



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat d'Economia
i Empresa

LA INTERCOOPERACIÓ DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN

Noelia Pascual de la Torre

*Tutora: Isabel Vidal Martínez
Grau en Administració i Direcció d'Empreses
Juny de 2023*

RESUM:

La següent investigació pretén descobrir quins són els factors que han permès obtenir el gran nivell d'èxit empresarial i social a la corporació *Mondragón*, originada al País Basc, convertint-se en el conglomerat cooperatiu més important del món i un gran referent a nivell mundial.

Analitzarem alguns dels instruments d'intercooperació que duu a terme el grup per a reforçar cadascuna de les cooperatives membre i recolzar-les en els moments de crisi, demostrant la importància de crear sinèrgies estructurals per a la sostenibilitat en el temps mitjançant polítiques comunes que permetin assegurar el lloc de treball als socis dins de les cooperatives de Mondragón.

Al llarg d'aquest document destaquem la gran capacitat de resiliència de la corporació així com de seguir desenvolupant-se mitjançant un model cooperatiu, basat en la democràcia econòmica i caracteritzat per l'associació de persones. Aconseguint una elevada presència internacional i poder de mercat sense ser una associació de capitals.

PARAULES CLAU:

Cooperativisme – Economia Social – Intercooperació – Aliances estratègiques – Creixement – Sostenibilitat – Cultura – Resiliència – Principis – Grup – Mondragón.

ABSTRACT:

The next pages try to discover which are the elements that had allow Mondragon, founded in the Euskal Herria, to become the most successful business while being a cooperative conglomerate, becoming a global referent.

We will analyze a few of the intercooperation instruments which Mondragon uses to ensure that each one of the base cooperatives can develop and prosper at good rate, even through harsh times or environments, revealing the importance of creating internal synergies between structures to hold the base cooperative together, assuring a workplace for the associates.

In this document we want to highlight the resilience of the corporation and the capacity to grow up using a model based on cooperation and economy democracy distinguished by the association of individuals. Getting high international presence and market relevance without being an association of capitals.

KEYWORDS:

Cooperative movement – Social Economy – Intercooperation – Strategic alliance – Growth – Hold – Culture – Resilience – Principles – Group – Mondragon.

ÍNDIX

CAPÍTOL I. INTRODUCCIÓ	3
CAPÍTOL II. MARC TEÒRIC	5
1. L'Economia Social i el cooperativisme	5
2. La intercooperació i les aliances estratègiques	6
2.1 Estructures de segon i ulterior grau	8
2.2 Grups cooperatius	9
3. El cooperativisme de treball associat	9
CAPÍTOL III. ESTUDI DEL CAS D'UNA INTERCOOPERACIÓ DE COOPERATIVES DE TREBALL ASSOCIAT: <i>MONDRAGÓN CORPORACIÓN</i>	13
1. El naixement del cooperativisme de treball associat.....	13
2. L'experiència cooperativa de <i>Mondragón Corporación</i> (MC).....	14
2.1 Què és <i>Mondragón Corporación</i> actualment	15
2.2 Estructura organitzativa de <i>Mondragón Corporación</i>	18
CAPÍTOL IV. Els instruments d'intercooperació de <i>Mondragón Corporación</i>	21
1. <i>Caja Laboral Popular (Laboral Kutxa)</i> i la Divisió Empresarial.....	21
2. <i>Lagun Aro</i>	23
3. IKERLAN, el centre d'investigació I+D pioner de MC	26
4. <i>Fundación Mondragón</i>	27
5. <i>Mondragón Inversiones</i>	29
6. La organització de les cooperatives en grups empresarials.....	30
CAPÍTOL V. CONCLUSIONS	35
CAPÍTOL VI. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES I WEBGRAFIA	37

CAPÍTOL I. INTRODUCCIÓ

Aquest treball sorgeix del meu interès en les entitats alternatives a les societats capitalistes convencionals, que formen part del context de l'Economia Social i Solidària, més centrada en les persones i no tant en el capital i la maximització de beneficis. Dins del marc de l'Economia Social, ens centrem en el cooperativisme ja que és la fórmula jurídica que em resulta més propera degut al meu context personal.

Fins als divuit anys vaig viure a Sants (Barcelona) on hi ha una gran presència de moviment de barri, negocis locals i una important empremta social. Des de sempre m'ha interessat tant el món social com l'empresarial, per això l'Economia Social resulta una opció natural.

En aquest document ens centrem en l'estudi del conglomerat cooperatiu *Mondragón* del País Basc. Es presenta una investigació sobre els instruments clau que han permès a *Mondragón Corporación* convertir-se en un dels grups cooperatius més exitosos del món. No és sorpresa que les empreses capitalistes han quedat per sobre de les cooperatives, i moltes vegades resulta difícil el creixement i desenvolupament d'aquestes últimes dins d'una economia globalitzada en un context capitalista on la competència és creixent any rere any. L'interès és conèixer quins procediments ha dut a terme i quines eines ha utilitzat *Mondragón Corporación* per a assolir aquest nivell de creixement, i poder servir d'exemple per a moltes altres entitats prenent-la com una referència important.

Mondragón Corporación és un clar exemple d'ajuda mútua i d'intercooperació com a eina estratègica i de creixement, per tant, l'objectiu d'investigació d'aquest treball es basa en els procediments duts a terme per a la creació ràpida i continuada d'estructures de segon grau i la seva sostenibilitat en el temps que permet reforçar tot el grup cooperatiu i recolzar aquelles empreses que es troben en dificultats. Es pretenen identificar els factors clau de l'èxit de *Mondragón* mitjançant l'anàlisi del seu model de negoci, les estratègies de gestió, les polítiques socials, etc.

La metodologia emprada en la realització del treball és l'estudi del cas del grup empresarial *Mondragón*, amb un previ anàlisi teòric per a oferir una contextualització sobre què estem parlant al lector.

Aquest treball s'estructura de la següent manera. El primer capítol és aquesta introducció, a continuació trobem un marc teòric que contextualitza l'àmbit de l'Economia Social, ja que en general no es disposa de tanta informació com del que seria l'economia convencional capitalista. Introduïm també què vol dir el cooperativisme, explicant els seus principis, i ràpidament entrem en la matèria dels instruments d'intercooperació, fil conductor del treball. Per acabar amb aquest marc teòric i introduir més concretament a què ens estem referint, parlem del cooperativisme de treball associat, que és la branca de cooperativa de *Mondragón Corporación*. Al capítol III fem referència als inicis del cooperativisme de treball associat, és a

dir, d'on va sorgir i per què, expliquem les seves característiques principals i ràpidament ens adonem de que *Mondragón Corporación* resulta ser un cas excepcional dins d'aquest context cooperatiu. Comencem introduint el naixement de MC i acabem el capítol observant les grans xifres actuals del conglomerat de cooperatives i la seva estructura organitzativa. El capítol IV, que considerem el cos principal del treball, fa referència a l'objectiu d'aquest TFG i és realment el que respon a la nostra pregunta (quins factors expliquen l'èxit empresarial de Mondragón?). Parla dels diversos instruments d'intercooperació que fa servir MC, quines estratègies utilitzen, com han sorgit i com estan organitzats per a resultar sostenible en el temps. Finalment, acabem aquest document amb les conclusions i les referències bibliogràfiques emprades per a l'obtenció de la informació.

Com a dificultats presentades durant aquest procés d'investigació podria destacar l'existència d'una gran quantitat d'informació heterogènia sobre el grup, havent de sintetitzar en gran mesura per a poder obtenir els resultats que en tot moment he volgut aconseguir, i guiar l'estructura del TFG dins d'aquesta via, ja que fàcilment podia resultar un treball molt dens i sense una estructura clara. Després de molta feina el resultat final és aquí.

