

# INFORME ANUAL

2017

## INDICE

### - **CARTA DEL DIRECTOR GENERAL**

#### 1. **Introducción**

Acerca de Mondragón Assembly  
Organigrama y estructura de negocio  
Entorno

#### 2. **Estrategia y gestión socialmente responsable**

Retos estratégicos  
Nuestros Valores  
Desempeño en Responsabilidad Social  
Innovación y tecnología  
Necesidades y expectativas de los grupos de interés  
Gestión del riesgo

#### 3. **Principales magnitudes de Mondragón Assembly**

Ventas  
Sectores en los que operamos  
Evolución del número de personas

#### 4. **Relación con el cliente**

Oferta al cliente  
Productos y servicios socialmente responsables

#### 5. **Gestión de personas**

Perfil de la plantilla  
Mecanismos de diálogo con las personas  
Desarrollo y formación de los trabajadores  
Programa de acogida e integración  
Programas de formación continua  
Gestión por competencias  
Beneficios sociales  
Seguridad y salud en el trabajo  
Diversidad e igualdad de oportunidades

#### 6. **Comportamiento ético**

Sistema de cumplimiento  
Compromiso con los derechos humanos

#### 7. **Relación con el medioambiente**

#### 8. **Contribución a la sociedad**

Aportaciones directas a la sociedad  
Criterios de distribución de ayudas  
Aportaciones indirectas a la sociedad

## 9. **Compras responsables**

## - CARTA DEL DIRECTOR GENERAL

MONDRAGON ASSEMBLY S, Coop debe definir el año 2017 como un año de éxitos y logros.

Desde el punto de vista de empresa Cooperativa y definiendo como nuestro principal objetivo el de “crear puestos de trabajo rentables y mantenibles en el tiempo”, el año 2017 ha sido positivo. A nivel de grupo hemos creado 70 puestos de trabajo nuevos y en la planta de Aretxabaleta el número ha sido de 30. Por esta razón podemos decir que nuestra aportación a crear riqueza en nuestro entorno además de por la aportación anual que realizamos a través de nuestros fondos COFIP (cerca de un millón de euros este año), lo ha sido creando riqueza de trabajo en nuestro propio entorno. En esta misma línea nuestro compromiso con la comarca nos ha llevado a colaborar con distintas asociaciones locales mediante aportaciones dinerarias para su financiación y mantenimiento (UDA, Loramendi, ...).

Empresarialmente el año 2017 también ha sido bueno, a nivel de ventas hemos alcanzado los 82 millones de euros en ventas consolidadas y en resultados también el año ha sido positivo, mejorando sensiblemente lo previsto en nuestro plan de gestión, alcanzando una rentabilidad sobre ventas muy por encima de la media de nuestro sector. Las dos cifras han sido para nuestra empresa récord, lo que nos pone en el difícil reto de seguir mejorando los próximos años.

No debemos perder de vista que nuestro objetivo es un crecimiento sostenible, nuestro crecimiento depende de nuestras personas, ellas son nuestro activo. Nuestro objetivo es la rentabilidad por encima del crecimiento, no podemos perder de vista la necesidad de controlar nuestros proyectos y tener siempre al final de cada proyecto un cliente satisfecho que quiere realizar un nuevo proyecto con nosotros.

Este año 2017 también ha sido de celebración por el cumplimiento del 40 aniversario de nuestra fundación. Mondragon Assembly es el producto de la tenacidad de algunos socios que hace 40 años pensaron que era posible desarrollar una actividad económica basada en el conocimiento para automatizar procesos de montaje. La realidad de hoy es que gracias a aquellas personas tenaces que creyeron en el proyecto, somos un Grupo empresarial con plantas en Alemania, Francia, México, China, Brasil e India, con más de 400 personas trabajando directamente en nuestras plantas, con nuestros valores y con intención de seguir haciéndolo otros 40 años más.

Nuestro compromiso con hacer bien las cosas lo hemos trasladado a conseguir ser una de las primeras empresas de Euskadi que se han homologado en un Sistema integrado de Gestión por las normas, ISO 9001: 2015 (de calidad), ISO 14001:2015 (de Medio Ambiente), OHSAS 18001:2007(de Seguridad y Salud en el trabajo), SR 10 (de Responsabilidad Social) y UNE 19601 Compliance (de la ética en la forma de hacer los negocios). Para nosotros estos reconocimientos nos animan a seguir haciendo bien las cosas y poner siempre delante del QUE, el COMO. Solo hay un camino de cómo hacer las cosas, hacerlas BIEN, con ese principio los resultados llegarán seguro.

Durante el año 2017 hemos incorporado en nuestras diferentes plantas a mucha gente joven con poca experiencia en el mundo de la empresa y con quienes tenemos un compromiso de desarrollo profesional. Con este objetivo tenemos implantado un plan de formación concreto con cada persona donde definimos el objetivo para cada uno de ellos, cuál va a ser la persona que le va a tutelar técnicamente durante ese periodo, así como la persona que le va a ir dando el feed back de su desarrollo. En esta situación tenemos un objetivo claro de captación y mantenimiento de talento, lo queremos fundamentar en el desarrollo de una “Marca empleadora” potente, atractiva a los posibles candidatos y que a los que ya estemos trabajando en ella nos de orgullo de

pertenencia. Este proyecto lo estamos trabajando con la Corporación Mondragón y otras cooperativas del grupo, en el 2018 veremos los frutos.

Mantenemos nuestros valores de compartir riqueza e información con todas nuestras filiales, de nuevo este año hemos repartido entre los trabajadores de nuestras filiales exteriores un 10% de los resultados antes de impuestos que allí hemos obtenido. Es una forma de decirles que sin ellos no sería posible y que es justo compartir con ellos nuestra riqueza. Desde el punto de vista de información mantenemos contactos constantes con todas plantas (al menos tres veces al año), donde en cada visita se expone la situación de proyectos y de perspectivas para los próximos meses.

En línea con nuestro compromiso con el entorno hemos aprobado este año una inversión en paneles solares que nos van a permitir en gran medida ser autosuficientes en la generación y consumo de energía, demostrando de esta forma nuestro compromiso con el medio ambiente y la generación de energía de forma sostenible.

Mirando el 2017 tenemos un aspecto que tenemos que seguir trabajando durante el 2018, la gobernanza del Grupo y la gestión de crecimiento. Estos dos aspectos siguen siendo importantes en el 2018 y debemos seguir trabajando en ellos para lograr dar estabilidad y seguridad a nuestro proyecto.

El 2018 se presenta como un año de retos exigentes para nuestra empresa, ventas, proyectos, nuevos clientes, nuevas incorporaciones, donde cada uno de los que trabajamos debemos dar lo mejor de nosotros para seguir siendo una empresa donde las personas nos sintamos orgullosos de pertenecer y seamos reconocidos en nuestro entorno por cómo hacemos las cosas.

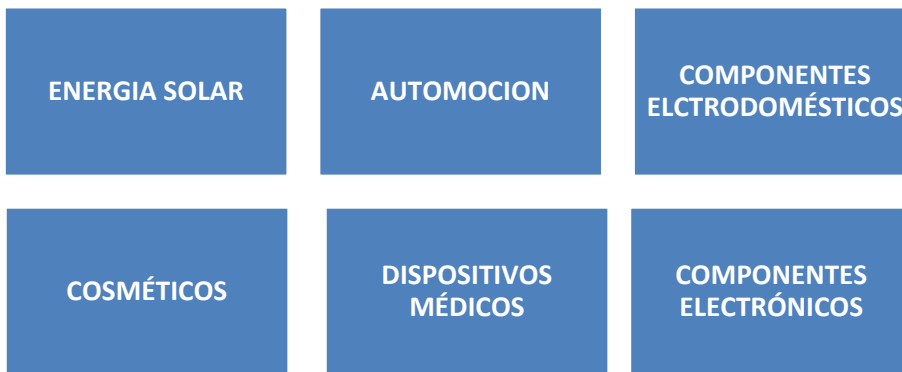
# 1. Introducción

## Acerca de Mondragón Assembly

MONDRAGON ASSEMBLY S. COOP, inicio su actividad el 15 de abril de 1988, pertenece al grupo FAGOR y está integrada en la División Mondragón Automatización Industrial (MIA) de la Corporación de MONDRAGON.

Es una empresa especialista en el diseño, fabricación e instalación de una amplia variedad de equipos para automatización de procesos de ensamble, y ofrece soluciones de última tecnología, eficientes y de una calidad excelente.

Gracias al éxito constante de nuestros clientes operamos en numerosos sectores:



- MONDRAGON ASSEMBLY con la finalidad de lograr mayor cercanía con los clientes, desde hace más de veinte años, ha llevado a cabo un proceso de internacionalización, y actualmente tiene las siguientes ubicaciones a través de empresas que pertenecen al GRUPO MONDRAGÓN ASSEMBLY:








Resultado de este acercamiento permanente al mercado y los clientes, en la Planta de Aretxabaleta se han desarrollado dos líneas de Negocio:

- Negocio de Solar: se dedica a la entrega llave en mano tanto de máquinas para automatizar procesos determinados necesarios para la fabricación de módulos solares, como de fábricas completas, integrando diferentes tecnologías que en algunos casos se adquieren de proveedores o partners.
- Negocio de Maquinaria Especial: se dedica a aportar soluciones de automatización para procesos de diferentes sectores: electrodomésticos, sector médico, componentes eléctricos, automatización, etc.

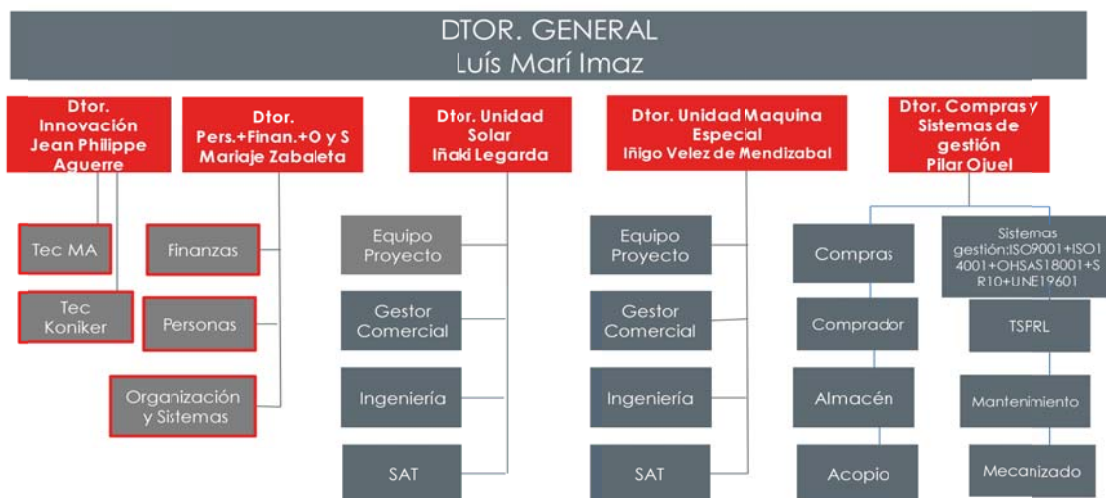
Mondragón Assembly es una cooperativa que desarrolla una actividad empresarial responsable y sostenible, que busca una rentabilidad ajustada a un código de conducta, al cumplimiento de la legalidad, y la creación de valor añadido de manera permanente para sus clientes y otros grupos de interés.

Otros datos de interés

-  Más de 300 empleados en el mundo
-  Más de 80 millones de euros en ventas
-  6 plantas productivas en el mundo
-  40 años de experiencia
-  Innovadora tecnología de producción

## Organigrama y estructura de negocio

La estructura organizativa de Mondragón Assembly es la siguiente:



## Entorno

En Mondragón Assembly se han identificado las cuestiones internas y externas que tienen impacto en los planes estratégicos y que afectan a nuestra capacidad para lograr los resultados previstos.

