MONDRAGON
HUMANITY AT WORK
Finanzas
Industria
Distribución
Conocimiento

LAS PERSONAS, EL MOTOR DE MONDRAGON

INFORME ANUAL
2016

ÍNDICE

DATOS BÁSICOS

4

CERTIFICACIONES VIGENTES

6

MENSAJE DEL PRESIDENTE

8

FINANZAS

10

INDUSTRIA

16

DISTRIBUCIÓN

28

CONOCIMIENTO

33

LAS PERSONAS
EL MOTOR DE MONDRAGON

Una conexión de mentes, emociones, responsabilidades, visiones, palabras y proyectos. Una complicidad que nos hace más fuertes. una red cooperativa que impulsa nuestro progreso. Un compromiso compartido con la sociedad.

Y un guiño al futuro.

DATOS BÁSICOS

Millones de €

DESARROLLO EMPRESARIAL

	2015	2016	% Variación
Ingresos totales	12.110	12.033	-0,6
Ventas totales (Industria+Distribución)	11.368	11.399	0,3
Inversiones netas	317	457	44,2
EBITDA	1.122	1.031	-8,1
Recursos Intermediados LABORAL Kutxa	18.753	19.619	4,6
Fondo patrimonial LagunAro	5.798	6.325	9,1

EMPLEO

	2015	2016	% Variación
Puestos de trabajo medios	74.335	73.635	-0,9
% socios sobre plantilla de cooperativas Área Industria	81	77,8	-3,8
% de mujeres socias en plantilla cooperativas	43,0	42,9	-0,2
Índice de incidencia o siniestralidad Área Industria	38,4	35,3	-8,1

PARTICIPACIÓN

	2015	2016	% Variación
Capital social de los socios trabajadores	1.670	1.681	0,7
Nº socios trabajadores en órganos de gobierno	810	810	0,0

SOLIDARIDAD

	2015	2016	% Variación
Recursos destinados a actividades de contenido social	22,7	22,6	-0,4
Nº alumnos en centros educativos	11.368	10.358	-8,9

GESTIÓN AMBIENTAL

	2015	2016	% Variación
Nº de certificaciones ISO 14000 vigentes	72	73	1,4
Nº de certificaciones en ecodiseño	4	4	0,0

APUESTA DE FUTURO

	2015	2016	% Variación
% recursos destinados a I+D sobre valor añadido Área Industria	8,6	9,0	4,7
Nº de Centros Tecnológicos y Unidades de I+D	15	15	0,0
Nº total de investigadores	1.774	1.921	8,3

CERTIFICACIONES VIGENTES

CALIDAD

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

ÁREA INDUSTRIA

- 127 certificaciones ISO 9001
- 33 certificaciones ISO/TS 16949 (industria del automóvil)
- 3 certificaciones UNE-EN 9100 (aeroespacial)

MEDIO AMBIENTE

65% ventas con sistema de gestión medioambiental.

ÁREA INDUSTRIA

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

SEGURIDAD Y SALUD

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

ÁREA INDUSTRIA

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

EUSKERA

30 certificaciones Bikain de euskera

MONDRAGON

CONSEJO GENERAL

PRESIDENTE:
Iñigo Ucin

VICEPRESIDENTES:
Txomin Garcia, División Finanzas
Agustín Markaide, División Distribución
Iñaki Gabilondo, Grupo ULMA
Xabier Mutuberria, División Elevación
Javier Oleaga, División Componentes
Juan Mª Palencia, División Automoción CHP
Pello Rodriguez, División Máquina Herramienta

Belen Kortabarria, directora Gestión Financiera
Zigor Ezpeleta, director Gestión Social

Arantza Laskurain, secretaria

COMISIÓN PERMANENTE

PRESIDENTE:
Javier Goienetxea, Distribución

VICEPRESIDENTE:
Lorea Barrutia, Componentes

SECRETARIA:
Arantza Laskurain, Centro Corporativo

VOCALES:
Lino Alberdi, Máquina Herramienta
José Antonio Alustiza, Finanzas
Javier Amezaga, Distribución
Aitor Aspe, Automoción CHP
José María Azurmendi, Conocimiento
Ander Bilbao, Utillaje y Sistemas
Mikel Del Rio, Construcción
Ruben Gabilondo, Equipamiento
Julio Gallastegi, Finanzas
Raúl García, Grupo ULMA
Aitor Irure, Automatización Industrial
Gotzon Juaristi, Automoción CM
Mikel Larrea, Distribución
Aitor Lejarzegi, Ingeniería y Servicios
Oier Lizarazu, Elevación
Leire Mugerza, Distribución
José Luis Pérez, Componentes

UN NUEVO TIEMPO PARA MONDRAGON EN EL QUE LA COMPETITIVIDAD, LA CAPACIDAD DE INNOVAR EN LOS NEGOCIOS, Y LA INTERCOOPERACIÓN INTELIGENTE ENTRE NUESTRAS ACTIVIDADES SERÁN ELEMENTOS CLAVES PARA CONTAR CON PROYECTOS QUE SEAN CAPACES DE GENERAR RENTABILIDAD DE FORMA SOSTENIDA.

MONDRAGON: UN NUEVO TIEMPO

2016 ha sido un punto de inflexión para MONDRAGON. Un ejercicio en el que se han sentado las bases de una nueva etapa. El Congreso, celebrado en julio de 2016, estableció la nueva hoja de ruta para el grupo. Una nueva andadura que pivota en torno a la ponencia "MONDRAGON del futuro" y a la "Política Socioempresarial 2017/2020", ambos documentos aprobados por unanimidad en el Congreso. El primero de ellos pretende dar un nuevo impulso a la vivencia de valores cooperativos, migrar hacia un nuevo modelo organizativo más competitivo y reestructurar los fondos e instrumentos de intercooperación financiera; mientras que ***el reto de la política socioempresarial para el nuevo ciclo estratégico se centra en conseguir que los negocios se desarrollen desde posiciones competitivas sostenibles en base a cinco estrategias: compromiso e identidad cooperativa, financiación, innovación y promoción empresarial, intercooperación y presencia global.***

Así pues, a lo largo de los próximos años iremos adaptando -somos una experiencia en adaptación permanente-, nuestra Experiencia Cooperativa a los acuerdos aprobados en el Congreso.

En lo estrictamente empresarial, cabe destacar que en un escenario global marcado por la incertidumbre, el conjunto del grupo ha arrojado cifras muy positivas. De las cuales destacaría la senda de crecimiento del empleo en el área industrial, con la generación de más de 1.400 nuevos puestos de trabajo en 2016. Un dato que consolida la evolución del último trienio en el que se han creado más de 3000 nuevos puestos industriales. El conjunto del área industrial ya emplea a un total de 34.329 personas.
Otro dato positivo es que las inversiones industriales realizadas en 2016, alcanzaron los 326 millones de euros, con un significativo incremento del 56% sobre las realizadas el ejercicio anterior.
Teniendo en cuenta la evolución de las principales variables empresariales, de la que damos cuenta detallada en esta memoria anual, hay que ser optimistas de cara al futuro. El mundo actual, espacio en el que actúan nuestras cooperativas, es un foco de incertidumbre que implica cierta dosis de riesgo en nuestros negocios, pero al mismo tiempo representa un inmenso potencial de nuevas oportunidades. De manera que debemos alinear nuestras fuerzas para optimizar los efectos sinérgicos de nuestras actividades y confiar en nuestra capacidad y experiencia para consolidar la evolución positiva de los últimos ejercicios.

En definitiva, hemos logrado superar con buena nota el año 2016 y estamos ya inmersos ***en un nuevo ejercicio y en un nuevo tiempo para MONDRAGON en el que la competitividad, la capacidad de innovar en los negocios, y la intercooperación inteligente entre nuestras actividades serán elementos claves para contar con proyectos que sean capaces de generar rentabilidad de forma sostenida.*** Todo ello desde el convencimiento de que nuestro modelo cooperativo ha de suponer un plus competitivo que se traducirá en una mayor generación de riqueza en el entorno.

IÑIGO UCIN
PRESIDENTE

FINANZAS

EN UN CONTEXTO DE COMPETENCIA MUY ELEVADO Y DE ADAPTACIÓN A LAS NUEVAS EXIGENCIAS REGULATORIAS, LABORAL KUTXA OBTIENE UN BENEFICIO DE 111,3 MILLONES GRACIAS AL CONTROL DE LOS GASTOS DE EXPLOTACIÓN Y A LA ELEVADA CALIDAD CREDITICIA DE SUS ACTIVOS.

EL NEGOCIO DE SEGUROS TAMBIÉN TUVO UNA EVOLUCIÓN MUY POSITIVA, ESTABLECIENDO UNA NUEVA MARCA DE RESULTADOS.

EN CONJUNTO, LABORAL KUTXA OFRECE UN SERVICIO ESPECIALIZADO DE BANCA Y SEGUROS A 1,2 MILLONES DE CLIENTES A TRAVÉS DE SUS 335 OFICINAS.

EL FONDO PATRIMONIAL DE LAGUNARO, EPSV ALCANZÓ LOS 6.325 MILLONES DE EUROS.

ÁREA FINANZAS

PARA EL CONJUNTO DEL SECTOR FINANCIERO 2016 SE HA VIVIDO COMO UNA CONTINUACIÓN DEL EJERCICIO 2015, EN UN ENTORNO DE TIPOS EXTREMADAMENTE BAJOS, INCLUSO NEGATIVOS. ADEMÁS, HA SIDO UN EJERCICIO EN QUE SE HAN SIMULTANEADO LAS DIFICULTADES PARA RENTABILIZAR EL NEGOCIO CON LA NECESIDAD DE ADAPTACIÓN A LAS NUEVAS EXIGENCIAS REGULATORIAS. UNAS EXIGENCIAS PROVOCADAS POR LA NECESIDAD DE DOTAR DE MAYOR CAPACIDAD AL SECTOR BANCARIO PARA SUPERAR EVENTUALES SITUACIONES DE ESTRÉS SIN UN EFECTO DE ARRASTRE SOBRE EL CONJUNTO DE LA ECONOMÍA, PERO CONSECUENCIA TAMBIÉN DE LA NECESIDAD DE APLICAR REGLAS ÚNICAS DE FUNCIONAMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA UNIÓN BANCARIA EUROPEA.

LABORAL KUTXA

EN ESTE CONTEXTO DE MÁXIMA EXIGENCIA, LABORAL KUTXA HA CERRADO EL EJERCICIO CON UN BENEFICIO CONSOLIDADO, DESPUÉS DE IMPUESTOS, DE 111,3 MILLONES DE EUROS. HA COMPENSADO POR TANTO LA PRESIÓN SOBRE LOS MÁRGENES DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA GRACIAS AL CONTROL DE LOS GASTOS DE EXPLOTACIÓN Y A LA ELEVADA CALIDAD CREDITICIA DE SUS ACTIVOS.
EL NEGOCIO DE SEGUROS, CON UNOS RESULTADOS DE 31,8 MILLONES DE EUROS, NUEVO RÉCORD HISTÓRICO PARA LA COMPAÑÍA, HA CONTRIBUIDO TAMBIÉN DE FORMA RELEVANTE A LOS RESULTADOS DE LA ENTIDAD.

LAS RATIOS DE RENTABILIDAD, SOLVENCIA O LIQUIDEZ ALCANZADAS SON MUY DESTACADAS, FORTALECIENDO ASÍ SU BALANCE A PESAR DE LA DIFÍCIL COYUNTURA. EL ROE, BENEFICIO SOBRE CAPITALES PROPIOS, ASCIENDE AL 7,2%, UNO DE LOS MÁS ELEVADOS DEL SECTOR. LA SOLVENCIA, ES AÚN MÁS DESTACADA, EL 17,46% EN TÉRMINOS CET1 EN SU VERSIÓN FINAL FULLY LOADED, Y LA LIQUIDEZ, MEDIDA POR LA RATIO LTD (LOAN TO DEPOSIT) ASCIENDE AL 83%, REFLEJANDO UNA CÓMODA HOLGURA EN LA GENERACIÓN DE LIQUIDEZ EN EL NEGOCIO TÍPICO MINORISTA.

FINANCIACIÓN A EMPRESAS Y FAMILIAS. En la actividad comercial, la actividad más relevante es la aportación de nuevos préstamos, que ha tenido un repunte notable. Destacan las formalizaciones de préstamos hipotecarios, que se han incrementado un 24% respecto al ejercicio anterior. En el ámbito empresarial, el crecimiento de los créditos y préstamos dirigidos a financiar la actividad mercantil ha sido del 10%.
Es reseñable el acuerdo de garantías InnovFin firmado entre LABORAL Kutxa y el Fondo Europeo de Inversiones –EIF– habilitando, a partir de octubre 2016, 100 millones de euros a disposición de las empresas innovadoras. Asimismo, han sido más de 1.500 los autónomos y pequeños negocios que se han beneficiado de financiación en condiciones muy favorables, por medio de otra línea de garantías acordada con EIF para microcréditos. Esta última es la mayor línea de garantías abierta a nivel europeo dentro del Programa EaSI para el Empleo y la Innovación Social.

RESULTADOS. El margen de intereses retrocede respecto al ejercicio precedente, motivado principalmente por los bajos tipos de interés, y por ello el margen bruto se reduce también, situándose en 405 millones de euros.
Ante la reducción de los ingresos, la tensión sobre los gastos de explotación es una actuación imprescindible, y el éxito en esta gestión se refleja en que se han contraído en el ejercicio en un 1,3%.
Por otro lado, la elevada calidad de su cartera crediticia se refleja en una notable reducción de los activos dudosos, de modo que el índice de morosidad se reduce al 5,82%, cifra muy favorablemente situada frente a la morosidad del conjunto del sector bancario, que ha cerrado el ejercicio por encima del 9%.
De este modo, dado que el nivel de cobertura de saldos dudosos es muy elevado, del 56,4%, la necesidad en el año de provisiones para cubrir riesgos y deterioros ha podido reducirse de forma muy significativa, compensando los menores ingresos.
En conjunto, los resultados consolidados alcanzan los 111,3 millones de euros ya mencionados.