Finalment, voldria agrair a totes les persones que m'han ajudat a que aquest TFG sigui tangible d'una manera o d'una altra. En primer lloc a la Isabel Vidal Martínez, la meva tutora, de la qual he après moltíssim i m'ha resultat molt fàcil i còmode treballar amb ella. També vull agrair als meus companys de grau, als meus amics, la meva parella i la meva família pel suport rebut al llarg del grau.

CAPÍTOL II. MARC TEÒRIC

Aquest capítol ens serveix per a contextualitzar de què estem parlant quan fem referència al cooperativisme, concretament el de treball associat, el qual es troba dins el marc de l'Economia Social i Solidària. Aquest document se centra en el creixement empresarial, econòmic i social, mitjançant la intercooperació com a eina estratègica, per tant, comencem per conèixer com es formen les aliances estratègiques i les estructures de segon i ulterior grau. Posarem també en context el cooperativisme de treball associat dins de l'àmbit espanyol.

1. L'Economia Social i el cooperativisme

Les organitzacions que desenvolupen una activitat econòmica es classifiquen, en funció de la naturalesa dels seus propietaris, en organitzacions públiques i privades. Dins de les organitzacions privades trobem, per una banda, aquelles que tenen com a objectiu la maximització de beneficis per a la seva distribució posterior entre els propietaris i, per altra banda, un altre conjunt molt heterogeni que pren diverses formes, amb diversos objectius i que no poden quadrar-se dins d'una única definició.

En els últims anys s'identifica aquest últim "altre conjunt" amb les expressions següents: "Economia Social", "Economia Solidària", "Tercer Sector", "Tercer Sistema" i "empresa social". Economia Social i Tercer Sector són termes cada vegada més emprats com a resultat d'un interès creixent per unes organitzacions que complementen tant al sector privat convencional com a les activitats que desenvolupa el sector públic.

El concepte d'Economia Social és importat de França l'any 1986 per part del *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. S'entenen dins de l'Economia Social totes les organitzacions que tinguin les fórmules jurídiques de cooperativa, associació i mútua, la significació formal de les quals és **associació de persones**.

Quan parlem d'associació de persones, estem parlant de democràcia econòmica (una persona, un vot). Acostumem a parlar d'associacions de capitals però, en l'Economia Social ens trobem davant d'organitzacions econòmiques on el que importa és qui té el poder polític i qui són els propietaris, és a dir, al que es dona èmfasi en l'Economia Social és a les persones i no al capital. En aquest cas, no existeix la figura de l'accionista capitalista.

Fonamentalment, en una associació de persones es parteix de la unió d'un determinat col·lectiu de persones per a desenvolupar una activitat econòmica amb unes bases de funcionament democràtic (complint el principi "una persona, un vot") per a assolir un objectiu d'interès comú a tots els membres de la organització. Estem parlant d'organitzacions de persones d'ajuda mútua, on l'objectiu dependrà de les necessitats que vulguin cobrir els seus propietaris.

Hem de fer èmfasi en que les organitzacions de l'Economia Social desenvolupen una activitat econòmica, gestionen recursos escassos i satisfan diverses necessitats, en funció de l'objectiu social o de l'activitat d'interès per la qual s'han constituït.

No formen part de l'Economia Social aquelles organitzacions que únicament realitzen activitats de representació o de defensa d'interessos polítics o econòmics, on la seva activitat principal no és la producció de béns i serveis.

Centrarem la nostra atenció en el terme cooperativa (concretament en les cooperatives de treball associat que hi parlarem més endavant). Com bé hem esmentat, les cooperatives entren dins del marc de l'Economia Social.

L'Aliança Cooperativa Internacional (1995) defineix la cooperativa com una associació autònoma de persones que s'han unit voluntàriament per a satisfer les seves necessitats i aspiracions econòmiques, socials i culturals comunes mitjançant una organització empresarial de propietat conjunta i democràticament controlada.

El cooperativisme es basa en set principis, que van ser establerts per l'Aliança Cooperativa Internacional (ACI) l'any 1995:

1. Adhesió lliure i voluntària.
2. Gestió democràtica dels membres.
3. Participació econòmica dels membres.
4. Autonomia i independència.
5. Educació, formació i informació.
6. Cooperació entre cooperatives.
7. Interès per la comunitat.

En aquest document ens centrarem en el sisè punt d'aquests principis, el qual fa referència a la cooperació entre cooperatives (intercooperació).

2. La intercooperació i les aliances estratègiques

El cooperativisme es basa en la cooperació i la solidaritat entre les persones i les organitzacions, i la intercooperació és una de les principals eines per a aconseguir aquests objectius. Es refereix a la cooperació entre diverses cooperatives per a aconseguir objectius comuns i promoure el desenvolupament del moviment cooperatiu en general.

En l'anterior punt hem visualitzat que un dels principis del cooperativisme és la cooperació entre cooperatives. En aquest document donem gran importància al tema de la intercooperació i les aliances estratègiques com a eina de creixement empresarial.

La cooperació entre cooperatives neix de la necessitat d'integrar les operacions d'una organització amb altres empreses de naturalesa similar, amb l'objectiu de desenvolupar activitats, aliances i negocis que permetin l'oferiment de millors serveis i l'accés a millors preus per als seus socis. Segons Silva Díaz (2014), les aliances estratègiques poden ajudar a les cooperatives a créixer més ràpidament, aprofitant les oportunitats del mercat, i aconseguir economies d'escala que poden no ser possibles de forma individual per no disposar dels recursos necessaris. Això pren especial importància en els sectors altament competitius.

Quan parlem d'intercooperació també ens referim a l'associació amb altres branques cooperatives de diferent grau per a aconseguir una representació gremial i una defensa dels interessos de cada sector.

A nivell estructural, els reagrupaments de cooperatives inverteixen l'estructura jeràrquica convencional i la visió tradicional de les Unitats de Negocis Estratègics (UNE). Són les cooperatives de base les propietàries de les organitzacions d'ulteriors graus, i no a la inversa com passa a les empreses convencionals. Segons Lafleur (2002), amb aquesta jerarquia invertida, les cooperatives es reagrupen per sector amb l'objectiu de controlar una nova organització i oferir diversos serveis, millorar costos, realitzar economies d'escala, etc.

Per tant, la creació d'aliances estratègiques permet l'extensió de la cooperació cap a altres nivells d'impacte i és essencial per a generar millors condicions de benestar i prosperitat per a tots els grups d'interès.

Segons la Llei de Cooperatives d'Euskadi 11/2019, els poders públics del País Basc prendran les mesures necessàries per a fomentar l'associacionisme entre cooperatives i les relacions d'intercooperació.

L'ACI (1995), en la seva Declaració sobre la Identitat Cooperativa, estableix que les cooperatives serveixen als seus membres de forma més eficaç i enforteixen el moviment cooperatiu treballant en conjunt.

Si parlem de normativa internacional, la Organització de les Nacions Unides (ONU), en la seva resolució 64/136 del 18 de desembre de 2009, reconeix la importància de les cooperatives en el desenvolupament econòmic i social dels països, i destaca la necessitat de fomentar la intercooperació entre elles.

En conclusió, tant la normativa a nivell estatal com internacional posa èmfasi en la importància de la intercooperació com un principi fonamental en el desenvolupament i creixement de les empreses cooperatives, així com en la promoció econòmica i social dels seus membres.

Les dues expressions d'intercooperació que veurem en aquest document són, per una banda, les estructures de segon i ulterior grau i, per altra banda, la creació de grups empresarials cooperatius en funció de diversos criteris.

2.1 Estructures de segon i ulterior grau

Les societats cooperatives es classifiquen en cooperatives de primer grau (dins de les quals trobem les cooperatives agràries, de consum, de serveis, de treball associat i de crèdit) i en cooperatives de segon o ulterior grau.

Les cooperatives de segon i ulterior grau són l'instrument essencial d'integració econòmica per a les cooperatives, utilitzat principalment per les cooperatives agràries per a millorar la transformació dels seus productes i la seva posterior comercialització.