Las cuestiones internas y externas identificadas son las siguientes:

CUESTIONES EXTERNAS E INTERNAS			
	IDENTIFICACION DE ASUNTOS	COMO AFECTA	SEGUIMIENTO
CONTEXTO EXTERNO	ASPECTOS LEGALES	Afectan cambios en la legislación local, autonómica, estatal, europea e incluso mundial dado que MA opera en todo el mundo.	Se hace seguimiento de los cambios legislativos según procedimiento P02. En los países donde están ubicadas nuestras plantas ellos se responsabilizan de la vigilancia de cambios legislativos.
	ASPECTOS FISCALES	Afectan cambios en la legislación local, autonómica, estatal, europea e incluso mundial dado que MA opera en todo el mundo.	Se hace seguimiento de los cambios legislativos según procedimiento P02. En los países donde están ubicadas nuestras plantas ellos se responsabilizan de la vigilancia de cambios legislativos.
	ASPECTOS TECNICOS	Afectan los cambios de normativas aplicadas a producto en todo el mundo	Se hace seguimiento de las normativas CE a través de Koniker y Osarten. En el caso de otros mercados son nuestras plantas las que realizan el seguimiento de los cambios normativos.
	CUESTIONES DE MERCADO SEGUN SECTORES	Afectan cambios en legislación sobre productos, sobre impuestos, sobre aspectos medioambientales, aspectos de seguridad, etc	Seguimiento según P02. Vigilancia tecnológica (innovación).
	AMBITO TECNOLOGICO	Afecta la evolución de la tecnología en los diferentes sectores en los que operamos: Solar, Auxiliar electrodomesticos, Auxiliar Automovil, Aparallaje Automovil, Aparallaje Electrico, Medicina, Nuevos sectores.	Seguimiento según P02. Vigilancia tecnológica (innovación).
	CONTEXTO COMPETITIVO	Afecta la aparición de competidores en todos los sectores y países en los que operamos	Seguimiento según P02. Vigilancia tecnológica (innovación).
	CONTEXTO ECONOMICO	En contexto económico afecta en el nivel y tipo de inversiones de los clientes, en las posibilidades de financiación, en las condiciones salariales, en los precios de bienes y servicios comprados y vendidos, etc	Seguimiento desde la alta dirección: reports de vigilancia tecnológica, ferias, contactos con clientes, etc
	ASPECTOS CULTURALES	Afecta a la hora de abordar el mercado, las relaciones comerciales, cumplimiento de código ético y de las políticas	Formación continua comerciales y resto de plantilla, P09
CONTEXTO INTERNO	VALORES Y CULTURA DE LA ORGANIZACION	Afecta en la implantación de todos los sistemas de gestión. Tener personas formadas y receptivas es fundamental para la implantación de la cultura de compliance, de STT, de medioambiente, de RSC, de calidad...	Se tienen definidos la misión, visión, valores, política del SIG (incluye compliance, RSC, medioambiente, STT, calidad), código ético, políticas. Se hace difusión a través de las charlas informativas. Se hace cada dos-tres años encuesta de satisfacción de las personas y se establecen planes de mejora. Se explica a la alta dirección y al órgano de gobierno
	ASPECTOS SOCIALES	Afectan enormemente los cambios en los valores en la sociedad. Las nuevas generaciones incorporan estos nuevos valores.	Herramientas de escucha por parte de recursos humanos, entrevistas personales con todas y cada una de las personas de la organización, extrayendo conclusiones y estableciendo planes de acción.
	COMUNICACION	La forma de comunicar afecta a la receptividad de las personas ante cualquier nueva iniciativa, incluida la implantación de sistemas de gestión de cualquier índole.	Es un aspecto que se cuida, ver P03 y P11
	CARGA DE TRABAJO	Afecta a la implantación de cualquier nueva actividad	Se interrelaciona con los responsables de las áreas para adecuar los recursos a la actividad.
<p>El conocimiento de contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones que surgen del entorno legal, tecnológico, competitivo, cultural, social... ya sea internacional, nacional, regional o local. El conocimiento del contexto interno puede verse facilitado al considerar cuestiones de valores, conocimientos y desempeño de la organización.</p>			

Dentro de los aspectos de vigilancia del entorno, Mondragón Assembly pone especial atención a los requisitos legales y normativos, y dispone de mecanismos para adecuar la organización y los procesos a las exigencias cambiantes en estos aspectos:





Durante 2017 se ha revisado la legislación que afecta al sistema de seguridad y salud laboral (ver punto 2.6), al sistema medioambiental (ver punto 2.7), y a la normativa que afecta a producto (no ha habido cambios).

Los cambios que se prevé tendrán más impacto a lo largo de 2018 son los siguientes:

- Entrada en vigor de la LOPD en mayo de 2018.
- Entrada en vigor en 2019 de los nuevos requerimientos de formación en PRL para toda la plantilla (Convenio del metal).

Es por ello que en el año 2018 se van a acometer las acciones para adecuarnos a estos nuevos requerimientos legislativos.

Aparte de los requisitos legales, las cuestiones más relevantes identificadas de cara al año 2018 son la elevada carga de trabajo que impacta en todos los sistemas, y la comunicación. Hemos tenido un crecimiento muy rápido en 2017 y estamos cogiendo una dimensión que requiere nuevas herramientas de trabajo, nuevos procesos. Respecto a la comunicación hay un objetivo en el área de personas de crear un portal del socio para mejorar la comunicación.

## 2. Estrategia y gestión socialmente responsable

### Retos estratégicos

Mondragón Assembly realiza una reflexión estratégica cada 4 años, y para el período presente se han definido cinco ámbitos de actuación.

LKS

RETOS CORPORATIVOS

Se identifican cinco Retos corporativos. Se añade una descripción básica inicial que orienta sobre el alcance del Reto.

1. CONSOLIDACIÓN DE LA PRESENCIA GLOBAL	<b>Fortalecimiento del posicionamiento como empresa que da un servicio global y es reconocida como tal en el mercado. Con un conjunto de plantas autónomas, autofinanciadas. Relevancia de la gestión de la marca.</b>
2. MODELO DE GOBERNANZA	<b>Diseño e implantación la organización global: personas, sistemas, equipos, mecanismos para impulsar y mejorar la coordinación y la interrelación entre las áreas corporativas y las filiales, las filiales entre sí... a diferentes niveles organizativos.</b>
3. GESTIÓN COMERCIAL - RELACIÓN CON CLIENTES	<b>Búsqueda activa de oportunidades, gestión de ofertas y proyectos globales: desarrollo del enfoque comercial para el aprovechamiento de las oportunidades locales y globales.</b>
4. INNOVACIÓN	<b>Vigilancia tecnológica y de mercado para apoyar el desarrollo de los Negocios. Partners tecnológicos. Gestión del conocimiento en el Grupo. Industry 4.0.</b>
5. PERSONAS	<b>Captación y desarrollo del talento en una organización global. Desarrollo multicultural – movilidad, flujos de conocimiento. Planificación del relevo generacional. Personas comprometidas y satisfechas. Capacidades para la gestión de proyectos globales.</b>


**Formulación estratégica**

6

Durante el año 2017 se han realizado avances significativos en la transformación de Mondragón Assembly basados en estos 5 retos:

- Mondragón Assembly se está haciendo presente en algunos clientes como una empresa global.

- Está costando más tener una organización global. La carga de trabajo es una dificultad a la hora de conseguir avanzar en este aspecto.
- En el área de innovación se están dando importantes avances en el apartado Industry 4.0, tenemos varios proyectos europeos.
- En cuanto a la gestión y captación de talento se está haciendo un esfuerzo muy importante. Debido al incremento de carga de trabajo se han contratado a más de 70 personas, y se están dedicando muchos esfuerzos a su desarrollo.

## Nuestros Valores

Encontrar un sentido al trabajo realizado es un motor muy importante para cada persona y para la empresa. Es por ello que en Mondragón Assembly se hizo una reflexión hace unos años resultado de la cual se definió una misión y unos valores en la empresa.

### MISION

Somos un Grupo dinámico y comprometido con alto Sentido de Pertenencia a la Cooperativa Mondragón Assembly; que desarrolla Soluciones Industriales de Automatización, no vendemos solo maquinas si no que ofrecemos un Servicio que genera Confianza en diferentes sectores apostando por la internacionalización.

### VALORES

Los valores de Mondragon Assembly son los siguientes:

- Proactividad/Liderazgo
- Innovación
- Desarrollo de personas
- Trabajo en Equipo
- Excelencia
- Cercanía al cliente

<p><b>1. Proactividad / Liderazgo.</b> Es trabajar el desarrollo de mis capacidades convirtiéndome en protagonista/responsable en mi área de influencia y poniendo este valor al servicio de la cooperativa</p>
<p><b>2. Innovación.</b> Impulsar el Desarrollo e Implantación de soluciones alternativas y/o novedosas, en situaciones tanto cotidianas como emergentes.</p>
<p><b>3. Desarrollo de Personas.</b> Promover, facilitar, impulsar el aprendizaje y/o el desarrollo de los demás a partir del análisis de sus necesidades y de las de la Cooperativa.</p>
<p><b>4. Trabajo en Equipo.</b> Cooperar y colaborar con los demás desde la confianza, apoyándose mutuamente para alcanzar un objetivo común.</p>
<p><b>5. Excelencia.</b> Búsqueda continua de la impecabilidad en el cumplimiento de los compromisos con actitud y disposición continua por identificar ámbitos y oportunidades de mejora e implantarlos en aquellos lugares que le añaden valor al cliente buscando ser la referencia en el mercado.</p>
<p><b>6. Cercanía al Cliente.</b> Orientar la organización hacia la creación y mantenimiento de relaciones personalizadas y cercanas con el cliente, generando oportunidades para el asesoramiento y la elaboración de propuestas sobre la oferta.</p>

## Desempeño en Responsabilidad Social

Las exigencias de los clientes, de las administraciones y de la sociedad en general son cada vez mayores en todo lo relativo a la responsabilidad social y el cumplimiento de las leyes.

Esta exigencia, junto con nuestro interés de ser mejores y de buscar la excelencia, nos lleva a impulsar una gestión más organizada y metódica en todo lo que se refiere al desarrollo sostenible, la responsabilidad con la sociedad y el cumplimiento penal específicamente.

Por ello, se ha creído conveniente, desde la alta dirección, trabajar por integrar en nuestro sistema de gestión actual (con certificaciones ISO:19001, OHSAS:18.001 e ISO:14.001) la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

El hecho de que "Mondragón Assembly" en su casa matriz estén creciendo con fuerza, la existencia de plantas en diversas partes del mundo con diferentes entornos culturales y, en general, la globalización de la actividad (clientes globales, proveedores globales, personas expatriadas,...) hace que debamos prestar, aún más, una atención cercana, organizada y metódica para cumplir correctamente nuestro deber de supervisión y vigilancia en todas nuestras plantas.

"Mondragon Assembly" busca disponer de un marco de referencia claro para todas las personas en el que se defina la filosofía de la empresa para trabajar de manera socialmente responsable, ética e irreprochable.

Por otra parte, crear un estilo de comportamiento que ayude a conseguir una "marca" "Mondragon Assembly", es un objetivo así mismo deseable.

"Mondragon Assembly" tiene, como uno de sus seis valores fundamentales, la búsqueda de la excelencia, para lo cual, sin duda, trabajar en estos ámbitos ayudará a acercarnos a la misma.

El objetivo principal en 2017 era prepararnos para obtener la certificación en SR-10 en febrero de 2018, lo que fue aprobado en el Consejo de Dirección del 21/02/2017. Este objetivo se ha conseguido.

Como hechos destacables durante 2017 hay que señalar:

> Auditoría interna que hizo aflorar las carencias que había que solucionar, a partir de la cual se elaboró un Plan de Acciones que, una vez cumplimentado, nos ha conducido a tener un sistema de gestión acorde a la norma SR10 de Responsabilidad Social

> Creación y puesta en marcha del "Comité de conducta, responsabilidad y "compliance" penal", que celebró su primera reunión de constitución el 25/octubre/2017

> Elaboración de un "Código de Conducta" y su aceptación firmada por parte de los trabajadores de M.A.-Aretxabaleta

> Elaboración de las políticas (como parte del "Código de Conducta") de:

- Anticorrupción
- Conflicto de Interés
- Pivacidad y confidencialidad
- Subvenciones
- Conflicto y acoso

La presentación del Código de conducta y las políticas ha tenido buena acogida entre los trabajadores. Todos ellos han firmado además, su compromiso de cumplir con ellos.

