



MONDRAGON

UNA EXPERIENCIA COOPERATIVA INNOVADORA E INTERNACIONAL

Iñigo Ucín

Presidente del Consejo General de MONDRAGON

Resumen

MONDRAGON es uno de los mayores grupos empresariales de la economía social del mundo, compuesto por cerca de 100 cooperativas presentes en todos los sectores de actividad y con empresas de todos los tamaños que emplean a más de 80.000 personas. Desde el nacimiento de su primera cooperativa en 1956, el proyecto de MONDRAGON se ha guiado por su apuesta por la innovación, el conocimiento, la internacionalización y la intercooperación entre las cooperativas, lo que se ha traducido en el liderazgo y la capacidad de adaptación de las empresas cooperativas en mercados tan competitivos y globalizados como la industria, las finanzas o la distribución. Sin embargo, su éxito siempre ha estado marcado por su apuesta por las personas y por la creación de empleo de calidad, lo que ha hecho que MONDRAGON haya respondido mejor que otras empresas a las crisis, y sea hoy el primer empleador del País Vasco, el segundo de Navarra y el cuarto de España.

Abstract

Mondragon is one of the largest social economy business groups in the world, consisting of nearly 100 cooperatives present in all sectors of activity and with companies of all sizes employing more than 80,000 people. Since the birth of its first co-operative in 1956, Mondragon's project has been guided by its commitment to innovation, knowledge, internationalisation and cooperation between cooperatives, which has afforded its cooperative enterprises leadership and adaptability in markets as competitive and globalised as industry, finance and retail. However, Mondragon's success has always been marked by its commitment to people and the creation of quality employment. Accordingly, the group has responded better than other companies to the crisis, and is now the leading employer in the Basque Country, the second in Navarre and the fourth in Spain as a whole.

1. Introducción

Los orígenes de MONDRAGON no dejan de estar rodeados de cierto misticismo. La historia es conocida: en plena posguerra civil, un joven sacerdote decidido a mejorar el tejido social y económico de la comarca de Mondragón (Gipuzkoa), crea una pequeña escuela profesional de la que salen los primeros miembros de lo que con el tiempo se convertirá en el experimento cooperativo más exitoso del mundo.

Los primeros productos y servicios que comercializaron aquellas empresas —máquinas envolveras para chocolate, una pequeña estufa que también calentaba alimentos— tuvieron el éxito suficiente como para que las pequeñas cooperativas prosperaran, crecieran y extendieran su modelo. No fue el milagro de los panes y los peces, sino el resultado de un esfuerzo colectivo que inspiró muchas otras empresas. Pero fue más que eso.

Empeñado en construir un proyecto que diera empleo a la mayor cantidad de gente posible y que prosperara en el futuro, José María Arizmendiarieta puso todo su empeño —y era mucho— en dar forma a una cooperativa de crédito propia que canalizase los ahorros de los

cooperativistas. Irreductible al desaliento, Arizmendiarieta y aquellos primeros cooperativistas que lograron transformar la estructura de las empresas, crearon también una mutua propia que diera cobertura a los socios y socias de lo que hoy, tras varios cambios de nombre desde MCC hasta Mondragón Corporación Cooperativa, se llama, simplemente, MONDRAGON.

2. ¿Qué es exactamente MONDRAGON?

Resulta difícil explicarlo, puesto que no existen equivalencias exactas ni en nuestro entorno ni en el ámbito internacional. Lo normal es pensar en esta enorme red de cooperativas como en un gran *holding* o una corporación más o menos al uso. Pero nada más lejos de la realidad.

Compuesta por 98 cooperativas, 143 filiales productivas, 7 fundaciones, una mutua, 10 entidades de cobertura y 7 servicios internacionales, MONDRAGON se parece más a una federación de cooperativas, todas ellas integradas de forma autónoma y soberana en una estructura que responde a unas mismas políticas empresariales generales y, sobre todo, a una serie de valores cooperativos. Esos valores cooperativos se expresan en 10 principios generales que van desde la libre adhesión a la organización democrática, la soberanía del trabajo, la solidaridad retributiva o la participación en la gestión.

Además, las cooperativas cuentan con una serie de mecanismos de intercooperación y de solidaridad que fueron reforzados tras la crisis de Fagor Electrodomésticos, histórica cooperativa integrada en MONDRAGON que en 2013 se vio obligada al cierre, causando la mayor crisis reputacional en la historia reciente de la Experiencia Cooperativa.