NEGOCIO DE BANCA-SEGUROS. En referencia al Negocio de Seguros, la aportación de 31,8 millones de euros supone un incremento del 4,3% respecto a 2015. Estas cifras se soportan en el buen comportamiento de la siniestralidad y en las mejoras en eficiencia y productividad que van aflorando tras la integración del negocio de banca y seguros, y cobran mayor relevancia comparativamente con el conjunto del sector, donde se ha incrementado la siniestralidad como consecuencia de la mayor actividad económica, pero también por el aumento de los costes como consecuencia de la introducción del nuevo baremo de indemnizaciones por daños.
Actualmente Laboral Kutxa ofrece un servicio especializado de banca y seguros a 1,2 millones de clientes a través de sus 335 oficinas.

REFRENDO EXTERNO. El refrendo a la fortaleza de LABORAL Kutxa lo aportan las agencias de rating. En concreto S&P le ha asignado un rating BBB- a largo plazo, con perspectiva positiva. La agencia Fitch mejora incluso esta calificación, otorgándole un rating BBB+, la mayor calificación posible para entidades financieras que operan exclusivamente en el ámbito estatal. Son valoraciones externas que posicionan a LABORAL Kutxa como la entidad de crédito vasca más solvente, en reconocimiento a su gestión prudente y anticipativa.

MODELO HÍBRIDO DE DISTRIBUCIÓN OMNICANAL. Sus ratios de balance y cuenta de resultados muestran que el modelo de banca cooperativa sigue siendo una apuesta exitosa. Su estructura societaria y cultura corporativa refuerzan un diferencial de calidad en el servicio al cliente, ya que quien le atiende y asesora es, a su vez, un socio o socia de la propia entidad bancaria. Y los estudios comparados de satisfacción y recomendación por parte de la clientela reflejan el mayor compromiso de sus personas con la atención y el servicio, y les sitúan de forma sostenida en puestos de excelencia respecto a sus competidores.
Pero la calidad y especialización en el asesoramiento personal no es suficiente ante los cambios en los comportamientos de los consumidores que genera la rápida incidencia de la tecnología, y es necesario alcanzar niveles de excelencia también en el contacto digital con el cliente.
Así LABORAL Kutxa se halla inmersa en un ambicioso plan de digitalización y desarrollo omnicanal, con una lógica de integración en los contactos con el cliente entre distintos canales. Un modelo híbrido personal – digital, eficiente y siempre a disposición de la clientela.
En concreto, la nueva aplicación móvil lanzada en junio ha permitido duplicar el número de usuarios de banca por dispositivo móvil, que se elevan desde 90.000 hasta 170.000, y que ha posibilitado a LABORAL Kutxa registrar las mayores tasas de penetración en los pagos C2C respecto a las muchas entidades bancarias que ofrecen la operativa Bizum.

LAGUNARO, EPSV

EL COLECTIVO DE MUTUALISTAS DE LAGUNARO ESTÁ FORMADO, EN SU MAYOR PARTE, POR LOS SOCIOS DE LAS COOPERATIVAS QUE COMPONEN MONDRAGON. LAGUNARO CENTRA SU ACTIVIDAD EN LA PROTECCIÓN SOCIAL DE ESTE COLECTIVO Y DE SUS FAMILIARES BENEFICIARIOS, CON UN ALCANCE SIMILAR AL DEL SISTEMA PÚBLICO DE LA SEGURIDAD SOCIAL.

EN LÍNEAS GENERALES, EL AÑO 2016 PUEDE CONSIDERARSE COMO POSITIVO EN LO QUE RESPECTA A LA GESTIÓN DE LOS DISTINTOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DE LA ENTIDAD.

COTIZANTES. A cierre de ejercicio, el colectivo de cotizantes activos de LagunAro, EPSV asciende a 28.413 mutualistas, 146 menos que el año anterior. De este colectivo, el grueso fundamental (27.824 cotizantes) son los mutualistas en activo de las 131 cooperativas adheridas a LagunAro, EPSV.
Las prestaciones de Jubilación, Viudedad e Incapacidad Permanente, cuya cobertura se ha de garantizar durante dilatados períodos de tiempo y para un importante número de mutualistas, se financian mediante la constitución de las oportunas provisiones que garantizan las correspondientes pensiones.

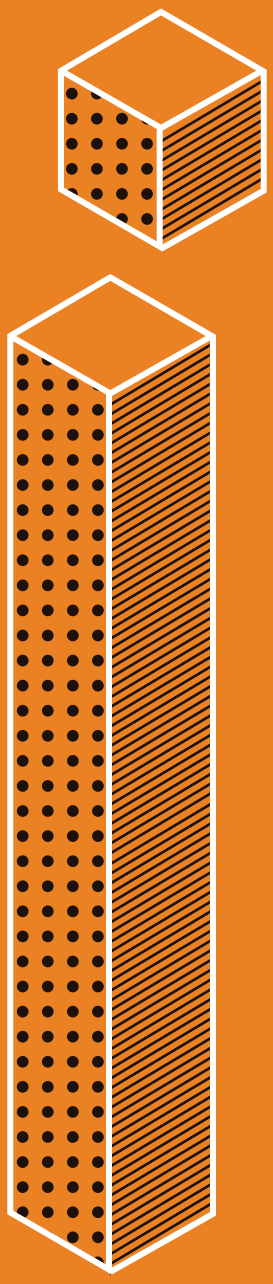
PENSIONISTAS. El colectivo de pensionistas (pasivos y beneficiarios) experimenta un incremento neto de 491 personas durante el ejercicio, alcanzando un total de 13.050 personas al cierre del año 2016 (10.576 pasivos y 2.474 beneficiarios). El importe total que se les ha abonado asciende a 170 millones de euros, un 3,6% más que el año anterior.

INVERSIONES. En cuanto a la gestión de las inversiones, fundamental para garantizar el pago de las pensiones, el año 2016 ha sido otro año complicado para los mercados financieros, siendo una de las principales características la alta volatilidad. En este contexto, la gestión del portafolio se ha centrado en preservar el capital de la Entidad.
Los rendimientos netos generados en la cuenta de pérdidas y ganancias por la gestión de las inversiones del Fondo Patrimonial han ascendido a 394 millones de euros.
A su vez, las inversiones en cartera han incrementado su valor de mercado en 206 millones, por lo que los ingresos netos totales de la gestión de inversiones alcanzan los 600

millones de euros, lo que significa una Rentabilidad del 10,42%.
El Margen de Seguridad o Solvencia, que mide el nivel de activos libres de compromiso, disponibles para absorber desviaciones sobre las Provisiones Técnicas, alcanza a cierre de 2016 el 14,3% (10,9% en 2015) sobre las citadas Provisiones Técnicas con riesgo.

El ***FONDO PATRIMONIAL*** ha aumentado en el transcurso del año en 527 millones, para alcanzar la cifra de 6.325 millones de euros a finales de 2016.

PRESTACIONES DE REPARTO. El importe de prestaciones abonadas en 2016, a las cuales acceden los mutualistas en activo y sus beneficiarios, se ha situado en 72 millones de euros, habiéndose reducido un 8,9% respecto al ejercicio precedente.
Durante los últimos años, la de ***AYUDA AL EMPLEO*** ha registrado un volumen de gasto importante, convirtiéndose en la prestación de reparto con el mayor nivel de gasto. Sin embargo, en 2016, aunque el nivel de gasto de esta prestación sigue siendo elevado (25,67 millones de euros), se ha reducido considerablemente respecto al año anterior (-21,1%).
En este sentido, 2016 puede considerarse como un año positivo, en la medida en la que las soluciones de carácter definitivo materializadas (101 reubicaciones definitivas, 38 prejubilaciones y 25 indemnizaciones) han permitido seguir reduciendo el número de socios declarados en desempleo estructural, que ha pasado de 979 al cierre de 2015 a 855 al cierre de 2015. Asimismo, el elevado volumen de reubicaciones provisionales ha hecho que el número de personas en situación de desempleo efectivo haya seguido reduciéndose a lo largo del año, pasando de 120 a 82.
En cuanto a la ***INCAPACIDAD TEMPORAL***, el gasto ha ascendido a 30,68 millones de euros, aumentando el 2,3% respecto al ejercicio precedente. En 2016 la prestación de Incapacidad Temporal ha superado el nivel de gasto de la Ayuda al Empleo. En cuanto a la tasa de absentismo, en 2016 se ha situado en el 4,91%, lo que representa un aumento del 3,24% respecto a la tasa alcanzada el año anterior (4,75%).
El gasto de la prestación mutualizada de ***ASISTENCIA SANITARIA***, en sus distintas modalidades, alcanza la cifra de 11,81 millones de euros en el año, reflejando una reducción del 2,8% respecto al año anterior.
Las denominadas ***PRESTACIONES FAMILIARES*** (Maternidad, Paternidad, Riesgo durante el embarazo, Riesgo durante la lactancia natural y Cuidado de menores afectados por cáncer u otra enfermedad grave) presentan, en su conjunto, una ligera disminución en el gasto (-0,14%), aunque existen diferencias de unas prestaciones a otras. Así, por ejemplo, la prestación de Maternidad presenta un incremento del gasto respecto al año anterior del 1,9%, mientras que el de la Paternidad registra una disminución del 9,5%.



INDUSTRIA

EL ÁREA DE INDUSTRIA DE MONDRAGON ALCANZÓ EN 2016 UNA CIFRA TOTAL DE VENTAS DE 5.132 MILLONES DE EUROS, INCREMENTANDO LIGERAMENTE LA CIFRA DEL AÑO ANTERIOR. LAS VENTAS INTERNACIONALES SUPERARON LOS 3.500 MILLONES DE EUROS Y REPRESENTAN EL 70% DEL TOTAL DE LAS VENTAS.

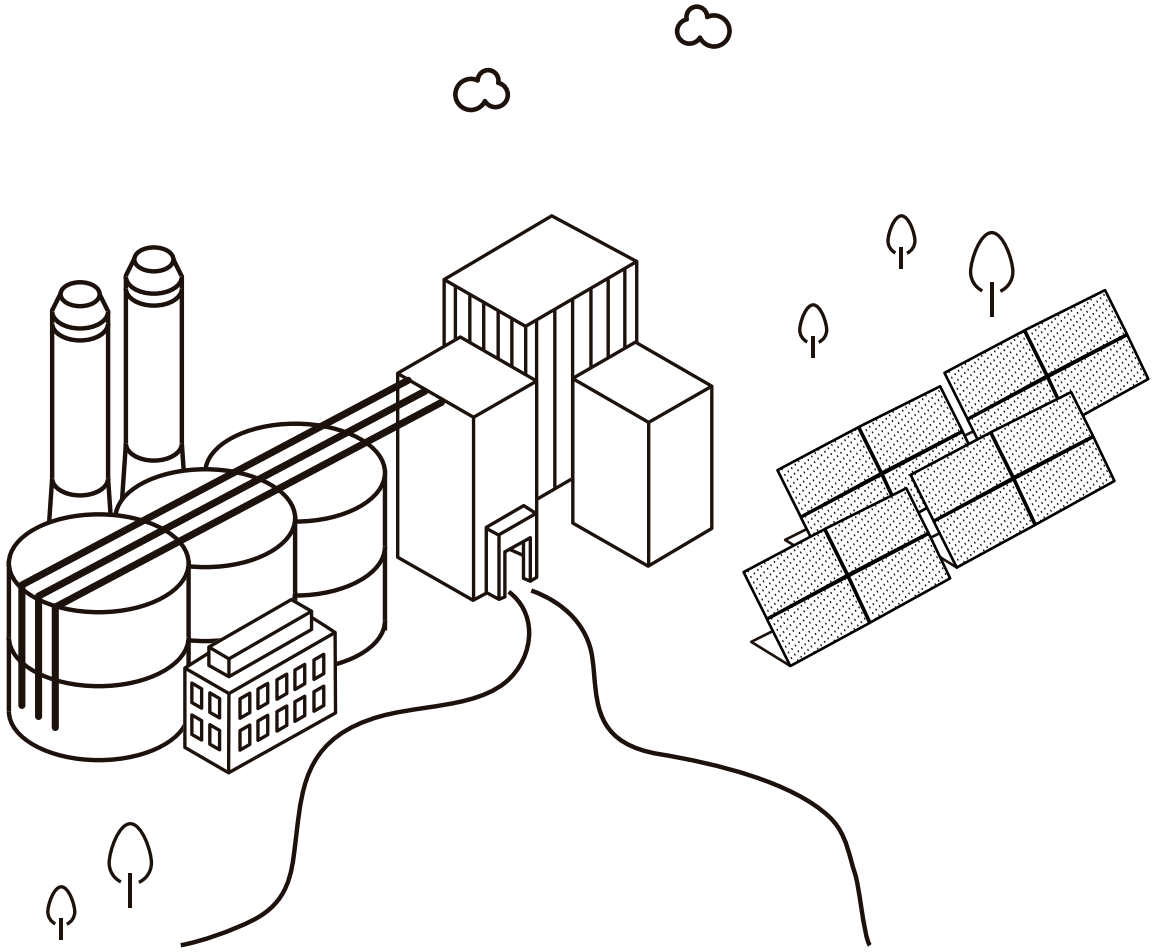
OTRO DATO RESEÑABLE HA SIDO LA CREACIÓN DE 1.404 NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO, LO QUE SITÚA AL CONJUNTO DE LA PLANTILLA EN 34.329 PERSONAS.

LAS INVERSIONES, PARA PONER EN MARCHA NUEVAS PLANTAS PRODUCTIVAS Y PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS, HAN ALCANZADO LOS 326 MILLONES.

EN 2016 SE HA LANZADO EL NUEVO MODELO DE PROMOCIÓN QUE PRETENDE IMPULSAR Y DINAMIZAR UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR ABIERTO E INTERCOOPERADOR PARA RENOVAR Y ACTUALIZAR LOS NEGOCIOS EXISTENTES Y GENERAR NUEVOS.

