



“Emprendimiento cooperativo: El caso de Mondragón (1956 -2016) y La Experiencia Cooperativa de Mondragón: Estudio de su viabilidad organizacional en el contexto Euskadi”

Caso de Estudio

Trabajo Individual



Presenta: Lic. Ronald Oswaldo Avendaño

Diplomado en Gestión Empresarial para Cooperativas

Contenido

Introducción	2
Resumen Ejecutivo.....	3
Estructura Organizativa.....	4
Claves del éxito de la Cooperativa de Mondragón	5
Caso de Estudio	6
Modelo de negocio de Mondragón	6
La estructura organizativa de Mondragón	7
Antecedentes Históricos	8
Experiencia	9
Desarrollo del Contenido	10
La importancia de la Investigación y Desarrollo	11
Desafíos y oportunidades actuales	13
Propuestas y soluciones	14
Síntesis	15
Conclusiones.....	16

Introducción

La Corporación Cooperativa Mondragón es un conglomerado empresarial que se ha convertido en un referente mundial en el ámbito de la economía social y solidaria. Fundada en 1956 por un grupo de jóvenes estudiantes y trabajadores liderados por José María Arizmendiarieta, la cooperativa Mondragón se ha expandido hasta convertirse en un grupo empresarial compuesto por más de 250 empresas y organizaciones, con presencia en más de 80 países y que emplea a más de 80.000 personas.

La historia de Mondragón comienza en una época de grandes cambios en el País Vasco, una región que se había recuperado de la Guerra Civil española y que se encontraba en plena reconstrucción. En este contexto, José María Arizmendiarieta, un joven sacerdote, llegó al pueblo de Mondragón para trabajar como capellán en una escuela técnica recién fundada. Arizmendiarieta, convencido de la importancia de la educación y la formación para el desarrollo social y económico de la región, se propuso crear una cooperativa de producción que permitiera a los jóvenes del pueblo acceder a empleos de calidad y con futuro.

En 1956, Arizmendiarieta fundó la primera empresa cooperativa, ULGOR, que se dedicaba a la fabricación de cocinas y hornos eléctricos. Poco a poco, la cooperativa fue creciendo y diversificando su actividad, y en la década de 1960 se fundaron otras empresas cooperativas en sectores como la electrónica, la metalurgia y la construcción. En 1969, se creó la cooperativa financiera Caja Laboral, que se encargaba de proporcionar servicios bancarios y financieros a las cooperativas y a sus miembros.

Intentaremos explorar el éxito y la evolución de la corporación cooperativa Mondragón, analizando su modelo de negocio, su estructura organizativa, su impacto económico y social, y los desafíos a los que se enfrenta en la actualidad.

Mondragón representa un modelo de éxito en el ámbito de las empresas cooperativas a nivel mundial. Desde su fundación ha logrado mantener un crecimiento constante y una posición de liderazgo en diversos sectores de la economía. En este informe, se analiza el caso de estudio básico de la Cooperativa de Mondragón, se describe su historia, su estructura organizativa y se detallan las claves de su éxito. Además, se examinan los desafíos a los que se enfrenta la cooperativa en la actualidad y se plantean posibles soluciones.

Este informe planteado en forma de caso de estudio se refiere a la temática para ser el trabajo final del módulo “El Cooperativismo, doctrina y práctica aplicada en el contexto actual” del Diplomado en Gestión Empresarial para Cooperativas brindado por la cooperación entre la Universidad FUNDEPOS y la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Sur América donde se analiza los documentos “Emprendimiento cooperativo: El caso de Mondragón (1956 -2016) y La Experiencia Cooperativa de Mondragón: Estudio de su viabilidad organizacional en el contexto Euskadi”

Resumen Ejecutivo

La Corporación Mondragón es una cooperativa basada en el País Vasco, España, que se ha convertido en una de las empresas cooperativas más grandes e influyentes del mundo. La corporación se fundó en 1956 como una pequeña cooperativa de trabajadores en la ciudad de Mondragón, con el objetivo de crear empleos y mejorar las condiciones de vida de la población local.

El origen de la Corporación Mondragón se remonta a la década de 1940, cuando el sacerdote católico José María Arizmendiarieta llegó a la ciudad de Mondragón para trabajar como capellán en una escuela técnica. Arizmendiarieta estaba convencido de que la única forma de superar la pobreza y el subdesarrollo en la región era mediante la creación de empleo y la formación de una sociedad basada en la solidaridad y la colaboración. Arizmendiarieta comenzó a promover la creación de pequeñas cooperativas de trabajo entre los estudiantes y los jóvenes trabajadores de la región. Estas cooperativas se basaban en los principios de la autogestión, la participación democrática y la propiedad colectiva, y pronto comenzaron a prosperar. En 1956, varias de estas cooperativas se unieron para formar la Fábrica de ULGOR, una cooperativa que fabricaba estufas y otros electrodomésticos.