Segons la Llei de Cooperatives d'Euskadi 11/2019, una cooperativa de segon grau és un tipus de cooperativa que està integrada per, com a mínim, dues cooperatives de primer grau (persones jurídiques) d'igual o diferent branca, que té com a objectiu la intercooperació i la integració econòmica i empresarial de les organitzacions que en són membres, per tal de promoure, coordinar i reforçar l'activitat econòmica i les finalitats comunes de les cooperatives sòcies. Per tant, dues o més cooperatives de segon grau constituïran una cooperativa de tercer grau, i així successivament. Si una cooperativa de segon o ulterior grau es constitueix amb l'objectiu d'integrar empreses, pot incloure la denominació de *grup cooperatiu*.

Una de les raons que porten a les societats cooperatives de primer grau a formar societats cooperatives de segon i ulterior grau és el creixement per a la sostenibilitat de la organització en el temps. El context de mercats cada vegada més grans, amb tendència a la globalització i a la liberalització de l'economia, ha dut a l'increment de la competència entre els participants, per tant, es fan necessàries formes empresarials més grans, més competitives i més dinàmiques, que permetin assegurar la supervivència de la organització.

Partint de la base de que la principal raó que duu a les cooperatives a participar en progressos d'integració és la de créixer per a sobreviure, les causes més destacades es poden resumir en raons de tipus econòmic (derivades de les variacions en l'entorn econòmic) i de tipus social.

Les raons econòmiques poden derivar-se de la necessitat d'augmentar la competitivitat, la tendència a la concentració empresarial de la resta de societats, l'accés a noves tecnologies d'informació i comunicació i la obtenció d'avantatges que duu disposar d'un major tamany a l'empresa (economies d'escala, major accés a fonts de finançament, major poder de mercat, increment del poder enfront a la competència, etc.). Pel que fa a les raons socials per a la integració cooperativa poden donar-se, entre d'altres, la defensa del moviment cooperatiu, el recolzament a les societats cooperatives de base i el recolzament a causes socials.

Les cooperatives de segon grau presenten diversos avantatges respecte altres formes d'integració com poden ser la concentració de la oferta dels productes produïts per les cooperatives de base, la compra en comú dels diversos subministraments, la major possibilitat d'inici de noves àrees de negoci, la unificació de processos, l'abaratiment de costos, l'accés a major finançament gràcies a un major volum de negoci, etc. L'èxit principal es deu a que permet conservar la independència de les societats cooperatives participants.

Una cooperativa de segon i ulterior grau manté la fórmula jurídica de societat cooperativa; amb caràcter general, té les mateixes característiques que les societats cooperatives de base. Els seus socis són les societats cooperatives de base i els respectius socis d'aquestes, persones físiques o jurídiques.

La societat cooperativa de segon i ulterior grau és el cap del grup empresarial, nascut de la integració cooperativa, és un grup creat per coordinació on cap de les parts agrupades pren el poder, a diferència del que passa en un grup empresarial capitalista amb una empresa com a cap dominant del grup, sinó que les empreses participants del grup coordinen i desenvolupen la seva activitat, al front del qual es troba la societat cooperativa de segon o ulterior grau que ha sigut creada amb aquesta finalitat.

2.2 Grups cooperatius

Un dels instruments utilitzats per a dur a terme la intercooperació és la formació de grups cooperatius. Els grups cooperatius es configuren com una forma d'organització que permet a les cooperatives unir forces, compartir recursos i coneixements, i generar sinèrgies per a assolir objectius comuns.

Els grups cooperatius són estructures organitzatives conformades per diverses cooperatives, o altres fórmules jurídiques, sigui quina sigui la seva classe, que decideixen treballar de manera conjunta per a fer front a reptes comuns. Aquests grups es basen en els principis cooperatius fonamentals i a més acostumen a establir mecanismes de governança i coordinació que permeten un funcionament eficient i transparent. Els grups cooperatius poden prendre diverses formes i estar presents en diferents sectors econòmics.

3. El cooperativisme de treball associat

El cooperativisme de treball associat és una branca de cooperativa que es caracteritza per ser una associació de persones que opten per cooperativitzar el seu treball, és a dir, l'activitat cooperativitzada que aporten a la cooperativa és la seva pròpia mà d'obra. Això és totalment diferenciador de la resta de branques cooperatives (*Ley de Cooperativas 27/1999*).

Els motius de cooperativitzar el seu treball són diversos i aquests poden ser per situacions de desocupació, per tenir feines precàries, voler emprendre, etc. Aquestes persones, per tant,

s'associen amb l'objectiu principal de crear el seu propi lloc de treball de forma cooperativa i mantenir-lo al llarg del temps.

Les organitzacions d'aquesta branca al seu naixement van ser anomenades cooperatives de producció, ja que els seus socis membres s'uneixen per a produir un bé o servei i, posteriorment, vendre'l al mercat, però aquests no són treballadors sinó socis propietaris.

La relació que té el soci de treball amb la organització, no és una relació laboral sinó societària. No s'hi aplica, per tant, el Dret Laboral perquè ells són els propietaris de la cooperativa. El règim de treball és independent de la normativa laboral i als estatuts socials s'especifiquen les jornades de treball, les bestretes, les condicions laborals, etc. de la pròpia empresa.

En la línia del que s'ha esmentat al paràgraf anterior, igual que no podem parlar de treballadors sinó de socis de treball, tampoc podem parlar de salari sinó d'avançament de beneficis o bestreta. La bestreta és un avançament dels beneficis que fa la cooperativa als socis de treball per a garantir que puguin disposar d'una retribució del seu treball de manera periòdica i no haver d'esperar a tancar l'exercici per a cobrar.

La Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya¹ destaca que la bestreta no és un dret adquirit, sinó una prestació que depèn de la liquiditat de la cooperativa. El seu import depèn dels acords establerts als estatuts socials o el que es decideix en assemblea.

A Espanya les cooperatives de treball associat són la branca de cooperativa que més es registren i avui dia es troben en fase expansiva. Tot i això, es caracteritzen, en general, per ser organitzacions petites, molt atomitzades, amb pocs socis de treball.

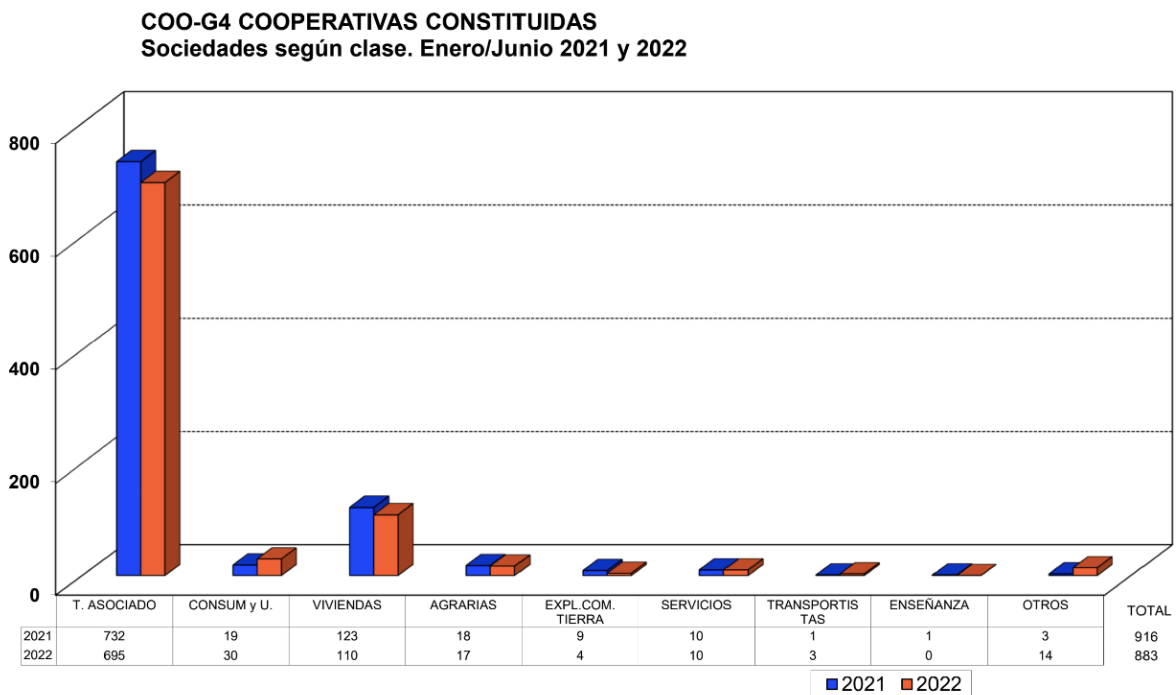
Al web del *Ministerio de Trabajo y Economía Social* (2023) podem trobar diverses estadístiques de l'Economia Social. A continuació es mostren dos gràfics que expliquen la realitat avui del cooperativisme de treball associat.