Durante el año 2017 se elaboró un Plan de Igualdad que se ha decidido incorporar como área de trabajo al "Comité de conducta, responsabilidad social y "compliance"" con la finalidad de impulsarlo.

Junto este desarrollo del sistema de Responsabilidad Social se han definido algunos indicadores que nos van a servir para vigilar la evolución de nuestro desempeño con el paso de los años. En la tabla se puede ver el comportamiento de los mismos en los últimos años:

DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Absentismo	IT's/nº de personas	--	--	--	1,11	1,58	2,80	2,23	1,75
Evolución nº socios en MAA	Nº total medio del año	--	--	88	94	100	98	104	122
Evolución empleados fijos Grupo MA	Nº total medio del año		159	172	194	220	255	313	343
Presencia Femenina en MAA	(Nº de mujeres media año/plantilla total media año)*100	--	--	18,18	19,14	19	20,41	21,15	22
Presencia Femenina en CD y CR de MAA	(Nº de mujeres media año/total personas media año CD y CR)*100	--	--	30,77	30,77	30,77	30,77	30,77	30,77
Nº de abandonos	(Nº de abandonos/plantilla media del año)*100	--	--	0	4,25	2	1,02	1,92	1,64

En cuanto a la satisfacción de las personas, la medición se realiza cada dos años. La evolución está siendo muy positiva. Los resultados de la encuesta de 2017 (realizada en el mes de julio) han dado un valor global de 4,7 puntos (sobre un máximo de 6). Prueba de la satisfacción general de los trabajadores es la baja tasa de abandonos que tenemos.

Respecto a la presencia femenina en general y los órganos de dirección diremos que aún es baja aunque va aumentando año tras año. El porcentaje de 22% en 2017 está penalizado por la escasa presencia femenina en el colectivo de montadores (solo 2, incorporadas en 2017), aumentando sensiblemente en el resto de colectivos. Como se ha comentado anteriormente, tenemos un plan de igualdad para trabajar este aspecto.

Para el año 2018, y estrictamente en este ámbito de la Responsabilidad Social, se han definido 2 objetivos:

- 1.- Durante 2018 tener una iniciativa de responsabilidad social con el entorno
- 2.- Estructurar la página web para la comunicación de los temas de responsabilidad social

En relación también con la responsabilidad social, se han definido objetivos para el ámbito de seguridad y salud y el de medio ambiente que se pueden ver en sus correspondientes apartados.

Otros hechos remarcables en 2017 son:

> Se ha realizado una celebración del 40 aniversario de la constitución de nuestra empresa. Se ha invitado a todos los trabajadores y sus familias, a las autoridades locales y a las máximas autoridades de la Corporación Mondragón. Se entregó un obsequio a cada trabajador.

> En la planta de México, ubicada en Querétaro, se ha celebrado el 15 aniversario de la constitución de la empresa. A tal evento acudieron las direcciones de todas las plantas del grupo y se invitó a todos los trabajadores y sus familias. Se entregó un obsequio a cada trabajador.

> Durante el mes de febrero ´18 se han realizado comunicaciones a nuestros clientes habituales importantes sobre nuestro Código de conducta y las diferentes políticas, remitiéndoles a la zona de nuestra página “web”, donde están, mediante un vínculo.

Somos conscientes de que aún queda trabajo por hacer y durante 2018 trabajaremos en culminar la implantación y asentar el sistema.

## Innovación y tecnología

En el ámbito de 4.0, los esfuerzos realizados han ido hacia el control de proceso y el de productividad. Para ambas categorías, se han trabajado soluciones y herramientas para captar, tratar y almacenar esta información.

También se han desarrollado aplicaciones y herramientas para guardar las trazabilidades de producción en bases de datos, acorde a requerimientos de ciertos sectores y clientes. En el ámbito de I+D hemos completado estos trabajos por líneas de investigación, con centros y proyectos colaborativos ambiciosos, en los cuales se trabajan todas las tecnologías y soluciones conexas (Internet of Things, Edge, Cloud, Fog computing, Data Analytics,...), aplicándolas a procesos reales de clientes (soldaduras en proyectos de “Orkli”, por ejemplo). Todo ello ha dado lugar a una cartera de proyectos con un centro tecnológico de referencia (Ikerlan), además de proyectos estratégicos de colaboración con otros centros tecnológicos. En el 2018 se pretende continuar con estos desarrollos, incidiendo en las partes de seguridad, a la vez que en la robustez y fiabilidad en la ejecución de los procesos.

Por otra parte, se han emprendido trabajos de robótica y visión artificial, todavía experimentales, con el objetivo de dotar de visión “3D” a los robots y desarrollar nuevas tecnologías fiables de alimentación de piezas para nuestras máquinas (“Bin-picking”). La parte de precisión y la exactitud en los cálculos y manipulaciones son los parámetros que debemos de lograr para realmente conseguir unos rendimientos altos en las máquinas de alta cadencia. Son los objetivos que perseguimos. En este ámbito, una colaboración con Ideko, Tekniker y Mondragon Unibersitateea está generando sus primeros frutos. La robótica colaborativa es un área en la que se trabajará en 2018 hasta encontrar una aplicación de capacitación idónea.

En lo que se refiere al negocio solar fotovoltaico, se ha captado un proyecto Europeo ambicioso, con un consorcio potente, en el cual se pretende desarrollar módulos “PV” con un coste de generación eléctrica muy bajo. El reto será en desarrollar nuevas tecnologías de unión de células mediante adhesivos conductores, tecnología a integrar en nuestros equipos “Tabber”. También en otro consorcio se pretende alargar considerablemente la vida de dichos módulos, especialmente para condiciones de desiertos, mercados de alto potencial de desarrollo.

Durante 2017 hemos procedido a la fabricación y montaje de una máquina de fabricación de módulos (baterías) de litio. Se están empezando a realizar los primeros módulos en este inicio 2018, y se espera terminar el último año de colaboración con el cliente para optimizar tanto los procesos de soldadura como los de clasificación de las pilas, lo cual garantiza la mejor calidad para el “pack” de batería.

En 2018, además de seguir trabajando en los proyectos y líneas estratégicas definidas por los negocios, se abordará una definición del plan 2019-2022, utilizando la tecnología de “RoadMapping” desarrollada e implementada por “Ikerlan”, en base a los trabajos de Robert Phaal, de la universidad de Cambridge. Se pretenderá en este ejercicio definir mejor los atributos de valor que identifican nuestros clientes y mercados y especificar las capacidades que queremos reforzar o desarrollar, marcando unos demostradores que nos permitirán avanzar hacia nuestros objetivos y horizontes.

## **Necesidades y expectativas de los grupos de interés**

El hecho de trabajar los sistemas de gestión nos hizo más conscientes de la importancia de identificar los grupos de interés. Aún así durante 2017 se ha dado un impulso muy importante a este aspecto gracias a los requisitos del sistema de gestión de responsabilidad social que se han cumplimentado.

Se ha ampliado el sistema de gestión con el procedimiento P26 "Identificación de grupos de interés. Identificación y evaluación de asuntos", aportando una metodología para identificar los grupos de interés, los asuntos que son relevantes para ellos, y para priorizar dichos asuntos y asumir compromisos de acuerdo con los recursos y la estrategia de la empresa.

A continuación exponemos el resultado del trabajo realizado, en el que se reflejan los grupos de interés, el aspecto por el que se consideran (influencia, dependencia, madurez social, etc), los asuntos y la evaluación y priorización realizada, y el análisis de la gestión que se está llevando a cabo actualmente.

También se han determinado los canales de comunicación con ellos, así como la forma de realizar el seguimiento a su percepción.

En el diagnóstico que hemos realizado pensamos que hay muchos grupos de interés que tienen una escucha constante y una respuesta a sus necesidades y expectativas por medio de los procedimientos y sistemas habituales de la empresa (en verde). En color naranja están los grupos de interés para los que consideramos no se tiene una escucha ni una dinámica para gestionar sus expectativas y necesidades. De ello se va a ocupar en adelante el Comité de conducta, Rs y Compliance.

