

CARTA PRESIDENCIA



2021: UN AÑO DE RECUPERACIÓN

“Aunque no exento de problemas, el ejercicio 2021 ha sido un año de recuperación y un buen año. Al restablecimiento de las ventas hay que añadir el mantenimiento de los niveles de empleo y una buena cifra de resultados”.

El balance del ejercicio es positivo. A la recuperación de las ventas hay que añadir el mantenimiento de los niveles de empleo y una buena cifra de resultados.

Asimismo, otro aspecto destacable de 2021 ha sido la intercooperación, que a lo largo del ejercicio se ha incrementado de manera significativa y que sigue dando sus frutos. Estos esfuerzos deberán continuar en el corto y medio plazo con el fin de mantener y mejorar la competitividad de los negocios y defender posiciones ante la situación económica y geopolítica que nos está tocando vivir.



Iñigo Ucin
Presidente Consejo General

CARTA PRESIDENCIA

CON PERSONAS Y VALORES

“Es más fácil construir un futuro mejor para el planeta si contamos con el aliento de las personas, si cooperamos y tenemos unos valores que soporten el desarrollo al que aspiramos”.

En las cooperativas de MONDRAGON se practican tres conceptos clave –personas, cooperación y valores–, elementos identitarios propios de su forma de hacer empresa que, además de otorgarle una dimensión humana al proyecto –Humanity at work–, promueven sociedades más cohesionadas, con menos desigualdades y empresas competitivas. Y 2021 ha sido un ejercicio que ha reforzado el valor de las personas en las organizaciones y el propio modelo cooperativo, porque las personas que formamos parte de este proyecto hemos demostrado que sabemos hacer empresas más competitivas de una manera más cooperativa.



Leire Mugerza
Presidenta de la Comisión Permanente

MONDRAGON, UNA EXPERIENCIA DIFERENTE

MONDRAGON se articula en torno a cuatro áreas de negocio: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento. Es una realidad de identidad cooperativa, que cuida a sus personas, que compite en el mercado global y que busca el progreso en común. Un proyecto heterogéneo, que incluye desde una universidad propia (Mondragon Unibertsitatea), una EPSV de empleo (LagunAro), un centro de promoción de nuevas actividades, una entidad bancaria (Laboral Kutxa), 14 centros de I+D, y un buen número de negocios industriales y de distribución.

Está integrada hoy en día por 95 cooperativas autónomas e independientes, emplea a 80.000 personas y es reconocida por su dimensión humana, su impacto social y su competitividad. Cuenta con diversos mecanismos de intercooperación y solidaridad que la hace ser más resiliente y afrontar con más garantías los retos de los próximos años.

UN PROYECTO ÚNICO

MONDRAGON es un referente mundial del trabajo en cooperación, una forma de hacer empresa responsable, democrática, competitiva y sostenible. Los elementos diferenciales de su modelo pivotan en torno al protagonismo auténtico de las personas en la realidad empresarial, su nivel de innovación y capacidad competitiva, y su compromiso con el desarrollo del entorno y la comunidad.

95

COOPERATIVAS

14

CENTROS I+D

80.000

PERSONAS

- **Otra forma de empresa:** Abanderamos un participación democrática en la que cada persona socia representa un voto. Además de una gestión, propiedad y resultados participativos. Todo ello junto a un valor compartido con vocación de transformar la sociedad.
- **Empleo sostenible y de calidad,** en condiciones dignas, con salarios equilibrados y posibilidades de formación continua y promoción.
- **Equidad retributiva.** Con un abanico salarial que tiende a homogeneizar por arriba y por abajo los ingresos, con una escala retributiva entre el sueldo mínimo y máximo, de 1 a 6.
- **Ecosistema de intercooperación.** Entre cooperativas, divisiones y otras entidades, para generar nuevas oportunidades y mejorar la resiliencia de los proyectos empresariales.
- **Empresa enraizada.** Comprometida con el desarrollo del entorno y situando los centros de decisión en su lugar de origen.