Al gràfic 1 observem el total de les cooperatives constituïdes durant el primer semestre dels anys 2021 i 2022. Podem veure que, l'any 2021, d'un total de 916 cooperatives, 732 van ser de treball associat (79,91%). Per altra banda, l'any 2022 la constitució de cooperatives de treball associat (695) va representar el 78,7% del total de cooperatives constituïdes (883). (*Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023*).

¹ La Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC) és la organització que es dedica a la promoció, creació i consolidació de cooperatives de treball a Catalunya, d'acord amb valors democràtics i de transformació social. La tasca de la FCTC consisteix a donar a conèixer el model cooperatiu i impulsar el creixement de les empreses que en formen part.

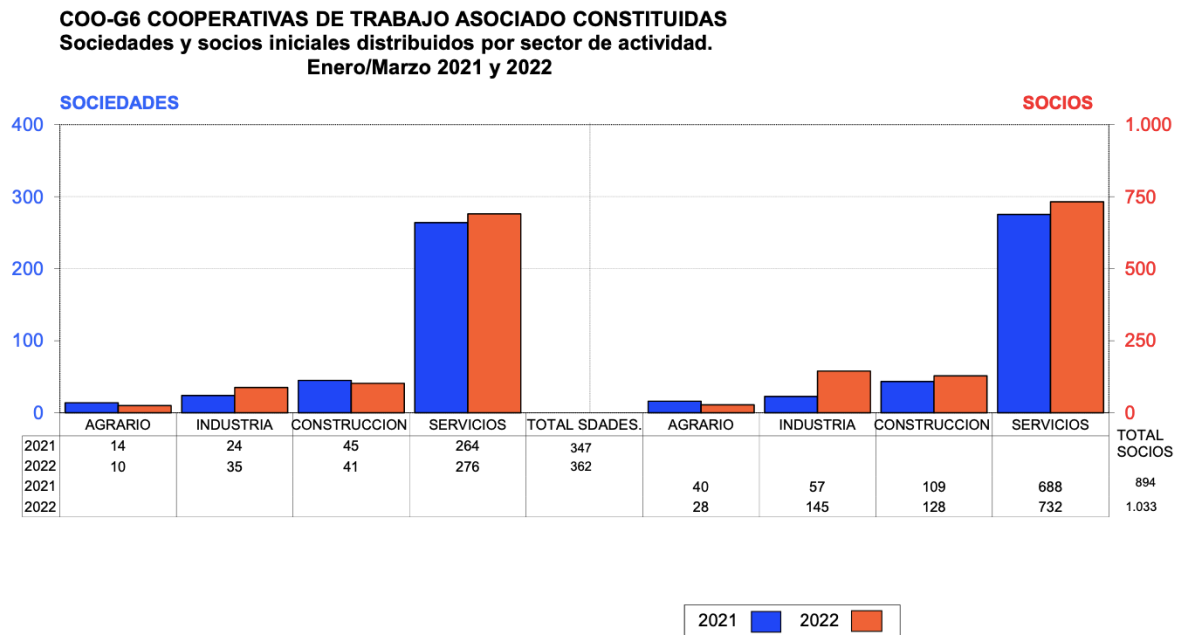
Al gràfic 2 veiem el total de cooperatives de treball associat constituïdes i els seus socis inicials distribuïts per sector d'activitat entre els mesos de gener i març dels anys 2021 i 2022. Com s'observa amb facilitat, la majoria d'elles, i en conseqüència els seus socis de treball, es troben al sector serveis. També podem observar que la mitjana de socis per cooperativa és molt reduïda, confirmant així el seu caràcter atomitzat. L'any 2021 tenim una mitjana de 2,6 socis inicials per cooperativa, i l'any 2022 de 2,85 socis inicials per cooperativa. (*Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023*).

Gràfic 1. Cooperatives constituïdes segons classe durant el primer semestre dels anys 2021 i 2022.



Font: Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023.

Gràfic 2. Cooperatives de treball associat constituïdes i els seus socis inicials, per sector d'activitat, durant el període de gener a març dels anys 2021 i 2022.



Font: Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023.

Vist el context del cooperativisme de treball associat a Espanya, anem a centrar-nos en un cas excepcional que és el de *Mondragón Corporación* (MC), el qual no s'identifica en absolut amb les estadístiques que acabem d'observar. Veurem un clar exemple de l'èxit que pot arribar a suposar la posada en pràctica de les aliances estratègiques i la intercooperació.

CAPÍTOL III. ESTUDI DEL CAS D'UNA INTERCOOPERACIÓ DE COOPERATIVES DE TREBALL ASSOCIAT: *MONDRAGÓN CORPORACIÓN*

Al llarg d'aquest capítol coneixerem l'Experiència Cooperativa de *Mondragón Corporación* (MC) Començarem per una breu contextualització de com va néixer el cooperativisme de treball associat, branca del cooperativisme de MC. Tot seguit, veurem el seu sorgiment i els passos inicials, finalitzant el capítol amb les xifres actuals del setè grup empresarial més important de l'estat espanyol i el primer del País Basc, així com la seva estructura organitzativa avui.

1. El naixement del cooperativisme de treball associat

La Revolució Industrial (1760-1840) va impactar totalment als artesans, els quals van entrar en crisi ja que van haver d'enfrontar-se a la nova manera de produir que havia estat imposada. La competència es va veure incrementada per a ells, apareixent una nova concepció del treball basada en l'especialització i la divisió del treball donada per la maquinització. La seva lluita consistia en intentar mantenir la seva forma de treballar, que es basava en el control total del procés de producció en totes les seves fases.

Davant d'aquesta amenaça, els artesans van haver d'associar-se, abandonant així la seva figura d'empresari independent. Van començar a crear cooperatives per fer front a la competitivitat degut a la incorporació de la màquina de vapor a les naus industrials i poder continuar amb la seva activitat productiva.

Es constitueixen les primeres cooperatives de producció (nom inicial de les cooperatives de treball associat). L'avantatge que tenien enfront d'aquesta nova manera de produir era que encara controlaven tot el procés de producció i alhora eren els propietaris.

L'època gloriosa del cooperativisme de treball associat a Espanya es va experimentar durant la Guerra Civil (1936-1939). En aquest període, la dimensió d'aquestes cooperatives experimenta un gran salt ja que s'expandeixen al sector industrial per a evitar la nacionalització de les fàbriques que havien estat abandonades pels seus patrons degut a la guerra.

Aquesta expansió va anar lligada al creixement, encara més elevat, del cooperativisme de consum. Van transformar tot el procés de producció de les cooperatives de consum en forma de cooperativisme de treball associat.

Els treballadors no es podien permetre els tres anys de la guerra sense treballar, així que són ells qui decideixen organitzar-se per a crear el seu propi lloc de treball i mantenir-lo en el temps.