ÁREA INDUSTRIA

A PESAR DE TODOS LOS FACTORES DE INCERTIDUMBRE QUE SE VIENEN DANDO EN EL CONTEXTO MUNDIAL, EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE 2016 SE HA SITUADO EN EL 3,1%, LIGERAMENTE POR DEBAJO DEL AÑO ANTERIOR (3,4%). SON DESTACABLES, UNA VEZ MÁS, LAS DIVERGENCIAS ENTRE LAS GRANDES ECONOMÍAS.

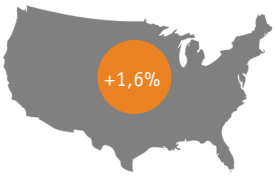


ECONOMÍAS AVANZADAS

EL CRECIMIENTO SIGUE SIENDO DÉBIL EN LAS ECONOMÍAS AVANZADAS, SITUÁNDOSE EN EL EJERCICIO 2016 EN EL 1,7%, 0,4 P.P. MENOS QUE EL EJERCICIO ANTERIOR.

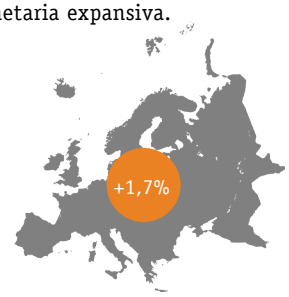
ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos ha crecido en 1,6%, levemente por debajo del incremento alcanzado en 2015 (1,7%). Sin embargo, se puede hablar de cierta consolidación de su crecimiento, lo que ha impulsado que la Reserva Federal haya incrementado de nuevo los tipos de interés.



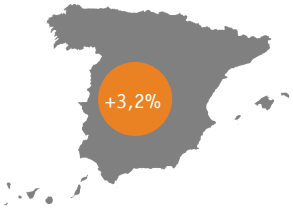
EUROPA

En la Eurozona, se ha alcanzado un crecimiento del 1,7% frente al 2,0% del año pasado. Lo que ha implicado que el Banco Central Europeo mantenga una apuesta por la política monetaria expansiva.



ESPAÑA

En cuanto a España, ha conseguido igualar el nivel de crecimiento del ejercicio anterior (3,2%), por un impulso importante de la demanda interna.

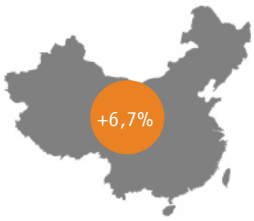


ECONOMÍAS EMERGENTES

EN CUANTO A LAS ECONOMÍAS EMERGENTES, LA TASA DE CRECIMIENTO HA SIDO DE UN 4,1%, CON COMPORTAMIENTOS DESIGUALES POR PAÍSES.

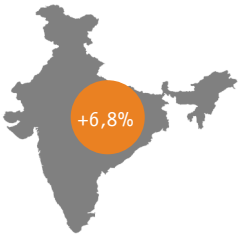
CHINA

El crecimiento de China no ha perdido la fortaleza (6,7%) como consecuencia de las políticas de estímulo en marcha.



INDIA

India ha registrado un crecimiento del 6,8%, por encima del resto de los países de Asia.



RUSIA

Rusia, por su parte, ayudado por el efecto del alza de los precios del petróleo parece haber tocado fondo (-0,2%).

BRASIL

Por último, Brasil, sigue sumido en una profunda recesión (-3,6%).

En este contexto, el conjunto del área Industria de MONDRAGON ha alcanzado un nivel de ventas totales de 5.132 millones de euros, una cifra ligeramente superior a la lograda el ejercicio anterior.

LA RECUPERACIÓN DEL MERCADO NACIONAL SIGUE REFLEJÁNDOSE EN LAS VENTAS NACIONALES, QUE HAN AUMENTADO POR TERCER AÑO CONSECUTIVO (5,0% SOBRE AÑO ANTERIOR), ALCANZANDO UNA CIFRA DE 1.476 MILLONES DE EUROS.

EN RELACIÓN A LAS VENTAS INTERNACIONALES, REFLEJAN LA APUESTA ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA CORPORACIÓN EN MATERIA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y ALCANZAN UNAS VENTAS DE 3.573 MILLONES DE EUROS, QUE REPRESENTAN EL 70% DEL TOTAL DE VENTAS. EN ESTA LÍNEA, HAY QUE DESTACAR LA PUESTA EN MARCHA DE NUEVAS FILIALES PRODUCTIVAS Y CONTRATOS IMPORTANTES EN MERCADOS INTERNACIONALES.

RENTABILIDAD

Con respecto a la rentabilidad, el resultado neto del pasado ejercicio se ha situado en 254,7 millones de euros, dato que confirma la senda de la rentabilidad del conjunto de los negocios industriales en los últimos años.

EMPLEO

En lo referente al empleo, el total del personal medio en el Área Industria durante el año ha sido de 34.329, de los cuales el 12.887 corresponden a puestos de trabajo en asentamientos productivos de las cooperativas en el exterior. Todo ello ha supuesto una generación de 1.404 puestos de trabajo, de los cuales 307 corresponden al ámbito local y los 1.030 restantes al empleo generado en las implantaciones exteriores.

INVERSIONES

Las inversiones industriales realizadas en 2016, orientadas principalmente a la puesta en marcha de nuevas plantas productivas y a la mejora de la eficiencia de los procesos para ganar en competitividad, han alcanzado los 326 millones de euros, y han superado en un 56% las realizadas el ejercicio anterior.

Otro aspecto destacable es el relacionado con la apuesta por la innovación de las empresas industriales de MONDRAGON. 1.921 personas dedicadas exclusivamente a la I+D en el conjunto de los 15 centros especializados en tecnologías diversas, así como Mondragon Unibertsitatea y las cooperativas industriales. El gasto agregado de I+D ha ascendido a 160 millones de euros, representado las ventas de productos nuevos un 6% de las ventas de Área Industria.

En el capítulo de la formación, se han destinado durante el pasado año 8,1 millones de euros a este fin, repartidos en diversos programas tanto de índole técnico como socio empresarial. Como aspectos destacables cabe resaltar la Formación Cooperativa recibida por 1.641 personas, y la Formación en Liderazgo y Trabajo en Equipo recibida por 396 directivos.

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

En seguridad y salud laboral, la reducción del índice de siniestralidad sigue siendo un objetivo primordial, habiendo quedado el indicador del número de accidentes por cada 1.000 operarios en 27,48, con un significativo descenso de 2,4 puntos respecto al año anterior. En este campo, también debe reseñarse que 27 cooperativas industriales poseen el certificado de Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales de acuerdo con el referente OSHAS.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

NUEVO MODELO DE PROMOCIÓN

PARA TRABAJAR EN EL ACERCAMIENTO DE PROYECTOS LIGADOS A LA FABRICACIÓN AVANZADA, LAS CIUDADES INTELIGENTES, SALUD, EKO, NUEVOS MATERIALES Y LOS AVANCES DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL.

En lo que respecta a la promoción de nuevos negocios, se ha diseñado un Nuevo Modelo de Promoción que pretende impulsar y dinamizar un ecosistema emprendedor abierto e intercooperador para renovar y actualizar los negocios existentes y generar nuevos, con una estrategia de crecimiento y logro de mayor valor añadido.

Los ámbitos de interés preferentes estarán ligados a aquellos que, desde una visión amplia, tengan un impacto en el entorno industrial de influencia; así se trabajará en el acercamiento de proyectos ligados a la fabricación avanzada, las ciudades inteligentes, salud, eko, nuevos materiales y los avances de la revolución digital.

Con este objetivo se ha establecido como instrumento a tal fin a ***MONDRAGON Centro de Promoción***, que se ha diseñado para dar cumplimiento a los siguientes objetivos / funciones:

COORDINACIÓN DE LOS AGENTES	Coordinación de los agentes relevantes en promoción dentro del área industrial.
CONOCIMIENTO DE LAS CAPACIDADES	Conocimiento de las capacidades existentes e impulso de las estrategias de promoción diseñadas, desde una visión general corporativa y el cruce con tendencias y necesidades recurrentes identificadas.
IMPULSO DE LA COORDINACIÓN	Impulso en la coordinación de las iniciativas ya existentes e impulso para la generación de nuevos negocios.
IMPULSO DE LA INTERCOOPERACIÓN	Impulso de la intercooperación en la promoción.

Durante 2016, se han acelerado 16 proyectos en fase de Estudio de Viabilidad, mientras que existen 8 empresas jóvenes ya constituidas, que están siendo tutorizadas hasta que lleguen a su fase de expansión.

MÁQUINA HERRAMIENTA

EN GENERAL, 2016 HA SIDO OTRO AÑO POSITIVO PARA DANOBATGROUP, CON UNA FACTURACIÓN SIMILAR A LA ALCANZADA EL AÑO ANTERIOR, QUE RONDA LOS 264 MILLONES DE EUROS.

En cuanto a aspectos destacables con respecto a mercados, cabe reseñar el repunte de países europeos frente a otras potencias como Estados Unidos y la baja demanda de China. En relación a productos, se ha continuado con el importante esfuerzo de los últimos años en I+D y con el enfoque hacia soluciones específicas para piezas de los sectores seleccionados. Esta orientación le ha permitido posicionarse como líder mundial en ciertas aplicaciones para los sectores aeronáutico, ferrocarril, oil & gas, bienes de equipo y automoción.

Como hitos destacables cabe mencionar la puesta en marcha en destino de la fábrica de mantenimiento de vagones y wheelsets para una de las mayores empresas mineras del mundo en Australia, por parte de Danobat. Asimismo, destaca la construcción de la mayor fresadora jamás construida en el Estado por parte de Soraluce, así como la celebración del 25 aniversario de su filial en Alemania.

Además, a lo largo de 2016 se ha avanzado notablemente en nuevas soluciones del entorno "Industry 4.0", tanto con soluciones concretas de cara al mercado como en la fábrica de grandes mecanizados Goimek, añadiendo nuevos servicios que hacen más competitiva la oferta global de ***DANOBATGROUP***.

ELEVACIÓN

EN UN CONTEXTO GLOBALIZADO Y EXTREMADAMENTE COMPLEJO, ORONA HA CERRADO UN GRAN EJERCICIO EN EL AÑO 2016.

El proyecto socio-empresarial ORONA, gracias a la participación e implicación personal y colectiva, ha sido capaz de gestionar con éxito, un escenario cargado de incertidumbres, que por otra parte ha venido para quedarse.

ORONA sigue su proceso de consolidación en el contexto global y el ejercicio 2016 ha sido muy positivo incrementando su presencia hasta alcanzar los 652 millones de euros de ingresos.

ORONA es una realidad socio-empresarial, que destaca por su ya dilatada apuesta por la innovación y el liderazgo en el mundo de los servicios en el Sector Elevación.

Orona Ideo Factory es una apuesta a largo plazo y una mirada abierta al mundo que configura su espacio de innovación colaborativo. Este nuevo ecosistema de innovación apalancado en los agentes universitarios, científicos, empresariales y la sociedad en su integridad, permite desarrollar para sus clientes, los mejores productos y servicios del mercado de elevación.

CONSTRUCCIÓN

EL CONJUNTO DE COOPERATIVAS INTEGRADO EN LA DIVISIÓN HA LOGRADO UNAS VENTAS DE 411 MILLONES DE EUROS, LO QUE REPRESENTA UN CRECIMIENTO DEL 3% EN RELACIÓN A LAS VENTAS DEL AÑO ANTERIOR. LAS VENTAS INTERNACIONALES, 263 MILLONES DE EUROS, HAN TENIDO UN CRECIMIENTO DEL 3% EN RELACIÓN A LAS VENTAS INTERNACIONALES DEL AÑO ANTERIOR Y YA REPRESENTAN EL 64% DE LAS VENTAS TOTALES DE LA DIVISIÓN.

Por otro lado, en 2016 se han dado los pasos oportunos para la integración de la cooperativa ***DOMUSA*** en la División de Construcción.

En lo que hace referencia a la intercooperación entre las cooperativas de la División, se han aprovechado de una forma óptima las sinergias en temas de compras conjuntas y en intercambios comerciales.

Y se ha realizado la planificación estratégica de las cooperativas de la división para el periodo 2017/2020, habiéndose definido las estrategias de cada negocio y fijado los objetivos estratégicos y acciones a desarrollar en cada negocio durante este periodo.

MONDRAGON AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL

CON UNA CIFRA DE VENTAS POR ENCIMA DEL AÑO PRECEDENTE, APROXIMÁNDOSE A LOS 329 MILLONES, 2016 HA SIDO HA SIDO UN EJERCICIO POSITIVO PARA EL CONJUNTO DE LA DIVISIÓN, CONSIGUIENDO UNA BUENA RENTABILIDAD, POR ENCIMA DE LAS PREVISIONES. LAS TRES COOPERATIVAS DE LA DIVISIÓN HAN TENIDO UN BUEN COMPORTAMIENTO, PESE A LA BAJA DEMANDA DEL MERCADO ASIÁTICO.

Fagor Arrasate destaca por el año récord en captaciones conseguidas en su división de prensas para el automóvil, apostando claramente por soluciones innovadoras en servoprensas. ***Fagor Automation***, ha sido capaz de superar la baja demanda de China, cubriendo además dicha baja demanda con la consolidación de clientes de captación alemanes y nuevas soluciones innovadoras de medición. ***Mondragon Assembly*** ha tenido un año récord en captaciones y en ventas, impulsado sobre todo por las filiales así como las soluciones especiales desarrolladas principalmente para el sector solar y el sector de automoción.

