

**MONDRAGON**

# **HUMANITY AT WORK**

**2022 INFORME ANUAL**



# ÍNDICE

- 
- 01** **CARTA PRESIDENCIA** →

---

  - 02** **MONDRAGON, UNA EXPERIENCIA DIFERENTE** →

---

  - 03** **COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN, SIEMPRE** →

---

  - 04** **PERSONAS, HUMANITY AT WORK** →

---

  - 05** **PLANETA, RETO COLECTIVO** →

---

  - 06** **GOBERNANZA, DEMOCRACIA EMPRESARIAL** →

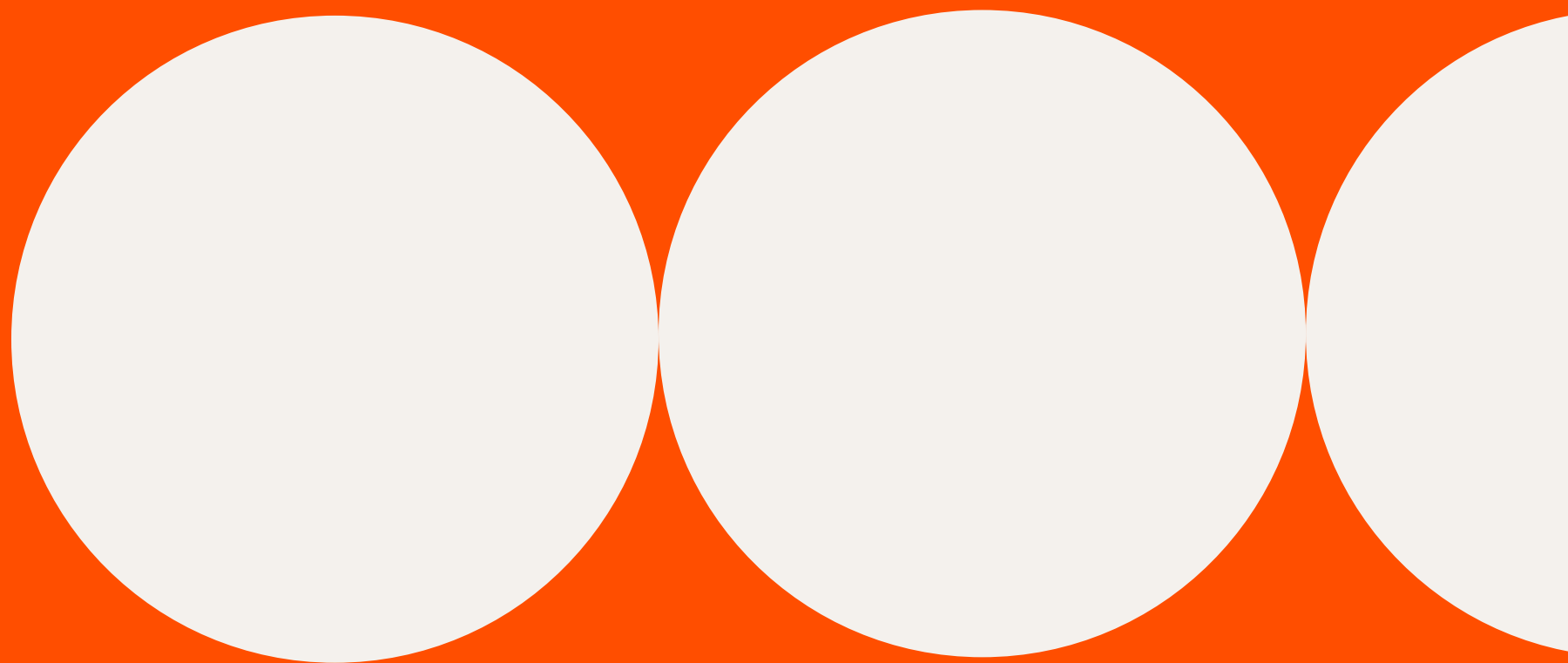
---

  - 07** **MONDRAGON Y LOS ODS** →

---

# 01

CARTA  
PRESIDENCIA



## CARTA PRESIDENCIA

**2022: EN POSITIVO**

**Iñigo Ucín**  
*Presidente del Consejo General de MONDRAGON*

“En un contexto muy complejo, el ejercicio 2022 ha seguido en la misma línea de crecimiento que 2021. Lo cual dice mucho de la capacidad de adaptación de nuestros negocios a los actuales escenarios de incertidumbre y del compromiso de las personas de nuestras cooperativas”.

