa indartu zuen, azken hamarkadako EBITDA handiena lortu zuen (340 milioi) eta aurrezkiaren, tokiko produktuen eta hazkunde jasangarriaren aldeko apustua indartu zuen. Taldearen salmentak 6.081 milioi eurora iritsi ziren, hau da, %3,3 igo ziren 2024arekin alderatuta. Halatan, taldearen jardueraren bilakaera positiboa sendotu egin zen, bere posizio finantzario eta operatiboa bezala.

Taldearen berrantolaketa finantzarioa

2025eko ekitaldia Eroskiren egitura finantzarioaren normalizazio prozesuaren amaierak markatu zuen. Horri esker, zorra sinplifikatu, epemugen egutegia hobetu eta Taldearen finantza kostua murriztu ahal izan da.

Birfinantzaketak Estatuko eta nazioarteko finantza erakundeen babesa izan du, baita erakundeen laguntza ere, kooperatibaren egonkortasuna eta etorkizunean hazteko gaitasuna indartuz. Erakunde parte hartzaileen artean Kutxabank, Laboral Kutxa, BBVA, Santander, CaixaBank, Rabobank, Intesa Sanpaolo eta Deutsche Bank nabarmentzen dira, baita Finantzen Euskal Institutua, ICO eta Europako Inbertsio Bankua ere.

Proposamen komertzialaren eta aurreztearen alde egitea

Zuhurtziak eta prezioarekiko sentsibilitateak markatutako kontsumo testuinguru batean, Eroskik aurrezpenean, kalitatean eta tokiko produktuan oinarritutako proposamen komertziala indartzen jarraitu zuen. Ekitaldian zehar, Taldeak prezioei eusteko politika aktiboa egin zuen, bere marka propioa bultzatu zuen eta freskoen eta hurbileko produktuen aukera indartu zuen. Gainera, bere eredu omnikanala garatzen jarraitu zuen eta 1.500 establezimendu baino gehiagora iritsi zen, denda fisikoen eta online denden artean. Era berean, 435 milioi euro baino gehiago helarazi zizkien bezeroei aurrezkian, familientzako aurrezki eragile gisa duen posizionamendua sendotuz.

Konpromiso soziala eta inguruneari laguntzea

Bere eredu kooperatiboari leial, Eroskik balio ekonomiko eta soziala sortzen jarraitu zuen familien, tokiko produkzio sarearen eta jasangarritasunaren aldeko ekimenen bidez.

Ekitaldiko adierazle nagusien artean, hauek nabarmentzen dira: tokiko 2.300 ekoizlerekin baino gehiagorekin lankidetzan aritzea; helburu sozialetan 25 milioi euro baino gehiagoko inbertsioa egin izana, eta lantaldeen garapen profesionalean 298.000 prestakuntza ordutik gora sartu izana. Plantilla 28.200 pertsonatik gorakoa da dagoeneko, eta 8.336 bazkide langileak dira.



ERKOP

Elkartea bigarren mailako kooperatibak eta lau kooperatiba bazkidek osatzen dute (Ausolan, Miba, Barrenetxe eta Behi Alde). Taldeak egindako beste urrats bat “Etorkizuneko Erkop” bide estrategikoan aurrera egitea izan da, batez ere dibisioan harremanak sendotuz eta dibertsifikazio eta berrikuntza proiektuak abian jarritz. Ekitaldi positiboa izan da kooperatiba guztietan, emaitzei, helburuen betetze mailari eta proiektu estrategikoetan, inbertsioetan eta integrazio prozesuetan izandako aurrerapenei dagokienez.

2025eko salmentak 322 milioi eurokoak izan ziren guztira, aurreko urtean baino %4,5 gehiago; emaitza 11,0 milioi eurokoa izan zen, eta plantillak 11.405 langile izan zituen batez beste.

EZAGUTZA

Ezagutzaren esparrua Ezagutza Dibisioak (Ikastetxeak, Unibertsitatea eta Zentro Teknologikoak), MONDRAGONeko zentro korporatiboko Berrikuntza Sailak eta MONDRAGON Venturesek osatzen dute.