MONDRAGON AUTOMOCIÓN

EL BALANCE GLOBAL, CON 93,3 MILLONES DE VEHÍCULOS VENDIDOS, REPRESENTA UN CRECIMIENTO DE 4,6% CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR, LIGERAMENTE SUPERIOR AL ESPERADO DEBIDO A QUE LAS VENTAS EN CHINA AUMENTARON EN EL CUARTO TRIMESTRE. DURANTE 2016 SE HA VISTO A UN EEUU FUERTE, UN CRECIMIENTO SOSTENIDO EN EUROPA OCCIDENTAL Y UN MERCADO AL ALZA EN CHINA. EN EL LADO OPUESTO, PODEMOS CONCLUIR QUE BRASIL Y RUSIA HAN TOCADO FONDO EN SU CAÍDA DE VENTAS.
EN EUROPA LA DEMANDA HA RECUPERADO LA MAYOR PARTE DEL VOLUMEN PERDIDO DURANTE EL PERÍODO 2009-2013. AUNQUE LAS VENTAS ESTARÍAN POR DEBAJO RESPECTO A UN NIVEL DE RECUPERACIÓN COMPLETA, EL CRECIMIENTO HACIA ESE PUNTO ES PROBABLE QUE SE RALENTICE, ESPECIALMENTE SI EL MERCADO DE AUTOMÓVILES DE UK SE ESTANCA, A MEDIDA QUE EL BREXIT SE DESPLIEGA. ADEMÁS SE PREVÉ RIESGOS ASOCIADOS A LA INESTABILIDAD POLÍTICO ECONÓMICA EN VARIOS PAÍSES EUROPEOS.
LA RECUPERACIÓN DE RUSIA TODAVÍA TIENE QUE AVANZAR, AUNQUE ES POSIBLE QUE EL MERCADO COMIENCE A GANAR TRACCIÓN ESTE AÑO, PERO EL VOLUMEN ACTUAL DE ESTE MERCADO SE ENCUENTRA EN LA MITAD DEL VISTO HACE CUATRO AÑOS, POR LO QUE LA RECUPERACIÓN PODRÍA SER LENTA.

EL MERCADO ESTADOUNIDENSE CONSIGUIÓ OTRO RÉCORD AUNQUE CON UN CRECIMIENTO MÍNIMO EN 2016. EL TOTAL DE 17,5 MILLONES DE VEHÍCULOS VENDIDOS LO MANTIENE EN EL PUESTO 2 EN EL RANKING DE VENTAS MUNDIALES.
EN CHINA EL RECORTE DE IMPUESTOS DEL 5% A FINALES DEL 2015 IMPULSÓ LAS VENTAS PARA TODO EL AÑO 2016. LA APROXIMACIÓN DEL FINAL DE LA REDUCCIÓN DE DICHO IMPUESTO, QUE VOLVERÍA A SER DEL 10%, PROVOCÓ A FINALES DE 2016 UN PICO EN LA DEMANDA

MONDRAGON AUTOMOCIÓN CHP. Chassis & Powertrain (CHP) ha alcanzado los objetivos cuantitativos de su Plan de Gestión 2016, con unas ventas de 678 millones de euros y una mejora de los resultados. A lo largo de 2016 se han realizado avances importantes en captación, tanto de proyectos de futuro como para consolidar la actividad a medio plazo en las plantas locales así como en las implantaciones internacionales.

En concreto, ***Fagor Ederlan*** ha captado más de 100 millones de euros en 2016, que significarán un crecimiento en componentes en Europa los próximos años del 14%, con un mayor impacto de las tecnologías de fundición de aluminio. En las implantaciones en el exterior, el foco se ha centrado en el desarrollo de las plataformas globales para BMW y Daimler en China, pero sobre todo en México, con la creación de una nueva planta de baja presión en aluminio. ***Mapsa***, con una captación en el año del 75% de la cartera, ha alcanzado los 2,6 millones de llantas, incrementando su cartera de clientes con Ford, Kia, VW y Suzuki. ***Ecenarro***, en el primer año en México ha conseguido 2,1 millones de ventas y en el conjunto ha tenido un crecimiento del 6%, habiéndose orientado su captación hacia piezas estampadas especiales de las funciones de dirección, transmisión y ruedas.

La apuesta por la innovación en aligeramiento y elementos estéticos ha hecho posible el desarrollo de nuevos productos en colaboración con los clientes. En el caso de Fagor Ederlan, productos bimetálicos, piezas estructurales en aluminio, diseños aligerados y piezas huecas. Mapsa, con diseños aligerados y apuesta por el diamantado y acabados más complejos. Y Ecenarro mediante el desarrollo de productos en estampación en frío de geometría no asimétrica, eliminación de operaciones de mecanizado y aligeramiento.

MONDRAGON AUTOMOCIÓN CM. El año ha concluido con un crecimiento de ventas de 8% con respecto al volumen de negocio del año anterior, alcanzando los 550 millones de euros. Los resultados obtenidos han sido muy buenos en ambas cooperativas.
Maier y Cikautxo han tenido una buena cifra de captación, lo cual permitirá garantizar la carga de trabajo a medio plazo, siempre que la evolución de los modelos y marcas sea la esperada.
Cabe destacar el esfuerzo inversor realizado tanto en medios productivos en plantas existentes, para adecuar y aumentar capacidades e instalaciones, así como en nuevas implantaciones.
A lo largo de 2016 ***Maier*** consigue un hito importante hacia la presencia global, con la joint venture en China, que le sitúa en este mercado con dos nuevas plantas. Del mismo modo, la ampliación de capacidad de cromado en la República Checa y en India, permitirá incrementar el volumen de negocio sustancialmente
2016 ha sido también un año importante para ***Cikautxo*** en su despliegue internacional, implantando la sala de mezclas en China, una nueva planta productiva en Rumania y arrancando la producción de volúmenes en México, consolidando así su presencia global en los mercados relevantes del automóvil.

MONDRAGON UTILLAJES Y SISTEMAS. La División ha alcanzado un nivel de ventas de 389 millones de euros, una cifra de negocios ligeramente superior a la del año anterior.

Aurrenak ha cerrado 2016 con unas ventas consolidadas cercanas a los 27 millones de euros, al 95% de lo previsto en el plan de gestión y también de lo realizado el año anterior.
Sin embargo, la caída en captación ha sido algo más pronunciada, quedando al 86% de lo previsto.
Esta reducción ha sido compensada sólo parcialmente por el buen comportamiento de otros mercados como China y las importantes captaciones en proyectos conjuntos con Loramendi para tecnología inorgánica.
En México se ha cerrado un año muy positivo en cuanto a crecimiento y resultados que sin embargo se han visto muy devaluados por la fuerte depreciación del peso en los meses finales del año.

Batz. En 2016 la cifra de ventas consolidada del Grupo Batz sigue creciendo con respecto a años precedentes, logrando además una buena tasa de rentabilidad. ***Batz Tooling*** (Troquelería) sigue posicionándose entre las principales troquelerias europeas. Con un nivel de inversión superior a los 10 millones de euros en el ejercicio 2016, dispone de los profesionales y medios productivos que sus clientes demandan. Tras la adquisición de Batz Araluce, el negocio integra más de 420 personas y ha elevado su producción anual por encima de los 70 millones de euros. ***Batz Automotive Systems*** (Sistemas) alcanzó una cifra de ventas de 174 millones de euros, a pesar de las amenazas que soporta la planta de México, la situación de crisis de Brasil y la incertidumbre del mercado chino. En el entorno europeo, destaca el gran año de la planta de Zamudio. En el negocio de ***Energy***, se han materializado captaciones de proyectos de Termosolar que permiten la continuidad de la actividad, y se avanza en diversificación con la homologación de un prototipo para energía solar fotovoltaica con seguidor propio, con el objetivo de captar un proyecto en 2017.
MB Sistemas. En 2016 se ha cumplido la previsión de producción, incrementando en un 18% la realizada en 2015. En la planta de México se ha conseguido un primer pedido de importante volumen que debe servir tanto para afianzar el proyecto empresarial como para ser utilizado como argumento de venta hacia diversos nuevos clientes del sector automotriz del área Nafta.

Matrici. 2016 ha sido un año de cambios para la cooperativa vizcaína, desarrollando un sólido modelo de planificación estratégica, dimensionando y estructurando los equipos técnicos y de gestión, incrementando la producción, la captación, la inversión y la presencia en el mercado.

Loramendi. Ha finalizado el año con buenos resultados en un entorno de baja demanda en el mercado, culminando con el logro de proyectos importantes de cara al año 2017.

MONDRAGON COMPONENTES

2016 HA SIDO UN AÑO DE CONSOLIDACIÓN DEL CRECIMIENTO EXPERIMENTADO EN 2015, CON UNAS VENTAS DE 627 MILLONES DE EUROS, SUPERANDO NUEVAMENTE LA BARRERA DE LOS 600 MILLONES. Y TODO ELLO A PESAR DE LA DESAPARICIÓN DEL DIVIDENDO DIGITAL Y DEL "PROYECTO COCCIÓN EFICIENTE" DE ECUADOR, AMBOS PROYECTOS MUY IMPORTANTES EN 2015 Y QUE NO APORTARON CIFRA DE VENTAS SIGNIFICATIVA EN 2016.

La consolidación de esa cifra de negocios se ha conseguido gracias al crecimiento derivado de la mejora de posicionamiento en Linea Blanca y Confort Hogar, al incremento de actividad en los negocios auxiliares como la inyección de plástico, o a las soluciones sensorizadas para sectores como el eólico, entre otros.

La globalización y la concentración de la oferta y la demanda están impulsando nuevas formas de relación con el mercado en las que el tamaño y la notoriedad cuentan. En ese escenario en el que la dimensión es un factor clave, la idea es competir desde la intercooperación entre las cooperativas de la división.

En ese sentido, se está intensificado la relación con los grandes grupos de Línea Blanca con acuerdos a largo plazo, fidelizando la posición global de los negocios y las cuotas de participación en todas las regiones en general y de manera especial en USA y Asia, con soluciones de mayor valor añadido a través de la relevante presencia internacional de las cooperativas. En este apartado destacan los crecimientos en las soluciones relacionadas con la Cocción tanto doméstica como profesional, a través de las tecnologías de gas, eléctrica y electrónica. Asimismo, se avanza importantemente en Lavado introduciendo en el mercado soluciones innovadoras de motores que abren nuevos horizontes de desarrollo al negocio.

EQUIPAMIENTO

EL EJERCICIO 2016 HA SITUADO A LA DIVISIÓN EN LOS NIVELES DE VENTA PREVISTOS EN EL PLAN DE GESTIÓN DEL EJERCICIO Y UN 3% SOBRE EL AÑO ANTERIOR, CONSOLIDANDO ADEMÁS SU GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN, CON UNA VENTAS INTERNACIONALES DEL 75%. LOS RESULTADOS TAMBIÉN HAN ESTADO POR ENCIMA DE LA PREVISIÓN.

Evolución positiva de ***Osatu*** y ***Urola***, lo cual ha repercutido en la senda de resultados positivos de ambas cooperativas. Importante crecimiento en ventas y resultados de ***Dikar***, gracias a la progresiva evolución positiva de los productos de marca Bergara. Vuelta a la senda de crecimiento de ***Orbea***, por el incremento del mercado de red propia y por la evolución del segmento E-Bike. ***Hertell*** tuvo un nivel de ventas similar al año anterior, aunque mejorando ostensiblemente los resultados. Evolución también positiva, aunque más moderada, de ***Eredu***, con el crecimiento e internacionalización de los productos de mueble de diseño bajo marca Enea. ***Oiarso*** y ***Ederfil*** alcanzaron niveles de ventas similares a años anteriores pero estables en rentabilidad.

En la segunda mitad del año 2016, se ha acometido un plan de restructuración de ***mccgraphics***, que ha permitido la contención de las pérdidas acumuladas hasta ese momento propiciando una vuelta tímida pero positiva a la senda de la rentabilidad.

Dentro del alto grado de internacionalización de la división, cabe subrayar la puesta en marcha de las nuevas implantaciones de Urola en Rusia y China, la nueva planta de Dikar en USA, y el inicio de la joint venture de Osatu en China.

GRUPO ULMA

2016, EN LÍNEAS GENERALES, HA SIDO UN BUEN EJERCICIO PARA EL CONJUNTO DE LAS COOPERATIVAS DEL GRUPO ULMA. Y TODO ELLO A PESAR DE LA DESFAVORABLE EVOLUCIÓN DE ALGUNOS MERCADOS GEOGRÁFICOS O LA CRISIS QUE ESTÁ AFECTANDO A LOS MERCADOS DE MATERIAS PRIMAS Y EN ESPECIAL DEL PETRÓLEO, DONDE EL GRUPO ULMA TIENE UN POSICIONAMIENTO RELEVANTE.

En el ejercicio 2016 el Grupo ULMA alcanzó unas ventas consolidadas de 700 millones de euros, las ventas internacionales fueron de 503 millones, representando el 75% de las ventas totales de productos y servicios. Esto se ha conseguido gracias al importante esfuerzo realizado en la mejora del posicionamiento internacional así como en la apuesta por nuevos productos y servicios de mayor valor añadido.

Al cierre del ejercicio, el empleo medio total en el Grupo ULMA ascendía a 4.418 personas, de las cuales 2.471 corresponden al empleo generado en las sociedades matriz de los negocios y el resto en las filiales internacionales. El porcentaje de socios cooperativistas sobre el empleo total en las cooperativas se situó en 2016 en torno al 80%. Para este año 2017 los Negocios del Grupo ULMA mantienen sus planes de desarrollo basados en la expansión internacional, en la innovación y en nuevas actividades.

El Grupo ULMA ha proyectado los niveles de ventas del año 2017 para alcanzar los 725 millones de euros, destacando las ventas internacionales con 547 millones, que llegarán a suponer más del 75% del total de ventas del Grupo.