CRITERIO CLASIFICACION GRUPO DE INTERES	GRUPOS DE INTERES	ASUNTOS (necesidades, expectativas,...)	INFLUENCIA Y DEPENDENCIA DEL GRUPO DE INTERES	MADUREZ SOCIAL DE LOS TEMAS	RESULTADO PRIORIZACION	GESTION ACTUAL	VIAS DE COMUNICACION PARA CUESTIONES RS		
DEPENDENCIA	CLIENTE	Cumplimiento de especificaciones: calidad, precio, plazo	5	5	25	Se da respuesta mediante P24, P11, P04, P25	Se aprovechan las entrevistas realizadas para la medición de la evaluación de la satisfacción del cliente para recoger la percepción de los asuntos relevantes para ellos. También en reuniones que surgen de la dinámica de relación con ellos. Comunicación e información en la web		
		Diseño/ Solución Técnica	5	5	25				
		Asistencia / Soporte	5	5	25				
		Cumplimiento de plazos	5	5	25				
		Competitividad/retorno de la inversión	5	5	25				
		Información comunicación efectiva	5	5	25				
		Evolución Tecnológica	5	5	25				
		Confidencialidad, Confianza	5	5	25				
Servicios de valor añadido	5	5	25						
conflicto de intereses, etc	5	3	15						
RESPONSABILIDAD	AYUNTAMIENTO	Cumplimiento legislativo	5	5	25	Gestión por medio de P02 para requisitos legales, P17 mejora del entorno. P25 compliance. Falta implantar dinámica.	Envío de memoria anual. Entrevista anual con encuesta Recoger quejas y sugerencias		
		Licencias	5	5	25				
		Mejora del entorno: medioambiente, imagen	5	5	25				
		Creación de puestos de trabajo localmente	5	5	25				
		Cumplimiento obligaciones de pago de impuestos	5	5	25				
RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD COMPETENTE	Cumplimiento legislativo	5	5	25	P02, P25	Via web		
		Cumplimiento obligaciones de pago de impuestos	5	5	25				
		Cumplimiento penal	5	5	25				
DEPENDENCIA	PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN	Desarrollo Profesional	5	5	25	Gestión mediante P09, P11, P13, P14, P15, P16, P18, P19, P25, P26	La percepción se recoge mínimamente mediante la encuesta de satisfacción de las personas que se realiza cada tres años. Pueden surgir otras iniciativas según planes de acción concretos. Charlas informativas. "Feed back" anual. Consejo Social		
		Generación de valor y empleo	5	5	25				
		Entorno de Trabajo Seguro	5	5	25				
		Ambiente de trabajo colaborativo	5	5	25				
		Conocimiento	5	5	25				
		Información comunicación efectiva	5	5	25				
		Participación	5	5	25				
		Solidaridad	5	5	25				
		Cumplimiento leyes y acuerdos: igualdad, no discriminación, conciliación familiar, etc	5	5	25				
		Cumplimiento leyes laborales, acuerdos retributivos	5	5	25				
Formación compliance penal, cumplimiento código ético y políticas	5	5	25						
INFLUENCIA	MONDRAGON COOPERACION COOPERATIVA	Asunción de los principios , valores y modelo de gestión	3	5	15	Las comunicaciones son constantes a través de diferentes foros cuyo contenido y periodicidad están definidos	Las comunicaciones son constantes a través de diferentes foros cuyo contenido y periodicidad están definidos		
		Generación de valor y empleo	3	5	15				
		Solidaridad	3	5	15				
			Rentabilidad	3	5		15		
	AGRUPACION MIA	Asunción de los principios , valores y modelo de gestión	3	5	15			Las comunicaciones son constantes a través de diferentes foros cuyo contenido y periodicidad están definidos	
		Generación de valor y empleo	3	5	15				
Solidaridad		3	5	15					
		Benchmarking , mejores prácticas							
DEPENDENCIA	PROPIETARIOS	Generación de valor y empleo	5	5	25	Gestión mediante P11, P23	La percepción se recoge mínimamente en la Asamblea anual de la cooperativa y en las charlas informativas mensuales		
		Rentabilidad Financiera	5	5	25				
		Calidad del producto y servicio	5	5	25				
		Crecimiento (Sectores, Volumen)	5	5	25				
		Solidaridad	5	5	25				
INFLUENCIA	GRUPO FAGOR	Solidaridad	5	5	25	Las comunicaciones son constantes a través de diferentes foros cuyo contenido y periodicidad están definidos	Las comunicaciones son constantes a través de diferentes foros cuyo contenido y periodicidad están definidos		
		Política Retributiva y otros acuerdos tomados a nivel normativo	5	5	25				
INFLUENCIA	ALIANZAS	Proyectos comunes de investigación y desarrollo	3	5	15	P24, P25. Gestión según necesidad	Las comunicaciones que implican el desempeño en común de los proyectos y durante el camino de desarrollo de la alianza		
		Intercambio de productos	3	3	9				
		Imagen en el mercado	3	3	9				
		Valor añadido al cliente	3	3	9				
		Colaboración ética y cumplimiento penal, cumplimiento código ético y políticas	5	5	25				
DEPENDENCIA	CONTRATISTAS INTERNOS/EXTERNOS	Entorno de Trabajo Seguro	5	5	25	Gestión y sistemática por medio de P21 y P22	Se realiza mínimamente una entrevista anual con motivo de la evaluación a la que están sometidos los proveedores que suponen el 70% del importe de compra pedido. En esta entrevista se da feedback sobre el desempeño y se recogen las inquietudes		
		Flexibilidad en la carga trabajo	5	5	25				
	Colaboración ética y cumplimiento penal, cumplimiento código ético y políticas	5	3	15					
			Suministrar productos de valor añadido y calidad	5	5			25	
	PROVEEDORES	Margen en los productos	5	5	25	Gestión y sistemática por medio de P21 y P22			
		Recibir información regular y fiable	5	5	25				
		Cumplimiento código ético y políticas	5	3	15				
PROXIMIDAD	SOCIEDAD	Responsabilidad Social Corporativa	5	5	25	Gestión por medio de P11, P17, P20, P25. Falta implantar dinámica	Canal web y entrevistas con autoridades locales		
		Cuidado del medioambiente y el entorno	5	5	25				
		Imagen de M.A. en el entorno	5	5	25				
		Cumplimiento penal	5	5	25				
DEPENDENCIA	USUARIO FINAL	Máquina fiable, segura, respetuosa con el medioambiente			0	Gestión por medio de P24	Comunicación informal con personas del proyecto y formal en reuniones de seguimiento de la puesta a punto de la máquina en casa del cliente		
		Servicio eficaz			0				
INFLUENCIA	COMPETENCIA	Cumplimiento penal, respeto derechos de propiedad	5	5	25	Vigilancia tecnológica	Se realiza vigilancia tecnológica pero no se contacta directamente		
		Respeto libre competencia (no acuerdos de precios, etc)	1	1	1				
INFLUENCIA	CENTROS TECNOLOGICOS	Vigilancia tecnológica	3	3	9	P25	Las comunicaciones son constantes a través de diferentes foros cuyo contenido y periodicidad están definidos. Acude el director de innovación		
		Proyectos conjuntos de innovación	3	3	9				
		Cumplimiento penal y respecto al código de conducta y políticas (subvenciones)	5	5	25				
INFLUENCIA	UNIVERSIDADES	Lograr personal cualificado		5	25	Definido acuerdo	Dirección de personal tiene reuniones periódicas		
		Captación de talento	5	5	25				
DEPENDENCIA	PLANTAS EXTERIORES	Proyectos conjuntos	3	3	9	P25. Definida dinámica de seguimiento.	Las comunicaciones son constantes a través de diferentes foros cuyo contenido y periodicidad están definidos (Dirección general y dirección de finanzas)		
		Sinergias en compras, en ventas, en proyectos	3	3	9				
		Cultura común	5	3	15				
		Compliance penal, respeto al código ético y a las políticas	5	5	25				
RESPONSABILIDAD	EMPRESAS PARTICIPADAS/SOCIOS DE GOBIERNO	Rentabilidad	3	3	9	P25, participación en consejos de dirección	Comunicación mediante las reuniones periódicas de la dinámica normal del trabajo. Se ocupa dirección general		
		Supervisión del cumplimiento penal, código ético y las políticas	5	5	25				
DEPENDENCIA	FILIALES COMERCIALES	Compliance penal, respeto al código ético y a las políticas	5	1	5	P25, P24	Comunicación mediante las reuniones periódicas con directores de negocio		
		Disponer de productos y servicios fiables y competitivos	5	5	25				
		Prácticas comerciales éticas, respeto a la libre competencia	5	1	5				
		Grupo de interés que dispone de una escucha sistemática por la parte de la organización y respuesta a sus expectativas mediante los procesos establecidos							
		Grupo de interés objeto de trabajo por parte de RS							

## Gestión del riesgo

En Mondragón Assembly se realiza una gestión sistemática de riesgos y oportunidades en todos los ámbitos, ya que consideramos que una implantación de la gestión del riesgo ayuda a:

- Fomentar la gestión proactiva en lugar de la reactiva, e identificar y tratar el riesgo en todos los niveles de la organización
- Cumplir con los requisitos legales y normativos aplicables así como las normas
- Mejorar la gestión empresarial
- Mejorar la confianza de los grupos de interés
- Establecer una base fiable para la toma de decisiones y planificación
- Mejorar la eficacia y la eficiencia operacional
- Aumentar la seguridad y salud laboral.
- Mejorar la prevención así como la gestión de incidentes

En todo proceso de gestión del riesgo, se identifica el contexto, los riesgos, para luego proceder a su análisis, y evaluación (según la metodología establecida en su caso).

En base a los resultados de la evaluación se establece el tratamiento (aceptar, eliminar, reducir, etc...), el cual puede derivar en un plan de acciones.





Indicamos a continuación las acciones llevadas a cabo durante 2017 para aprovechar las oportunidades y evitar los riesgos detectados cuando se elaboró el Plan de Gestión de dicho año:

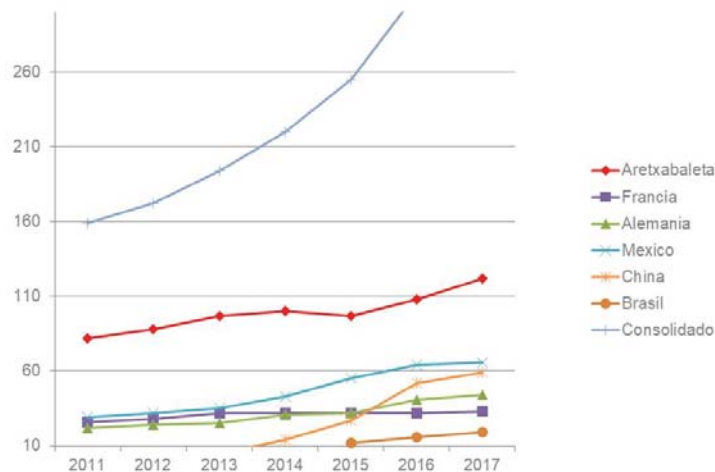
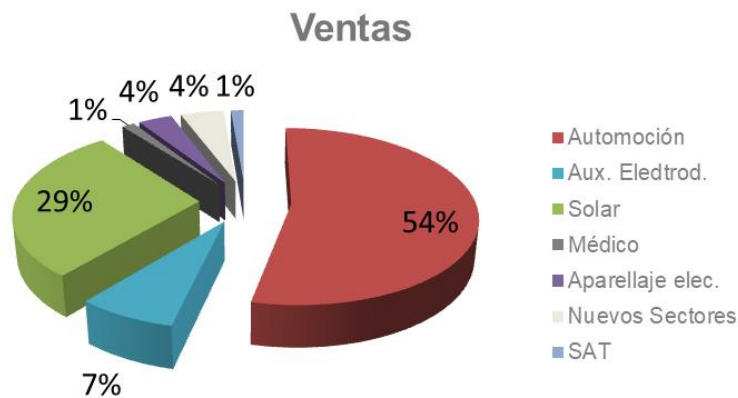
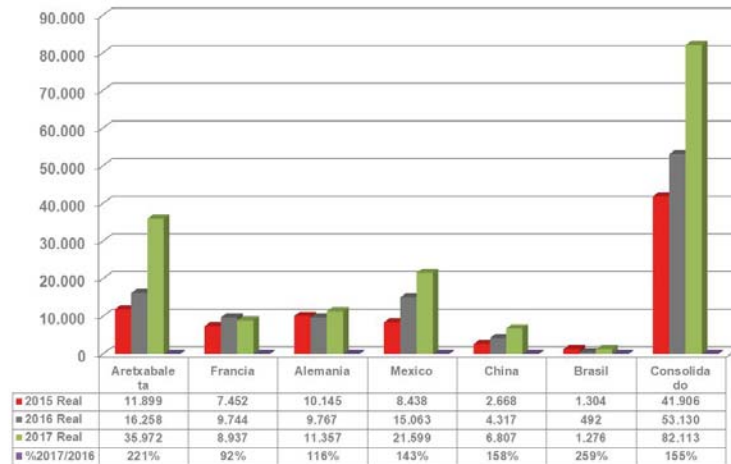
AMBITO DE GESTION	ASPECTO	RIESGO/OPORTUNIDAD	ACCIONES	ESTADO DE LAS ACCIONES
SISTEMA DE MEDIOAMBIENTE	Emissiones atmosféricas	Emisión de CO2 por parte de la flota de vehículos	Estudio de la flota e identificación de las oportunidades de mejora.	Se ha revisado la flota de vehículos existente y se ha decidido comprar en leasing una furgoneta más adecuada a las necesidades más habituales de asistencias en casa del cliente
	Prevención ambiental	Disposición Licencia de Actividad Pabellón B	Seguimiento del proyecto entregado al ayuntamiento. Evidenciar las acciones correctivas Conseguir la licencia	El proyecto se ha entregado a Industria y está en espera del visado
	Subcontratados en planta	Desconocimiento del sistema de gestión ambiental de la planta	Dar a conocer a través de la documentación entregada en la coordinación de actividades.	Se han incluido en los documentos los aspectos de medioambiente
	Personal interno	Desconocimiento del sistema de gestión ambiental de la planta	Dar a conocer a través de la documentación del plan de acogida: gestión de residuos, consumo de papel, consumo energético, etc	Se ha incluido en el plan de acogida todas las instrucciones referidas al sistema de gestión medioambiental y gestión de residuos
	Consumo energético	Oportunidad de mejorar la gestión para que no queden equipos encendidos durante el fin de semana, adecuar el consumo a la necesidad, etc	Implantar sistema automatizado de gestión	Este proyecto no ha sido abordado por la falta de recursos
		Oportunidad de aprovechar el tejado para instalación de módulos solares	Hacer estudio para instalar los módulos y reducir el consumo	Se ha realizado el estudio y se va a lanzar la inversión en el primer trimestre de 2018
SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	Riesgos de nivel 4: atrapamiento por ó entre objetos	Riesgos ocasionados por la eliminación de barreras en las máquinas.	Durante 2016 se ha realizado un protocolo de actuación que se debe implantar en 2017.	En este aspecto se ha trabajado mucho. Se ha implantado el protocolo y para ello se ha formado a más de 20 personas para poder ser recurso preventivo. También se ha comprado una cámara para que se pueda grabar y ver las labores de ajuste a realizar sin necesidad de eliminar las barreras cuando la máquina está en marcha. Si está haciendo surques la respuesta por parte de clientes de algunos países aún no es la deseada.
	Coordinación de actividades	Dificultad especial con los clientes del negocio solar, de países muy emergentes y sin cultura industrial.	Llevar actividades de coordinación especial con estos clientes para asegurar la Seguridad Laboral de nuestros y de sus trabajadores.	El sistema se ha instalado y se percibe mucho más confort en el pabellón
	Condiciones ambientales de trabajo	Control de temperatura en el pabellón B	Instalar nuevo sistema de climatización	Está empezado a realizar las visitas
ESTRATEGICOS Y DE GESTION	Comercial	Oportunidad de captar operaciones globales para clientes que tienen plantas en diferentes países donde podemos darles servicio	Se ha nombrado un comercial para coordinar estas operaciones globales.	Aun falta por completar. Por otra parte, el nivel de compras cruzadas está aumentando.
	Compras	Oportunidad de reducir costes mediante compras entre plantas	hacer base de datos de los principales suministros con los precios por países para que el comprador disponga de la información	Existe un foro y se está intercambiando información pero aún no hemos detectado grandes oportunidades.
		Sinergias de compra en la agrupación MIA	Realizar intercambio de información para ver las oportunidades	Está en curso
	Proyectos	Riesgo de falta de personal para acometer proyectos globales.	Se van a contratar personas en las plantas de China y México que van a hacer formación en Aretxabaleta.	Se ha abierto la empresa en India y técnicos para dar servicio en China
		Riesgo de falta de cercanía al cliente en el negocio de solar.	Realizar contrataciones locales	Durante 2017 se planificaron y realizaron 4 comités de dirección.
	Gestión de la empresa	Riesgo de falta de coordinación con la dimensión que estamos cogiendo	Implantar los Consejos de Dirección del grupo. Hacer estudio de Gobernanza del grupo MA.	Sin realizar
RIESGOS ASOCIADOS A GESTION DE PROYECTOS	Incorporación de personal inexperto	Oportunidad de formarles para obtener rendimiento	Realización de evaluación mínimamente cada medio año. Dar feedback en entrevistas personales con la misma periodicidad	Se está realizando. Durante 2017 se ha relevado al gerente y ha mejorado el funcionamiento a nivel interno. Aun así sigue perdiendo y continúa bajo vigilancia especial
	Carga de trabajo	Riesgo de no poder responder a los picos de trabajo	Hacer nueva prospección de subcontratación de diseño mecánico, eléctrico y programación, y de montaje	Se realiza
	Gestión de proyectos	Riesgo por falta de perfiles con capacidad de gestión de recursos internos y externos en ámbitos internacionales	Realización de entrevistas para ampliar personal gestor en el negocio de solar. Ampliación del número de jefes de proyecto con la nueva organización en maquinaria especial.	El negocio solar está teniendo un crecimiento muy rápido y está adecuando su organización, están realizando unas sesiones de reflexión.
RIESGOS ASOCIADOS A LAS MAQUINAS	Normativa marcado CE: exige realización de evaluación de riesgos de todas las máquinas que se comercializan en CE.	Se ha realizado una evaluación de los puestos que más se repiten en las máquinas que fabricamos.	Dar formación a los técnicos y jefes de proyecto. Revisar los manuales de instrucciones de las máquinas para que contemplen los riesgos residuales detectados. Hacer un estándar que luego se personalizará en cada proyecto. Adecuar la electrónica de las máquinas a los requerimientos para hacer máquinas cada vez más seguras.	Realizado