2025ean, I+Gko gastuak 205 milioi eurokoak izan ziren guztira, hau da, salmenta guztiekiko %4,1, eta lanaldi osoko 2.133 ikertzaile ibili ziren lanean.



EZAGUTZA

Berrikuntza eta teknologia

Zentro korporatibotik berrikuntza eta teknologia ere bultzatzen dira, hainbat ekimenen bidez. Horien artean, azpimarratzekoa da Zientzia eta Teknologia Plan Korporatiboa, MONDRAGON Korporazioko kooperatiben arteko lankidetza sustatzeko funtsezko tresna dena. Horren bidez, berrikuntza irekiaren ikuspegia duten proiektuak finantzatzen dira, honako arlo hauetan ardaztuta:

- Adimen artifiziala eta chat bot-ak
- Robotika
- Zibersegurtasuna
- Materialen garapena
- Inprimaketa aurreratua
- Intralogistika
- 5G sareak eta konputazio banatua
- Datu federatuen guneak
- Ingurumen jasangarritasuna
- Elikagai berriak

2025. urtean zehar, 2026-29 aldian kooperatibek landu beharko dituzten funtsezko teknologien eta erronken mapa bat landu da. Funtsezko teknologiei dagokienez, modu batera edo bestera negozioren baterako lehentasunezkoak diren 136 sailkatu dira. Horrek aditzera ematen duena da Korporazioak aniztasun teknologikoa lantzen dabilela, eta, horri esker, gainera, enpresen arteko lankidetza proiektuak garatzen direla. Teknologia horiek lau arlo handitan biltzen dira:

- Digitalizazioa
- Materialak eta prozesuak
- Energia eta jasangarritasuna
- Bioteknologia

Gainera, martxan dauden bi praktika komunitateen jarduerari jarraipena eman zaio, non ardatzak, batetik, digitalizazioa eta robotika, eta, bestetik, jasangarritasuna eta energia diren. Biek 150 kide baino gehiago dituzte, eta praktika onak partekatzea, ezagutzaren egoera aztertzea eta teknologia garrantzitsuak aztertzeke eta ezartzeko pilotuak abiaraztea dute helburu.

Bukatzeko, garrantzitsua da azpimarratzea jarduera sendoa izan dela finantzaketa publikoa –Estatukoa zein Europakoa– daukaten proiektuak taxutzen eta gauzatzen, baita beste korporazio eta enpresa batzuekin ekimen pribatuak abian jartzen ere.

Era berean, Europako Batzordeari dagokionez, 2025eko jarduera adierazle nagusiak adierazten dira jarraian:

212 proiektu aurkeztu dira
37 proiektu finantzatu dira (%17,45eko arrakasta tasa)

I+Gren zerbitzura

Zentro teknologikoek eta enpresetako I+G Unitateek MONDRAGONen erronka korporatiboekin bat datorren espezializazioa daukate, eta horrek kooperatiben lehiakortasunari eusteko teknologia giltzarriak eta beharrezko berrikuntza garatzea ahalbidetzen du. Erakunde horietako bakoitzaren lan esparruak hauek dira:

Zentro teknologikoak



Fabrikazioko, mekanizazioko, 4.0 industriako eta industria produkzioko teknologiak eta prozesuak.



Digitalizazio teknologiak, adimen artifiziala, sistema elektroniko txertatuak, zibersegurtasuna, energia eta mekatronika.



Elikagaien eta materialen teknologiak (bereziki polimeroak).



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



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

EZAGUTZA

Enpresen I+G unitateak

- CIKATEK (Cikautxo): material eta produktu polimeriko berrien garapena (kautxuak, termoplastikoak eta TPEak), estankotasun, bibrazioaren aurkako eta fluidoaren eroapen funtzioetarako.
- MC3 (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, fokua batez ere zenbakizko kontrol, erregulagailu, motor eta posizioaren kaptazio sistemetan jarrita.
- 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 zifratzen

I+Gn egindako Inbertsioa guztira

205 M€

I+Gko inbertsioak salmentetikiko

%4,1

I+Gko inbertsioaren % balio erantsiarekiko

%12,6

Urte bukaeran indarrean zeuden patente familiak

386

Ikertzaileak lanaldi osoan

2.133

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, start-upetako inbertsioen eta aliantza teknologikoen inguruan.