Davant la forta inestabilitat econòmica, social i política durant aquest període, els empresaris havien abandonat la seva funció i les fàbriques van passar a estar en mans dels sindicats comunistes i, sobretot, anarquistes.

Quan va finalitzar la guerra, en reduir-se les raons que havien impulsat el seu creixement, el cooperativisme industrial (de consum i de treball associat), va patir una gran situació de davallada.

Els empresaris i els treballadors tornen a exercir els seus rols corresponents. El desenllaç de la guerra no va permetre la continuïtat d'una democràcia econòmica, en la línia de l'absència de democràcia política, per tant, a partir dels anys quaranta del segle XX aquesta democràcia econòmica va ser substituïda per les relacions fonamentades en el contracte laboral.

2. L'experiència cooperativa de *Mondragón Corporación* (MC)

A aquesta situació d'eclipsi del cooperativisme de treball associat, hi trobem una gran excepció nascuda al País Basc, a la ciutat de Mondragón. Parlem del que coneixem actualment com a *Mondragón Corporación*, el conglomerat cooperatiu de treball associat més important del món.

El punt clau d'aquesta excepció dins del gran declivi del cooperativisme de treball associat, s'explica per les raons del seu sorgiment. Aquest no va ser per raons de necessitat, sinó per raons purament filosòfiques i ideològiques.

Hem de fer menció al gran líder ideològic de Mondragón, José María Arizmendiarieta, un jove sacerdot de 26 anys que va arribar a Mondragón l'any 1941, una ciutat totalment destruïda per la guerra on no s'hi podia trobar gaire res.

Arizmendiarieta es va entregar als joves del municipi en l'acció pastoral donant resposta a les seves necessitats religioses, personals i tècniques. L'any 1943 va crear l'Escola Professional de Mondragón on aquests joves van poder formar-se, no només en l'educació convencional professional sinó que també estudiaven una filosofia totalment humanista basada en el servei a les persones, la justícia, la solidaritat, la societat, l'empresa, etc. La formació i l'educació sempre han estat presents com a pilars fonamentals del model de *Mondragón Corporación* (Altuna, R., Urteaga, E., 2014).

Quan aquests estudiants van arribar a l'edat universitària, van trobar que la universitat més pròxima era a Bilbao i no es podien permetre anar-hi. Arizmendiarieta va lluitar per aconseguir que aquests joves poguessin estudiar a la universitat, que en aquells moments era elitista i no de masses. El capellà va aconseguir que 11 dels joves poguessin estudiar a la Universitat de Saragossa a distància, on van esdevenir principalment enginyers i economistes.

Als inicis dels anys cinquanta del segle XX trobem un grup de joves llicenciats a Mondragón amb una única sortida professional, una empresa tradicional anomenada *Unión Cerrajería* (el

territori té una gran tradició en la indústria de màquina-eina), on ràpidament van ser contractats. Allà van intentar aplicar la seva filosofia tractant d'unir a treballadors i patronal per a la co-gestió de l'empresa, però va resultar un fracàs per rebuig dels propietaris.

Van començar a plantejar-se la creació d'empreses organitzades en funció de la filosofia transmesa per Arizmendiarieta, és a dir, basades en la co-gestió, la participació, el servei a les persones i el control i participació en els beneficis i el procés de producció. Després d'estudiar el Dret Societari van trobar que la fórmula jurídica que més s'aproximava al seu concepte d'empresa era la cooperativa de treball associat.

Cinc d'aquests joves van constituir la primera experiència industrial cooperativa l'any 1955 anomenada *Talleres ULGOR* (posteriorment Fagor), amb les inicials dels seus cognoms, que va començar amb la fabricació d'estufes i fogons de petroli i carbó.

En aquell moment la legislació vigent no permetia la creació de productes propis i resultava clau posseir llicències de fabricació, és a dir, s'havia d'adquirir una empresa ja existent o una patent. Ells havien trobat una empresa en fallida al sector dels fogons i estufes de carbó i petroli i així van començar la seva activitat cooperativa, amb un pragmatisme absolut.

A partir del *Plan Nacional de Estabilización Económica*² l'any 1959, l'economia espanyola experimenta un creixement exponencial i tant el sector de l'electrodomèstic com de l'automòbil passen a ser claus, punt que afavoreix molt a la cooperativa.

En un període de 10 anys, ja havien constituït 41 cooperatives. El perquè de l'expansió l'expliquen diversos factors: per començar ens trobem davant d'una situació d'absència de raons defensives, no s'havien cooperativitzat per necessitat, tenien també una filosofia de vida molt marcada i basada en l'humanisme, a més de formació tècnica; per altra banda, la conjuntura econòmica els hi va ser de gran favor durant aquest període i van saber aprofitar-la amb una reinversió del 100% dels beneficis davant d'una situació de creixement del PIB del 6-7% anual acumulatiu.

2.1 Què és Mondragón Corporación actualment

Ens trasllem a l'actualitat, concretament a l'any 2022, per a observar les grans xifres presents de l'experiència cooperativa de Mondragón.

Actualment *Mondragón Corporación* és un projecte global amb presència consolidada a nivell internacional, realitzant vendes a més de 150 països, i fortes arrels culturals al País Basc. Estan presents a tots els continents del planeta a través de diverses delegacions comercials i 80 plantes

² El *Plan Nacional de Estabilización Económica* va ser un conjunt de mesures econòmiques i polítiques aprovades pel Govern d'Espanya l'any 1959, destinades a modernitzar l'economia espanyola i fomentar el seu desenvolupament. Va suposar la ruptura amb l'autarquia del franquisme, iniciant-se una època de creixement econòmic durant els anys seixanta del segle XX.

de producció en les diverses àrees de negoci. Les àrees de negoci de MC són les finances, la indústria, la distribució i el coneixement; amb un volum de vendes totals de 10.236 milions d'euros i un total de 83 cooperatives i 80 filials (MC, 2023).

Presten especial atenció a la innovació, mantenint un sistema triangular de coneixement el qual connecta educació, negoci i investigació tecnològica. Compten amb 12 centres d'I+D i 370 famílies de patents vigents. Tenen també un compromís de solidaritat amb l'entorn, de manera que donen 68.743 llocs de treball i inverteixen 16,9 milions d'euros en activitats de contingut social.

A continuació veiem amb major detall de què es tracta cadascuna de les seves àrees de negoci actualment i quines entitats les conformen.

Àrea de les finances

L'àrea de les finances és integrada per dues organitzacions, *Laboral Kutxa* i *Lagun Aro* (EPSV), les quals centren la seva activitat en tres activitats específiques: banca, assegurances (*Seguros Lagun Aro*) i previsió social.

Per una banda, *Laboral Kutxa* és un projecte de banca cooperativa que treballa amb 1,2 milions de clients, i actualment és una de les entitats financeres més solvents d'Espanya. Per altra banda, *Lagun Aro* ofereix tot tipus de serveis d'assegurances per a particulars, autònoms i empreses. A més, gestiona un sistema de protecció social propi per al conjunt de socis cooperativistes.

Àrea d'indústria

L'àrea industrial integra una gran varietat d'activitats i inclou productes i serveis en els sectors de béns de consum, béns d'equip, components industrials, construcció i serveis empresarials. Concretament, aquesta àrea s'especifica en activitats d'automoció, components, construcció, equipament, enginyeria i serveis, màquina-eina, sistemes industrials, utilitatge i sistemes.

La integren un elevat nombre d'organitzacions com *Grupo Fagor*, *Alecop*, *i3s*, *Orbea*, *Urola*, *Soraluce*, *Loramendi*, *Mapsa*, i moltes més.

Àrea de la distribució

L'àrea de la distribució la conformen *Grupo Eroski* i *Grupo Erkop*.