DIVISIÓN INGENIERÍA Y SERVICIOS

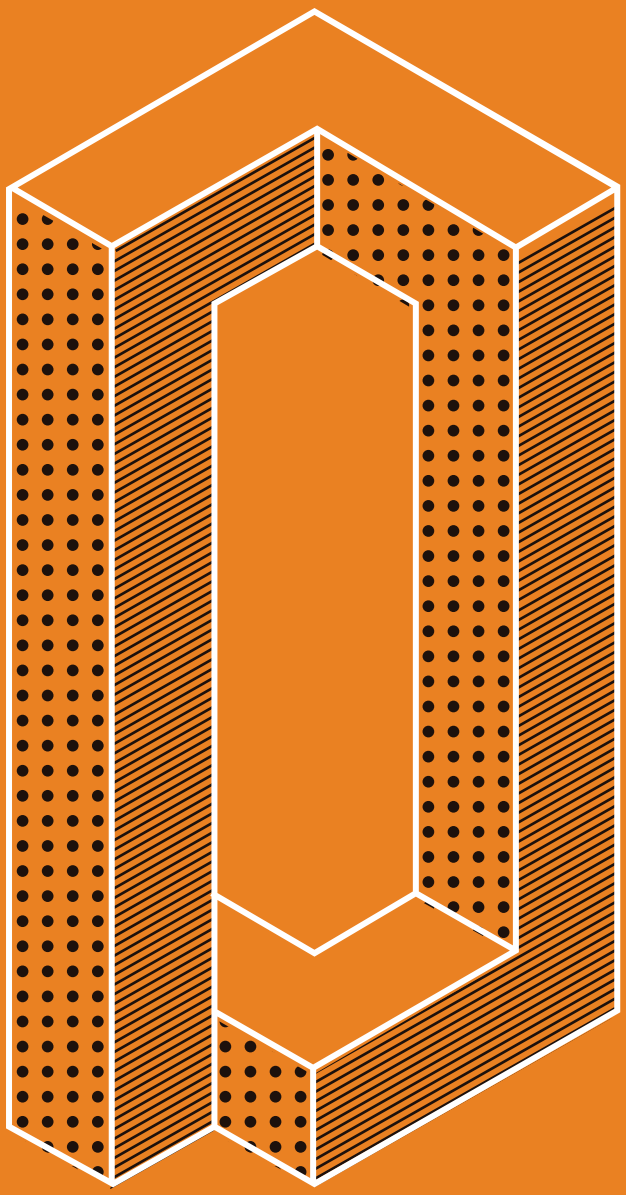
EL AÑO 2016, SIENDO BUENO EN TÉRMINOS GENERALES, HA MOSTRADO DOS CARAS OPUESTAS EN LA DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y SERVICIOS. ASÍ, BUENA PARTE DE LAS COOPERATIVAS SE HAN ACERCADO A LAS PREVISIONES E INCLUSO MEJORADO EL EJERCICIO ANTERIOR. POR CONTRA, EL EJERCICIO HA RESULTADO NEGATIVO PARA TRES COOPERATIVAS, CON PROBLEMAS DE CAPTACIÓN Y DE ACTIVIDAD.

El proyecto divisional se ha centrado en la alianza firmada con Bascotecnia, materializada en enero de 2016, en la búsqueda de proyectos "llave en mano" en los sectores metalúrgico, salud, educación y residuos. También se ha avanzado en el proyecto de posible integración de mcctelecom en ***LKS*** y ***Ondoan***. Asimismo, se ha culminado la integración de ***Sareteknika*** en la División.

Desde el Fondo de Promoción Divisional se han financiado dos nuevos proyectos de intercooperación: ***Smart Cities***, con la participación de cuatro cooperativas; y ***MISE Servicios Energéticos***, nueva empresa especializada en eficiencia energética y servicios materializada en febrero del presente año como fruto de la colaboración de ***LKS Ingeniería***, ***MSI***, ***Ondoan*** y ***Ategi***.

En el ámbito internacional ha sido especialmente significativa la focalización en México, país en el que han sido especialmente activos LKS, LKS Ingeniería, Ondoan, MSI y ***Alecop*** (esta última a través de ***MEi***), constituyendo este país, por tanto, una buena oportunidad donde experimentar y desarrollar procesos de intercooperación en este ámbito.

El conjunto de la División ha alcanzado una ventas de 174 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 11% respecto al ejercicio anterior. También se ha crecido en empleo, alcanzando los 2.033 puestos de trabajo medios, 130 más que en 2015.



DISTRIBUCIÓN

EN 2016, LA CONFIANZA DE LOS CONSUMIDORES SIGUIÓ REFLEJANDO CIERTA MEJORA, AUNQUE NO SE TRADUJO EN UN IMPORTANTE AUMENTO DEL CONSUMO EN EL SECTOR ALIMENTARIO DENTRO DEL HOGAR.

EN SU CONJUNTO, EL GRUPO EROSKI REGISTRÓ UNAS VENTAS TOTALES DE 6.051 MILLONES DE EUROS EN 2016, LO QUE SUPONE UN LIGERO CRECIMIENTO EN RELACIÓN AL EJERCICIO PRECEDENTE.

POSITIVA EVOLUCIÓN DE LA AGRUPACIÓN ERKOP; TODAS SUS COOPERATIVAS HAN OBTENIDO RESULTADOS POSITIVOS SUPERIORES A LOS PREVISTOS Y A LOS DE 2015.

ÁREA DISTRIBUCIÓN

ESTA ÁREA ESTÁ COMPUESTA POR EL GRUPO EROSKI, CUYA ACTIVIDAD PRINCIPAL ES EL COMERCIO MINORISTA, SIENDO LA SOCIEDAD PRINCIPAL EROSKI, S. COOP., Y POR ERKOP, COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO INTEGRADA POR CINCO COOPERATIVAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO, JUNTO A SUS SOCIEDADES PARTICIPADAS.

La confianza de los consumidores sigue reflejando cierta mejora, aunque no se ha traducido en un importante aumento del consumo en el sector alimentario dentro del hogar.

Para impulsar el mercado, se continúa apostando por el desarrollo de programas de vinculación con los clientes, elevando en 2016 la transferencia de ahorro al consumidor hasta los 260 millones de euros a través de EROSKI Club como plataforma de ahorro y vinculación del socio cliente con la marca.

El cuidado de la salud y el bienestar de los consumidores se consolida como uno de los principales ejes de Eroski, por ello, durante el pasado ejercicio además de seguir profundizando en su propuesta de productos más saludables, se han incorporado nuevos módulos al Plan Educativo en Alimentación y Hábitos Saludables (PEAHS). Esta iniciativa, lanzada en 2013, pretende ofrecer contenidos específicos sobre alimentación equilibrada y ocio activo en el currículo escolar de los alumnos de primaria de los centros escolares que decidan adherirse a la iniciativa. El plan ha visto cómo su público objetivo (el mundo escolar) lo continúa acogiendo incluso con una receptividad extraordinaria, cuyos datos superan los ya excelentes del curso escolar anterior. En este curso escolar se superan los 120.000 alumnos con cerca del millar de centros escolares adheridos.

INNOVACIÓN

La innovación sigue siendo una constante en Eroski, presente en toda su actividad, desde las plataformas de distribución hasta las tiendas, pasando por los productos y los equipos de trabajo. En 2016 se aprobó el proyecto del programa europeo Horizon 2020 para el desarrollo de una botella 100% biodegradable de zumo refrigerado. El proyecto, liderado por AMC y en el que Eroski participará activamente poniendo en el mercado el producto final y recabando opiniones de los consumidores finales, tendrá una duración de tres años.

A LO LARGO DEL 2016, EL GRUPO EROSKI HA CONTINUADO CON SU LABOR DE IMPLICACIÓN SOCIAL TAMBIÉN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA, QUE SE ARTICULA EN VARIOS EJES.

SOLIDARIDAD Y ACCIÓN SOCIAL

Se ha continuado con la iniciativa de promover la solidaridad con proyectos sociales de diferentes entidades a través de la venta de la Bolsa Solidaria, una bolsa de la compra reutilizable que se vende a un precio simbólico (un euro) y cuyos beneficios totales se canalizan íntegramente a diversos proyectos. Hasta ahora Cruz Roja, Acción contra el Hambre, Oxfam-Intermón, Unicef y Banco de Alimentos han visto reforzados sus proyectos gracias a la solidaridad auspiciada por Eroski. Las ventas de la bolsa han alcanzado ya una cifra superior a las 675.000 unidades desde su lanzamiento.

En el eje de la solidaridad, Grupo Eroski ha continuado con el Proyecto Despilfarro Cero, proyecto de desarrollo sostenible y solidario que garantiza que la totalidad de los productos aptos para el consumo humano que por alguna razón comercial se haya decidido no vender (por una abolladura en el envase; por el compromiso de frescura...) llegue, de manera solidaria, gratuita y segura, a colectivos desfavorecidos y en riesgo de exclusión social. Este programa está extendido a toda la red comercial. Los resultados del ejercicio han supuesto la entrega solidaria de unos 5.000.000 de euros de producto a varias decenas de entidades sociales.

En su conjunto, el Grupo Eroski ha registrado unas ventas totales de 6.051 millones de euros en 2016, lo que supone un ligero crecimiento en relación al ejercicio precedente debido fundamentalmente al incremento de ventas de las tiendas transformadas al nuevo modelo Contigo.

En lo que se refiere a la rentabilidad, Grupo EROSKI cerró sus cuentas con un resultado operativo de 129 millones de euros lo que representa una mejora del 20% sobre el resultado del pasado año. Este resultado se produce tras cumplir con todos los compromisos adquiridos con la banca, elevando el montante total de deuda amortizada hasta los 500 millones de euros.
El resultado final del Grupo Eroski mejora un 63% y alcanza los 22.8 millones de euros negativos como consecuencia de la desactivación de créditos fiscales y el EBITDA mejora en 4 millones hasta los 244 millones de euros, lo que ratifica el éxito del modelo comercial “Contigo” y la mejora de eficiencia en la cadena de valor.

LA INNOVACIÓN SIGUE SIENDO UNA CONSTANTE EN EROSKI, PRESENTE EN TODA SU ACTIVIDAD, DESDE LAS PLATAFORMAS DE DISTRIBUCIÓN HASTA LAS TIENDAS, PASANDO POR LOS PRODUCTOS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

ERKOP

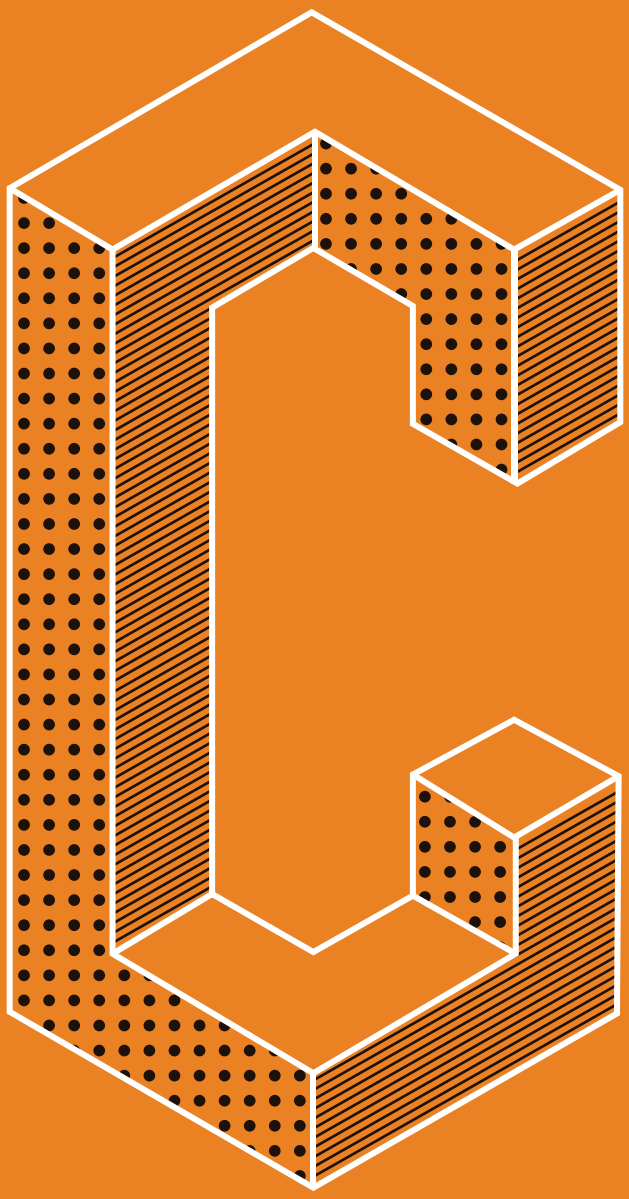
2016 HA SIDO OTRO BUEN EJERCICIO PARA LAS COOPERATIVAS DE ERKOP. EN CONJUNTO, SE LOGRARON UNAS VENTAS DE 216 MILLONES DE EUROS, CON UN LIGERO INCREMENTO SOBRE LAS DE 2015, SUPERANDO LAS PREVISIONES EN 2 PUNTOS. EL EJERCICIO CONCLUYÓ CON 9.643 PUESTOS DE TRABAJO, 607 MÁS QUE LOS PREVISTOS, INCREMENTANDO 520 PERSONAS SOBRE EL EJERCICIO PRECEDENTE. Y TODAS LAS COOPERATIVAS HAN OBTENIDO RESULTADOS POSITIVOS SUPERIORES A LOS PREVISTOS Y A LOS DE 2015.

En relación a ***Ausolan***, en 2016 se ha producido una buena evolución de la captación comercial a través de grandes cuentas (clientes con multilocalizaciones geográficas). Se han alcanzado el 42% de las ventas fuera del ámbito País Vasco y Navarra. Y se ha realizado el Plan Estratégico de Internacionalización, habiéndose realizado visitas y mantenido contactos con empresas del sector restauración de México y Chile.

Por su parte, ***Barrenetxe*** logró que un 15% de las ventas totales se refiera al epígrafe “diversificación”, con nuevos productos locales. Y se ha optado en el ejercicio por el crecimiento a través de la diversificación de productos locales para Eroski.

En ***Behi Alde*** se ha incrementado la superficie de producciones forrajeras para disminuir la dependencia de forrajes adquiridos, habiéndose cultivado 48 hectáreas de maíz, y transformado 7 hectáreas de monte a pradera.

En ***Miba*** se ha materializado satisfactoriamente el acuerdo de fusión con Piensos del Norte. Se han alcanzado acuerdos comerciales con Ineko y Kaiku. Y se ha comenzado la transformación de la granja de ***Unekel***, con reducción de la actividad cunícola, e introducción de una nueva producción avícola para genética.



CONOCIMIENTO

SE HAN DEFINIDO LOS OBJETIVOS Y MARCOS DE ACTUACIÓN PARA EL PERIODO 2016-2019 EN TORNO A CUATRO VECTORES INTERCOOPERATIVOS: FABRICACIÓN AVANZADA, SMART CITIES, BIG DATA Y MATERIAS PRIMAS. ADEMÁS, TAMBIÉN SE HA APROBADO EL PLAN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA ESTE CUATRIENIO.