A su vez se han vuelto a identificar los riesgos y oportunidades para tenerlos en cuenta a la hora de elaborar el Plan de Gestión de 2018:

AMBITO DE GESTION	ASPECTO	RIESGO / OPORTUNIDAD	ACCIONES
SISTEMA DE MEDIOAMBIENTE	Emisiones atmosféricas	Emisión de CO2 por parte de la flota de vehículos	Seguimiento al funcionamiento de la furgoneta nueva y contratar una segunda si va bien. Quitar el Opel Astra Conseguir visado
	Prevención ambiental	Conseguir licencia de actividad de pabellón B Conseguir licencia de obra y licencia de actividad para la obra de la entrepunta Conseguir licencia de actividad del pabellón 1 de Markulete Conseguir licencia de actividad del pabellón de Alecop en Markulete	Evidenciar las acciones correctivas  Conseguir la licencia
	Personal interno	Desconocimiento del sistema de gestión ambiental de la planta	Insistir durante 2018 en la formación mediante píldoras informativas en las charlas mensuales
	Consumo energético	Oportunidad de mejorar la gestión para que no queden equipos encendidos durante el fin de semana, adecuar el consumo a la necesidad, etc Oportunidad de aprovechar el tejado para instalación de módulos solares	Hacer el estudio de un sistema de gestión Instalar los paneles solares en el tejado y conseguir entre un 15% y un 20% de la energía mediante energía solar
SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	Riesgos de nivel 4: atrapamiento por ó entre objetos	Riesgos ocasionados por la eliminación de barreras en las máquinas.	Seguir con la formación en recurso preventivo a todo el personal que trabaja en taller y de esta forma también cumplimos lo que exige la ley a partir de 2019.
	Ley de prevención	Exige formación más intensa al personal y renovar periódicamente	Ya se ha empezado en 2017 y el objetivo es formar este año a todo el personal para los requerimientos que entran en vigor en 2019
	Coordinación de actividades	Dificultad especial con los clientes del negocio solar, de países muy emergentes y sin cultura industrial.	Dos planes de acción: 1) hacer análisis de riesgos de las instalaciones que colocamos en solar y que no pasan por fábrica. 2) Enviar a todos los clientes los documentos para hacer la coordinación de actividades
ESTRATEGICOS Y DE GESTION	Comercial	Dificultad de atender a todas las demandas de los clientes (productos, proyectos, áreas geográficas) debido a la alta carga de trabajo	Establecer alianzas para poder dar una respuesta adecuada al mercado sin dejar de pasar las oportunidades con los clientes a pesar de la falta de recursos. Desarrollar nuevos productos para continuar teniendo una oferta competitiva Innovar en nuevos procesos Establecer las bases en nuevas áreas geográficas.
		Necesidad de seguir las nuevas tecnologías para seguir ofreciendo una oferta competitiva a nuestros clientes	Realizar un proyecto de robótica y visión 3D Desarrollar una plataforma para tecnología .4
		Concentración de las ventas en los mismos clientes en maquinaria especial	Trabajar para conseguir ofertas de nuevos clientes
		Imagen y notoriedad de la empresa	Hacer acciones de marketing para incrementar nuestra presencia tanto en ferias como en internet
	Compras	Los plazos de las piezas mecanizadas son demasiado largos y no se adecúan a las necesidades de proyectos	Revisar todo el proceso para cortar días desde pedido hasta entrega a proyectos
		Crecimiento muy radical, dificultades en el área de compras	Establecer apoyo y encontrar un líder adecuado Mejorar los procesos (buscar apoyo)
	Gestión de la empresa	Crecimiento muy acusado de actividad y falta de dimensionamiento en recursos y procesos en Aretxabaleta	Hacer una revisión y adecuación de los procesos, incluyendo nueva versión de ERPS. Hacer estudio de reorganización e implantar
		Cambio legislativo relevante, la LOPD entra en vigor en mayo	Realizar diagnóstico y las adaptaciones oportunas
Necesidad de trabajar en área de RS por petición de clientes y tener acreditada nuestra honestidad en los grandes proyectos internacionales		Conseguir certificación en RS según SR 10 y Compliance según UNE-19601	
RIESGOS ASOCIADOS A GESTION DE PROYECTOS	Incorporación de personal inexperto	Riesgo de falta de personal cualificado en ambos negocios para poder acometer los proyectos	Seguir contactando con subcontratas que aportan valor añadido Seguir trabajando con empresas que captan talento fuera Plan de trabajo con las universidades Sinergias entre plantas?
	Eficiencia y productividad	Necesidad de mejorar la productividad	Ejecutar el plan de acciones definido en 2017
	Gestión de proyectos	Riesgo de falta integración del personal ante el rápido crecimiento	Realizar el portal del socio Revisar y adecuar los procesos en el departamento de personas Realizar plan específico de integración de las recientes incorporaciones Definir la política de comunicación de Mondragón Assembly tanto ara captar talento como para integrar a las personas que se incorporan
RIESGOS ASOCIADOS A LAS MAQUINAS	Normativa marcado CE exige realización de evaluación de riesgos de todas las máquinas que se comercializan en CE.	Falta de conocimiento del personal	Hacer alguna sesión de formación para el personal que ha entrado y de recuerdo para el resto. Vigilar los proyectos para identificar posibles nuevos riesgos no evaluados Continuar la rutina de vigilancia de la legislación
SISTEMA DE GESTION DELA RESPONSABILIDAD SOCIAL	Implantación del sistema	Falta de experiencia	Hacer prueba piloto para diseño e implementación de un compromiso con un grupo de interés Hacer diseño de la forma de comunicación con los grupos de interés
SISTEMA DE GESTION DE COMPLIANCE	Implantación del sistema	Trabajamos en países con prácticas que no respetan nuestro código de conducta	Definir el nivel de compromiso a adquirir en nuestras plantas exteriores y llevarlo a cabo

### 3. Principales magnitudes de Mondragón Assembly

Presentamos a continuación nuestras magnitudes principales: ventas, sectores en los que operamos, evolución del número de personas,



## 4. Relación con el cliente

Carácter innovador, excelencia en la gestión y cercanía al cliente, los tres valores que han convertido a Mondragon Assembly en un grupo de referencia para clientes de todo el mundo.

### Oferta al cliente

Mondragon Assembly aplica en sus productos y servicios un alto número de tecnologías, y es pionero en el desarrollo de nuevas aplicaciones de automatización. Estamos especializados en el diseño, fabricación y la instalación de una amplia gama de sistemas y equipos para la automatización de procesos de montaje.

La organización está dividida en dos unidades de negocio, por lo que el perfil de cliente es diferente en cada uno ellos:

#### SOLAR

Mondragon Assembly es un fabricante de equipos para la fabricación de paneles solares reconocido mundialmente, que diseña y proporciona líneas de producción llave en mano y maquinaria para sistemas fotovoltaicos. Proporcionamos tecnologías de fabricación innovadoras desde hace más de quince años.

Mondragón Assembly ofrece a sus clientes soluciones y servicios para toda la cadena de valor:

- Soluciones llave en mano con una capacidad de entre 15MW y 200MW.
- Maquinaria automática y/o semiautomática: tabber&stringer, interconexiones, stringer&layup, cell tester&sorter, laminadores y maquinaria para test de módulos fotovoltaicos.
- Diseño, especificaciones y venta de materias primas y consumibles, desarrollo y certificación de los módulos.
- Formación y know-how.
- Soluciones personalizadas: El equipo de ingeniería de Mondragon Assembly pone a su disposición su experiencia para ayudarle a desarrollar su proyecto.

#### AUTOMATIZACIÓN

Mondragon Assembly ofrece:

- Soluciones llave en mano y maquinaria a medida para soluciones automáticas
- Fabricación de maquinaria automática y/o semiautomática para componentes de automoción
- Diseño, montaje, programación e instalación de la línea de fabricación hasta la recepción final del proyecto, ofreciendo un servicio integral.
- Soluciones de alta productividad, flexibilidad y excelente calidad
- Soluciones personalizadas: el equipo de ingeniería de Mondragon Assembly pone a su disposición su experiencia para ayudarle a desarrollar su proyecto.

## Productos y servicios socialmente responsables

Mondragón Assembly elabora y cumplimenta los contratos de acuerdo con los principios de transparencia, veracidad, confianza y buena fe. Asimismo, evita actuaciones abusivas derivadas de posibles posiciones dominantes.

Las ofertas están muy detalladas, ofreciendo información detallada sobre el producto y sus prestaciones así como plazos, garantías y demás aspectos.

Se dispone de un servicio post-venta para atender cualquier problema tanto dentro como fuera de garantía. Dicho servicio se da en todo el mundo.

Existen mecanismos en la empresa para garantizar la debida confidencialidad en las relaciones con sus clientes y el respeto a la privacidad de sus datos.

Mondragón Assembly está en un proceso de implantación de Compliance según la norma UNE 19601 para excluir prácticas de corrupción, extorsión y soborno en las relaciones con sus clientes.

## 5. Gestión de las personas

Uno de los principales objetivos de Mondragon Assembly es atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan en la organización, por ello fomentamos y contribuimos a:

- o El desarrollo de personas: El aprendizaje permanente, mejora de la formación y comunicación. La cooperativa facilita la formación y promoción profesional de sus socios trabajadores.
- o Equilibrio entre vida familiar y profesional (Horario flexible, permisos retribuidos y no retribuidos, etc.)
- o Equidad retributiva y de desarrollo profesional
- o Practicas responsables de contratación
- o Participación
- o Trabajo en Equipo
- o Innovación
- o Liderazgo
- o Excelencia

En Mondragón Assembly, como Cooperativa de Trabajo, los trabajadores son socios y propietarios de la empresa con plenos derechos y deberes, tanto en la observación de sus funciones profesionales, como en el derecho a participar en la gestión a través de los órganos pertinentes y en los resultados empresariales.