Comprada finalmente por la catalana Cata, Fagor Electrodomésticos no parece capaz de sobrevivir en un mercado extremadamente difícil en el que compite con gigantes multinacionales, mientras que el resto de cooperativas que componen el Grupo Fagor (Fagor Industrial, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Electrónica, Copreci, Mondragon Assembly y Fagor Ederlan) siguen saneadas y en activo, con implantaciones en todo el mundo. Recientemente, Fagor Ederlan fue premiada por el gigante Ford como mejor proveedor del año y Fagor Arrasate, líder mundial en el sector de prensas para automoción, acaba de conseguir un pedido de una línea de corte transversal para uno de los mayores productores chinos del sector aeroespacial.

3. Fortaleza en tiempos de crisis

La pérdida de Fagor Electrodomésticos, heredera directa de la primera cooperativa puesta en marcha por MONDRAGON, puso de relieve las sombras de la Corporación –hubo quien habló incluso de crisis general del modelo cooperativo–, pero con el tiempo ha servido, sobre todo, para poner de relevancia sus luces.

Los casi 2.000 socios cooperativistas que quedaron sin empleo en el momento del cierre fueron recolocados en otras cooperativas –un esfuerzo de intercooperación y solidaridad para el que sería difícil encontrar equivalentes en el mundo– y el Congreso Cooperativo de 2016, el primero tras el cierre y la profunda reflexión en el seno de MONDRAGON que trajo consigo, relanzó la importancia de este tipo de mecanismos, situándolos en un marco de autoexigencia dentro de las cooperativas y de corresponsabilidad entre ellas. Si las crisis dan la medida de la fortaleza de quien se ve abocado a ellas, MONDRAGON demostró que tenía fuerza suficiente para enfrentarse a los problemas.

En momentos de dificultades económicas, como las que se iniciaron en todo el mundo a partir de 2007, el modelo cooperativo de MONDRAGON demostró su capacidad de respuesta. Al contrario de lo que afirmaron sus críticos, el modelo cooperativo resultó ser más flexible y capaz de adaptarse a las turbulencias económicas. Entre los años 2012 y 2017, el área industrial, por ejemplo, consiguió sumar alrededor de 7.000 empleos nuevos.

4. MONDRAGON: la fortaleza de la industria

Precisamente son las cooperativas industriales integradas en MONDRAGON las que han demostrado una inusitada fuerza los últimos años. A finales de 2017, la Corporación empleaba a 80.818 personas, un 0,7 % más que el año anterior, pero era el área industrial la que registraba un aumento mayor, con 2.691 nuevas personas empleadas en solo un año.

En total, las cooperativas industriales de MONDRAGON emplearon a 37.020 personas y concluyeron el año con una facturación agregada total de 5.547 millones de euros, un 8,1 % más que el anterior ejercicio. Los resultados, que ascendieron a 233 millones de euros, fueron un 9 % inferiores a los del año anterior debido principalmente al incremento del precio de las materias primas, a la apreciación del euro y a la apertura de nuevas plantas en el exterior.

Las cooperativas industriales han sido tradicionalmente el corazón que bombeaba fuerza a todo el conglomerado de la Corporación, que sigue siendo a día de hoy el mayor grupo cooperativo industrial del mundo. Centrados en la revolución que está suponiendo la industria 4.0, los negocios industriales centran su actividad en áreas de futuro como las *smart cities* y la fabricación avanzada. Fuertemente internacionalizadas, las industrias de MONDRAGON fabrican y venden en todo el mundo desde andamios, encofrados, fachadas ventiladas e invernaderos inteligentes como los que fabrican las cooperativas integradas en el grupo ULMA, hasta sistemas de cocción e inducción como los de Copreci. Incluye negocios como los del Grupo LKS, uno de los mayores grupos profesionales de España, los ascensores de ORONA o DANOBAT, líder mundial en soluciones de máquina herramienta. Integra a su vez cooperativas como Batz, reciente ganadora del premio Dragón Empresarial por su capacidad innovadora y por sus diez años de trayectoria en China.

5. Eroski y Ausolan: dos grandes grupos al frente de la distribución

Pero el área industrial es solo una de las cuatro patas en las que se sustenta MONDRAGON. Las otras tres son conocimiento, finanzas y distribución. Esta última incluye cooperativas pequeñas como Barrenetxe, que cultiva y vende cultivos hortícolas, pero que incluye también grandes negocios como Eroski.