MONDRAGON es el mayor empleador de la CAPV y uno de los más relevantes del Estado.

65.000

EMPLEOS EN ESPAÑA

788.000

HORAS DE FORMACIÓN

389,8 M€

INVERSIÓN

MONDRAGON 2021 EN CIFRAS

95

Cooperativas

80.000

Personas empleadas



11.404 M€

Facturación



1.332 M€

EBITDA

389,8 M€

Inversiones

2.458

Personas dedicadas a I+D



189,3 M€

Gastos en I+D



132

Filiales productivas en el mundo



COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN, SIEMPRE

Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento son los ámbitos de negocio de las cooperativas de MONDRAGON. La probada capacidad de innovación de las cooperativas y su adaptación permanente han sido elementos clave para hacer negocios más competitivos y sostenibles. La evolución en 2021 confirma esa apuesta estratégica.

FINANZAS

Buen comportamiento de los negocios de LABORAL Kutxa y LagunAro a pesar de las incertidumbres. La entidad de crédito tuvo un beneficio consolidado de 108,8 millones de euros, con un crecimiento del 24,4% respecto a 2020. Por su parte, el colectivo de mutualistas activos de LagunAro asciende a 28.228, y ya son 15.212 las personas que perciben mensualmente una pensión de la entidad.

DISTRIBUCIÓN

Área compuesta por el Grupo Eroski, cuya actividad principal es el comercio minorista, y por Erkop, cooperativa de segundo grado integrada por cinco cooperativas del sector agroalimentario. En su conjunto, la división de distribución finalizó el año 2021 con unas ventas netas de 5.387 millones de euros y una plantilla total media de 37.832 personas.

- **Grupo Eroski.** Los ingresos netos de 2021 alcanzaron los 5.116 millones de euros, con unos resultados netos de 105 millones y una importante reducción de su deuda financiera de 443 millones.
- **Erkop.** Sus ventas alcanzaron los 271 millones de euros, el resultado fue de 1,6 millones y su plantilla la integraban 8.981 personas.

INDUSTRIA

Evolución positiva, en conjunto, del Área Industria de MONDRAGON.

- **Ventas.** 6.017 millones de euros, un 14,2% más que el año precedente y unas ventas internacionales de 4.314 millones de euros, el 72% sobre el total de las ventas.
- **Empleo.** El personal medio de las divisiones industriales ha sido de 38.076 puestos de trabajo, en la misma línea del ejercicio anterior.
- **Inversiones.** 240 millones de euros, 24,7% más que las realizadas el año anterior.
- **Rentabilidad.** El resultado neto del pasado ejercicio, 392 millones, fue fruto de los ajustes y esfuerzos realizados por las cooperativas a lo largo de la pandemia.

CONOCIMIENTO

Área integrada por varios centros educativos –Arizmendi Ikastola, Lea Artibai Ikastetxea, Txorierrri Politeknika Ikastegia y Mondragon Unibertsitatea– y por los centros tecnológicos y unidades de I+D. Emplean a un total de 1.515 personas y tienen un presupuesto próximo a los 125 millones.