2025ean 14 enpresa partaidetza egin dira, ekimen berriak, M&A-ko eragiketak eta inbertsio minoritarioak konbinatuz, eta guztira 10 M €-ko bolumena izan dute. Energia, adimen artifiziala, ikusmen artifiziala, biofarma eta robotikako proiektuak nabarmentzen dira, industrializazioko, nekazaritza elikadurako eta energia efizientziako ekimenekin batera.

Zorroak banaketa orekatua du, eta industria aurreratuan eta adimendunean pisu handiagoa du (%30); jasangarritasuna, osasuna eta nekazaritza elikadura ditu atzetik, sektore estrategikoen aldeko apustua sendotuz.

Oro har, portfolioa 54 enpresatara iristen da, 24 negozio berri barne (20 zerotik sortuak eta 4 eskuratzeen bidez); 37 milioi euroko fakturazioa eta 350 enplegu sortzen dira, zorroko 30 partaidetza minoritario egoteaz gain.

EZAGUTZA

EZAGUTZA DIBISIOA

Ezagutza Dibisioa Arizmendi, Lea Artibai eta Politeknika Txorierrri ikastetxeek, Mondragon Unibertsitateak (MGEP, Enpresagintza eta Huhezi) eta Ikerlan, Lortek eta Leartiker zentro teknologikoek osatzen dute.

Dibisioak 180 milioi euroko aurrekontu agregatua du, eta 2.000 pertsona inguruk egiten dute lan bertan. Era berean, 3.000 haur inguru hezten dira haur hezkuntzatik batxilergora, eta 1.000 ikasle baino gehiago erdi eta goi mailako lanbide heziketan; horrez gain, gradu, master eta doktoregoko 7.500 unibertsitate ikasle daude.

Bestalde, Dibisioak ikerketa proiektuak eta ezagutza enpresa sarera transferitzeko proiektuak garatzen ditu, 80 milioi euroko balioarekin; horietatik %50 baino gehiago transferentzia proiektuei dagozkie, kooperatiba eta enpresa ingurunearen lehiakortasunean eta eraldaketan funtsezko eragile gisa betetzen duen funtzioa indartuz.

2025ean, Dibisioaren lehen Plan Estrategikoa landu da, eta sei lan ildo lehenetsi dira: kooperatiba guztien balio proposamena garatzea, gobernantza indartzea, ekintzailatza bultzatzea eta negozio berriak sortzea, inpaktu soziala handitzeko barne koordinazioa bultzatzea, barne taldeak garatzea eta enpresen lehiakortasuna hobetuko duten proiektuak lantzea.

Ekintzailatzaren eta jarduera berrien sorkuntzaren alorrean, zentro teknologikoek ekimen berriak bultzatu dituzte: Ikerlanek Innkia eta Amets abiarazi ditu, eta Lortek, berriz, Siaweld, oinarri teknologikoko enpresa berrien aldeko apustua indartuz.

Azkenik, nabarmentzekoa da Bilbao Bizkaia Digital Faktory proiektua balidatu dela, eremu digitalean talentua erakartzeko. Zorrotzaurren egingo da, Bilboko Udalarekin, Bizkaiko Foru Aldundiarekin eta Eusko Jaurlaritzarekin lankidetzan. Proiektuak MONDRAGONeko kooperatiben laguntza finantzarioa izango du, eta Ikerlanen eta Mondragon Unibertsitatearen artean sustatuko da. Halaber, aldi honetan Lortekek egoitza berri bat ireki du Bilbon, lurraldean Dibisioaren presentzia zabalduz.

MONDRAGONeko organoak

BATZORDE IRAUNKORRA

Presidentea

Leire Mugerza

Idazkaria

Ametz Ugalde

Kideak

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

KONTSEILU OROKORRA

Presidentea

Pello Rodríguez

Idazkaria

Ametz Ugalde

Kideak

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