A pesar de las circunstancias la valoración del ejercicio 2022 es positiva. Y es que tanto el área Industria como Distribución han cerrado un buen año, pese a la complejidad sobrevenida, sobre todo por la guerra de Ucrania y sus consecuencias en cuanto a incrementos de costes energéticos y de materias primas, junto a problemas en las cadenas logísticas. En el área Finanzas, Laboral Kutxa concluyó el año con un avance muy positivo y el área de Conocimiento, con nuestra universidad al frente, ha evolucionado también de forma positiva.

Por tanto, se puede señalar que, en un contexto muy complejo, el ejercicio 2022 ha seguido en la misma línea de crecimiento que 2021.

**2022: EN COOPERACIÓN**

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

“La intercooperación ha sido una seña de identidad que ha moldeado el carácter de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON y creemos que seguirá ocupando un lugar preferente en el diseño de su futuro”.

2022 ha sido un año en el que hemos reivindicado mucho el valor de la intercooperación. Y es que entendemos que esta actitud colaborativa es esencial para construir una sociedad más justa, inclusiva y sostenible, donde se promueva el bienestar colectivo y se aborden los desafíos comunes de manera efectiva.

Tenemos la convicción plena de que este factor ha sido una seña de identidad que ha moldeado el carácter de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON y creemos que seguirá ocupando un lugar preferente en el diseño de su futuro.

# 02

## **MONDRAGON, UNA EXPERIENCIA DIFERENTE**

Reconocida por su dimensión humana, su  
impacto social y su competitividad.



## COOPERACIÓN Y COMPETITIVIDAD

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), 12 centros de I+D, y un buen número de negocios industriales y de distribución.

Está integrada hoy en día por 81 cooperativas autónomas e independientes, emplea en torno a 70.000 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.

**70.000**  
PERSONAS

**81**  
COOPERATIVAS

**12**  
CENTROS I+D

### 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.

- **Otra forma de empresa:** Democrática *una persona socia, un voto*; participativa *en la gestión, la propiedad y los resultados*, y transformadora *crean valor compartido y tienen 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 2022 EN CIFRAS



COOPERATIVAS INTEGRADAS EN MONDRAGON



01

02

03

04

05

06

07



# 03

## COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN, SIEMPRE

Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento  
son los ámbitos de negocio de las cooperativas de  
MONDRAGON.







## FINANZAS

Buen comportamiento de los negocios de LABORAL Kutxa, que sigue ocupando el liderazgo en términos de solvencia. LagunAro ha estado afectada por el deterioro de los mercados financieros y su colectivo de mutualistas activos de LagunAro asciende a 29.881 y ya son 15.409 las personas que perciben mensualmente una pensión de la entidad.



## CONOCIMIENTO

Área integrada por varios centros educativos *Arizmendi Ikastola, Lea Artibai Ikastetxea, Politeknika Txorierra* 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 2022 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.



## 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 2022 con unas ventas netas de 5.759 millones de euros y una plantilla total media de 37.580 personas.

- **Grupo Eroski.** Los ingresos netos de 2022 alcanzaron los 5.476 millones de euros, con unos resultados netos de 64 millones y una reducción de su deuda financiera de 44 millones.
- **Erkop.** Sus ventas alcanzaron los 283 millones de euros, el resultado fue de 6,1 millones y su plantilla la integraban 9.610 personas.