A partir de ese momento, la cooperativa comenzó a expandirse y diversificarse, creando nuevas empresas y cooperativas en diferentes sectores, como la industria, la banca, la educación y la investigación. En 1969, se fundó la Corporación Mondragón como una organización paraguas que agrupaba a las distintas cooperativas y empresas del grupo. En las décadas siguientes, la Corporación Mondragón se consolidó como una de las empresas cooperativas más grandes e influyentes del mundo, con más de 80.000 empleados y presencia en más de 80 países. La corporación ha mantenido sus principios cooperativos y democráticos a lo largo de su evolución, y su éxito se basa en gran medida en la participación activa y la implicación de los trabajadores en la gestión de las empresas. A continuación, se detallan algunas de las principales organizaciones que componen la corporación, así como su nivel de eficiencia y ventas:

Fagor Electrodomésticos: Esta cooperativa se dedica a la fabricación de electrodomésticos. En 2019, su facturación ascendió a 730 millones de euros.

Eroski: Es una cadena de supermercados que cuenta con más de 1.000 establecimientos en España y Francia. En 2019, su facturación fue de 5.179 millones de euros.

Mondragon Assembly: Esta cooperativa se dedica a la fabricación de sistemas de automatización y ensamblaje. En 2019, su facturación fue de 312 millones de euros.

Cikautxo: Esta cooperativa se dedica a la fabricación de componentes de caucho y plástico para la industria del automóvil. En 2019, su facturación fue de 404 millones de euros.

Batz: Esta cooperativa se dedica a la fabricación de componentes para la industria del automóvil, como discos de freno y componentes de transmisión. En 2019, su facturación fue de 260 millones de euros.

Caja Laboral: Es una cooperativa de trabajadores ubicada en la región del País Vasco, en España. Caja Laboral se fundó en 1959 como una cooperativa de crédito para apoyar a las empresas y trabajadores de la región, y ha evolucionado hasta convertirse en una entidad financiera moderna que ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros.

Entre otras y sus sub divisiones.

Estructura Organizativa

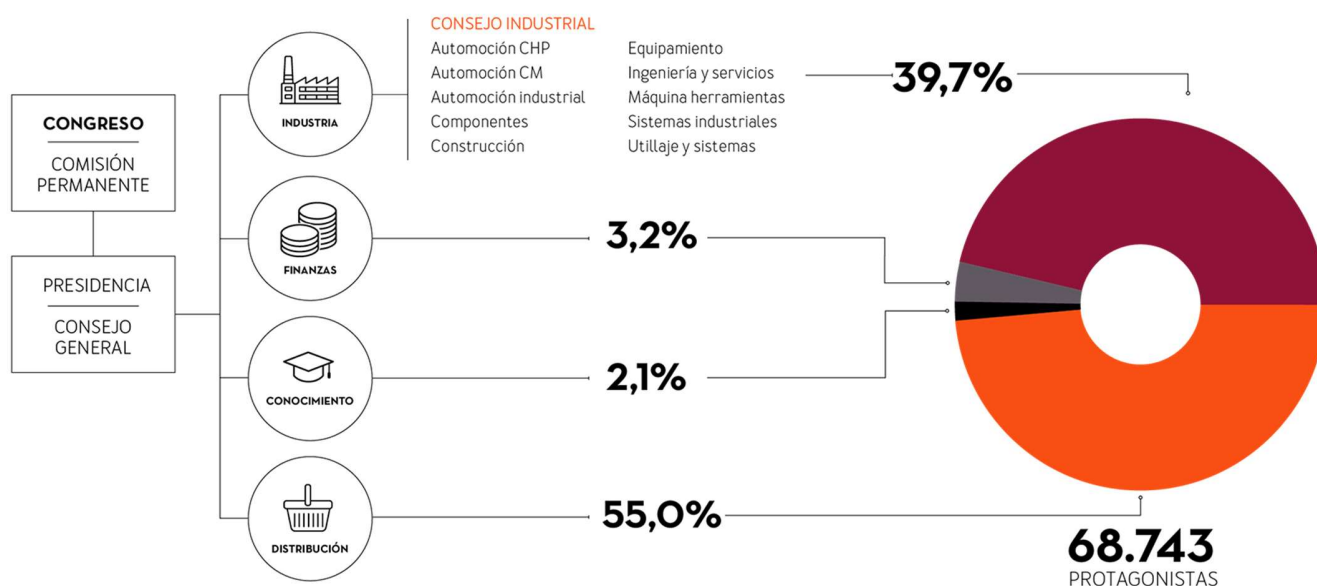
Se configura en cuatro grandes áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento, y constituye, hoy en día, el primer grupo empresarial vasco y el séptimo de España. Los organismos sociales y directivos básicos lo componen el Congreso Cooperativo, la Comisión Permanente y el Consejo General.