Eroski y su red de supermercados, hipermercados, tiendas y tiendas franquiciadas ha vivido fuertes reajustes durante los últimos años, debido a la difícil situación económica pero, tras ocho años en los que negoció con la banca la reestructuración de su deuda, consiguió remontarlos para entrar, a partir de 2017, en un nuevo ciclo en el que ha realizado desinversiones –como la venta de las perfumerías IF al Grupo Douglas–, ha creado un club de socias y socios para fidelizar a su clientela y ha remodelado su red comercial para adaptarla a un nuevo modelo que denomina «contigo» y que pone en valor la experiencia de compra y refuerza los valores de salud y sostenibilidad que han caracterizado sus productos y su marca propia, la primera que se puso en marcha en la distribución española y la que dio nombre, por su color, a lo que denominamos «marca blanca».

Eroski también ha mejorado sus precios durante las últimas campañas y ha reforzado su modelo de tiendas franquiciadas, que ha demostrado una gran fortaleza. Los números confirman la validez de su apuesta: 33.816 trabajadoras y trabajadores, 5.505 millones en facturación, 6 millones de socios y socias clientes y 1.651 establecimientos en marcha.

Y Eroski no es la única gran empresa de esta área. El grupo Ausolan, que incluye servicios de restauración y limpieza para colectividades, no ha dejado de crecer los últimos años hasta convertirse en una de las empresas líderes de su sector en España. Con presencia en la mayor parte de las comunidades autónomas, Ausolan dio el salto internacional el año pasado a Francia con la creación de Ausolan Pays Basque y este año ha cruzado el charco para su primera implantación en Chile. El grupo, que comenzó su andadura en 1969, emplea a más de 11.500 personas, de las cuales un espectacular 95 % son mujeres.

Lo cierto es que las políticas igualitarias de género son una característica del área de distribución. En Eroski el 78 % de la plantilla y el 83 % de los puestos de órgano de gobierno está compuesto por mujeres. La representación femenina en puestos de responsabilidad es la más alta del sector, 72 %, y desde el año pasado su Consejo de Dirección es paritario, lo componen tres hombres y tres mujeres.

6. Laboral Kutxa: un corazón financiero con mucha salud

Si las cooperativas industriales siguen siendo lo primero que la gente asocia a MONDRAGON y Eroski es su marca más conocida para el gran público, Laboral Kutxa sería su

corazón financiero. Esta cooperativa de crédito nació en 1959 con una sencilla frase de Arizmendiarieta («tenemos que crear un banco») y con el objetivo de proveer recursos financieros al tejido cooperativo.

Casi 60 años después, se puede decir que cuenta con una salud excelente. En 2017 obtuvo un beneficio de 121,4 millones de euros y, en un entorno competitivo donde una de las principales preocupaciones de la banca es recuperar las cotas de rentabilidad perdidas durante la crisis, mejoró su rentabilidad en relación a sus recursos propios (ROE) y la elevó hasta un 7,53 %. Su fortaleza se refleja también en un bajo ratio de morosidad (5,09 %), altos niveles de liquidez (LTD 78,1 %) y buenos datos en términos de solvencia, con un CET1 que se sitúa en un destacado 18,14 %.

Líder en banca cooperativa, Laboral Kutxa –que resulta de la fusión entre Caja Laboral e Ipar Kutxa en 2013– sigue apostando por un modelo omnicanal mientras afronta una profunda transformación digital que mejore los aplicativos para la interacción con los clientes, los procesos operativos y el desarrollo del denominado *business intelligence*.

7. La innovación y el conocimiento, las claves de su pasado y su futuro

El cuarto pilar sobre el que se asienta MONDRAGON es el conocimiento. No en vano, la Corporación comenzó como una escuela profesional en la que se formaron los primeros cooperativistas. Aún se les recuerda por sus apellidos (Usatorre, Larrañaga, Gorroñoitía, Ormaechea y Ortubay), cuyas primeras letras sirvieron para dar nombre a su primer negocio, Talleres Ulgor, que con el tiempo se convertiría en Fagor, el embrión industrial de la Corporación.

Aquella primera cooperativa también se caracterizó por aprovechar el conocimiento para innovar, ya que fabricó y vendió una estufa que, además de calentar el aire, calentaba comida. Las innovaciones siempre han marcado la vida de MONDRAGON. Otra de las primeras cooperativas que se pusieron en marcha, Talleres ULMA SCI –embrión de lo que hoy es el Grupo ULMA, integrado por 8 cooperativas y alrededor de 4.500 empleados y empleadas–, patentó el primer andamio JJEIP de España.