LAS COOPERATIVAS INTEGRADAS EN LA CORPORACIÓN TIENEN 461 FAMILIAS DE PATENTES VIGENTES Y EL PASADO AÑO FACTURARON 327 MILLONES EN PRODUCTOS Y SERVICIOS NUEVOS.

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

ÁREA CONOCIMIENTO

DESTACA ESPECIALMENTE EL PROCESO DE REFLEXIÓN PARTICIPATIVO LLEVADO A CABO CON LA FINALIDAD ÚLTIMA DE DEFINIR LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO. DURANTE DICHO PROCESO, EN EL QUE PARTICIPARON MÁS DE 100 PERSONAS PROCEDENTES DE DISTINTAS ENTIDADES CORPORATIVAS, SE DEFINIERON LOS OBJETIVOS Y MARCOS DE ACTUACIÓN, PARA EL PERIODO 2016-2019, EN TORNO A LOS VECTORES INTERCOOPERATIVOS: FABRICACIÓN AVANZADA, SMART CITIES, BIG DATA Y MATERIAS PRIMAS.

UNO DE LOS INSTRUMENTOS DE APOYO A DICHA ESTRATEGIA HA SIDO EL NUEVO PLAN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA 2016-2019, DENTRO DEL CUAL SE HAN ARTICULADO 2 TIPOLOGÍAS DE PROYECTOS: DE SOPORTE Y PROMOCIÓN AL DESARROLLO DEL I+D, ASÍ COMO PROYECTOS DIRIGIDOS AL DESARROLLO TECNOLÓGICO.

SOPORTES DE PROMOCIÓN

En lo referente al soporte y promoción al desarrollo del I+D, se han llevado a cabo las siguientes líneas de actuación:

- Diagnóstico, asesoramiento personalizado e intercambio de buenas prácticas en torno a la ***implantación y despliegue de modelos de innovación*** en las cooperativas.
- Como soporte a la iniciativa anterior, se ha lanzado una línea de financiación para la ***implementación de metodologías y/o procesos que ayuden a estructurar la innovación*** dentro de la empresa.
- Una tercera línea de trabajo ha consistido en el diagnóstico y asesoramiento personalizado respecto a la potencial ***implantación de aquellas tecnologías*** incluidas bajo el concepto de ***Fabricación 4.0***, en los negocios de nuestras cooperativas.
- Adicionalmente, se ha impulsado el desarrollo de ***redes colaborativas con universidades internacionales referentes*** que apoyen los procesos de innovación y desarrollo tecnológico de las cooperativas de MONDRAGON. Principalmente, se ha trabajado alrededor de la fabricación avanzada y el big data.
- Y con objeto de generar ***ideas multisectoriales y proyectos conjuntos sobre la base de las materias primas*** se han desarrollado varias jornadas de trabajo con la participación de agentes referentes como "Material Connexion".

PROYECTOS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

En cuanto a los proyectos de desarrollo tecnológico, éstos han cubierto diversas áreas, tales como:

- Modelización y optimización de los procesos de fabricación.
- Reducción de los consumos energéticos en producción.
- Mantenimiento proactivo.
- Soluciones para el aligeramiento de componentes.
- Cero defectos.

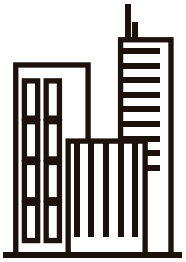
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA I+D+i

Adicionalmente, la Corporación MONDRAGON ha seguido impulsando la internacionalización de la I+D+i a través de:

- ***La Oficina Corporativa en Bruselas***, desde la que se ha continuado dando apoyo a las cooperativas a través de la monitorización y contribución a documentos estratégicos, actos legislativos y oportunidades de financiación.
- El apoyo y la participación en el desarrollo de ***proyectos colaborativos europeos***, habiéndose presentado más de 100 propuestas a diversos programas europeos (H2020, ECSEL, EIT RawMaterials, CLEAN SKY, ERASMUS+, INTERREG, LIFE+, etc.).

LAS CIFRAS DEL CONOCIMIENTO

NECOCIOS

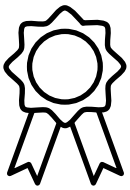


Gastos totales I+D	160 M€
% gastos totales en I+D sobre ventas totales	2,80%
% gastos totales en I+D sobre valor añadido	8,00%
Total de familias de patentes vigentes a finales de año	461
Ventas en productos/servicios nuevos (no existentes hace 5 años)	327 M€

INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA

Centros tecnológicos	3
Unidades de I+D	12
Investigadores a tiempo completo	1.921

EDUCACIÓN SUPERIOR



Facultades Mondragon Unibertsitatea	4
Grados	15
Másteres universitarios	13
Alumnos matriculados	4.226
Proyectos de investigación y actividades de transferencia	427
Cursos MOOC (Massive Online Open Courses)	3
Líneas de doctorado	11

CENTROS TECNOLÓGICOS Y UNIDADES DE I+D

CIKATEK

CIKATEK es una unidad de I+D empresarial especializada en la investigación, desarrollo e innovación de materiales, tecnologías y productos poliméricos (cauchos, termoplásticos y TPEs) para las funciones de anti-vibración, estanqueidad y conducción de fluidos. Su actividad se centra en 3 sectores: automoción, electrodoméstico y médico. Sus principales líneas de investigación están orientadas a los nuevos materiales poliméricos y procesos de fabricación de alto valor añadido, así como al diseño de nuevos productos, mayoritariamente conectores rápidos y elementos para mitigar el ruido en la admisión al motor.
Entre los logros llevados a cabo durante el 2016, destacan tres proyectos: el lanzamiento del primer tubo "full plastic" para el lado caliente del circuito de admisión de aire, entre el turbo y el interccoler; el desarrollo de formulaciones propias de caucho y de plástico para altas temperaturas y presiones; y la plastificación de soportes de escape.

CS CENTRO STIRLING

CCS CENTRO STIRLING es la unidad de I+D+i de la División de Componentes especializada en el diseño, simulación, fabricación y ensayo de diversos componentes y sistemas para la generación y uso eficiente de la energía en el entorno del hogar. Se trata del brazo tecnológico divisional para el análisis y evaluación de productos y tecnologías a incorporar al portafolio divisional dentro del ámbito de diversificación.

A lo largo del 2016 se ha colaborado en varios proyectos con otras entidades, principalmente de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, entre las que destacan MU, UPV, ISEA, Leartiker, Lortek y Gaiker.
Asimismo, se está codirigiendo una tesis doctoral y se ha defendido otra, con lo que el 30% de la plantilla dispone ya de dicha titulación, lo que permite abordar proyectos de investigación y de innovación con altas tasas de incertidumbre inicial.

EDERTEK

EDERTEK es el centro tecnológico que responde a las demandas de investigación, innovación y desarrollo de 3 empresas que a su vez son sus socios-usuarios: Mapsa, Fagor Ederlan y Ecenarro. Para estas empresas la Innovación y la generación de nuevos negocios es un factor crítico. El objetivo de Edertek es compartir recursos y soluciones con sus clientes finales de productos, procesos y materiales, buscando oportunidades para mejorar sus productos de forma continuada.
Del ejercicio 2016 cabe destacar el lanzamiento, en colaboración con BMW, de una nueva línea de piezas estructurales en Fagor Ederlan, además, del diseño y desarrollo de nuevos productos para importantes OEMs como Renault, BMW, Jaguar LandRover o Ford.

ETIC

ETIC es un centro de innovación especializado en las tecnologías TIC en los ámbitos de las Smart Cities y del Industry 4.0. Durante los últimos años el equipo de ETIC ha alcanzado una alta especialización en IoT (Internet of Things), Data Analytics, Business Intelligence, Machine Learning y Big Data. El equipo de ETIC está formado por expertos Data Scientists (Científicos de datos) con amplia experiencia en el desarrollo de soluciones de análisis e interpretación de los datos. Mediante el análisis de los datos, ETIC extráe modelos de comportamiento de los sistemas que permiten generar modelos de predicción y de evolución de dichos sistemas.

FAGOR AOTEK

FAGOR AOTEK dedicado a la Automatización y Óptica, tiene como objetivo lograr un nivel de excelencia en las tecnologías integradas en los productos desarrollados y fabricados por Fagor Automation: controles numéricos, reguladores, motores y sistemas de visualización y captación de posición.
En 2016 Fagor AOTEK participó en varios proyectos de investigación: incorporación de módulos inteligentes y técnicas de inteligencia artificial en las máquinas herramienta, siguiendo las últimas tendencias de Fabricación 4.0; desarrollo de un controlador inteligente para procesos de fabricación aditiva; desarrollo de las tecnologías clave para el sector de la ultraprecisión; redes de difracción/polarización y otros elementos ópticos basados en láseres de femtosegundos para su aplicación en encóderes lineales de muy alta resolución; máquinas herramienta con elevada precisión volumétrica y medición trazable integrada en la máquina; y máquinas y fábricas inteligentes conectadas para proporcionar servicios de alto valor añadido.

IK4-IDEKO

IK4-IDEKO es un centro tecnológico especializado en tecnologías de fabricación y producción industrial desde hace más de 30 años. Gracias a la labor de investigación, el centro tecnológico cuenta con 20 familias de patentes. En cuanto a publicaciones, IK4-Ideko ha publicado 9 artículos en revistas indexadas y 11 artículos en congresos, además de numerosas piezas de divulgación. IK4-IDEKO cuenta con una plantilla de 102 personas, de las cuales un 27% son doctores.

En 2016, ha completado su equipamiento con un nuevo laboratorio de CNC y Fábrica digital para dar respuesta a las nuevas demandas que las tecnologías 4.0 han introducido en la industria de la fabricación.
Su especialización en “Advance Manufacturing” se materializa en proyectos tanto de investigación como bajo demanda industrial alrededor de las temáticas recogidas en sus 4 grupos de investigación: procesos de fabricación, dinámica y control, diseño e ingeniería de precisión y TIC’s y automatización.

IK4-IKERLAN

IK4-IKERLAN, vinculado a IK4 Research Alliance, cuenta con una importante red de colaboración integrada por prestigiosos centros y universidades europeos con las que realiza actividades de investigación y de formación de investigadores. Actualmente está estructurado en tres unidades de especialización tecnológicas: tecnologías de electrónica, información y comunicación; energía y electrónica de potencia y fabricación avanzada.
En 2016, se ha conseguido aumentar la actividad de I+D+i con empresas, lo que demuestra que el esfuerzo por el expertise tecnológico está dando sus frutos a la hora de resolver los retos reales de las compañías. Por otro lado, hay que resaltar el aumento de la facturación proveniente de los proyectos europeos que permiten al centro avanzar en su especialización tecnológica y colaborar con las entidades de referencia en el ámbito europeo. En 2016 se obtuvieron por esta vía 2,9 millones de euros, cifra que supera en un 19,3% la del ejercicio anterior. Además, IK4-Ikerlan lidera tres de estos proyectos europeos, y en uno de ellos ANGELAB, ha sido premiado por la Unión Europea por su "excelencia en la labor de investigación".

IK4-LORTEK

IK4-LORTEK es un centro tecnológico miembro de la alianza IK4 y especializado en tecnologías de “Advanced Manufacturing”.
Actualmente cuenta con una plantilla de 68 personas de las cuales el 24% son doctores. El centro trabaja en tres grandes líneas de investigación: Materiales y Procesos aplicados a las Tecnologías de Unión, Fabricación Aditiva de Metales y Tecnologías de Industry 4.0. Además, cuenta con 4 patentes activas y 3 nuevas solicitadas en 2016.
En cuanto a publicaciones de ámbito científico-tecnológico, se han realizado 21 artículos en la base de datos documental SCI y ha participado en 8 ponencias en congresos internacionales y en 6 nacionales. Ha estado presente como expositor en 2 ferias relevantes en Fabricación Aditiva: ADDIT 3D, en el BEC; y FORMNEXT, en Frankfurt.
Asimismo, participa en 6 proyectos internacionales y en otros 3 de carácter nacional.

ISEA

ISEA es un centro de desarrollo tecnológico, innovación y emprendimiento especializado en el Sector de los Servicios Empresariales promovido por la División de Ingeniería y Servicios Empresariales de la Corporación MONDRAGON.
Entre las realizaciones más destacadas del ejercicio 2016 cabe destacar la segunda edición de Etorkizuna Elkarrekin Eraikiz (E3!), para la generación de oportunidades de negocios protagonizados por jóvenes en paro. En el ámbito de la capacitación, se aplicó la “Lanzadera de Negocios” a 12 proyectos de emprendimiento, y se organizó la sexta edición de SAIOKA.
En el ámbito de la difusión, caben destacar las jornadas “Perspectivas sobre la transformación de la empresa vasca” y “MONDRAGON Servicios 4.0”.
Además, ISEA lideró, junto con la Agencia Comarcal de Desarrollo Económico de la Mancomunidad de Debagoiena, la séptima anualidad de la iniciativa KIMU BERRI, cuyo objetivo radica en la promoción del emprendimiento juvenil en Debagoiena.

KONIKER

KONIKER es una unidad de I+D empresarial dedicada a la investigación, desarrollo e innovación en el ámbito del conformado y ensamble y en sus instalaciones ubicadas en Arrasate (Gipuzkoa) trabajan un total de 26 investigadores. Su especialización en fabricación avanzada se materializa en proyectos de investigación industrial aplicada al conformado de materiales (acero, aluminio y compuestos), desarrollo de manipuladores y elementos de transferización, robótica avanzada, desarrollo de funcionalidades avanzadas para la optimización productiva y energética de las máquinas, mantenimiento avanzado mediante la integración de sistemas cyber-físicos y análisis de datos, y fabricación de paneles de lámina delgada de silicio amorfo, entre otros. Es miembro de EFFRA (Asociación Europea de Fábricas del Futuro) y de EuRobotics (Asociación Europea de Robótica).
En 2016 Koniker ha participado en más de 20 proyectos de I+D de ámbito nacional e internacional, colaborando estrechamente con empresas y centros líderes en los sectores de automoción, siderurgia, electrodomésticos, energía y salud.