ÁREA INDUSTRIA: Se divide en distintos subsectores como se muestra en la figura.

ÁREA FINANZAS: con las enseñas Caja Laboral y Lagun Aro, el Área Finanzas engloba tres actividades específicas: banca, previsión social y seguros.

AREA CONOCIMIENTO: Se divide en distintos subsectores.

AREA DISTRIBUCION: Grupo Eroski es uno de los principales grupos de distribución de España con gran presencia en todo el mercado con más de 2.600 establecimientos y una red en el sur de Francia.



Claves del éxito de la Cooperativa de Mondragón

Las claves del éxito de la Cooperativa de Mondragón se basan en su modelo de gestión participativa, su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado, su compromiso con la formación continua y su enfoque en la sostenibilidad y el bienestar social.

Es una de las cooperativas más grandes del mundo, con más de 80,000 empleados y un volumen de negocio de más de 12 mil millones de euros.

En forma detallada podemos decir cuáles son las claves del éxito de la Cooperativa / Corporación Mondragón:

- i La cultura cooperativa: La Cooperativa de Mondragón tiene una cultura cooperativa muy arraigada, basada en los valores de solidaridad, democracia, igualdad y responsabilidad. Esta cultura se transmite a través de la educación cooperativa, que es obligatoria para todos los socios de la cooperativa. Además, los socios de la cooperativa tienen una gran participación en la toma de decisiones, lo que les da un gran sentido de pertenencia y compromiso.
- ii La diversificación empresarial: La Cooperativa de Mondragón ha diversificado sus actividades empresariales en varios sectores, como la industria, el comercio, la banca, la educación y la investigación. Esto le ha permitido reducir su dependencia de un solo sector y tener una mayor resiliencia ante los cambios económicos.
- iii La internacionalización: La Cooperativa de Mondragón ha expandido sus negocios a nivel internacional, estableciendo filiales en varios países, como China, Estados Unidos, Brasil y México. Esto le ha permitido diversificar aún más sus ingresos y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado global.
- iv La innovación tecnológica: La Cooperativa de Mondragón ha apostado por la innovación tecnológica en sus actividades empresariales, lo que le ha permitido mejorar su eficiencia y competitividad. La cooperativa tiene varios centros de investigación y desarrollo tecnológico, y ha desarrollado varias patentes en diferentes campos.
- v La responsabilidad social: La Cooperativa de Mondragón tiene un compromiso firme con la responsabilidad social, lo que se refleja en su política de reinversión de los beneficios, en la que se destina una parte de los beneficios a proyectos sociales y culturales en la comunidad local y global. La cooperativa también tiene una política de empleo inclusiva, en la que se fomenta la contratación de personas con discapacidad y se promueve la igualdad de género.

Caso de Estudio

Este caso de estudio básico aborda la experiencia de la Cooperativa de Mondragón, una de las cooperativas más grandes y exitosas del mundo, y su viabilidad organizacional en el contexto de la región del País Vasco, conocida como Euskadi. Desde su fundación en 1956, la cooperativa ha logrado un gran éxito en términos económicos y sociales, convirtiéndose en un modelo de emprendimiento cooperativo a nivel mundial.

Objetivo: El objetivo de este caso de estudio es analizar las claves del éxito de la Cooperativa de Mondragón y su viabilidad organizacional en el contexto de la región de Euskadi. Se busca entender cómo ha logrado mantener su posición líder en el mercado y ser una empresa sostenible y socialmente responsable, a través de su modelo cooperativo de gestión empresarial.

Metodología: El estudio se llevará a cabo a través de una investigación documental de fuentes secundarias, como artículos proporcionados por la facilitadora, recursos en la web y reportes de la propia cooperativa. Además, se visualizarán videos oficiales divulgativos para obtener información de primera mano sobre su experiencia y funcionamiento.

Resultados esperados: Se espera obtener una mejor comprensión de las claves del éxito de la Cooperativa de Mondragón y su modelo de gestión empresarial cooperativo, así como de su viabilidad organizacional en el contexto de la región de Euskadi. Además, se busca obtener conclusiones y propuestas para la implementación de modelos de emprendimiento cooperativo en otras regiones y contextos empresariales aplicables en nuestro entorno.

Modelo de negocio de Mondragón



El modelo de negocio de Mondragón se basa en el principio de la cooperación y la solidaridad, y se sustenta en una estructura organizativa descentralizada y democrática. Las empresas que conforman la corporación son todas cooperativas, lo que significa que sus trabajadores son también sus propietarios y toman decisiones colectivas en asambleas generales. Además, las empresas cooperativas están integradas en una estructura corporativa que les proporciona apoyo financiero, técnico y comercial.