## INDUSTRIA

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

- **Ventas.** 4.848 millones de euros, un 15,6% más que el año precedente y unas ventas internacionales de 3.648 millones de euros, el 75% sobre el total de las ventas.
- **Empleo.** el personal medio de las divisiones industriales ha sido de 27.316 puestos de trabajo, 395 más que en el ejercicio anterior.
- **Inversiones.** 197 millones de euros, 22,5% más que las realizadas el año anterior.
- **Rentabilidad.** El resultado neto del pasado ejercicio fue de 222 millones, ligeramente superior al logrado el año anterior.

**LAS CIFRAS DEL CONOCIMIENTO EN MONDRAGON**

Personas dedicadas a I+D

**2.132**



Centros de I+D

**12**

**10**  
Unidades de I+D

**4**  
Centros tecnológicos

Plataformas públicas de I+D

**4**

BRTA  
BAIC  
BDH  
BCC

Iniciativas europeas de I+D

**31**

Estudiantes de grado en Mondragon Unibertsitatea

**6.326**

Profesionales formados en Mondragon Unibertsitatea

**8.338**

Familias de patentes vigentes

**393**

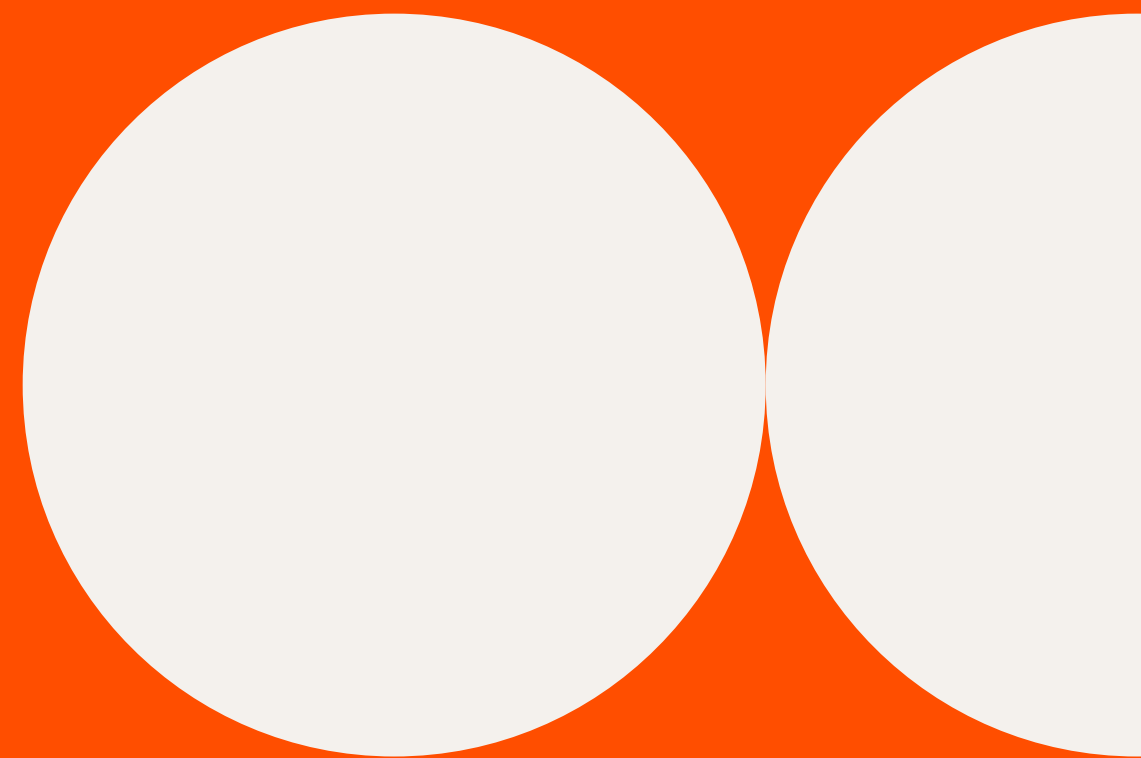
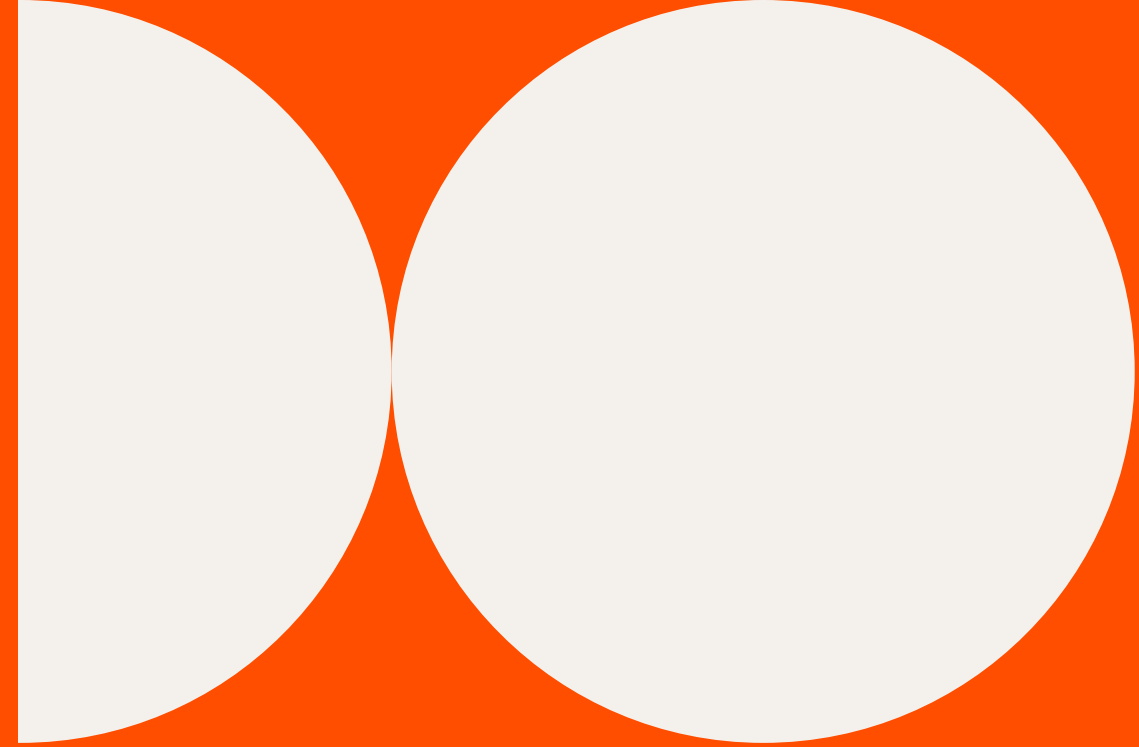
Personas formadas en 2022 en centros educativos de MONDRAGON

**21.000**

# 04

## 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, HUMANITY AT WORK

### 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 EMPLEABILIDAD

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