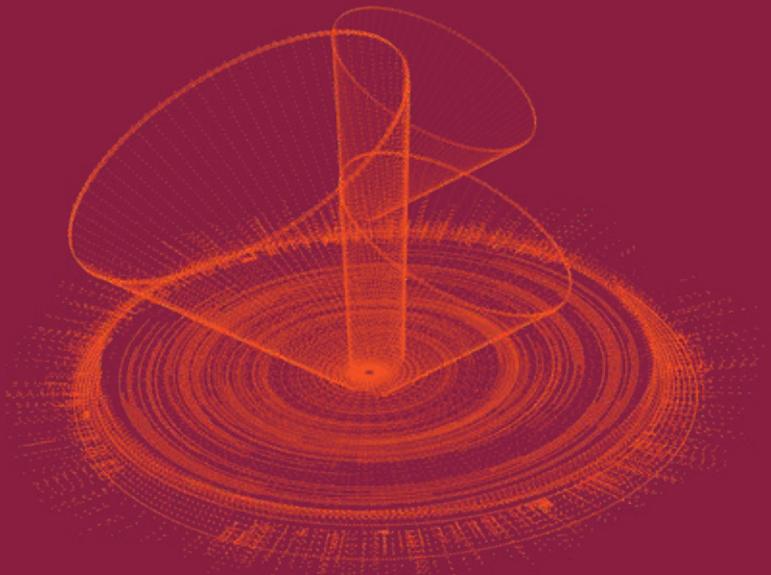
A lo largo de 2021 se han puesto en marcha diversas iniciativas con el fin de impulsar el liderazgo científico y tecnológico de MONDRAGON, sus capacidades en innovación, y varias actividades de promoción y desarrollo de nuevas actividades.

LAS CIFRAS DEL CONOCIMIENTO EN MONDRAGON



PERSONAS, HUMANITY AT WORK

MONDRAGON pone a las personas en el centro de la empresa de manera real, democrática y eficiente, con el foco en la estabilidad económica y el bienestar sostenible. Aspectos como la educación y formación permanente, la igualdad de oportunidades, de género, el empleo estable y adaptable, la participación de las personas trabajadoras y la protección e inclusión social son elementos propios del modelo cooperativo.



PERSONAS PROPIETARIAS Y TRABAJADORAS

Personas en un modelo empresarial que protege y pone en práctica la participación efectiva e integral de las personas en el capital, la gestión y los resultados, que redundan en un empleo de calidad.

PERSONAS Y SALUD

Elemento fundamental de gestión que se desarrolla mediante el servicio de prevención mancomunado Osarten, el cual promueve una cultura de la prevención y bienestar en las personas.

PERSONAS, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

La diversidad y la inclusión, además de ser cuestiones éticas y de responsabilidad, pueden ofrecer una ventaja competitiva en aspectos como la atracción de talento, la orientación al cliente, la satisfacción de trabajadores o la innovación y creatividad.

PERSONAS Y EMPLEABILIDAD

Las cooperativas integradas en MONDRAGON promueven el desarrollo del talento. Lo hacen a través de la planificación estratégica de personas y de procesos de aprendizaje acelerados, continuos y basados en la acción.

PERSONAS Y COBERTURA SOCIAL

Personas protegidas mediante un sistema creado para proporcionar asistencia social y previsión a mutualistas y beneficiarios (LagunAro) que incluye aspectos tan importantes como la jubilación, viudedad e incapacidad permanente, ayuda al empleo, incapacidad temporal, asistencia sanitaria o prestaciones familiares.

PERSONAS Y EUSKARA

MONDRAGON sigue dando pasos para el uso y normalización del euskara, aspecto que se ha impulsado históricamente y en el que las cooperativas se han convertido en un referente.

MONDRAGON LO HACEN LAS PERSONAS

- **Distribución del empleo:** 43,1% CAPV; 38,4% Estado; 18,5% Internacional.
- **Del empleo total:** 51,1% mujeres; 48,9% hombres.
- **Talento:** en 2021, se gestionaron 14.005 inscripciones a las 532 ofertas publicadas en el portal de empleo MONDRAGON People.
- **Siniestralidad:** en 2021, el número de accidentes en cooperativas industriales con baja superior a un día por cada mil trabajadores es de 23,52 frente al 60,36 en la CAPV.
- **Ayuda al empleo:** 26.84 millones generados en 2021; el fondo acumulado asciende a 105,15 millones, para poder afrontar con suficientes garantías futuras crisis que afecten al empleo.
- **La participación de mujeres** en órganos de gobierno es del 29%, y en Consejos de Dirección del 26,8%.
- 60 cooperativas desarrollan **planes de euskera** y un total de 53 han obtenido el certificado de calidad en la gestión lingüística BIKAIN, otorgado por el Gobierno Vasco.