La corporación Mondragón también cuenta con un sistema de educación y formación que es clave para el éxito de su modelo de negocio. La Universidad Mondragón, fundada en 1997, ofrece programas de grado y posgrado en áreas como la ingeniería, la gestión empresarial, la educación y la tecnología, y también ofrece formación continua y programas de capacitación para los trabajadores de las cooperativas de la corporación.

La estructura organizativa de Mondragón

Cooperativismo y Economía Social y Solidaria son elementos implícitos en la estructura organizativa de la Corporación Mondragón.

Su estructura organizativa es compleja pero efectiva. La corporación se divide en cuatro áreas principales: la División Industrial, la División Financiera, la División de Distribución y la División de Conocimiento. Cada división está compuesta por un número de cooperativas y empresas filiales que se especializan en distintos sectores y actividades.

La División Industrial es la más grande y diversificada, y comprende empresas que producen desde componentes electrónicos hasta maquinaria agrícola. La División Financiera, por su parte, está compuesta por la cooperativa Caja Laboral, que ofrece servicios bancarios y financieros a las cooperativas y a sus miembros. La División de Distribución agrupa empresas que se dedican a la comercialización de productos de las empresas cooperativas de Mondragón, mientras que la División de Conocimiento agrupa entidades que se dedican a la investigación, la formación y el desarrollo tecnológico.

A nivel interno, cada cooperativa tiene su propia estructura organizativa democrática y está gestionada por un equipo directivo elegido por los trabajadores en asamblea general. Las cooperativas de cada división están coordinadas por un Consejo de Dirección, que está compuesto por los representantes de las cooperativas y filiales de la división.

Antecedentes Históricos

El origen de la experiencia cooperativa de Mondragón, que tuvo lugar en el Valle del Alto Deba en Euskalerrria (País Vasco), y se enfoca en los factores que permitieron su nacimiento y adaptación continua. Para que una experiencia social exista y tenga viabilidad en el tiempo, es necesario que se conjuguen simultáneamente una serie de factores, de difícil lectura, que particularmente tienen sentido solo en ese estado de hechos y que, en consecuencia, la transforman en única, otorgándole identidad.

Desde el punto de vista conceptual, se distinguen cuatro aspectos centrales en el origen y desarrollo de la experiencia cooperativa de Mondragón: un colectivo social a ser transformado, una idea innovadora detrás de la cual se distingue un líder, sus conductores, quienes administran y/o llevan a cabo el proceso de cambio, y la administración efectiva del cambio.

En el caso de Mondragón, el colectivo social era un conjunto de pueblos del Valle del Alto Deba que se encontraban en una situación de crisis económica de postguerra. El líder era Don José María Arizmendiarieta, quien tenía una concepción preclara de transformación social, y un colectivo de personas quienes se arriesgaron a conducir y administrar este cambio social incierto, los precursores.

Mondragón venía saliendo de la Guerra Civil y se disponía a cerrar las heridas que ideológicamente separaban a su pueblo. La dictadura de Franco imponía, mediante sus representantes políticos y militares, el orden local, con un fuerte énfasis anti nacionalista. La economía se movía alrededor de la Unión Cerrajera, una gran empresa de capitales, económicamente poderosa, de organización altamente jerárquica y socialmente paternalista.

En este contexto, el origen y florecimiento del proyecto cooperativo se puede analizar como resultado de un contexto en el que se distinguen el carácter emprendedor del vasco y la población, especialmente por parte de la juventud, que tenía vacíos espirituales que cubrir después de la guerra, por lo que otorgó a los líderes espirituales de su iglesia -Párroco y Coadjutor- un protagonismo social muy importante.

En resumen, el texto presenta una descripción del origen de la experiencia cooperativa de Mondragón, centrándose en los factores que permitieron su nacimiento y adaptación continua, y en el contexto social, cultural y económico en el que se originó.

La experiencia cooperativa de Mondragón en el período de 1990 hasta la actualidad. La incorporación del Estado Español a la Comunidad Europea en 1986 hizo que las cooperativas tuvieran que ser más competitivas para enfrentar la amenaza de las multinacionales europeas en los mercados españoles. En este contexto, nace Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), que permite la asociación en términos sectoriales y la expansión en mercados internacionales.

Durante esta etapa, MCC se convierte en el primer grupo empresarial de Euskadi y uno de los 150 grupos más importantes de Europa, con presencia en 16 países y 168 empresas asociadas. La política de internacionalización de MCC le permite abarcar mercados en América, África, Asia y Europa. Además, se destaca la consolidación de una importante área de Investigación y Formación, con la creación de la Universidad de Mondragón y el Polo de Innovación GARAIA.

