



Grupos Empresariales

Mondragón⁵⁴



1. Presentación

La Corporación Mondragón, desarrollada a lo largo del tiempo tras la constitución, en 1956, de la primera cooperativa del grupo en el municipio de Mondragón (Guipúzcoa), es la referencia imprescindible de la economía social y cooperativa en la Comunidad Autónoma Vasca y en toda España. Una consideración final en esta investigación del caso empresarial de Corporación Mondragón es obligada, atendiendo al número de entidades empresariales que componen el grupo (256 a finales de 2008, de las cuales 106 son cooperativas), al volumen de empleo que mantienen (92.773 personas, en 2008), y, más allá de los números, al impulso que la experiencia del grupo ha proporcionado durante décadas a todas las personas interesadas en llevar a la práctica sus ideales cooperativos.

2. Nacimiento y entorno

Talleres Ulgor (razón comercial formada por la primera letra de los apellidos de las cinco personas que constituyeron la entidad) fue la primera cooperativa de lo que, a lo largo del tiempo, se conocería, después, como Grupo o Corporación Mondragón⁵⁵. Creada en 1956, esta cooperativa tardaría tres años en disponer de estatutos legalizados. Algunas otras cooperativas básicas en el devenir del grupo (Lagun Aro, la Caja Laboral, y la cooperativa que, andando el tiempo, se denominaría Fagor) se crearían poco después, entre 1957 y 1960.

⁵⁴ Para la elaboración de este capítulo se ha contado con la información pública de la Corporación Mondragón y con los recursos documentales propios de CIRIEC-España.

⁵⁵ "1958-2008. La experiencia cooperativa de Mondragón". En www.mondragoncorporation.com



Con el tiempo y la ampliación de las actividades cooperativas, se haría necesaria una estructuración formal del grupo, que arranca como tal en 1987, con el primer congreso del Grupo Cooperativo Mondragón.

Sin pretender aquí realizar un estudio histórico detallado, es preciso hacer una breve referencia a las causas de la creación en un pequeño municipio guipuzcoano (Mondragón tenía en 1960 un total de 14.107 habitantes de derecho, cuando, en 2009, suma 22.064) del complejo cooperativista más importante de España. Entre estas causas, se citan la existencia temprana en la zona de una Escuela Profesional, ya en 1943-44, cuando la formación profesional reglada era una desconocida en el sistema educativo de la época; la capacidad emprendedora y dinamizadora de una persona, el sacerdote republicano D. José María Arizmendiarieta, con una concepción cooperativista y solidaria centrada en la rentabilidad de las cooperativas como condición básica de su supervivencia; la tradición industrial del entorno comarcal; la propia localización geográfica de Mondragón, casi equidistante de los núcleos industriales cercanos a Bilbao, San Sebastián y Vitoria; etc. Por supuesto, todo ello cimentado en el aprovechamiento adecuado de la industrialización de la economía española en los años sesenta y setenta; de la capacidad de adaptación del proyecto a la crisis industrial de los ochenta; y de la apertura del mismo a la Unión Europea y a los nuevos escenarios de la globalización mundial.

3. Descripción del proyecto empresarial

Según la propia organización, la misión de Mondragón “aglutina los objetivos básicos de una organización empresarial que compite en los mercados internacionales, con la utilización de métodos democráticos en su organización societaria, la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social”⁵⁶. Para la consecución de tal misión, la empresa ha enunciado sus propios valores corporativos, centrados en la cooperación, la participación, la responsabilidad social y la innovación.

Misión y valores son los principios rectores del funcionamiento general de la Corporación Mondragón, que organiza sus actividades en cuatro áreas económicas: Industria (40.822 trabajadores, en 2008, un 44% del grupo), Distribución (48.051 trabajadores, y un 51,8%), Finanzas (2.879 trabajadores, un 3,1%), y las denominadas Actividades Corporativas (1.021 trabajadores, con un 1,1% del total).

4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Dentro del Área Industrial, la Corporación Mondragón dispone de unidades empresariales dedicadas a bienes de consumo, bienes de equipo, componentes industriales, construcción y servicios empresariales. En la producción de bienes de consumo destaca, por ejemplo,

⁵⁶ Mondragón (2009): Informe Anual, 2008; página 44.



la producción de electrodomésticos de gama blanca, de muebles de oficina, o productos para ocio y deporte. En el sector de bienes de equipo, dispone de empresas productoras de maquinaria herramienta, transformadores eléctricos, maquinaria para fundición, o equipamientos para la hostelería, entre otros. Dentro del apartado de Componentes industriales, se encuentran componentes para automoción o para electrodomésticos, bombas de vacío o conductores eléctricos. En el sector de la Construcción, caben empresas dedicadas a construir edificios, infraestructuras, sistema de elevación, etc. Por último, dentro de los Servicios Empresariales, el grupo dispone de empresas de Consultoría, Ingeniería, Artes Gráficas, etc.