Siniestralidad

23,52

frente al 60,36 en la CAPV

Fondo Ayuda al Empleo

26,84 M€

generado en 2021

29%

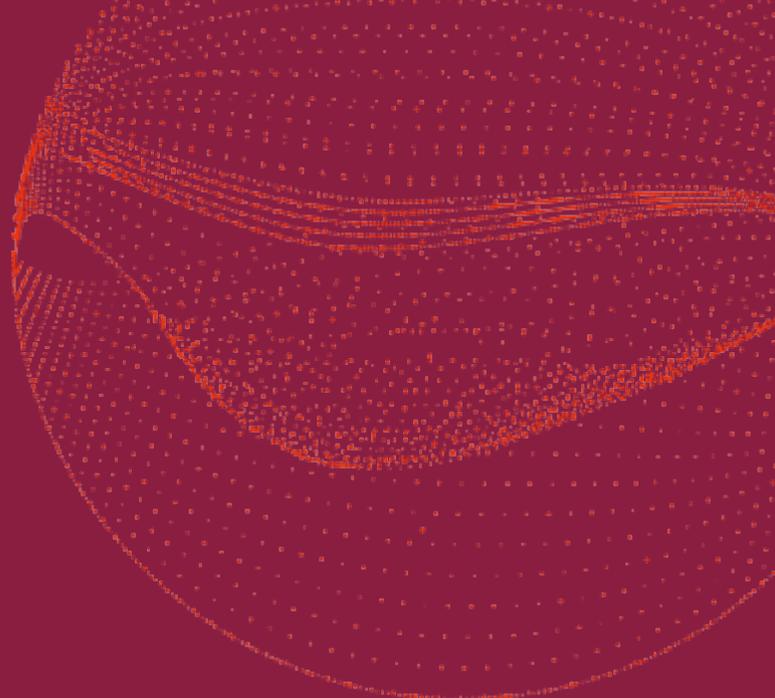
Mujeres en órganos de gobierno

60

Planes para el fomento del euskera

PLANETA, RETO COLECTIVO

La lucha climática requiere de pasos firmes y coordinados y la implicación de todos los agentes en este reto. MONDRAGON pretende inspirar y sumar en este proceso a todas las cooperativas y su cadena de valor y a otro tipo de organizaciones. Estos son algunos de los ámbitos de gestión que pueden ayudar a enfrentar el desafío climático.



01

GESTIÓN AMBIENTAL

En su compromiso climático MONDRAGON fomenta un modelo social y cooperativo que promueva la conciencia climática de toda su cadena de valor. Como agente activo en la transición climática hacia una sociedad descarbonizada, integra el análisis de los impactos ambientales de la actividad de las cooperativas y colabora con todos sus grupos de interés en dejar un legado mejor para las siguientes generaciones.

03

ECONOMÍA CIRCULAR

MONDRAGON y las cooperativas evolucionan hacia actividades que reduzcan los flujos residuales y favorezcan un equilibrio en el uso y disponibilidad de recursos. Asimismo, se implementan soluciones de circularidad y eco innovación, tratando de optimizar el uso de recursos y la eliminación de residuos a vertedero en sus actividades.

02

DESCARBONIZACIÓN ENERGÉTICA

Las cooperativas siguen evolucionando e innovando en su modelo productivo para minimizar el impacto de los centros productivos, fomentado el uso de plataformas de gestión energética que optimicen el consumo y promoviendo el uso y autoabastecimiento local de energías renovables para acelerar la transición energética de las regiones en las que las cooperativas están presentes.

04

MOVILIDAD SOSTENIBLE

Las cooperativas optimizan la distribución de sus productos de forma coordinada con los clientes. En ese contexto, implantan nuevas formas de distribución logística bajas en carbono, fomentan soluciones de transporte sostenible minimizando el impacto posible en el desplazamiento de personas y productos.