LEARTIKER

LEARTIKER es un centro tecnológico especializado en la Tecnología de Polímeros y la Tecnología de Alimentación. Durante 2016, Leartiker ha desarrollado 65 proyectos de I+D+i con empresas, equivalente a un 65% de sus ingresos. Leartiker ha participado en proyectos colaborativos en el entorno nacional e internacional (participa en 10 proyectos internacionales de los que lidera tres). En el último periodo cerrado, ha publicado 3 artículos en revistas indexadas, 6 artículos en congresos y ha solicitado una patente. Leartiker organizó en julio "Materialen Zientzia eta Teknología Kongresua" donde se presentaron 30 presentaciones orales y 40 posters.
Leartiker Polymer R&D ha centrado su conocimiento en las siguientes especializaciones: Fatiga, Additive Manufacturing, Health-Dispositivos médicos, Lightweight, Biopolímeros y TPE.
Leartiker Tecnología de Alimentos dirige su actividad al sector lácteo, cárnico y platos preparados. Ha llevado a cabo 29 proyectos con 27 empresas del sector agroalimentario.
Ha participado como expositor en la feria K (Dusseldorf) y en la feria TCT SHOW (Birmingham).

MTC

MTC es un centro especializado en la investigación y desarrollo de piezas y conjuntos termoplásticos, así como del desarrollo y nuevos productos asociados a las funciones que estos desempeñan, para el sector de automoción.
En 2016 se ha cerrado el tercer Plan Tecnológico 2013-2016, concentrado en "Estéticas" y desarrollo de nuevos productos, y se ha lanzado la reflexión y el diseño del IV Plan Tecnológico 2017-2020+. Este nuevo plan reforzará la incorporación de la propuesta de valor alrededor de innovar en el concepto de función: actividad en las funciones actuales, así como las nuevas funciones asociadas a los productos de su ámbito de Negocio (iluminación, choque peatón, estética, gestión del aire,...).
La innovación como vía de crecimiento rentable de Maier se ha consolidado con importantes captaciones de proyectos en base a nuevas tecnologías desarrolladas en ejercicios precedentes alcanzando el plan de captación de innovación anual del 2016 los 12 millones de euros.
A nivel relacional, se ha crecido en valoración de los clientes sobre el grado innovador y alcanzado presencia en los centros de diseño de la mayoría de OEMs, destacando adicionalmente a la presencia en centros de decisión europea y la entrada progresiva en centros de clientes en Asai y Nafta.
MTC ha prestado un especial interés en desarrollar alianzas, colaboraciones y acuerdos en ámbitos nacional y sobre todo europeo, buscando la relación con los líderes mundiales en los campos de interés del negocio de Maier, incrementando notablemente la presencia en proyectos europeos del programa Horizon 2020.

MIK

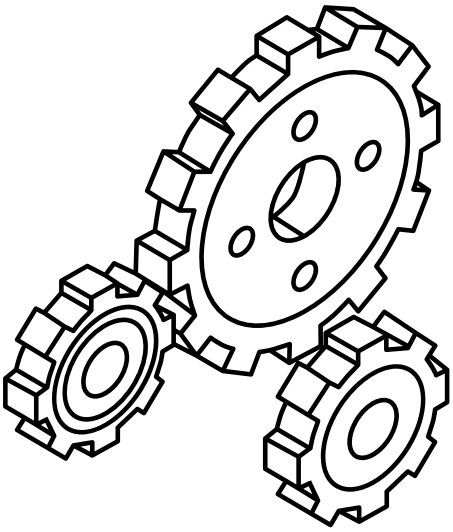
MIK (Mondragon Innovation & Knowledge) es un Centro de Investigación en Gestión Avanzada y Emprendizaje. Su objetivo es generar conocimiento aplicado al ámbito de la innovación en gestión, destacando su dedicación a la transferencia en temas como la gestión del talento, el emprendizaje o el desarrollo de mercados.
En el año 2016 destaca la puesta en marcha del proyecto AS FABRIK cuyo objetivo principal es el desarrollo del sector de servicios avanzados industriales en la ciudad de Bilbao.

ORONA EIC

ORONA EIC (Elevation Innovation Center) En este centro, que propone soluciones avanzadas para el sector de la elevación, trabajan más de 150 ingenieros. Su objetivo principal es la investigación y desarrollo de sistemas de transporte inteligentes y seguros más eficientes energética y socialmente y mejor integrados en los edificios.
Trabaja en proyectos relacionados con la minimización del consumo energético, soluciones inteligentes para el tráfico de ascensores, maniobras más eficientes, nuevos servicios de mantenimiento del ascensor excelente, aplicaciones avanzadas de almacenamiento eléctrico y la mejora de accionamientos del aparato.
Orona invierte el 2% de su facturación en I+D convirtiéndose en una de las empresas que más invierte en I+D en el ámbito europeo.

UPTC

UPTC es un centro especializado en proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías para el sector de Packaging. Las áreas de investigación del centro se centran en temas relacionados con los sistemas de control en tiempo real, control de movimientos, captura de datos, robótica, visión artificial y diseño higiénico.
A lo largo del 2016, los esfuerzos han sido dirigidos para avanzar de forma importante en situar los proyectos de innovación en el ámbito de Industria 4.0.



MONDRAGON

CENTRO DE PROMOCIÓN

ES LA PLATAFORMA PRIVADA CORPORATIVA ESPECIALIZADA EN LA PROMOCIÓN DE NUEVAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES Y EL IMPULSO Y APOYO A LA PROMOCIÓN EXISTENTE DESDE LAS PROPIAS COOPERATIVAS.

ESTÁ COMPUESTA POR UN EQUIPO DE PROMOTORES QUE, SEGÚN LOS PROYECTOS, LIDERA Y GERENCIA EL ARRANQUE DE NUEVOS PROYECTOS EMPRESARIALES O HACE LABORES DE APOYO, DE CONTRASTE DE TECNOLOGÍAS Y MERCADO, Y PROSPECTIVAS DE MERCADO. ASIMISMO, MODELIZA LA PROPUESTA DE VALOR, E INCORPORA PROPUESTAS DE FINANCIACIÓN Y CONFORMACIÓN SOCIETARIA, SIEMPRE CON UN FOCO PREFERENTE EN COMBINAR LAS CAPACIDADES EXISTENTES Y APOYAR LA INTERCOOPERACIÓN ENTRE LAS COOPERATIVAS Y CON TERCEROS.

SU NUEVA VISIÓN SE CANALIZA HACIA LOS ENTORNOS DE INTERÉS INDUSTRIAL Y EN AQUELLOS ÁMBITOS DE INTERÉS ESTRATÉGICO.

DURANTE 2016 HA LLEVADO A CABO LAS SIGUIENTES ACTUACIONES:

Se ha procedido a una transición, pasando de estar focalizado en 2 áreas de interés estratégico (Salud y Eko) a ampliar su foco a 6 nuevas áreas de interés: fabricación avanzada, las ciudades inteligentes, salud, eko, nuevos materiales y los avances de la revolución digital.

Se ha trabajado en modelizar la arquitectura del Proceso de Promoción en 5 fases diferenciadas:

1. Entrada de Oportunidades (DEAL FLOW).
2. Selección de los Proyectos.
3. Identificación del Promotor.
4. Incubación/Aceleración Corporativa (STAND UP).
5. Constitución de la empresa (START UP).

Se ha interaccionado con diferentes Agentes Corporativos para establecer canales de coordinación más efectivos (Comité de Promoción Corporativo, Fondos Corporativos, Agentes del conocimiento, innovación, promoción, etc...)

Se ha conformado un Fondo de Capital Riesgo en colaboración con Fondico para atender proyectos en fases tempranas de desarrollo.

Se ha constituido un Acuerdo Marco con una consultora experta en modelización de negocios y extracción de las capacidades de las cooperativas. Persigue el objetivo de constituir un Banco de Conocimiento Corporativo para enfocar las estrategias de diversificación y de intercooperación de manera más eficiente.

DURANTE 2016 LOS INDICADORES MÁS RESEÑABLES EN CUANTO A PROYECTOS TRABAJADOS SERÍAN:

Se han analizado cerca de 300 proyectos, pasando a una segunda revisión 139 proyectos.

FABRICACIÓN AVANZADA: 16
BIG DATA: 28
MATERIALES: 4
SMART CITIES: 23
HEALTH: 36
EKO: 21
VARIOS: 11

Seguimiento de proyectos en fase de Stand up (Fase de Viabilidad): 16 proyectos

STAND UP
16 PROYECTOS

Seguimiento de proyectos en fase de Start up: 8 proyectos.

START UP
8 PROYECTOS

ESPACIOS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIZAJE:

POLO DE INNOVACIÓN GARAIA

El Parque Tecnológico de Mondragón sigue consolidándose como una ***comunidad de conocimiento e innovación*** que constituye un punto de encuentro entre empresas, centros tecnológicos, universidades y otros agentes, en un espacio óptimo y diferente para la generación e intercambio de conocimiento y para su transformación en nuevos productos y/o negocios, con el objetivo último de crear riqueza y empleo cualificado.

Persigue la especialización construyendo desde las áreas de conocimiento que hoy se dominan (mecatrónica, electrónica de potencia, procesos, fabricación y sistemas embebidos) y evolucionando hacia nuevas aplicaciones (eficiencia energética, almacenamiento eléctrico, salud, medio ambiente, movilidad, etc.). Dentro de sus actividades principales, actúa como observatorio en la identificación y definición de proyectos, en la búsqueda de colaboradores y aliados, gestiona infraestructuras y ofrece servicios de apoyo a la innovación, canaliza proyectos de emprendizaje y ofrece espacios diferenciales a potenciales empresas de base tecnológica interesadas en ubicarse en Garaia.

En 2016 ya alberga 36 empresas de base tecnológica con una facturación agregada de 133 millones de euros y 985 personas, de las cuales, 519 están dedicadas a I+D. Por otra parte, durante 2016 se han celebrado 246 eventos y han participado ***más de 11.000 personas*** en los diferentes tipos de eventos (Desayunos Tecnológicos, Garaia enpresa digitala, Píldoras formativas, Encuentros empresariales, Jornada de Puertas Abiertas, etc..) y aprovechando los diferentes espacios e infraestructuras que ofrece Garaia hacia su entorno.

SAIOLAN

Es un centro especializado en la "promoción y desarrollo de actividades empresariales", miembro de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI), cuya sede se encuentra en Arrasate – Mondragón, en el Polo de Innovación GARAIA.
Además, SAIOLAN es una de las sedes de BIC GIPUZKOA que actúa como facilitador en el proceso de creación de nuevas empresas innovadoras, así como, agente activo en el proceso de apoyo y fomento de la cultura emprendedora en Gipuzkoa.

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

En relación con los aspectos destacados de su gestión en el 2016 caben destacar las acciones orientadas a la ***divulgación sobre emprendizaje*** (con 178 acciones y 444 personas involucradas) y las acciones de formación para emprendedores (se realizaron 8 cursos a 124 participantes). Por otra parte, se realizaron 10 proyectos de desarrollo tecnológico y 34 estudios de viabilidad, de los cuales 21 fueron del Programa Ekintzaile-Txekintek.

En cuanto a ***nuevas actividades***, se constituyeron 10 nuevas empresas, se lanzaron 5 proyectos de diversificación y 8 planes de financiación institucional.

Asimismo, en 2016 se mantiene como el brazo industrial de la Agencia de Desarrollo de Debagoiena, impulsando la creación de espacios de colaboración entre las empresas industriales, favoreciendo su diversificación con el doble objetivo de trabajar en pos de la transformación de la comarca y de mejora de su posicionamiento competitivo.
Por otra parte, ha apoyado la creación y dinamización de la iniciativa "Aurrera Debagoiena", que se consolida como una mesa de ordenación de las iniciativas ligadas a la juventud, el emprendimiento y la industria.

Otro elemento destacable es su apuesta decidida en ser propositiva de nuevos negocios al tejido empresarial, utilizando de manera preferente su herramienta de ***antena internacional*** que busca desde la transferencia de negocios de países lejanos y ya consolidados, acelerar la creación de actividad empresarial.

Por último, indicar que Saiolan cuenta en la actualidad con 8 empresas y 14 emprendedores sitos en su incubadora.

POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI

Politeknika Ikastegia Txorierri atendió durante el curso 2015-2016 a 397 alumnos de Formación Profesional y 221 alumnos de Formación para el Empleo, tanto trabajadores en activo como personas en situación de desempleo. En este último apartado, Politeknika Txorierri ha participado en varios cursos de formación dual: "Diseño y Fabricación de Troqueles" para la empresa Gestamp; "Diseño de Troqueles" (260 horas) y "Ajustador-Troquelista" (340 horas) para Matrici; y "Formación de Matriceros" (380 horas) también para Gestamp. Estos tres últimos cursos con compromiso de contratación tras la finalización de 150 horas de prácticas en las citadas empresas.

En el ***área internacional***, cabe destacar la participación dentro del programa comunitario Erasmus + (Movilidad), por parte de 8 alumnos, los cuales han realizado una formación práctica durante 10 semanas en empresas de Países Bajos, Italia y Polonia. Asimismo, continúa participando en proyectos europeos de Transferencia de Innovación.
Además, también cabe mencionar su implicación en el Programa de becas GLOBAL TRAINING, patrocinado por el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco, gestionando 43 becas dirigidas a jóvenes que han finalizado sus estudios de Formación Profesional de grado superior.

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

En ámbito del fomento del ***autoempleo***, y en calidad de socios promotores, se consolida la colaboración con la Asociación WORK-LAN Bizkaia, cuyo objeto social se fundamenta en la promoción de empresas de Economía Social. En apoyo a los objetivos de dicha asociación y con el ánimo de contribuir a la promoción de la Cultura Emprendedora, Politeknika Txorierri ha procedido a la incubación de cuatro proyectos de empresa (cesión de locales y generación de 17 puestos de trabajo).