En cuanto al área de distribución, la Corporación Mondragón dispone de una gran variedad de instalaciones comerciales (hipermercados, supermercados, autoservicios, establecimientos de *cash and carry* (venta a profesionales, en régimen de autoservicio), y tiendas especializadas (tales como agencias de viaje, cultura, deporte, gasolineras, ópticas, o peluquerías). La marca central del grupo en distribución es Eroski, que, en 2008, disponía de 260 establecimientos comerciales. En 2007, Eroski adquirió el grupo catalán Caprabo (tras la experiencia previa de un acuerdo con la cooperativa valenciana Consum, que se inició en 1992 y finalizó en 2003).

Al cierre del ejercicio 2008, Corporación Mondragón disponía de 73 plantas situadas fuera de España, de las cuales 21 estaban radicadas en países de la Unión Europea anteriores a la ampliación de 2004, 20 en países de la Unión Europea de las ampliaciones de 2004 y 2007, 14 en Asia, 14 en América, 3 entre Rusia y Turquía, y una en Marruecos. Destaca en particular la presencia en países emergentes como China y Brasil, con 13 y 5 plantas cada uno, así como los casos de Polonia y Chequia, con 8 y 7 plantas, respectivamente. Las ventas internacionales del grupo ascendieron, en 2008, a un total de 3.791 millones de euros, un 22,6% respecto de las ventas totales.

El Área Financiera de la Corporación Mondragón reúne a las entidades del grupo dedicadas a actividades de banca (la cooperativa de crédito Caja Laboral), previsión social (la entidad Lagun Aro EPSV) y seguros generales (Seguros Lagun Aro). Pese a que su importancia en términos de empleo es menor dentro del grupo, su fortaleza económica es muy considerable; por ejemplo, al cierre de 2008 Caja Laboral disponía de 13.988 millones de euros de clientes y 1.561 millones en fondos propios, en tanto que Lagun Aro EPSV disponía de un fondo patrimonial de 3.815 millones de euros para atender a las prestaciones comprometidas con sus mutualistas.

Por último, el Área de Conocimiento de la corporación se compone de las entidades que llevan a cabo actividades de investigación y de formación. En el terreno de la investigación industrial, que según la entidad supuso, en 2008, un 7,1% de gasto sobre el valor añadido, destaca la red de once Centros Tecnológicos, que cubre actividades industriales tan variadas como la automatización y la óptica, las tecnologías embebidas (software integrados en productos físicos), la domótica, las máquinas herramientas, y un largo etcétera. En el campo de la formación, destacan la existencia de la Universidad de Mondragón (con un predominio de estudios de ingeniería y de gestión empresarial) y varios centros de formación profesional reglada, ocupacional y continua así como de formación directiva.



5. El papel de la innovación

Dado el origen básicamente industrial del grupo, la innovación es una de las características más destacadas de la Corporación Mondragón. Baste destacar aquí dos de sus componentes más prestigiosos, como son el Centro de Investigación Ikerlan y el Polo Garaia.

El Centro de Investigación Ikerlan, creado en 1974 por distintas cooperativas de la Corporación, es una institución sin fin de lucro especializada en tecnologías mecánicas, electrónicas, informáticas, etc. Dispone, en 2009, de una plantilla de 209 personas (el 80% personas tituladas), además de 54 personas en formación, y se encuentra asociado a una variedad de redes de instituciones especializadas en I+D, como por ejemplo La Red vasca de Ciencia y Tecnología.

Por su parte, el Polo Garaia es un parque tecnológico de apoyo a las actividades de innovación, liderado por Mondragón Corporación Cooperativa, que cuenta con el apoyo del conocimiento científico de la Universidad de Mondragón, de la investigación del Centro Tecnológico Ikerlan y el respaldo de diversas instituciones públicas.

El Polo Garaia desarrolla investigaciones en sectores como la energía, la tecnología de materiales, la electrónica, la microelectrónica, las nanotecnologías, las TIC, etc. Una de las incorporaciones más recientes al Polo Garaia es la de ETIC, un centro de investigación en tecnologías embebidas, o software incrustado en productos físicos que permite que éstos aumenten considerablemente sus potencialidades, y que cuenta con la colaboración de Microsoft Innovation Center.

6. La cultura corporativa

La experiencia de Mondragón está basada en una cultura corporativa que hunde sus raíces en la prioridad de las personas sobre el capital y en una actitud participativa de sus socios, lo que, en definitiva, redundará en un elevado nivel de consenso y de colaboración en la consecución de los objetivos del grupo. Un segundo rasgo esencial es el enfoque empresarial de las actividades de la Corporación, que entiende que la planificación rigurosa, la eficacia en la gestión y la rentabilidad de la empresa son cuestión de principio en sus actuaciones. Sobre las dos premisas anteriores, se destacan otras de carácter más concreto o aplicado, como son la reinversión sistemática de la mayor parte de los recursos generados, la adaptación permanente a los cambios en el entorno, el uso de instrumentos eficaces de intercooperación, y la importancia que se atribuye a la formación reglada (Universidad, Escuelas Profesionales) y a la formación continua de sus trabajadores.