POR UN PLANETA SOSTENIBLE

- Más del 75% de ventas con certificaciones en sistemas de gestión medioambiental ISO14001. 4 certificaciones en Ecodiseño 14006 y 3 certificaciones ISO 50001 en gestión de la energía.
- La central ATEGI gestionó en 2021 la compra de 840 gigawatios para las cooperativas, de los cuales el 80% procedían de fuentes renovables.
- EROSKI logró en 2021 su primera estrella Lean & Green por haber superado el objetivo de reducir un 20% sus emisiones de CO2 en los procesos de logística y transporte.
- Se han constituido 12 cooperativas “Ekiola”, comunidades energéticas para la generación y consumo de energía 100% verde y local.
- Copreci y PlanetCare firmaron una alianza para proteger los mares. Ambas empresas proponen una solución para combatir la presencia generalizada de microplásticos en la fauna marina.
- Desarrollo de planes de movilidad en desplazamientos a los centros de trabajo en más de 50 cooperativas.

+75%

Ventas con certificaciones de gestión medioambiental

+50

Cooperativas con planes de movilidad

80%

Compra de energía procedente de fuentes renovables

Constitución de

12

cooperativas para generar y consumir energía 100% verde



GOBERNANZA, DEMOCRACIA EMPRESARIAL

El modelo de gobernanza de MONDRAGON garantiza la transparencia en la adopción de decisiones, la gestión y la rendición de cuentas ante todas las personas socias. Se trata de una forma democrática e inclusiva de hacer empresa, con personas propietarias y trabajadoras que participan en la gestión para hacer proyectos competitivos y sostenibles.



01

UN PROYECTO CON PRINCIPIOS Y VALORES

La Experiencia Cooperativa surge en torno a valores como la cooperación, la participación, la corresponsabilidad, la responsabilidad social, la autoexigencia y la innovación.

Sus principios se refieren a aspectos como la organización democrática (una persona socia-un voto), la soberanía del trabajo (distribución de resultados más justa, en función del trabajo aportado), la solidaridad retributiva (en una escala de 1 a 6) o la intercooperación (con mecanismos de solidaridad y de eficiencia empresarial).

03

FORMACIÓN COOPERATIVA

Se trata de un aspecto muy relevante que pone el foco en el reforzamiento de los aspectos identitarios del modelo y que pretende impulsar el desarrollo integral de las personas que forman parte del proyecto.

02

ELECCIÓN DEMOCRÁTICA DE ÓRGANOS

Todas las personas que participan en los órganos de gobierno y gestión de las cooperativas son elegidos de forma democrática. En los procesos de elección cada persona socia tiene un voto, independientemente de su posición en la empresa.

04

ÉTICA Y TRANSPARENCIA

Otro aspecto inherente al modelo. Esta gobernanza se basa en la confianza y en una ética de la gestión que se sustenta en la visión y el liderazgo cooperativo, en la práctica de criterios de promoción interna de las personas y en la aprobación de gestión y resultados por parte de todos los miembros de cada cooperativa.

05

COMUNICACIÓN

Las cooperativas tienen definidos sus propios soportes y canales de comunicación con el fin de mantener informados a sus públicos de interés: personas socias y trabajadoras, empresas proveedoras, clientes e instituciones. Cabe destacar el importante rol de la comunicación interna en las cooperativas.

06

CONGRESO MONDRAGON

Más de 650 representantes de todas las cooperativas (39% mujeres) se reúnen anualmente en el Congreso, órgano que determina las pautas o criterios generales por los que se rige MONDRAGON. El concepto "gobernados por nosotros mismos", mediante la corresponsabilidad y la asociación de personas en una organización de trabajo, refleja la aspiración básica de la gobernanza cooperativa.

GOBERNANZA COOPERATIVA

- 665 personas elegidas democráticamente son miembros de los órganos de gobierno de las cooperativas.
- En 2021 se dedicaron 11.703 horas de formación cooperativa para nuevas personas socias y órganos de gobernanza.
- 31 cooperativas (94% sobre ventas) cuentan con memorias anuales que sirven de soporte para documentar en un solo canal toda la información, acciones e hitos de aspectos relevantes.