Per una banda, el **grup Eroski** és un operador de la distribució espanyola, el qual compta amb 1.646 establiments (centres comercials). La seva activitat es desenvolupa fonamentalment en la distribució alimentària, tot i que també té perfumeries, tendes d'esport, benzineres, òptiques i agències de viatges. La matriu del grup és la cooperativa Eroski, formada per socis de treball i socis de consum, els quals constitueixen els òrgans de màxima decisió de la cooperativa. Per

altra banda, el grup alimentari **Erkop**, desenvolupa la seva activitat als sectors del càtering, la neteja, la ramaderia i l'horticultura.

Àrea del coneixement

A l'àrea del coneixement s'hi troben una universitat pròpia i 14 centres I+D.

La formació i l'educació de les persones són un pilar fonamental i històric de l'Experiència Cooperativa. L'any 1997 la Corporació va crear **Mondragon Unibertsitatea**, on actualment cursen estudis universitaris més de 5.000 alumnes, amb campus a Mondragón, Oñati, Eskoriatza, Markina, Goierri, Irun, Bilbao, Aretxabaleta i Sant Sebastià. La seva oferta formativa inclou diversos graus, màsters universitaris i programes de doctorat en les àrees d'enginyeria, educació, comunicació, empresa i gastronomia.

També ha desenvolupat un sistema integrat d'Innovació, Promoció i Coneixement, anomenat **MAFUTURE**, on hi participen les pròpies cooperatives, els centres d'investigació, la universitat i el Centre de Promoció Corporatiu.

Les grans xifres

La següent taula mostra, de manera sintètica, les grans xifres de MC en cadascuna de les seves àrees d'activitat a desembre de l'any 2022.

Taula 1. Les grans xifres de Mondragón Corporación a desembre de l'any 2022.

Indústria	Finances	Distribució	Coneixement
Vendes totals: 4.229 milions d'euros	28.304 milions d'euros gestionats per <i>Laboral Kutxa</i> .	Vendes totals: 5.387 milions d'euros.	5.979 alumnes de <i>Mondragon Unibertsitatea</i>
76% vendes internacionals	7.326 milions d'euros en el fons patrimonial de <i>Lagun Aro</i> .	1.646 establiments comercials.	12 centres d'I+D
24% vendes nacionals	1.300.000 clients a <i>Laboral Kutxa</i> .	37.832 treballadors	Un sistema integrat d'Innovació, Promoció i Coneixement (<i>MAFUTURE</i>)
39,9% dels llocs de treball	3,2% dels llocs de treball	55% dels llocs de treball	2,1% dels llocs de treball
68.743 llocs de treball en total.			

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada en el web de Mondragón Corporation, 2023 (<https://www.mondragon-corporation.com>).

Hem de fer menció a l'important sotrac que va patir *Mondragón Corporación* a finals de l'any 2022 degut a que dues de les seves cooperatives més grans, *Orona* (ascensors) i *Ulma* (constructora), van votar per sortir de la corporació (Ormazábal, M. 2022).

Iñigo Ucin (2022), president de *Mondragón Corporación* va assenyalar que la situació resultava molt trista, però que tot i així disposaven de forces per a fer-li front degut a experiències passades semblants.

Ambdues cooperatives disposaven d'un gran pes simbòlic i econòmic a MC, representaven aproximadament el 15% de la facturació total del grup cooperatiu. Van voler marxar del grup per a disposar de major autonomia empresarial i alliberar-se dels compromisos econòmics que tenen estipulats el conjunt d'organitzacions de MC, és a dir, deixar de participar en els mecanismes d'intercooperació i solidaritat que distingeixen aquest cas cooperatiu.

L'acomiadament va suposar un sotrac important als fons solidaris de la corporació i una pèrdua potencial, reduint el volum de facturació i d'ocupació. Tot així, el president de la corporació va assenyalar que Mondragón seria més petita però no menys important o pitjor.

L'any 2008 va succeir un esdeveniment semblant amb la separació d'*Irizar* (fabricant d'autobusos) i *Ampo* (vàlvules industrials). S'assenyala que en moments com aquests la resposta del grup sempre es dona en termes cooperatius per a seguir tenint força, aplicant els valors i principis que els són propis i fent les corresponents reubicacions. S'ha de ressaltar que cap cooperativa en crisi, dificultats o pèrdues ha decidit marxar de la corporació, sinó que sempre ha sigut una decisió vinguda de les companyies més fortes i amb més múscul financer (Ormazábal, M. 2022).

2.2 Estructura organitzativa de Mondragón Corporación

Com a resultat de la crisi de finals dels anys setanta i principis dels vuitanta del segle XX, les cooperatives de Mondragón es van veure obligades a reorganitzar-se en grups comarcals, que més tard van esdevenir grups especialitzats. (Narvarte, P.A., 2006). A partir d'aquest moment cap de les cooperatives ja no pot anar en solitari, sinó que ha de formar part d'un grup obligatòriament (farem èmfasi en aquest tema més endavant).

L'any 1982 es va crear la Superestructura Financera, que combinava *Caja Laboral Popular*³ i *Lagun-Aro*, separada de l'àrea industrial, agroalimentària i de serveis, i de la Superestructura Tecnològica i Educativa (formada pels centres d'investigació, formació i consultoria).

³ Avui aquesta cooperativa s'anomena *Laboral Kutxa*.

Com a conseqüència del desenvolupament de l'economia espanyola, es van realitzar diversos estudis per a encaminar la organització cap a unes característiques que s'adeqüessin a les necessitats del moment, sempre mantenint els valors inicials.

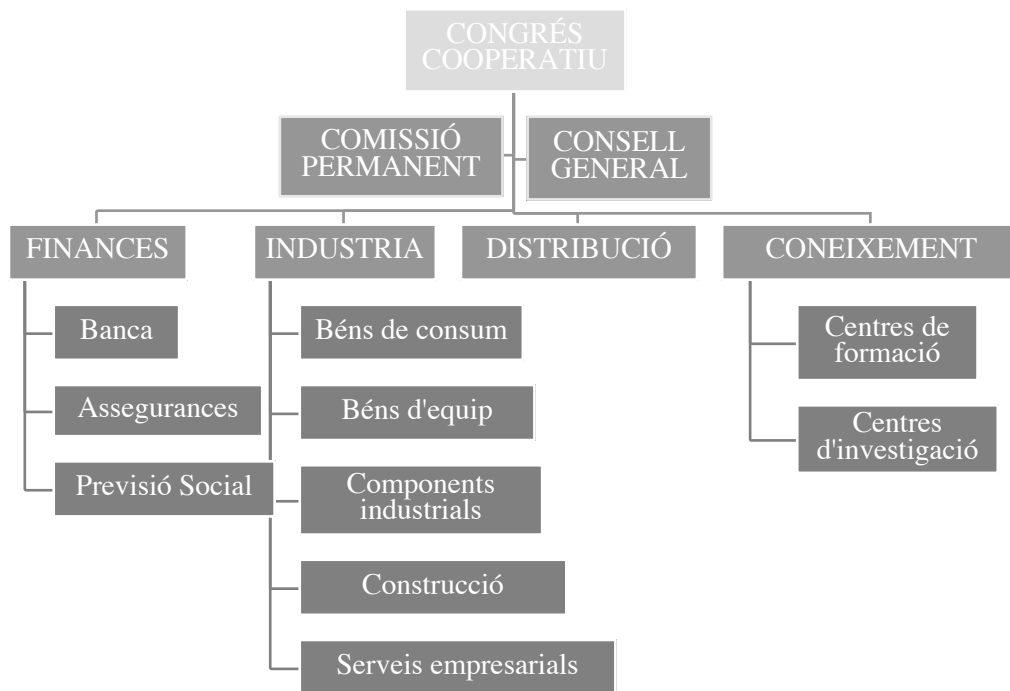
En parlarem més endavant, però hem de mencionar que *Caja Laboral Popular* va actuar com a entitat de suport i coordinadora de MC durant molts anys, fins que va ser necessari que es traslladés a un lateral de la organització per a no disposar de tant elevat risc, el qual posava en perill tot el conglomerat cooperatiu. A partir d'aquest moment, l'any 1984 es va crear el que es va anomenar Congrés, com a tercer nivell i òrgan de representació del grup cooperatiu, capaç de suportar-lo.