La organización imperante durante este período es la organización sectorial formalizada en la figura jurídica de Corporación Cooperativa, que modifica la mirada sociológica anterior para asumir una actitud más competitiva y enfocada en la expansión, con un énfasis sectorial o de producto-mercado. Los resultados económicos de MCC son significativos, con ventas por valor de 9.655 millones de euros y un aumento del 4,58% con respecto al año anterior. El número de empleados de MCC en 2003 alcanza la cifra de 68.260 personas.

Experiencia

La experiencia cooperativa de Mondragón y el asociacionismo cooperativo en Euskadi. En la cooperativa de Mondragón, el poder está en la base y son las cooperativas de base las que deciden integrarse o no en el movimiento cooperativo. De este modo, las cooperativas generan distintas redes de colaboración y ayuda entre sí, formando figuras estructurales que les provean sinergias. Estas estructuras se pueden ver en los grupos comarcales y en el Movimiento Cooperativo de la Comunidad Autónoma del País Vasco, que se conforma por la unión de todas las cooperativas de las tres provincias.

El propósito de conformar el movimiento cooperativo queda claramente expuesto en la Ley General de Cooperativas de Euskadi, en su artículo 143. Las cooperativas, sus uniones, federaciones, y confederaciones, así como el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, integrarán el movimiento cooperativo de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Además, los poderes públicos de la Comunidad Autónoma del País Vasco adoptarán las medidas necesarias para fomentar el asociacionismo de entidades cooperativas y las relaciones de Inter cooperación, y promoverán programas de revisión, actualización y depuración técnica de los censos de las cooperativas de la Comunidad Autónoma Vasca.

Podemos visualizar dos tipos de asociaciones en las que pueden participar directamente las cooperativas de base: Uniones y Federaciones. Las Uniones se conforman por dos o más cooperativas del mismo sector de actividad económica, mientras que las Federaciones se conforman por sociedades cooperativas de la misma clase inscritas o domiciliadas en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Estas asociaciones tienen como objetivos representar a los miembros que asocian, ejercer la conciliación en los conflictos surgidos entre sus entidades asociadas o entre estas y sus socios, organizar servicios de asesoramiento, asistencia jurídica, contable y técnica y fomentar la promoción y formación cooperativa.

En resumen, el estudio de la Experiencia Cooperativa de Mondragón desde una perspectiva de la Ingeniería de Organizaciones destaca cómo la cooperativa ha logrado adaptarse y evolucionar a lo largo del tiempo mediante la gestión de la diversidad, la flexibilidad organizacional, la innovación y la integración tecnológica y la formación continua.

Desarrollo del Contenido

El estudio de la Experiencia Cooperativa de Mondragón desde una perspectiva de la Ingeniería de Organizaciones analiza cómo la organización cooperativa de Mondragón ha logrado adaptarse y evolucionar a lo largo del tiempo para asegurar su viabilidad y fomentar el desarrollo de su entorno.

En primer lugar, hemos conocido su génesis y el desarrollo histórico como cooperativa de Mondragón, destacando cómo la organización ha logrado mantener su identidad y cohesión a pesar de las diferentes etapas evolutivas que ha atravesado. También se analiza cómo la experiencia de Mondragón se sitúa en el contexto de la autonomía de Euskadi y cómo la cooperativa ha sido capaz de aprovechar las oportunidades y superar los desafíos específicos de la región.

En cuanto a la capacidad de Mondragón para Inter cooperarse a través de diversas configuraciones organizacionales, el estudio examina cómo la cooperativa ha desarrollado un sistema de redes y empresas interconectadas que permiten la reinención y la reinención continua de la organización. Se destaca la importancia de la gestión de la diversidad y la flexibilidad organizacional para lograr la adaptación y la innovación necesarias para asegurar la viabilidad de la cooperativa a largo plazo.

En términos de las etapas evolutivas y las arquitecturas organizacionales que han permitido el sustento adaptativo de la experiencia en el tiempo, el estudio examina cómo la cooperativa ha logrado mantener una estructura organizacional descentralizada y participativa que promueve la toma de decisiones y la innovación a nivel local. También se destaca cómo la cooperativa ha logrado integrar la innovación tecnológica y la formación continua en su modelo de negocio para mantenerse competitiva en un entorno globalizado.

A medida que la cooperativa Mondragón crecía, se fue desarrollando una estructura organizativa descentralizada y democrática que permitía a los trabajadores tomar decisiones colectivas en asambleas generales y elegir a sus representantes en los órganos de gobierno de la cooperativa. Además, se creó un sistema de formación y educación que se convertiría en una pieza clave del modelo de negocio de Mondragón.

El modelo de negocio de Mondragón se basa en el principio de la cooperación y la solidaridad, y se sustenta en una estructura organizativa descentralizada y democrática. Las empresas que conforman la corporación son todas cooperativas, lo que significa que sus trabajadores son también sus propietarios y toman decisiones colectivas en asambleas generales. Además, las empresas cooperativas están integradas en una estructura corporativa que les proporciona apoyo financiero, técnico y comercial.