11.703

Horas de formación cooperativa

665

Miembros de los órganos de gobierno elegidos democráticamente



MONDRAGON Y LOS ODS

Las cooperativas impulsan un modelo de empresa responsable, democrática y sostenible. Personas y equipos que cooperan para hacer negocios competitivos, mejorar la vida de las personas y responder a los nuevos retos de la sociedad, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La idea es dejar a las siguientes generaciones un modelo de desarrollo mejor para las personas y el planeta.

Las cooperativas trabajan para desarrollar las mejores tecnologías del mundo y para el mundo; industrias descarbonizadas, cero residuos, con productos y servicios de alto valor añadido y empleo de calidad. Además, cooperan con agentes sociales y

administraciones públicas, promoviendo infraestructuras e iniciativas sociales innovadoras que hagan posible un equilibrio entre el crecimiento económico, la protección del medioambiente y el bienestar social.



ACCIÓN SOCIAL DE FUNDACIONES EN MONDRAGON

FUNDACIÓN AUSOLAN

Nace con el fin de asegurar el acceso de los colectivos vulnerables a una alimentación sana, suficiente y sostenible, fomentando en las familias la educación en hábitos y entornos de vida saludable; y favorecer la captación técnica y profesional de la mujer para su acceso a un empleo digno.

FUNDACIÓN GAZTEMPRESA

Fundación líder en creación de empresas y fomento del emprendimiento en Euskadi. Su finalidad es apoyar iniciativas y desarrollar acciones que faciliten la creación de empleo y su conservación. En 2021 creó 278 empresas y generó 547 empleos. En total, ya son más de 6.000 empresas las que han contado con su apoyo.

FUNDACIÓN GIZABIDEA

Es una entidad sin ánimo de lucro creada para la promoción de la educación cooperativa. Apoya el desarrollo de infraestructuras educativas en Debagoiena (Gipuzkoa) para responder de manera cooperativa y novedosa a los retos futuros de la sociedad.

FUNDACIÓN GSR

El objeto principal de esta entidad es el de establecer las pautas para una gestión amable, acogedora, respetuosa e innovadora de personas con dependencia y con necesidades especiales.

FUNDACIÓN EROSKI

A través de la fundación Eroski lleva a cabo múltiples iniciativas de acción social, principalmente relacionadas con la promoción de los hábitos de vida saludables, la formación al consumidor, la defensa del medio ambiente y la solidaridad.

FUNDACIÓN LEARTIBAI

Comprometidos con el desarrollo económico, es una entidad de desarrollo local cuyo objetivo es potenciar el tejido empresarial de la comarca de Lea-Artibai (Bizkaia) en colaboración con agentes públicos y privados.

MUNDUKIDE FUNDAZIOA

Nace para cooperar con los pueblos del sur, compartiendo experiencias, medios y el saber hacer cooperativo para fomentar su desarrollo autogestionario e integral.

FUNDACIÓN MONDRAGON

Para promover la economía social en el ámbito de las cooperativas integradas en MONDRAGON, el fomento de la educación y formación socio-cooperativa y profesional, así como de la investigación y el desarrollo destinados a elevar el nivel tecnológico de las cooperativas.

FUNDACIÓN ORONA

Su objetivo es generar un espacio de encuentro con agentes educativos, sociales, culturales y socioeconómicos, con el fin de compartir conocimientos y experiencias, fomentando el desarrollo de la sociedad.

ULMA FUNDAZIOA

Su propósito es impulsar la Economía Social y fomentar las actividades de carácter cultural, social, benéfico, o asistencial. También apuesta por la educación y la formación socio-cooperativa y profesional, y la difusión de las características del cooperativismo en su ámbito geográfico.



HUMANITY AT WORK

www.mondragon-corporation.com