Avui, *Mondragón Corporación* està composta de les quatre grans àrees que hem mencionat en el punt anterior (Finances, Indústria, Distribució i Coneixement), i encapçalada pels organismes socials i directius bàsics, que es componen del Congrés Cooperatiu, la Comissió Permanent, el Consell de Grups i la presidència del Consell General (Cancelo, A., 1999). A continuació, definim breument a què es dedica cadascun d'aquests òrgans de govern.

1. Congrés Cooperatiu: És l'òrgan en què es defineix la voluntat del conjunt cooperatiu.
2. Comissió Permanent: Recolza el Congrés i és l'òrgan d'actuació dedicat a la promoció empresarial, l'educació cooperativa i les relacions institucionals.
3. Consell de Grups / Consell General: Té l'objectiu de fomentar la constitució de convenis sectorials intercooperatius.
4. Presidència del Consell General: És l'òrgan executiu i està recolzada per la Secretaria Tècnica i els Serveis Empresarials.

A continuació veiem gràficament l'estructura organitzativa actual de *Mondragón Corporación*.

Gràfic 3. Estructura organitzativa de Mondragón Corporación.



Font: Elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pel web de *Mondragón Corporación*, 2023 (<https://www.mondragon-corporation.com>).

La organització es troba encapçalada per *Mondragón Corporación*, la qual actua com a centre de serveis i de recolzament a les diverses cooperatives de base que es troben organitzades dins d'Agrupacions Sectorials, les quals es troben també dins de diverses Divisions. Les cooperatives de base i cadascuna de les estructures de segon grau creades, són les que componen *Mondragón Corporación*, i són les propietàries.

CAPÍTOL IV. Els instruments d'intercooperació de *Mondragón Corporación*

Un dels elements diferenciadors que explica l'èxit empresarial i social del cooperativisme de Mondragón és la creació ràpida i continuada d'estructures de segon i ulterior grau i de grups empresarials.

MC compta amb diverses estructures de segon i ulterior grau, que veurem amb detall a continuació, i aquestes són, entre d'altres: *Caja Laboral Popular (Laboral Kutxa)*, *Lagun Aro*, *Grupo Ikerlan*, *Fundación Mondragón* i *Mondragón Inversiones*.

Per altra banda, a nivell més empresarial, hem de parlar dels grups empresarials cooperatius on cadascuna de les cooperatives de MC obligatòriament ha de formar part d'un grup empresarial i cadascun d'aquests grups alhora forma part d'una divisió.

A continuació ens centrarem en algunes de les expressions d'aliança estratègica entre les cooperatives que formen MC i que permeten entendre el per què *Mondragón Corporación* avui és el setè grup més important a Espanya i el primer al País Basc.

1. *Caja Laboral Popular (Laboral Kutxa)* i la Divisió Empresarial

L'any 1959, quatre anys més tard de la constitució de *Talleres Ulgor* (Fagor), a partir de la cerca d'Arizmendiarieta per a trobar solucions davant dels possibles problemes als que es poguessin enfrontar les diverses cooperatives del grup, va proposar la creació d'una entitat financera amb l'objectiu de millorar el finançament de les inversions cooperatives, promoure l'estalvi popular i canalitzar-lo al desenvolupament cooperatiu (Cancelo, A., 1999).

Hem d'esmentar que una de les mancances de les cooperatives enfront a les empreses convencionals capitalistes, és la manca (o major dificultat) d'obtenir finançament ja que no existeix la figura de l'accionista capitalista i són els socis (propietaris), que generalment no disposen dels recursos financers amb els que sí compten les empreses capitalistes, els que aporten el capital.

Arizmendiarieta, per tant, va preveure que les cooperatives no sempre podrien obtenir capital a través d'inversions privades i que a més els bancs no estarien fàcilment a la seva disposició per a concedir crèdits. En cas d'obtenir crèdits mitjançant la banca privada, les cooperatives perdrien la seva llibertat, un dels factors que caracteritzaven al grup.

Va ser determinant la creació d'aquesta entitat financera l'any 1959, *Caja Laboral Popular* (CLP), que més endavant (i fins l'actualitat) passarà a anomenar-se *Laboral Kutxa*, la qual es converteix en la primera cooperativa de segon grau del grup. Els socis propietaris de CLP eren (i són) les cooperatives de treball associat de primer grau i els seus socis de treball.

L'any 1962 es va crear la Divisió Empresarial de CLP que va ser durant molts anys un suport bàsic en la promoció de noves àrees de negoci i noves cooperatives. Actuava com a assessoria empresarial encarregant-se dels temes comptables, fiscals, estratègics, etc. per a tirar cap endavant els diferents projectes empresarials.

L'objectiu principal en la creació de CLP era promoure i proporcionar finançament a projectes de noves cooperatives. Posteriorment, a partir de la crisi del petroli de meitats dels anys setanta del segle XX, CLP també va resultar de gran suport ajudant a la reorganització d'aquelles cooperatives que tinguessin problemes econòmics.

Per a que CLP pogués desenvolupar-se i obtenir fons, les cooperatives del grup es van comprometre a realitzar totes les seves operacions financeres amb el banc cooperatiu, a més d'avaluar durant més de vint anys amb el 25% del seu capital social totes les operacions de la nova entitat de crèdit. A canvi, CLP es va centrar en oferir serveis únicament a les cooperatives del grup. Tot i així, a mesura que la cooperativa va anar creixent, va començar a treballar amb altres empreses que no pertanyien al grup (Altuna, R. Urteaga, E., 2014).

En un primer moment, les cooperatives del grup manquen de relació entre elles ja que treballen de manera individual i independent, més enllà de la seva vinculació amb CLP, mitjançant un contracte d'associació en el qual es recollien els únics requisits comuns al conjunt. Per tant, compartien entitat financera però cadascuna desenvolupava la seva pròpia activitat.

Aquest comportament individual va ser possible gràcies al creixement econòmic que el país va registrar des del Pla d'Estabilitat fins a la crisi del petroli de l'any 1973, que es va estendre fins a la democràcia. Es va registrar durant aquests anys un important creixement de les vendes, del nombre de cooperatives i de la taxa d'ocupació.

Una de les funcions que van dur a terme durant aquest període *Caja Laboral Popular*, i la Divisió Empresarial, era la d'actuar com a capçalera del grup i columna vertebral, sent pràcticament la única referència comuna existent.

El primer sotrac el trobem amb l'arribada de les consecutives crisis del petroli, a partir de mitjans dels anys setanta del segle XX, les quals van qüestionar tot el model de creixement econòmic dels anys seixanta que havia sigut l'època d'or de l'economia, la industrialització i humanització del país. Entrem en un procés de crisi profunda que afecta a l'economia espanyola: les empreses cauen, l'atur creix espectacularment, amb taxes superiors al 20%, i són moments de transició política, on encara no existeix el conegut Estat del Benestar.

A causa de les successives crisis del petroli i l'augment de la competència al començar a obrir-se al mercat internacional com a preparació a la integració d'Espanya a la Unió Europea, moltes cooperatives resulten afectades registrant resultats negatius. Per primera vegada en el context de MC, van haver de gestionar-se els excedents de plantilla i tancar-se algunes activitats.

No totes les cooperatives van patir els efectes de la crisi amb la mateixa intensitat. Aquelles que s'havien avançat en la promoció de la política exportadora són les que van poder esmorteir els efectes del mercat interior.

És en aquests moments de crisi quan es qüestionen la seva estratègia i organització amb el comportament individual de les cooperatives del grup. Queda clar que el anar en solitari no funciona i ja no és una opció possible. Ha d'haver una major cooperació entre les diverses organitzacions cooperatives i han de guanyar solidesa enfront als competidors externs.