### PERSONAS, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

La diversidad, inclusión y justicia social son valores inherentes a nuestro modelo. La igualdad de oportunidades, de género, la participación, transparencia, ética generan una cultura que promueve mayores niveles de compromiso y proactividad.

### 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 SALUD

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

### 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 Y LAS PERSONAS

- **Distribución del empleo:** 43,8% CAPV; 41,5% Estado; 14,7% Internacional.
- **Del empleo total:** 57,2% mujeres; 42,8% hombres.
- **Talento:** en 2022, 7.357 personas suscritas al sistema de alertas de empleo (en la web [www.mondragonpeople.com](http://www.mondragonpeople.com)) MONDRAGON, que gestionó 502 ofertas.
- **Siniestralidad:** en 2022, el número de accidentes en cooperativas industriales con baja superior a un día por cada mil trabajadores es de 27,35 frente al 62,03 en la CAPV.
- **Ayuda al empleo:** 10,2 millones generados en 2022; el fondo acumulado asciende a 126 millones, para poder afrontar con suficientes garantías futuras crisis que afecten al empleo.
- **La participación de mujeres** en órganos de gobierno es del 32,5%, y en Consejos de Dirección del 31,7%.
- 44 cooperativas desarrollan **planes de euskara** y un total de 30 han obtenido el certificado de calidad en la gestión lingüística BIKAIN, otorgado por el Gobierno Vasco.