Por intercooperación se entiende en el grupo el apoyo mutuo entre las diferentes entidades del mismo; apoyo que la Corporación está en condiciones de ofrecer, siempre que la necesidad del mismo esté demostrada y la viabilidad de los proyectos esté asegurada, en distintos campos, como las finanzas, el I+D, el empleo, etc.



La cultura de la calidad es otro componente destacado de la cultura corporativa del grupo Mondragón, y basta para demostrarlo la mera enunciación de los reconocimientos, premios y certificados a la calidad y la excelencia empresarial que la Corporación detalla en su Informe Anual correspondiente al ejercicio 2008: 112 Certificados ISO 9000; 53 Certificados ISO 14001; 15 Certificados OHSAS de Sistemas de Prevención de Riesgos laborales; 8 Q de Oro y 19 Q de Plata (son certificados de calidad de la Comunidad Autónoma Vasca); etc.

7. Configuración organizativa

A partir de los órganos propios de cada cooperativa (Asamblea General, Consejo Rector, Gerencia, etc.), la Corporación Mondragón dispone de sus propios órganos de dirección. Éstos son a) el Consejo Cooperativo, órgano supremo de soberanía y representación de la Corporación, en el que están representadas todas las cooperativas del grupo, y que equivale en cierto modo a la Asamblea General de cada cooperativa individual; b) el Consejo General, responsable de la elaboración, coordinación y aplicación de la estrategia y los objetivos corporativos, es decir, de las tareas que en una cooperativa individual recaen en su Consejo Rector; y c) La Comisión Permanente, órgano de gobierno que impulsa y controla la ejecución de las políticas y acuerdos, y que ejerce el seguimiento de la evolución de las empresas (las tareas habituales de una Gerencia o similares a nivel individual).

Las 256 entidades empresariales que componían la Corporación Mondragón, en 2008, se desglosaban en 106 cooperativas, 129 sociedades subsidiarias, 1 mutua, 2 fundaciones, 8 entidades de cobertura, y 10 sociedades de servicios internacionales⁵⁷. Las cooperativas del grupo se articulan en Agrupaciones Sectoriales según las ramas de actividad a que pertenecen. Estas Agrupaciones Sectoriales, a su vez, se articulan en Divisiones homogéneas, y éstas, por último, se engloban en alguna de las cuatro Áreas de la corporación: Finanzas; Industria; Distribución; y Conocimiento.

8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Mondragón presenta en 2008 un activo total de 33.499 millones de euros, el 23,7% del cual se trata de activos fijos (tabla 1). El patrimonio neto de la entidad asciende en ese año a 4.261 millones de euros, cubriendo así un 12,6% del valor total de su activo. Los ingresos del ejercicio suman en 2008 un total de 16.770 millones de euros. Los gastos de personal supusieron en el mismo ejercicio una cifra de 2.619 millones de euros, representando un 15,6% de los ingresos totales; un peso relativo bajo, debido a que, en su conjunto, el proceso de producción del grupo Mondragón es relativamente intenso en aprovisionamientos externos y en inmovilizado material.

⁵⁷ Centro Corporativo (2009): Perfil Corporativo, 2009. En www.mondragoncorporation.com



 **TABLA 1**
Indicadores de actividad económica de Mondragón. 2005-2009.
Millones de euros

	2005	2006	2007	2008
Activo	22.977	27.550	32.840	33.849
Patrimonio Neto	4.226	4.696	5.078	4.261
Ingresos	11.859	14.395	16.377	16.770
Gastos de personal	1.920	2.114	2.424	2.619

Fuente: Mondragón y elaboración propia.

El excedente empresarial del grupo asciende a 71 millones de euros en 2008 frente a los 792 millones de 2007, con una contracción intensa en 2008 debida al aumento de gastos financieros y provisiones exigido por la mala coyuntura económica en ese año. La tasa de rentabilidad económica (excedente sobre activos totales, en porcentaje) es el 0,2% en 2008 y fue el 2,4% en 2007; mientras que la rentabilidad sobre recursos propios alcanzó el 1,7%, en 2008 y el 15,6%, en 2007.