Ese impulso innovador sigue siendo una de las principales características de MONDRAGON y una de las claves de su éxito. La Corporación invirtió 169 millones en I+D en 2017, lo que significa un 3 % sobre las ventas totales. Además, la Corporación empleó a 1.928 personas a tiempo completo en sus unidades de I+D y en sus 15 centros tecnológicos. Las ventas de productos y servicios nuevos alcanzaron los 522 millones de euros, un 9,4 % de la cifra de ventas del área industrial. Otro dato significativo: MONDRAGON mantiene vigentes 489 familias de patentes y el año pasado presentó más de 100 propuestas a diversos programas europeos de innovación y desarrollo, de los que ya se han aprobado más de la mitad.

La Corporación lidera, además, varios proyectos clave en el desarrollo industrial y tecnológico de su entorno. En 2017 y junto a la Asociación de Fabricantes de Máquina-herramienta, lanzó oficialmente Smart, el nuevo clúster Eureka en fabricación avanzada, que tiene como objetivo promocionar proyectos de I+D colaborativos, internacionales y próximos al mercado. Además, MONDRAGON lidera MANU-KET, la plataforma tecnológica española de fabricación avanzada, que integra la fabricación avanzada con las tecnologías de futuro: materiales avanzados, biotecnología, fotónica, micro-electrónica y nanotecnologías.

8. La fuerza empleadora de MONDRAGON

Capital al servicio del empleo y no empleo al servicio del capital. Esa fue una de las máximas de José María Arizmendiarieta cuando puso en marcha este proyecto cooperativo que ahora se proyecta a los 5 continentes. Su objetivo no se ha diluido con el tiempo y MONDRAGON es el primer empleador del País Vasco y el segundo de Navarra. En España MONDRAGON es el cuarto grupo que más gente emplea, a pesar de ser el décimo en tamaño.

Dar empleo sigue siendo la razón de su existencia y su mayor objetivo. Por eso, en 2018, la Corporación ha puesto en marcha un ambicioso proyecto de captación de talento llamado ‘MONDRAGON People’ en el que aglutina las ofertas de empleo de las cooperativas que lo integran y que se ha lanzado en internet con una fuerte apuesta publicitaria que pretende darle la mayor visibilidad posible. Su funcionamiento no puede ser más sencillo:

MONDRAGON quiere contar al mundo que emplea mucho y en buenas condiciones. En empresas con talante innovador y ambición internacional en las que el bienestar de socios y socias ocupa un lugar central. Baste mirar a las escalas salariales, que son llamativamente menores a las habituales en otros entornos. En 2012, el informe AFL-CIO realizado por el principal conglomerado de sindicatos de Estados Unidos, concluyó que en las 500 empresas del índice Fortune, las más ricas del país, un director general ganaba de media 380 veces más que la media de su empresa, una desigualdad que se ha multiplicado por 10 en las últimas tres décadas. En MONDRAGON la relación es de 1 a 6.

9. El futuro

Tras unos años difíciles, en los que ha tenido que encarar, como todas las empresas de su entorno, la situación más complicada de su historia y ha tenido que afrontar el trauma de la caída de una de sus cooperativas históricas, MONDRAGON mira al futuro con las ideas claras, consciente de que su apuesta por la innovación y la internacionalización ha sido clave para su fortaleza y que sus valores cooperativos no han perdido vigencia. Al contrario, han sido decisivos para mantener su fuerza empleadora, para seguir cohesionada, para establecer

mecanismos de solidaridad intercooperativa y para recordarse a sí misma y a la sociedad que su razón de su modelo de transformación social merece todos los esfuerzos que se empleen en él.

Quizá a MONDRAGON le haya faltado voz, una narrativa que ponga en valor su modelo, sin arrogancia ni misticismo, asumiendo los cambios que ha tenido que poner en marcha para adaptarse a los tiempos y seguir viva, pero recordando que sigue fiel a la idea de poner el trabajo al servicio de las personas y que ha sido capaz de crear un tejido asociativo admirado en todo el mundo, capaz de resistir a las dificultades económicas y comprometida con mantenerse al servicio de una sociedad más justa, generando riqueza y repartiéndola equitativamente.

MONDRAGON en las redes sociales

Flickr: <https://www.flickr.com/photos/mondragoncorporation/>

YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=olA6V4mqOFU>

Facebook: <https://www.facebook.com/MONDRAGON.Corporation/>

Twitter: <https://twitter.com/esmondragon?lang=es>

LinkedIn: <https://es.linkedin.com/company/mondragon-corporation>

Vimeo: <https://vimeo.com/mondragoncorp>

Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Corporaci%C3%B3n_Mondragon