A lo largo de 2017, las acciones fundamentales de Mondragon Assembly en relación con sus socios y trabajadores han sido:

- La incorporación como socios de trabajo de más del 95% de los trabajadores por cuenta ajena.
- Desarrollo de un Plan de Acogida e Integración para todos los socios, informando de los derechos y deberes de los socios de trabajo, estructura organizativa de la cooperativa, el sistema de previsión social, etc.
- Prejubilaciones para aquellas personas que tienen entre 58 y 61 años con el fin de generar empleo e incorporar jóvenes al mundo laboral.
- Formaciones específicas y técnicas para mejorar la eficiencia, la rigurosidad y la calidad del trabajo.
- Sistema de Gestión del Desempeño.

### Perfil de la plantilla

Estructura de socios de trabajo 2017	
Directores	6
Jefes	12
Técnicos	116
Servicios Generales	22
<b>Total Socios de Trabajo</b>	<b>113</b>
Creación de empleo (TCA)	25

La totalidad de los trabajadores contractuales tienen contrato temporal de un año, en total hay 17 personas en esta situación y 2 con contrato de formación y aprendizaje en colaboración con Mondragon Unibertsitatea.

RELACIÓN	2017
MOD	95
MOI	43
TCA	25
SOCIOS	113
SOCIOS REUBICADOS	5
SDD	22
SOCIOS EXPATRIADOS	10
PREJUBILACIONES	0
EXCEDENCIA	4

BAJAS	2014	2015	2016	2017
Bajas (Traslado Intercooperativo)	1	1	0	0
Excedencia Voluntaria	1	1	1	0
Excedencia Por Cuidado de Hijos	0	1	1	1
Excedencia Negociada	0	0	1	0
Jubilación	0	2	3	3
Fallecimiento	0	1	0	0
Baja Voluntaria	0	1	0	1
Prejubilados	1	5	2	0
Bajas de Mujeres ( IT Maternidad)	0	1	1	0
Bajas de Hombres (IT Paternidad)	2	4	1	2

## Mecanismos de diálogo con las personas

En Mondragon Assembly cada dos años se realiza un análisis cultural enviando a todas las personas de la organización una encuesta de satisfacción.

- De cultura organizacional: La encuesta, desarrollada por la Corporación Mondragón para todas sus cooperativas, está alineada con el Modelo de Gestión Corporativo, y además de medir la satisfacción de las personas mide también su grado de compromiso.
- Satisfacción de todas las personas de la organización: Encuesta cualitativa, desarrollada por el Dpto. de Personas.
- Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno. Encuesta cuantitativa, desarrollada por el Dpto. de Personas.
- Liderazgo y Desarrollo cultural. Una encuesta desarrollada por la Corporación Mondragón para el diagnóstico y análisis cultural. Este modelo evalúa las siguientes palancas:
  1. Liderazgo, Sistemas de Gestión, Equipo y Proyecto Compartido.
  2. Cultura Constructiva, Pasiva y Agresiva.
  3. Resultados de Personas: Satisfacción, Compromiso, Proactividad, Extra-Rol Individual, Balance Efectivo
  4. Resultados de Rendimiento: Absentismo, Valor Añadido/Puesto de Trabajo

---

Grupo de Interés: Socios y Personas

### Mecanismos de diálogo realizados en 2014-2016

- Encuesta de Cultura Organizacional. Con una satisfacción de 4,5 y un 5 en compromiso.
- Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno: 102 respuestas obtenidas, con una satisfacción global de 8.
- Participación y capacidad de decisión en los órganos de gobierno básicos: Asambleas Ordinaria y Extraordinaria y Consejo Rector; elaboración de Plan Estratégico y de Gestión.
- Actividad del Consejo Social, con amplias capacidades de negociación y decisión.
- Comparecencias del Presidente y del Director General ante todas las personas (Charlas Informativas mensuales) para compartir del diagnóstico de la situación y las medidas que se van adoptando.
- Encuesta liderazgo y desarrollo cultural
- Encuesta referente a la situación de la Igualdad en la organización y sobre la conciliación familiar.
- Sistema de Sugerencias Internas: Aportaciones de los trabajadores.

A partir de estos mecanismos de diálogo se han identificado las expectativas de los socios y trabajadores con respecto a la cooperativa, y se han emprendido una serie de acciones para responder a estas expectativas:

Expectativas	Acciones emprendidas
Participación	Incrementar la participación de las personas en los procesos.
Trabajar la escucha	Fomentar la escucha a través de las herramientas existentes: entrevistas de desarrollo, desarrollo personal, etc.
Trabajo en Equipo	Herramientas para el intercambio de información entre oficinas, cooperación, etc.
Desarrollo de personas	Impulsar el aprendizaje, desarrollo personal.
Implicación/Compromiso	Más implicación y rigor en el trabajo.

## Desarrollo y formación de los trabajadores

El presente Plan de Formación se elabora en un contexto de transformación en el que Mondragon Assembly aborda un nuevo modelo con la división de los dos negocios, acorde con las exigencias del mercado. La organización ha redefinido su modelo de negocio, ha transformado su estructura organizativa y generado un cambio que persigue los siguientes objetivos:

- La integración de diferentes filiales-plantas productivas, donde se define la necesidad de realizar proyectos globales.
- Diversificación de negocio una mayor especialización.
- Necesidad de conocimiento del mercado y mejora de la velocidad de captación de proyectos.
- Eficiencia, rendimiento, orientación al logro.

En las siguientes tablas se presenta la información más relevante respecto a la formación en Mondragon Assembly:

DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
% horas formación/horas trabajadas	Horas formación/horas trabajadas	3,59%	1,65%	0,67%	5,30%	4,5%	1,64%	2,49%	2,36%
% Personas participado en alguna formación	Nº de persnas formación/nº total de plantilla*100	92,41%	80,49%	51,14%	90,2%	87%	80,37%	86,45%	86%
%acciones formativas realizadas frente a las planificadas	Nº de acciones realizadas/planificadas	88%	75,61%	82%	83%	84%	50%	59%	70,6%



El número de horas de formación recibidas por Mondragón Assembly, S.Coop en el año 2017 asciende a 5.035,5 horas, repartidas en 101 acciones formativas, siendo su coste total de 175.356,27€€.

- Este coste total se desglosa en los siguientes conceptos:
- Coste Formador Externo: 117.890,24 €
- Coste Indirecto: 57.466 €
- Coste formador interno: 1441,90 €
- Número Total de Horas: 5.035,5 Horas
- Número Total de Personas Formadas: 112
- Media de Horas por Persona Formada: 35,97 Horas por Persona.
- % personas formadas: 88,0%
- Plantilla media 2017: 122
- Plantilla total 2017: 137
- Nº Total de cursos: 101

#### **FORMACIÓN PLANIFICADA:**

Total acciones realizadas:

- Acciones previstas para el 2017: 17
- Total acciones planificadas y realizadas: 12
- Número Total de Acciones Planificadas Anuladas en 2017: 1 Acción (ERPS Excel básico)
- Número Total de Acciones Planificadas No Ejecutadas en 2017: 4 Acciones

#### **FORMACIÓN NO PLANIFICADA:**

- Total Acciones no planificadas y realizadas: 19

Además, todos los años se realiza la Evaluación de la Satisfacción de los participantes en las diferentes Acciones Formativas, y además periódicamente se realiza la Evaluación de la Eficacia de dichas Acciones.

Estas Evaluaciones se elaboran transcurrido un periodo mínimo de 1 año desde la finalización de las Acciones Formativas planificadas y/o con una duración superior a 8 horas.

Dicha Evaluación se ha realizado con el Responsable directo de los asistentes a la Acción con el fin de valorar la transferencia de los conocimientos aprendidos al puesto de trabajo.

El resultado de las evaluaciones son las siguientes:

- Valoración media de la formación planificada: 8,46
- Valoración media de la formación no planificada: 8,41

## **Programa de acogida e integración**

En 2014 se analizó el proceso de reclutamiento y selección (participación en foros, colaboraciones con diferentes universidades, redes sociales, Infojobs, etc.), se han revisado las herramientas para los perfiles adecuados a las futuras necesidades de la organización, definido los perfiles de todos los puestos, pruebas de personalidad, exámenes técnicos para algunos puestos, etc., en definitiva, se ha actualizado dicho proceso. Es un proceso que tendrá continuidad en 2018 haciendo un análisis exhaustivo.

Además, se han definido dos tipos de Planes de Acogida, tanto para las nuevas incorporaciones (para los TCA) y otro para los Socios de Duración Determinada y Socios Indefinidos. Se ha aplicado a todas las incorporaciones que se han dado en Mondragón Assembly. El objetivo de estos planes es asegurar el desempeño óptimo y potenciar la identificación y el compromiso de las nuevas incorporaciones con los valores de Mondragón Assembly y con el entorno cooperativo durante los tres primeros años en la organización.

Dicho plan se está aplicando desde 2012 y desde el año pasado se hace un seguimiento detallado, donde el Presidente del Consejo Rector tiene una charla con todos los Socios de Duración Determinada y Socios Indefinidos.

## **Programas de formación continua**

En Mondragón Assembly somos conscientes de la importancia que la formación tiene a la hora de consolidar el proceso de mejora de la cooperativa y de la calidad de nuestros productos, estamos dedicando un importante esfuerzo al desarrollo personal y formativo de nuestras personas.

La organización realiza un Plan de Formación para dos años y para ello se hace un diagnóstico de necesidades. En dicho diagnóstico participan todos los directores, Jefes de Equipo y/o Gestores, y además se hacen dos Focus Group, uno por cada negocio, donde participan aproximadamente 14 personas de diferentes áreas o departamentos.

En 2016 se han impartido formaciones técnicas para las personas que trabajan en la Oficina técnica, Prevención y Seguridad Laboral, Gestión Aduanera, Gestión del Desempeño, Finanzas y fiscalidad, Liderazgo y Gestión de Equipos, etc.

## **Gestión por competencias**

En 2013 se integraron todos los sistemas relacionados con las personas en un proyecto: PRAXIS- Gestión por Competencias (Formación y Desarrollo). A este manual hay que añadirle las matrices, donde están recogidas las competencias técnicas, genéricas y específicas que debe tener la persona que se incorpora a un puesto de trabajo. En 2017 se han redefinido las competencias técnicas y específicas de algunos puestos de trabajo, considerando que la organización y el mercado han experimentado cambios en este periodo. Este sistema cuenta con una valoración del desempeño de cada trabajador (entrevistas de desarrollo entre mando y colaborador-Feedback).

## Beneficios sociales

Mediante los beneficios sociales, la idea de Mondragón Assembly es conseguir medidas destinadas a favorecer que los socios se impliquen en la Cooperativa de Trabajo. Mondragón Assembly ha desarrollado las siguientes iniciativas centradas en la mejora de los beneficios sociales percibidos por sus colaboradores:

---

### Beneficios Sociales

Medidas de conciliación: El Reglamento Interno contempla medidas de conciliación de la vida personal y laboral, como vía para allanar mediante permisos específicos las dificultades para la atención de necesidades perentorias de naturaleza familiar de los socios.

Ventajas en productos financieros para todas las personas:

- Seguro de accidentes
- Préstamos bonificados para la compra de vivienda habitual.
- Préstamos preferentes para otros destinos; productos y servicios bancarios en condiciones preferentes (anticipos de nómina, exenciones de comisiones por servicios, etc.).
- Comedor de empresa subvencionado

Otros beneficios:

- Financiación de estudios privados complementarios a los programadas como formación de empresa.
- Fondos económicos para la atención de necesidades extraordinarias de carácter personal.