La División Industrial de la Corporación Mondragón es la rama más grande y diversificada del grupo empresarial, y se dedica a la producción de bienes y servicios en una amplia gama de sectores. La división está compuesta por varias cooperativas y empresas filiales, que se especializan en distintas áreas de actividad, desde la electrónica y la automoción hasta la maquinaria agrícola y la energía renovable.

Una de las claves del éxito de la División Industrial de Mondragón es su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y para innovar constantemente en sus procesos y productos. La cooperativa Fagor Electrónica, por ejemplo, es un líder mundial en el diseño y fabricación de componentes electrónicos de alta calidad para la industria de la automoción, la energía y las telecomunicaciones. Por su parte, la cooperativa Cikautxo es especialista en la fabricación de componentes de caucho y plástico para la industria del automóvil y la aeronáutica, mientras que la cooperativa Batz se dedica a la producción de piezas de alta precisión para la industria aeroespacial.

Otro ejemplo de la diversidad de la División Industrial es la cooperativa Fagor Automation, que se dedica a la producción de sistemas de control numérico (CNC) y servomotores para máquinas herramienta, mientras que la cooperativa Danobat es un líder mundial en la fabricación de máquinas herramienta para la industria del metal.

Una de las características distintivas de la División Industrial de Mondragón es su compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente. Muchas de las cooperativas de la división se dedican a la producción de tecnologías y productos respetuosos con el medio ambiente, como la cooperativa Ingeteam, que se dedica a la producción de convertidores de energía eólica y solar, o la cooperativa Mondragón Assembly, que se especializa en la producción de líneas de producción automatizadas para la fabricación de paneles solares.

La División Industrial de Mondragón también destaca por su modelo de gestión participativa y su enfoque en la formación y el desarrollo de los trabajadores. Las cooperativas que conforman la división están estructuradas de forma descentralizada y democrática, lo que significa que los trabajadores son también los propietarios y tienen un papel activo en la toma de decisiones y la gestión de la empresa. Además, Mondragón cuenta con un amplio sistema de formación y educación, que se ha convertido en una pieza clave del éxito del grupo empresarial.

En resumen, la División Industrial de la Corporación Cooperativa Mondragón es un ejemplo de la capacidad de adaptación y la diversificación de una empresa cooperativa en un mercado globalizado y altamente competitivo. Su compromiso con la sostenibilidad, la innovación y el desarrollo humano ha contribuido al éxito y la evolución de Mondragón durante más de seis décadas.

La importancia de la Investigación y Desarrollo

El componente de investigación y desarrollo (I+D) es una parte importante de la estrategia empresarial de la Corporación Mondragón. La cooperativa ha invertido en proyectos de investigación y desarrollo desde sus inicios, reconociendo la importancia de la innovación para mantenerse competitiva en un mercado globalizado. En este sentido, la corporación ha desarrollado una serie de iniciativas y programas que buscan fomentar la investigación y el desarrollo en las distintas áreas de actividad en las que opera.

Una de las formas en que Mondragón ha promovido la investigación y el desarrollo es a través de la creación de centros tecnológicos y de investigación. Estos centros, que se enfocan en áreas específicas como la electrónica, la energía renovable, la ingeniería y la informática, son una fuente importante de innovación y conocimiento para las cooperativas que conforman la corporación. Los centros tecnológicos de Mondragón trabajan en colaboración con empresas, universidades y otros centros de investigación de todo el mundo para desarrollar soluciones innovadoras que permitan mejorar la calidad y la eficiencia de los productos y servicios de la corporación.

Además, Mondragón ha establecido un programa de fomento de la investigación y el desarrollo a nivel interno. La cooperativa cuenta con un departamento de I+D que trabaja en estrecha colaboración con las cooperativas para identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación. A través de este programa, se busca fomentar la creatividad y la innovación en todas las áreas de la organización, desde la producción hasta el marketing y la gestión.

Otro aspecto importante de la estrategia de I+D de Mondragón es su compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente. La cooperativa ha desarrollado una serie de proyectos y programas de investigación que buscan encontrar

soluciones innovadoras y sostenibles para los desafíos ambientales actuales. Estos proyectos incluyen iniciativas en energía renovable, eficiencia energética, gestión de residuos y recursos naturales, entre otros.

La cooperativa también ha desarrollado un programa de fomento de la innovación social, que busca promover soluciones innovadoras para problemas sociales y comunitarios en el País Vasco y en otras regiones donde opera la corporación. A través de este programa, Mondragón trabaja en colaboración con organizaciones locales, universidades y otras empresas para desarrollar soluciones innovadoras en áreas como la educación, la salud, la vivienda y el desarrollo comunitario.