El empleo en el grupo ascendió en 2008 a un total de 92.773 personas, con un descenso del 1,1% respecto de 2007, aunque con un incremento del 266,4% respecto de 2002. La tercera parte de la plantilla, aproximadamente, está cubierta, en el ejercicio con personal socio del grupo, que está llevando a cabo, actualmente, un proceso de cooperativización mediante el cual ofrece a trabajadores no socios su integración en las cooperativas. Resulta conveniente destacar que Corporación Mondragón lleva a cabo diversas actuaciones para el empleo en el grupo de personas con discapacidad, destacando al respecto el caso de la cooperativa Manchalan, en Guadalajara, en la que trabajan 200 personas con discapacidad intelectual.

9. Conclusiones

Mondragón es el grupo cooperativo por excelencia en la Comunidad Autónoma vasca y en toda España, con el prestigio y la responsabilidad que le proporciona el haberse ido desarrollando a lo largo de más de cinco décadas y haber alcanzado unas cifras espectaculares de empleo, ingresos, patrimonio neto, inversiones y gasto en Investigación y Desarrollo.

Las actividades de la Corporación Mondragón se presentan agrupadas en cuatro áreas (industria; distribución; finanzas; y conocimiento). El tamaño del grupo y la gran variedad de las cooperativas y otras entidades que lo componen (variedad jurídica, sectorial, tecnológica, etc.) exige de la Corporación Mondragón un esfuerzo especial de reorganización periódica de sus actividades, que, desde su primera configuración en el primer congreso



cooperativo de 1987, se ha ido perfeccionando y dando lugar a cambios en la denominación oficial del grupo.

Clave del éxito: un modelo cooperativo basado en la intercooperación, la innovación y la adaptación al entorno

De la experiencia de la Corporación Mondragón se pueden deducir una lección general, además de las muchas de tipo particular que cada área de actividad, o cada cooperativa en concreto, puede aportar: los elevados rendimientos de su apuesta por un modelo cooperativo basado en la intercooperación, la innovación y la adaptación al entorno.

La intercooperación es la manera que el grupo tiene de referirse a la explotación en clave cooperativa de las sinergias derivadas de su estructura multisectorial, asegurando siempre la rentabilidad de cada proyecto concreto para impedir que una solidaridad malentendida menoscabe la solvencia de la Corporación.

La apuesta por la innovación, que arranca ya formalmente desde 1974 con la creación de Ikerlan, se concreta en unas elevadas tasas de gasto en I+D respecto al valor añadido generado por el grupo, y tiene en el Polo Garaia un punto de referencia de indiscutible modernidad y proyección a medio y largo plazo.

En cuanto a la adaptación al entorno, la Corporación Mondragón ha hecho frente, a lo largo de sus más de cinco décadas de vida, a situaciones económicas muy distintas (desarrollismo en España en los años sesenta; aproximación inicial a la Comunidad Económica Europea en los setenta; crisis industrial y entrada en la actual Unión Europea en los ochenta; adaptación a la globalización de los mercados en los 90 y en la década actual). Las lecciones aprendidas de todo ello por el grupo serán, seguramente, muy útiles para encarar una situación económica actual compleja, que en 2008 repercutió de manera bastante intensa sobre la rentabilidad de la Corporación.



 **TABLA 2**
Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Rentabilidad económica al servicio del empleo y de los valores de la organización.
Cliente objetivo	En general, la clientela de los mercados en que compiten las distintas entidades del grupo.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Industria; distribución; finanzas; conocimiento.
Capital relacional de la empresa	Muy elevado, tanto con el conjunto del sector cooperativo, como respecto de las Administraciones Públicas y otras entidades privadas.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Destaca la aportación de las áreas de industria y de distribución, con un papel más instrumental del resto de áreas.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Intercooperación; Investigación y desarrollo; orientación a la calidad.
Estructura de costes	El valor añadido del grupo, en 2008, se compone de gastos de personal (60,2%), gastos financieros (21,9%), amortizaciones (13,8%) y resultado de explotación (4,1).
Ingresos	El valor añadido de la Corporación se distribuye según ésta (informe Anual 2008) en un 43% para el área industrial, un 35% para el área de distribución y un 22% para el área de Finanzas
Sostenibilidad del modelo de actividad	Avalada por el desarrollo creciente de la Corporación a partir de 1956.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 3
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Mantenimiento del grupo y crecimiento nacional e internacional, con una creciente cooperativización de sus actividades.
Cliente objetivo	En general, la clientela de los mercados en que compiten las distintas entidades del grupo.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Mantenimiento de las áreas de actividad; intensificación de las actividades del Área de Conocimiento.
Capital relacional de la empresa	No se prevén cambios significativos.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Mantenimiento de la distribución actual a medio plazo.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se prevén cambios significativos.
Estructura de costes	Se espera una reducción de los costes financieros (excepcionalmente elevados en 2008).
Ingresos	No se prevén cambios significativos.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Solidez del proyecto, a pesar de la contracción de sus recursos propios en 2008.

FIGURA 1
Red de valor del modelo de actividad