Siniestralidad

**27,35**

frente al 60,36  
en la CAPV

Fondo Ayuda  
al Empleo

**126** M€

**32,5%**

Mujeres  
en órganos  
de gobierno

**44**

Planes para  
el fomento  
del euskera

# 05

## PLANETA, RETO COLECTIVO

Momento decisivo para afrontar con éxito el mayor desafío de estos tiempos: el cambio climático. MONDRAGON pretende inspirar y sumar en este proceso a todas las cooperativas y a otro tipo de organizaciones. Y trabaja en los siguientes aspectos.



## 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 para minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos.

## 02

**DESCARBONIZACIÓN  
ENERGÉTICA**

Las cooperativas siguen evolucionando e innovando en su modelo productivo para descarbonizar los centros de producción, 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.

## 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.

## 04

**MOVIBILIDAD  
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 2022 la compra de 610 gigawatios para las cooperativas, de los cuales el 70% procedían de fuentes renovables.
- Eroski logró su segunda estrella Lean&Green, que otorga la Asociación de Fabricantes y Distribuidores (AECOC), por haber alcanzado una reducción de 32,4% de las emisiones de gases de efecto invernadero en los procesos de logística y transporte en el ejercicio 2021 respecto al 2015.
- Se han constituido 12 cooperativas “Ekiola”, comunidades energéticas para la generación y consumo de energía 100% verde y local.
- La Corporación, junto con las cooperativas Cikautxo y Maier, colaboran en el proyecto europeo Primus para la creación de productos tecnológicos de valor añadido a partir de polímeros reciclados.
- 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



# 06

## GOBERNANZA, DEMOCRACIA EMPRESARIAL

El propio 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.

## O1

### FORMACIÓN COOPERATIVA

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.

## O4

### 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 auto exigencia 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).

## O2

### ÉTICA Y TRANSPARENCIA

La gobernanza cooperativa 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.

## O5

### 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.

## O3

### 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.

## O6

### 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.

## GOBERNANZA COOPERATIVA

**573**

Personas elegidas democráticamente para gestionar los órganos de gobierno de las cooperativas

**13.092**

Horas de formación cooperativa

- 573 personas elegidas democráticamente para los órganos de gobierno de las cooperativas.
- En 2022 se dedicaron 13.092 horas de formación cooperativa para nuevas personas socias y órganos de gobernanza.
- 26 cooperativas (85% sobre ventas) cuentan con un reporting no financiero que sirven de soporte para documentar en un solo canal toda la información, acciones e hitos de aspectos relevantes.

## MAYOR EMPLEADOR DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO (CAPV)

Y uno de los más relevantes del Estado.

**60.000**

Empleos en España

**10.000**

Empleos en el exterior

**43.8%**  
CAPV

**41.5%**  
ESTADO

**14.7%**  
INTERNACIONAL

# 07

## MONDRAGON, Y LOS ODS

Las cooperativas impulsan un modelo de empresa responsable, democrática y sostenible. La aspiración 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.

[+ INFO](#)

### 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.

[+ INFO](#)

### 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 2022 creó 314 empresas y generó 637 empleos. En total, ya son más de 6.000 empresas las que han contado con su apoyo.

[+ INFO](#)

### 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.

[+ INFO](#)

### 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.

[+ INFO](#)

### 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.

[+ INFO](#)

### 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.

[+ INFO](#)

### 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.

[+ INFO](#)



# **HUMANITY AT WORK**

[www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)