En el marco de la estrategia del Gobierno Vasco denominada “Entornos Estratégicos TKgunes”, se ha continuado con la oferta de Servicios de Asesoría Tecnológica a Empresas en el ámbito de la Fabricación, siendo su área de especialización el sector de la troquelería y matricería.

Por último, cabe subrayar que Politeknika Txorierri ha sido invitada a integrarse en el nodo de Fabricación Avanzada promovido por la Viceconsejería de Formación Profesional.

ARIZMENDI IKASTOLA

En el ámbito de “Colaboraciones e intercooperación”, se han consolidado mediante proyectos estables las relaciones con las ikastolas de la comarca (Bergara y Oñati); se ha acordado con el Gobierno Vasco la planificación 2016-2021, llave de la estabilidad financiera de la ikastola; se ha formado a 22 ikastolas en la “Pedagogía de la Confianza” y desarrollado el plan de intercooperación con cinco ikastolas; y de la mano de MU-Huhezi, se ha realizado un estudio sobre “Iparra: Arizmendi 2020” e inicio de HEZIKOOP (nuevo modelo de “educación cooperativa”).

Asimismo, se ha consolidado la acción con padres-madres y colaboradores, quienes han participado activamente en el estudio de “Iparra: Arizmendi 2020”.

Además, se ha digitalizado plenamente el ámbito académico, habiéndose activado el módulo “Alexia Familias” y la implantación de EKI 3.

En lo que se refiere a la remodelación pedagógica de los edificios, se han acometido sendas reformas en Jose Arana, Basabeazpi, Umezaintza, Arimazubi, Almen y Gazteluondo.

Se han publicado las versiones de euskera y de castellano del marco general de la “Pedagogía de la Confianza”; y se ha iniciado el diseño del Bachillerato con base a dicho planteamiento pedagógico.

También hay que subrayar la creación del “Foro pedagógico Arizmendi”; la puesta en marcha del taller de “Pedagogía de la Confianza”; diversos viajes y relaciones establecidas con centros innovadores; la atención a ikastolas que solicitan formación en la “Pedagogía de la Confianza”; y los planes específicos para Educación Infantil, Educación Primaria, ESO, Bachillerato y F.P.

En el ámbito de la explotación económica, el ejercicio se cerró con saldo positivo, consolidando la trayectoria de los dos anteriores ejercicios.

LEA ARTIBAI IKASTETXEA

Durante el curso académico 2015-16, Lea Artibai Ikastetxea ha tenido 19 grupos en bachilleratos y ciclos formativos, y es notable el volumen de alumnos que optan por el programa de Formación profesional Dual en el que se combinan la formación en la escuela con trabajo en empresa. Este curso han sido 15 los participantes y además cuatro alumnos han realizado la Formación en Centros de Trabajo en el extranjero.

Asimismo hemos participado en tres proyectos de innovación educativa con la Viceconsejería de Formación Profesional en las áreas ***de lean manufacturing y lean service*** en educación, el área de ***alimentación*** en innovación en los productos de industrias alimentarias y el área de ***diseño mecánico*** en un proyecto en colaboración con Politeknika Ikastegia Txorierri sobre diseño de utillajes para manipulación de chapa de acero ultra resistente para automoción y aeronáutica. La participación en estos proyectos permite ir mejorando las competencias de los profesores así como crear materiales que pueden ser empleados en las actividades formativas.

En el ámbito de la Formación para el Empleo, se han impartido 9.000 horas de formación de las cuales casi 2.600 han consistido en cursos bajo demanda, destacando el ámbito de lean y de competencias y habilidades personales. En formación para desempleados hemos impartido 16 cursos de diversas especialidades y cabe destacar el alto número de prácticas en empresa gestionadas para desempleados, 230 en total, de las cuales 111 personas encontraron un empleo al finalizar. Además, la combinación de la Formación para el Empleo, la estrecha relación que mantenemos con las empresas del entorno y el departamento de orientación que gestionamos como centro colaborador de Lanbide han contribuido a la inserción laboral de otras 136 personas. Toda esta actividad se enmarca en el reto estratégico de alcanzar el 80% de inserción laboral cualitativa (empleo relacionado con la formación recibida).

Asimismo continuamos con la colaboración con el gobierno chileno para el programa denominado Técnicos para Chile dirigido a profesionales chilenos en el ámbito de la alimentación y se ha acordado la impartición de tres nuevas especialidades el siguiente curso. Por otro lado se ha concluido junto con Leartiker S Coop la segunda edición del proyecto TEP (Technology Entrepreneurship Program) que persigue formar ingenieros en la tecnología de los polímeros y en emprendizaje, trabajando en un grupo con personas de diferentes culturas que compartirán conocimiento y formas de hacer, participando en el desarrollo de proyectos en diferentes empresas. También hemos iniciado el programa Lehen Job Lab cofinanciado por el Fondo Social Europeo que persigue mejorar la empleabilidad de jóvenes entre 16 y 29 años.

El curso 15-16 ha sido año de reflexión y se ha definido el plan para el periodo 2016-2020 en el que subrayamos el reto de definir y poner en marcha una metodología de enseñanza-aprendizaje acorde a los nuevos perfiles demandados por el mercado, así como el de reforzar las competencias de los y las profesionales de Lea Artibai Ikastetxea para poder adaptar nuestra oferta a las necesidades cambiantes del mercado.

MONDRAGON UNIBERTSITATEA

El curso 2015-16 ha sido un año de reflexión ya que se ha definido el Plan Estratégico que guiará a la universidad los próximos 4 años.
En cuanto a la ***formación*** se refiere, Mondragon Unibertsitatea ha ofrecido 15 grados además del doble diploma en Ingeniería en Informática e Ingeniería en Sistemas de Telecomunicación.
En posgrados, se han ofrecido 13 másteres universitarios, uno de los cuales ha sido nuevo: Máster Universitario en Internacionalización de Organizaciones.
El curso 2015-16, 4 titulaciones de grado y 6 de posgrado superaron el proceso de acreditación, obteniendo además dos de las ingenierías el sello Eurace.
En el tercer ciclo, el curso pasado se ofrecieron tres programas de doctorado con 148 estudiantes.
En total, en los estudios oficiales mencionados, se matricularon 4.226 estudiantes de los que 3.598 lo hicieron en titulaciones de grado y 628 en posgrado.
El curso pasado han sido 680 los alumnos y alumnas que han realizado proyectos fin de carrera; 474 en estudios de grado y 206 en postgrado. Asimismo, han sido 1.620 los estudiantes que han realizado prácticas en empresas y centros.
En el ámbito internacional, son cada vez más los estudiantes que salen al extranjero. El curso pasado, fueron 688, un 13% más que año anterior. Por otro lado, los estudiantes extranjeros que estuvieron entre nosotros fueron 236.

El ámbito de la ***Formación para Profesionales*** es un espacio que la universidad va desarrollando año tras año para ofrecer un servicio integral a los profesionales a través de una oferta presencial, online y semipresencial, además de una formación In-Company.
El curso 2015-16 Mondragon Unibertsitatea formó a 5.550 profesionales con su oferta de posgrados, títulos propios y otros tantos cursos de formación continua.
Además, se ofreció un nuevo Máster Online en Seguridad Informática para profesionales.

El esfuerzo realizado en el ámbito de la ***investigación y la transferencia*** también ha dado sus frutos. Esto se pone de manifiesto en los resultados obtenidos en el Ranking U-Multirank que ha calificado, en su edición de 2016, a Mondragon Unibertsitatea como excelente en diversos parámetros, situándose entre las 3 primeras universidades españolas en la categoría de transferencia del conocimiento y otorgándole, asimismo, la máxima calificación en la dimensión referida a la vinculación con el entorno.
Los proyectos de investigación y actividades de transferencia realizados en el curso 2015-16 han sido 427. Además, se han publicado 102 artículos en publicaciones especializadas tanto del Estado como de nivel internacional y se han organizado 78 jornadas y congresos sobre diversas áreas de conocimiento.

En cuanto a proyectos concretos en el ***ámbito industrial***, cabe destacar la participación de la Escuela Politécnica Superior, de la mano de MONDRAGON, en SMARTENCITY. La Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, en colaboración con Arizmendi, ha trabajado en un proyecto de educación cooperativa.
MIK -Centro de Investigación en Gestión de la Facultad de Empresariales- ha trabajado junto con ULMA y GSR, en el desarrollo de un instrumento de medición de la participación de las personas. Por otro lado, durante el curso 2015-16, la actividad de investigación y generación de conocimiento del Centro Tecnológico del Basque Culinary Center, BCC INNOVATION, ha venido marcada por la concesión de la Acreditación dentro de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología –al igual que las demás facultades, que también han obtenido la acreditación como agentes científico-tecnológicos de la Red- y por la definición de su Plan estratégico 2020.

La ***innovación y el emprendimiento*** han sido siempre dos apuestas que han incidido en el desarrollo de Mondragon Unibertsitatea y en este ámbito se ha trabajado también en varios proyectos. Un ejemplo es el avance que se ha producido en el proceso de reflexión Mendeberri 2025, profundizando en el modelo educativo de futuro para Mondragon Unibertsitatea. En este contexto de innovación educativa hay que mencionar dos experiencias. Por un lado, el rediseño llevado a cabo en el Grado en Administración y Dirección de Empresas que se ha seguido con su implantación en la Facultad de Empresariales y que permite a los estudiantes combinar la formación en el aula durante tres días a la semana con dos días en empresa. Y por otro lado, la reorganización que la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación ha llevado a cabo en el Grado en Comunicación Audiovisual, pasando de una formación basada en materia a una formación basada en proyectos.

En lo que al ***emprendimiento*** respecta, han sido numerosas las actividades y proyectos desarrollados por Mondragon Unibertsitatea. Entre los resultados más

destacados, y más concretamente en el contexto de LEINN-grado en liderazgo emprendedor e innovación-, durante el curso 2015-16 los alumnos y alumnas han creado 13 empresas.
Además, la Facultad de Empresariales sigue extendiendo su red de entornos y laboratorios de emprendimiento tanto en el Estado como en el contexto internacional. Con tres laboratorios de emprendimiento en Euskadi, concretamente en Irún, Oñati y Bilbo, el curso pasado se añadió una nueva localización, en la universidad Mondragon-UCO de Querétaro, que se suma a los ya existentes 9 laboratorios de la red, donde además de los mencionados se incluyen Madrid, Barcelona, Valencia, Ámsterdam, Pune y Shangai.

También en la ***digitalización*** de la universidad, Mondragon Unibertsitatea ha conseguido grandes avances. Entre ellos cabe destacar los 3 MOOC (cursos abiertos masivos online) que se han ofrecido el curso 2015-16 con una participación de más de 8.300 personas y buenos resultados de satisfacción. Los cursos que se han impartido son los de Seguridad Informática y Cooperativismo.
Por otro lado, se han dado los primeros pasos para la puesta en marcha del ecosistema digital de la Universidad. Este proyecto tiene como objetivo facilitar desde un portal único el acceso a distintos servicios de la universidad a toda la comunidad universitaria -profesorado, trabajadores, estudiantes, exalumnos y empresas colaboradoras-.

También se han llevado a cabo acciones que reflejan el compromiso que la universidad tiene con la sociedad. Una de estas acciones es el proyecto europeo PLOTINA que Mondragon Unibertsitatea junto con otras 9 universidades europeas desarrollará a lo largo de 4 años y cuyo objetivo es el de propiciar el equilibrio de género en la educación superior así como en los ámbitos de la investigación y la innovación.

OTALORA

La actividad de Otalora, centro de desarrollo directivo y cooperativo de MONDRAGON, a lo largo de 2016 ha mantenido la dinámica de ejercicios precedentes.

En el área de ***Educación Cooperativa*** se impartieron programas para Consejo Rector a 16 grupos, 9 grupos para Consejo Social y 30 grupos del colectivo de socios.

En el área de ***Desarrollo Directivo***, se inició una nueva edición del IKAS, se organizó 1 grupo sobre 'Multiculturalidad' y se impartió el programa M4Future del Modelo de Innovación Corporativo a 1 grupo.

Por otro lado, en el área de ***Desarrollo Cultural***, se llevó a cabo la encuesta de cultura organizacional en 18 cooperativas, el diagnóstico cultural cualitativo en 1 cooperativa, la evaluación del perfil del líder en 15 casos y el proyecto completo de desarrollo cultural con 10 cooperativas.

Respecto al área de ***Liderazgo y Trabajo en Equipo***, un total de 11 grupos realizaron programas de profundización de competencias de Liderazgo Cooperativo y 20 grupos participaron en el programa de desarrollo de competencias conversacionales y trabajo en equipo.

En el área de ***Difusión Cooperativa***, se atendió a 39 grupos de visitantes de 1 día que se acercaron hasta MONDRAGON, se impartieron un total de 19 seminarios de 2 a 5 días sobre MONDRAGON y 3 conferencias en diferentes eventos internacionales.

Como novedad, el año 2016 se crearon dos ***Comunidades de práctica*** dirigidas a las Direcciones de gestión Social/Personas los ámbitos de 'Gestión del talento' y 'Cultura y Valores'.

Por último, cabe subrayar una nueva edición del ***Foro de Gestión de Personas*** dirigido a directores de Personas de las cooperativas de la Corporación, con la participación de 110 asistentes.

Web MONDRAGON
www.mondragon-corporation.com

Facebook
www.facebook.com/MONDRAGON.Corporation

LinkedIn
www.linkedin.com/company/mondragon-corporation

YouTube
www.youtube.com/user/mondroncorporation

Vimeo
www.vimeo.com/mondragoncorp

Flickr
www.flickr.com/photos/mondragoncorporation

Twitter
https://twitter.com/esMONDRAGON

Slideshare
www.slideshare.net/MONDRAGONCorporation

Tumblr
aboutmondragon.tumblr.com

Wikipedia
http://es.wikipedia.org/wiki/Corporacion_Mondragon

Google+
https://plus.google.com/+corporacionmondragon

Paseo José María Arizmendiarrieta 5,
20500 Mondragón - Gipuzkoa - España

www.mondragon-corporation.com