Es por esa razón que el componente de investigación y desarrollo es un aspecto fundamental de la estrategia empresarial de la Corporación Mondragón. La cooperativa ha invertido significativamente en iniciativas de I+D, creando centros tecnológicos, programas de fomento de la innovación y proyectos de investigación en áreas clave como la sostenibilidad y la innovación social. A través de estas iniciativas, Mondragón ha demostrado su compromiso con la mejora continua y la innovación, lo que le ha permitido mantenerse competitiva en un mercado globalizado y enfrentar los desafíos del futuro.

Desafíos y oportunidades actuales

Desafíos y oportunidades actuales La Cooperativa de Mondragón se enfrenta a diversos desafíos en la actualidad, entre los que destacan la globalización, la competencia en el mercado y la necesidad de adaptarse a los cambios tecnológicos. Sin embargo, también existen oportunidades para la cooperativa, como la demanda creciente de productos y servicios sostenibles y la creciente conciencia social sobre la importancia de las empresas responsables.

Como bien sabemos, la Corporación Mondragón es una cooperativa de trabajadores que se dedica a la gestión empresarial en diversos sectores, desde la industria y la tecnología hasta la distribución y la banca. El modelo de negocio de la corporación es una de sus mayores fortalezas y se basa en la propiedad colectiva de las empresas y la toma de decisiones democrática.

La corporación se compone de más de 250 empresas, y todas ellas son propiedad de los trabajadores que las conforman. La gestión de estas empresas se realiza mediante la elección de un consejo de administración por parte de los socios trabajadores, y la toma de decisiones se realiza por mayoría en asambleas generales, lo cual representa uno de los mayores desafíos que es su gobernanza y mantener la unidad hacia el interior sin desnaturalizar su esencia cooperativa.

Las empresas de la corporación trabajan juntas para apoyarse mutuamente y compartir recursos, lo cual es la oportunidad más grande y ejemplifica a la perfección el modelo cooperativo basado en principios.

Básicamente se enfrenta a retos importantes como de la innovación, así como de la diversificación, además de su expansión sin perder de vista el enfoque de responsabilidad social y el desarrollo sostenible, con perspectiva ética.

Propuestas y soluciones

Propuestas y soluciones Para hacer frente a los desafíos actuales, se plantean diversas propuestas y soluciones, como la innovación tecnológica, la colaboración con otras empresas y organizaciones y el fomento de la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Como cualquier otra organización, enfrenta una serie de desafíos actuales que pueden afectar su desempeño y su capacidad para mantenerse competitiva. A continuación, se presentan algunas propuestas y soluciones a estos desafíos:

- a) **Diversificación de actividades:** La Corporación Mondragón se ha enfocado tradicionalmente en el sector industrial, pero hoy en día enfrenta una competencia cada vez más intensa en este ámbito. Una solución a este desafío sería diversificar sus actividades en sectores de mayor valor agregado, como la tecnología, la innovación y los servicios. Esto permitiría a la cooperativa adaptarse a los cambios del mercado y mejorar su rentabilidad.
- b) **Digitalización y automatización:** La digitalización y la automatización son tendencias clave en la industria actual, y la Corporación Mondragón no puede quedarse atrás. La implementación de tecnologías avanzadas y el uso de datos y análisis para mejorar la eficiencia y la productividad pueden ser soluciones efectivas para mejorar el desempeño de la cooperativa.
- c) **Innovación abierta:** La innovación es un factor clave para el éxito en cualquier industria, y la Corporación Mondragón debería fomentar la innovación abierta, es decir, colaborar con otras empresas y organizaciones para desarrollar nuevas soluciones y productos. La cooperativa ya tiene una amplia red de empresas colaboradoras y proveedores, y debería aprovecharla para fomentar la innovación.
- d) **Internacionalización:** La Corporación Mondragón ya tiene una presencia global, pero debe seguir trabajando en su internacionalización para expandirse en nuevos mercados y diversificar sus riesgos. Una solución podría ser la adquisición o creación de nuevas empresas en mercados estratégicos, lo que permitiría a la cooperativa expandir su presencia y aumentar su competitividad.
- e) **Responsabilidad social:** La responsabilidad social es un factor cada vez más importante para los consumidores y la sociedad en general, y la Corporación Mondragón ya tiene una larga trayectoria en este ámbito. Sin embargo, la cooperativa debería seguir trabajando en su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, lo que mejoraría su imagen y reputación y aumentaría su valor para los clientes y otros stakeholders.

Síntesis

Uno de los aspectos más destacados de la evolución cooperativa de Mondragón es su capacidad para crear empleo y generar riqueza en una región económicamente deprimida. La cooperativa ha contribuido significativamente al desarrollo de la industria y la economía del País Vasco, convirtiéndose en uno de los mayores grupos empresariales de España y un referente internacional en la gestión cooperativa.