Por otra parte las personas que trabajan en Mondragón Assembly tienen unos beneficios sociales adicionales que se detallan a continuación:

- Jornada Flexible: Todas las personas (no sólo socios) pueden acogerse al sistema de horario flexible, de una jornada semanal de 5 días de trabajo de lunes a viernes, flexibilidad horaria, tanto para entrar como para salir:
  - Periodo de presencia obligada:  
De Lunes a Viernes de 9.00 a 16.15
  - Periodo de presencia opcional:
    - Entrada: 07.00-09.00
    - Comida: 12.30-14.30 Mínimo medio hora.
    - Salida: A partir de 16.15
- Reducción de jornada laboral por cuidado de hijos: En este momento 6 personas personas están disfrutando de esta medida, (2 mujeres y 4 hombres)
- Excedencias voluntarias para el cuidado de hijos por un período de hasta tres años. En este momento 1 persona está disfrutando de esta medida.
- Posibilidad de acumular hasta 100 horas negativas, sin repercusión económica por asuntos personales, a cambio de su posterior recuperación.
- Excedencias negociadas
- Acuerdos internos, de no salidas al exterior, durante los primeros 6 meses de paternidad.
- Retornos cooperativos capitalizados (Plan Individual de Pensiones)

Mondragón Assembly distribuye anualmente entre sus socios de trabajo un porcentaje de su resultado disponible, como retorno cooperativo o participación en beneficios, que se capitaliza y se suma a la cuota de capital social de la que es titular cada uno de los socios.

Esta participación de capital social tiene la condición de indispensable hasta el momento en que el socio de trabajo cesa en su actividad en la organización, siendo prácticamente un plan de pensiones individual tras su incremento mantenido a lo largo de toda la vida laboral en la organización. Esta participación social recibe una remuneración anual bajo forma de interés al capital.

La asignación anual individualizada del retorno cooperativo es función del coste empresarial del socio, o de su retribución bruta total.

- Cobertura de las cuotas de financiación de un sistema complementario de Asistencia Sanitaria  
Mondragon Assembly asume a beneficio de sus socios de trabajo el copago de las cuotas precisas para la financiación anual de un sistema integral de Asistencia Sanitaria, complementario al de la Seguridad Social Pública, del que dispone para sus socios partícipes la Corporación Mondragón.

## Seguridad y salud en el trabajo

Mondragón Assembly tiene integrada la gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo en todas las actividades y procesos que lleva a cabo y está acreditada según OHSAS 18001: 2007.

Atendiendo a las cuestiones internas y externas, los principales cambios a los que hay que adaptarse en este ámbito son:

- Aspectos legales: entrada en vigor en 2018 de la nueva ley que nos afecta como trabajadores del convenio del Metal (exige muchas más horas de formación en Prevención de Riesgos laborales y una formación continua)

- Aspectos técnicos: Mondragón Assembly está diversificando los sectores a los que se dirige y surgen nuevas tecnologías a integrar en las líneas con la aparición de nuevos riesgos.

- Aspectos culturales: por un lado, la alta carga de trabajo está haciendo que incorporemos personas de otras zonas con una cultura diferente a nuestra empresa; por otro lado, las instalaciones que fabricamos van a países con cultura y sensibilidades muy distintas respecto a la seguridad y salud en el trabajo, que pueden ocasionar mayores riesgos para nuestros trabajadores.

- Carga de trabajo: estamos con mucha carga de trabajo lo que entraña mayores riesgos al estar el personal con mayor tensión

En la evaluación de riesgos y oportunidades vemos que debemos seguir trabajando para reducir el riesgo de atrapamiento y seguir incidiendo en la formación, aprovechando también el cambio de legislación que llega. Se ha identificado, también, un riesgo en la coordinación de actividades con clientes de países que aún no tienen una sensibilidad con los temas de seguridad y salud en el trabajo y la prevención.

Los objetivos en los que se ha trabajado durante 2017 han sido:

- > Eliminar riesgos de nivel 4 (atrapamientos y manipulación de cargas)
- > Mejorar nuestro nivel de desempeño de acuerdo al Modelo de autoevaluación "Garatuz"
- > Implantación de controles de accesos de subcontratación
- > Mejora de las condiciones ambientales de trabajo (especialmente en taller)

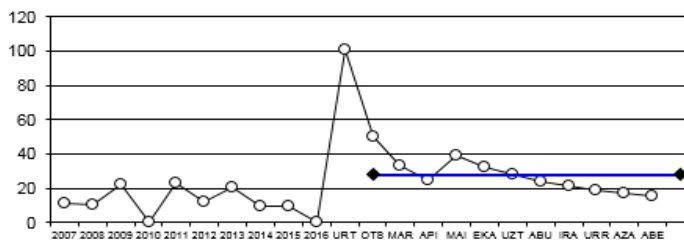
> Analizar impacto de legislación de envases y embalajes

La evaluación del cumplimiento de estos objetivos nos lleva a decir que el mismo ha sido notable.

La evolución, también, de la accidentabilidad, en el curso de los años, como se puede ver en la siguiente gráfica, está siendo muy positiva, lo que nos refuerza para continuar en esta línea de trabajo.

**2017ko LAN-ISTRIPUGARRITASUNA  
ACCIDENTABILIDAD 2017**

**INZIDENTZIAREN INDIZEA - INDICE DE INCIDENCIA 2017**



INZIDENTZIA INDIZEA = Lan istripu kopurua / MILA langilekiko  
SPM OSARTEN:: Media de las empresas de Osarten →

En el caso concreto de 2017 se han producido 3 accidentes con baja y 3 accidentes sin baja, destacando, tras los análisis pertinentes, dos cosas:

- > Los accidentes de mayor gravedad se producen por atrapamientos a la hora de realiza el ajuste en nuestras maquinas (la reducción de este riesgo está incluido en los objetivos de empresa)
- > En los casos de corte por objetos cortantes, en las manos, la razón es el no uso de los equipos de protección individuales recomendados.

En lo que se refiere a actividades específicas y habituales todos los años en este ámbito de la seguridad y salud en el trabajo hay que resaltar las siguientes:

- > Auditorías internas;
- > Inspecciones programadas;
- > Simulacro de emergencia y evacuación;
- > Comités mensuales de seguridad y salud laboral (en 2017 han tenido un cumplimiento del 80%, habiéndose recogido y planificado 63 acciones)

Otros asuntos a destacar en 2017 son:

- > Actualización del Plan de Emergencias
- > Inversión para climatizar el pabellón B
- > No se ha recibido ninguna comunicación (denuncia, apercibimiento,...) por parte de la administración laboral
- > A pesar de la gran presencia, dada la alta carga de trabajo, de personas de proveedores y clientes en planta, no se ha recibido ninguna queja ni ha habido ningún incidente destacable en relación con esos colectivos.

Finalmente, para 2018, los objetivos definidos son los siguientes:

- > Reducción de los niveles de tipo "4" de la evaluación de riesgos (atrapamiento entre objetos en puesta a punto)
- > Reducción de los niveles de tipo "4" de la evaluación de riesgos: realizar análisis de los riesgos en puesta a punto en los proyectos de solar para todo el proceso: montaje, desmontaje, transporte, instalación en cliente.
- > Formación en la materia del nuevo convenio del metal.
- > Modelo Garatuz: seguir trabajando para elevar el nivel de desempeño en 10 puntos
- > Reevaluación Psicosocial de la plantilla de Modragon Assembly S. Coop.
- > Revisión y mejora del proceso de coordinación con clientes de países fuera de la CE.

## Diversidad e igualdad

Mondragón Assembly entiende que en su organización se debe respetar y facilitar la igualdad efectiva de oportunidades y de trato, independientemente de raza, sexo, maternidad/paternidad, creencias, ideología, orientación sexual, nacionalidad, origen social, salud, edad, discapacidad u otras características personales, y en concreto no realizar discriminación directa o indirecta alguna en la contratación, formación, progresión y promoción profesionales, ni vulnerar los derechos relacionados.

Es por ello que en Mondragon Assembly se ha diseñado en 2017 el "Plan de Igualdad" con los objetivos y acciones a desarrollar en los siguientes tres años.

Objetivos del plan de igualdad de Mondragon Assembly:

1. Mantener actualizados los datos en cuanto a selección y promoción.
2. Mantener actualizados los datos generales de la plantilla por parte del departamento del área de personas para su análisis en el comité de conducta, responsabilidad social y compliance.
3. Formar y desarrollar los miembros del comité permanente CCRSC en materia de igualdad, y sistematizar esta formación para garantizar la formación continua del mismo.
4. Analizar y dar un tratamiento diferenciado en los casos de necesidades de conciliación especiales.
5. Definir campañas de sensibilización:
  - a. Informando al colectivo sobre las medidas de conciliación existentes en MONDRAGON ASSEMBLY, labor que se realiza por parte del departamento del área de personas de forma continuada. Y en caso de que haya alguna nueva medida se comunica al colectivo (vía email, charlas informativas, etc.).
  - b. Realizar una comunicación proactiva en la captación de mujeres en las presentaciones a centros escolares.

Para llevar a cabo este plan se ha insertado en la labor del CCRSC de forma que lo impulse, estableciendo las acciones a abordar durante el siguiente Plan de Gestión y para realizar una evaluación y seguimiento del plan establecido en el ejercicio anterior.

La composición de la plantilla de Mondragon Assembly en 2017, es la siguiente:

Plantilla	2017
Media de la plantilla	37,3 años
Menores de 40 años	60,63%

Entre 40 y 55	30%
Mayores de 55 años	9,37%
Antigüedad Media	8,6 años
Porcentaje de Mujeres	31%,

Plantilla por sexo			2017	
	Hombres	Mujeres		
Directores	4	2		
Jefes de Equipo/Gestores comerciales	16	2		
Técnicos	100	16		
Servicios Generales	13	9		
Total trabajadores	97	18		

## 6. Comportamiento ético

### Sistema de cumplimiento

En coherencia con la decisión de implantar un sistema de gestión de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible (con certificación en SR-10), y teniendo en cuenta la promulgación de la Ley Orgánica 1/2015 de 30 de marzo sobre riesgos penales de las personas jurídicas, la alta dirección ha decidido implantar un sistema de gestión de cumplimiento penal y que sea certificado de acuerdo a la norma UNE: 19601.

El aumento de la actividad global contribuye, además, a que suba el número de personas especialmente expuestas a los riesgos penales, lo cual exige una mayor atención.

El objetivo de obtener la certificación UNE: 19601 fue aprobado en el Consejo de Dirección (alta dirección) del 20/09/2017. Durante 2017 se desarrollaron todos los procedimientos y documentos para prepararnos convenientemente para una pre-auditoría (Fase I) en noviembre de 2017 que nos diera confianza de que, sin grandes desviaciones que corregir, pudiéramos conseguir la certificación UNE: 19601 en febrero de 2018. El objetivo se ha conseguido.

Se ha hecho un análisis del riesgo de comisión de delitos en el cual se han identificado los controles financieros y no financieros actuales y se proponen otros para reducir el riesgo residual. La vía de trabajo es mejorar nuestros controles, la supervisión del cumplimiento de los mismos con un trabajo eficiente del "Comité de

conducta, responsabilidad social y "compliance" y la concienciación y formación de las personas de la organización.

Al mismo tiempo que se ha desarrollado el sistema de "compliance" se han definido unos indicadores de desempeño incluidos en el "Panel de Mando":

- > N<sup>o</sup> de propuestas de mejora (recogidas en el CCRSC) implantadas
- > % de denuncias/no conformidades solucionadas
- > Denuncias por incumplimientos legales
- > Incumplimiento de obligaciones contables

Debido a lo novedoso del sistema los aún se dispone de pocos resultados.

El "Comité de conducta, responsabilidad social y "compliance"" se constituyó el 25 de octubre, así como los canales de comunicación internos y externos.

A lo largo de 2017 se han puesto las bases del sistema de "compliance" penal con la finalidad de establecer una cultura de "compliance" en todo el grupo MA:

- > Se han establecido y comunicado los canales de denuncia tanto internos como para los grupos de interés externos. Para estos últimos se ha habilitado una dirección de correo en la página "web".
- > Se ha dado formación sobre "compliance" en la charla informativa de septiembre y los trabajadores han firmado su compromiso con el Código de conducta y las diferentes políticas, así como un compromiso de confidencialidad.
- > Existen firmados acuerdos de confidencialidad con varios proveedores y clientes.
- > Durante el mes de febrero '18 se han realizado comunicaciones a nuestros clientes habituales importantes sobre nuestro Código de conducta y las diferentes políticas remitiéndoles a la zona de nuestra página "web" donde están, mediante un vínculo.