Otro aspecto clave del desarrollo de Mondragón es su enfoque en la formación y el desarrollo de los trabajadores. Mondragón cuenta con un amplio sistema de formación y educación, que se ha convertido en una pieza clave del éxito del grupo empresarial. A través de sus cooperativas educativas, Mondragón ofrece formación técnica y profesional a sus trabajadores, así como a estudiantes y jóvenes emprendedores de la región.

La gestión participativa es otro de los aspectos distintivos de la experiencia cooperativa de Mondragón. Las cooperativas que conforman la corporación están estructuradas de forma descentralizada y democrática, lo que significa que los trabajadores son también los propietarios y tienen un papel activo en la toma de decisiones y la gestión de la empresa. Esta forma de gestión ha demostrado ser efectiva en la mejora de la productividad y la calidad del trabajo, así como en la creación de un ambiente laboral más satisfactorio y participativo.

Otro aspecto interesante que podemos destacar de Mondragón es su capacidad para innovar y diversificar su actividad. La corporación cuenta con una amplia gama de cooperativas y empresas filiales, que se especializan en distintas áreas de actividad, desde la electrónica y la automoción hasta la maquinaria agrícola y la energía renovable. Esta diversificación ha permitido a Mondragón adaptarse a los cambios del mercado y competir con éxito en un entorno empresarial cada vez más globalizado.

Mondragón también ha enfrentado algunos desafíos y críticas en los últimos años. Algunos analistas han señalado que la estructura organizacional de la corporación puede resultar demasiado compleja y difícil de gestionar, lo que ha llevado a algunos casos de falta de coordinación y conflicto entre las distintas cooperativas. Asimismo, la corporación ha sido criticada por algunos por su falta de transparencia y su tendencia a la centralización del poder en algunas de sus cooperativas más grandes, este es el precio de su magnitud e influencia en el contexto económico y político.

Acotación necesaria: **Euskadi** es un término que se refiere al País Vasco, una comunidad autónoma ubicada en el norte de España y en el suroeste de Francia. Euskadi es la forma en euskera, la lengua propia del País Vasco, de referirse a su territorio y su población. El término se usa comúnmente tanto en el País Vasco como en otros lugares del mundo para hacer referencia a esta región y su cultura. El término también se utiliza para hacer referencia a la lengua euskera, que es uno de los idiomas cooficiales de la comunidad autónoma junto con el castellano, donde se origina la Corporación Mondragón.

Conclusiones

La experiencia cooperativa de Mondragón es un ejemplo de cómo una empresa puede ser exitosa y competitiva siguiendo un modelo de gestión participativa y cooperativo. Su enfoque en la formación y el desarrollo de los trabajadores, su capacidad para innovar y diversificar sus puntos de interrelación sin perder de vista la investigación y desarrollo, destacando que:

- Uno de los aportes más grandes que se hacen a la sociedad por parte de las cooperativas es la generación de empleo local, Corporación Mondragón generó más de 8,000 empleos en los últimos 5 años.
- El enfoque cooperativo es compatible con el desarrollo sostenible, el cooperativismo y la Economía Social y Solidaria, Mondragón procura apegarse a la preservación de los recursos naturales.
- El proceso de evolución cooperativa hacia una Economía Social y Solidaria se puede concebir en las palabras de Arizmendiarieta “LA COOPERATIVA HAY QUE ESTAR RECONSTITUYÉNDOLA Y RENOVÁNDOLA TODOS LOS DÍAS”

Me permito así mismo incluir los pensamientos de transformación social del Padre Arizmendiarieta:

- No aspiramos al desarrollo económico como fin, sino como medio.
- El mundo no se nos ha dado simplemente para contemplarlo, sino para transformarlo.
- Si hasta ahora nuestra aportación al pueblo ha consistido en esta experiencia cooperativa, en adelante deberíamos ofrecer un desarrollo comunitario.
- La sociedad autogestionada será la que todos, con nuestra preparación y ganas de participar, seamos capaces de realizar.
- Los empeños cooperativos de transformación se subestiman o se valoran unilateralmente por sus resultados económicos y raras veces por lo que los mismos llevan implicado de adiestramiento y madurez humana y social. Tal vez los primeros en no saber cotizar lo más valioso y definitivo de la experiencia seamos nosotros, los propios cooperativistas, tanto los dirigentes como los demás cooperadores.
- Es una constante histórica la incapacidad del hombre para realizarse a sí mismo y dar satisfacción a sus aspiraciones sin tener que contar con el tiempo y con sus semejantes. El tiempo y la solidaridad son factores básicos y no simples circunstancias accidentales para la promoción humana y la transformación social. Hay que sembrar o preparar para poder cosechar; hay que poder contar con otros y, consiguientemente, otorgar algo más que exigir siempre para potenciarnos.