Tenemos el reto de ir extendiendo la cultura de "compliance" al resto de nuestras plantas filiales en el extranjero para lo cual ya hay un primer objetivo en 2018.

Para el año 2018 se han definido 2 objetivos en lo que se refiere al "compliance" penal:

1.- Definir e implantar los controles financieros necesarios para reducir el riesgo residual para los delitos relativos a:

- "Corrupción en los negocios" y
- "Contra la Hacienda Pública/Seguridad Social y al incumplimiento de obligaciones contables" ,

2.- Todas las personas expuestas de todas las plantas están identificadas, se les ha dado formación sobre "compliance" y tienen firmado el "Código de Conducta" y las diferentes políticas definidas

Durante 2018 trabajaremos en culminar la implantación y asentar el sistema de "compliance" penal: mejora de procedimientos, acciones para extender la cultura de "compliance" penal a los grupos de interés y, especialmente, a nuestra filiales, formación, etc



## Compromiso con los derechos humanos

MONDRAGON ASSEMBLY tiene definida en la Política de su sistema de gestión y en ella se compromete al cumplimiento de los 10 Principios universalmente aceptados y recogidos en "The Global Compact" :

1º.- "Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente y dentro de su ámbito de influencia"

2º.- "Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos"

3º.- "Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva"

4º.- "Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio"

5º.- "Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil"

6º.- "Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación"

7º.- "Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales"

8º.- "Las empresas deben tomar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental"

9º.- "Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente"

10º.- "Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno"

## 7. Relación con el medioambiente

2017 ha sido el primer año que hemos funcionado con el sistema medioambiental implantado. Se ha incluido en el Plan de Acogida para las nuevas personas que se incorporen a la empresa información relativa a medioambiente y se están planteando inversiones para que nuestra actividad tenga menor impacto medioambiental.

De las cuestiones internas y externas identificamos como relevantes la carga de trabajo, la concienciación del personal que se ha incorporado y el aumento de la cantidad de residuos generada debido al aumento de actividad y su gestión.

Durante 2017 se ha realizado un análisis más exhaustivo de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. El cuidado del entorno por nuestra parte es un asunto prioritario en nuestra relación con las administraciones públicas y la sociedad. Como ejemplo, este año hemos pedido información a nuestro proveedor de embalajes sobre el consumo de madera y plástico y vamos a analizar cómo nos puede afectar la normativa sobre envases y embalajes para ver cómo podemos reducir el impacto ambiental.

Los objetivos que hemos tenido en 2017 han sido:

- > Reducción de consumo eléctrico 5%
- > Realizar estudio para cuantificar posibles reducciones de CO2
- > Análisis del impacto de la legislación de envases y embalajes

Se ha invertido en la colocación de focos de bajo consumo en los dos pabellones, bajando el consumo en iluminación a menos de la mitad, y se ha analizado la flota de vehículos, decidiendo la compra progresiva de vehículos con emisiones significativamente inferiores.

Otros asuntos a tener en cuenta dentro de 2017 son:

- > Se ha logrado el control de los volúmenes de residuos (este era un aspecto identificado en 2016 para mejorar)
- > Están mejorando los consumos de agua y energía en relación con el número de personas.
- > Sigue pendiente realizar un estudio de la flota de vehículos de empresa, siendo esta la única emisión de CO2 identificada en Mondragón Assembly.
- > Durante 2017 se hizo un simulacro de emergencia por un vertido incontrolado
- > Se han realizado comités de seguridad y salud y medioambiente mensuales en los que toman parte los delegados de prevención. El cumplimiento ha sido del 80%.
- > Durante 2017 no se ha recibido ninguna comunicación (denuncia, apercibimiento,...) por parte de la administración
- > No se ha recibido ninguna queja ni ha habido ningún incidente destacable en relación con las personas de proveedores y clientes, trabajando en nuestra planta, en materia de medioambiente.

De cara a 2018, los objetivos en los que vamos a trabajar son:

- > Obtención de la energía eléctrica por medio de energía renovable (instalando paneles solares fotovoltaicos para conseguir entre un 15% y un 20% de la energía necesaria)
- > Reducción del consumo de energía en un 5% (instalando un sistema de gestión de la energía)

A continuación se indican algunas de las magnitudes más importantes en cuanto a consumos y residuos generados:

INDICADOR	UNIDAD MEDIDA / RATIO	LÍMITE	2014	2015	2016	2017
Personal medio	Nº Personas		90	95	110	122
Valor Producción	(€)		10.381.866 €	14.837.449 €	20.878.179 €	38.811.272 €
Consumo de Papel	kg		563,75	1.167,45	1.104,00	1.778,10
Consumo de Energía	KW*h año		513.616	392.611	427.823	500.869
KM Vehiculos	Nº		73.890	91.684	77.354	76.044
Consumo de Gasoleo	Litros/año		3.228	4.039	3.924	4.506
Consumo de Agua de Red	m3 / año		855	884	685	755
Consumo de Agua de Red	m3 / año / nº Personas		9,50	9,31	6,23	6,19
Emisiones CO2	Toneladas		22	29	27	29
Residuos de Taladradina	Kg		0	0	600	94
Residuos Aceites	Kg		0	0	200	148
Residuos Modulos Solares	Kg		0	1.500	400	1337
Residuos de papel y cartón	Kg		8.740	6.600	3420	4720
Residuos Plástico	Kg		4.100	3.480	3300	5800
Residuos Madera	Kg		2.940	3.900	4400	8360

## 8. Contribución a la sociedad

Mondragon Assembly nació en el País Vasco en un Grupo empresarial con un fuerte compromiso de servicio a la Sociedad, cuya misión centra en la creación de trabajado asociado y participativo de carácter cooperativo, como vía esencial para la creación de riqueza y bienestar, tanto entre sus partícipes sociales directos como en la propia Sociedad en la que está inmerso.

### Aportaciones directas a la sociedad

La organización cuenta con diferentes fondos para el fomento y contribución al empleo, la internacionalización, reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas.

Existe un Fondo Central de Intercooperación (FCI), Fondo de Solidaridad Corporativo (FSC) y un Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI) que son, junto a la Reconversión de Resultados entre cooperativas, los mecanismos de solidaridad intercooperativa más característicos de Mondragon Assembly.

Estos fondos posibilitan impulsar con una perspectiva conjunta, retos como el desarrollo de nuevas actividades para la generación de empleo, la internacionalización, el reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, o actuaciones de relieve en los ámbitos educativos y tecnológicos, tal como se resume en las siguientes líneas:

**FCI-Fondo Central de Intercooperación:** La mayor parte de los recursos FCI, se instrumentaron como inversiones, en su mayor parte en términos de préstamos, y también en la modalidad de aportaciones de capital. Estas inversiones se centraron fundamentalmente en el reforzamiento financiero y el desarrollo y consolidación de las cooperativas.

**FSC-Fondo de Solidaridad:** En el ámbito del Fondo de Solidaridad Corporativo, permiten destinar dichos recursos al reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas.

**FEPI-Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo:** Por lo que respecta al FEPI, los recursos proceden del COFIP.

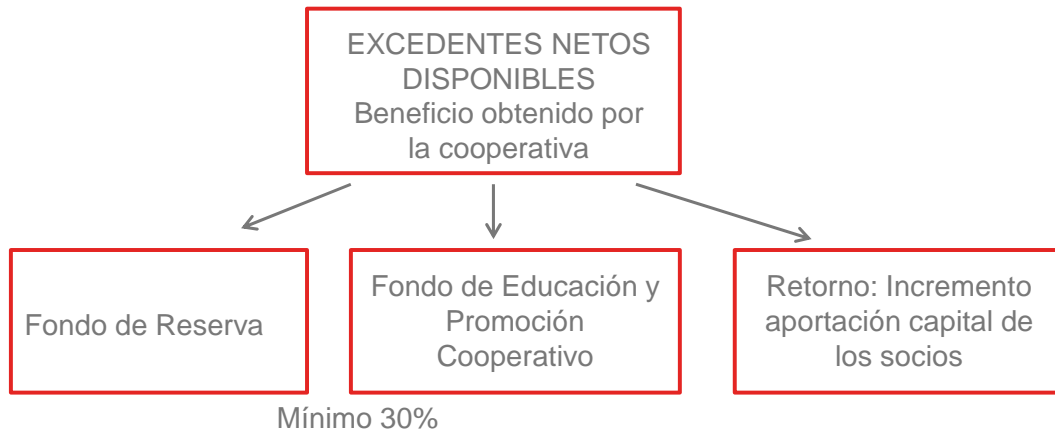
El COFIP-Contribución Obligatoria para Educación y Promoción Cooperativa y otros fines de Interés Público- es un requisito legal específico cooperativo que obliga a repartir un porcentaje de los beneficios obtenidos y que se destina básicamente hacia objetivos de I+D, de formación y culturales. En concreto, este fondo se nutre del 10% de los excedentes disponibles (una vez deducidas las cantidades que se destinen a compensar pérdidas de ejercicios anteriores y atender los impuestos exigibles) de cada cooperativa.

En las cooperativas del grupo Mondragón se recoge en los propios estatutos los criterios de asignación de excedentes en el caso de que los hubiera.

Los criterios y los mecanismos de asignación de las ayudas sociales presentan algunas singularidades:

- Por su naturaleza jurídica y por su vocación cooperativa, Mondragón Assembly orienta una parte significativa de sus aportaciones solidarias a la promoción del mundo cooperativo.
- Reserva un apartado específico a obras sociales a la atención local

### Distribución de los Excedentes Netos



En estos momentos no se dispone de los datos de 2017, por lo que se adjuntan los de 2016:

Total ayudas del COFIP y su destino:

<b>REPARTO</b>		<b>341.170€</b>
Educación	%36	122.821
Fagor, comarca	%4	13.647
Fagor, euskera	%32	109.174
Fagor, intercooperación	%9	30.705
Fagor, tercer mundo	%10	34.117
Fagor, grupo	%2,5	8.529
Mondragon Assembly, formación	%4	13.647
Mondragon Assembly, otros	%2,5	8.529

Ayudas directas de Mondragón Assembly, importes y destinos

<b>8.529€</b>	<b>KANPO EKINTZAK</b>	
<b>3.649€</b>	UDA kirol Elkarte	Aretxabaleta

<b>1.279€</b>	Loramendi – Urkulu dokumentala	Aretxabaleta
<b>815€</b>	Arrasateko Rugby taldea	Arrasate
<b>815€</b>	Desoreka Judo taldea	Arrasate
<b>815€</b>	Ointxe Arrasateko Saskibaloia KE	Arrasate
<b>815€</b>	Aldaide Ikastetxea	Gasteiz
<b>341€</b>	La otra mirada – Asoc Humanitaria	Durango

## Aportaciones indirectas a la sociedad

El impacto económico indirecto más significativo es la generación y distribución de riqueza y empleo, preferentemente cooperativo, que realiza a través de la aportación de recursos de Mondragon Assembly al Grupo Mondragon. Sin embargo Mondragon Assembly también incide en la sociedad mediante:

- o La educación, especialmente la Universidad de Mondragon.
- o Centros de investigación, como Koniker, Ikerlan, IK-4, etc.

## 9. Compras responsables

Mondragón Assembly entiende que integrar los factores éticos, sociales y medioambientales forma parte de su responsabilidad y es por ello que ha enviado su código de conducta y sus políticas a toda su cadena de suministro.

Mondragón Assembly quiere extender los principios aplicados en la empresa a sus proveedores, quiere trabajar con empresas que integran la seguridad y salud en el trabajo en sus actividades, que son respetuosas con el medioambiente, y que son ética y socialmente responsables.

Es por ello que ha introducido en su evaluación de proveedores los siguientes aspectos:

Condiciones de trabajo seguras, reconocimiento al derecho a la negociación colectiva, no existe discriminación respecto al empleo y la ocupación
Se realiza separación de residuos y se toman medidas preventivas respecto a los problemas ambientales
Se constatan iniciativas de responsabilidad social con el entorno

Durante el año 2018 se va a trabajar poder evidenciar el cumplimiento de estos aspectos y se va a hacer auditorías presenciales a los proveedores de piezas calderería y mecanizado.