Amb la incorporació d'Espanya a la Unió Europea l'any 1986, va sorgir la nova amenaça de les multinacionals europees que va exigir a les cooperatives un nivell de competitivitat encara més elevat.

Durant aquests anys es va posar de manifest la perspiciàcia que havien tingut els fundadors al crear *Caja Laboral Popular* i *Lagun Aro* les quals van ser suports bàsics per a la resolució de les adversitats a les quals el grup s'hi va anar enfrontant. El grup cooperatiu de Mondragón va sortir millor parat de la crisi que les empreses de l'entorn demostrant així que la implicació dels treballadors és consubstancial a la seva naturalesa.

En aquests moments de crisi *Caja Laboral Popular* patia un gran risc ja que disposava d'una concentració d'actiu i passiu extraordinari amb les cooperatives de primer grau. L'entitat financera va rebre una alerta del Banc d'Espanya el qual va recomanar diversificar i deixar d'actuar com a columna vertebral del grup. Si alguna de les cooperatives entrava en crisi i arrossegava a CLP, tot el grup cooperatiu entrava en risc i podria trencar-se la trajectòria de vint anys d'expansió. Per tant, CLP havia de deixar de ser columna i traslladar-se a un lateral, tot i seguir sent el banc central d'aquest grup empresarial.

A partir d'aquest moment, per tant, *Caja Laboral* transforma el paper clau que havia desenvolupat durant tot el període orientant-se aleshores cap a un paper estrictament financer.

2. *Lagun Aro*

Per una ordre rebuda del *Ministerio de Trabajo* a finals de l'any 1958, els socis cooperativistes van quedar exclosos de la cotització al Règim General de la Seguretat Social⁴, ja que eren

⁴ Fins a l'entrada en vigor de la *Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo*, els socis cooperativistes de treball associat a Espanya no podien cotitzar al règim general de la Seguretat Social. Aquesta llei va establir la possibilitat de que els socis de treball poguessin optar per enquadrar-se al règim general de la SS com a treballadors per compte d'altri, sempre i quan complissin amb els requisits establerts per la normativa. Aquesta mesura es va incloure amb l'objectiu de millorar la protecció social dels socis de treball i equiparar els seus drets amb els de la resta de treballadors. La llei va entrar en vigor el 12 d'octubre de 2007.

considerats per la llei de cooperatives franquistes emprenedors col·lectius, és a dir, autònoms⁵ associats que havien de cotitzar al règim d'autònoms.

Per tant, des de les cooperatives es van haver de fer front a les necessitats de salut i jubilació dels socis treballadors, motiu pel qual l'any 1959 es va crear una **entitat de previsió social voluntària** (EPSV)⁶ anomenada *Mutua de Previsión Social Lagun Aro*. En aquesta mútua s'anava col·locant el diferencial de cotització entre el règim d'autònoms i el règim general per poder fer front a les necessitats d'assegurances.

A mida que Lagun Aro i la Divisió Empresarial van anar desenvolupant-se i agafant força, es van independitzar de *Caja Laboral* esdevenint així noves estructures de segon grau del grup. De nou, els seus socis eren les cooperatives de primer grau i els seus socis treballadors. Arizmendiarieta un cop més és el líder visionari d'aquestes estratègies, el qual va preveure possibles necessitats futures i va insistir en la creació d'aquestes estructures de segon grau.

Les cooperatives del grup van jugar un paper clau ja que el 100% dels beneficis generats durant aquesta etapa de creixement econòmic, com bé hem esmentat anteriorment, eren reinvertits en les cooperatives, a augmentar la capitalització de les empreses i al creixement de CLP.

Durant els primers anys, Lagun Aro va centrar la seva activitat en la gestió dels plans de previsió social de les cooperatives i les seves plantilles. No obstant, amb el temps ha anat ampliant el seu abast i actualment ofereix una àmplia gamma de productes i serveis, entre els quals es troben assegurances de salut, de vida i d'incapacitat laboral, plans de pensions, fons d'inversió i altres productes financers.

També té una àrea de consultoria i formació en matèria de prevenció de riscos laborals, gestió empresarial i altres temes relacionats amb la protecció social i el benestar laboral. A més, com una mútua d'assegurances, la seva activitat està regulada per la legislació espanyola en matèria d'assegurances.

A l'actualitat Lagun Aro és una de les principals mútues de previsió social a Espanya, integrada i controlada per les cooperatives de treball associat de *Mondragón Corporación*.

Hem de fer menció a les prestacions d'ajuda a la ocupació de Lagun Aro, les quals són un dels mecanismes d'intercooperació clàssics entre les cooperatives de MC. Són solucions per a la

⁵ Un treballador autònom és una persona física que treballa pel seu compte i no disposa de salari.

⁶ Una entitat de previsió social voluntària (EPSV) és una organització sense ànim de lucre i de caràcter voluntari que té com a objectiu oferir als seus afiliats prestacions i serveis relacionats amb la Seguretat Social per a complementar o substituir els sistemes públics de Seguretat Social en determinades àrees o sectors. En una EPSV es paguen prestacions complementàries a las que abona la SS, com per exemple d'incapacitat, de jubilació, etc.

reubicació del personal i altres tipus de prestacions econòmiques amb la idea de reduir els efectes negatius de la desocupació en les cooperatives (TULankide, 2022).

Quan les persones mutualistes es veu impossibilitades a seguir prestant la seva contribució laboral per causes alienes a la seva voluntat, es realitza un abonament a través de la cooperativa d'assignació econòmica substitutiva als avançaments deixats de percebre per aquesta situació. El termini per a la percepció de la prestació és de 12 mesos en un període de 24 mesos per a les cooperatives actives i de 24 mesos en un període de 36 mesos per a les cooperatives dissoltes.

Existeixen també altres tipus de prestacions per a intentar donar solucions a la falta d'ocupació, com són la prejubilació, la indemnització o la reconversió professional.

S'ha de destacar sempre la corresponsabilitat de les cooperatives i Lagun Aro en la gestió de la prestació; sense la cooperació de totes, no seria possible.

Pel que fa a les reubicacions del personal, aquestes permeten minimitzar l'impacte de la desocupació i ajudar a les persones mutualistes a accedir a altres llocs de treball. El servei de reubicacions realitza recol·locacions de persones excedents d'unes cooperatives a altres que necessiten treballadors. És una eina que posa en valor la solidaritat, la intercooperació i la corresponsabilitat de les cooperatives de MC.

Aquesta prestació, històricament ha jugat un paper clau per a fer front a les diverses crisis a les quals s'han anat enfrontant les cooperatives de MC al llarg de la seva història. Un moment important a destacar va ser la crisi de *Fagor Electrodomésticos* l'any 2013, gestionada molt positivament amb les reubicacions de personal. Prop de 2.000 persones van passar a les llistes de socis reubicables i, a través de reubicacions i altres prestacions, es va aconseguir una solució per a gairebé el 100% d'aquestes persones.

Actualment, aquesta eina gestiona 719 persones excedents de diverses cooperatives, de les quals 671 estan reubicades provisionalment en altres cooperatives.

Finalment, hem de mencionar la prestació del calendari mòbil també molt ben apreciada, especialment en les situacions d'incertesa i baixades d'activitat temporals. Com a exemple recent en la qual la prestació ha resultat de gran utilitat, hem de destacar la pandèmia de l'any 2020. Prop de 70 cooperatives, bàsicament industrials, es van acollir al calendari mòbil especialment aprovat per Lagun Aro, amb 9.000 socis afectats, i un cost de la prestació superior als 11 milions d'euros.

Aquesta prestació, bàsicament consisteix en la reducció de feina durant un període de temps determinat i en l'increment d'aquesta en un altre període per a la recuperació de les hores no treballades, tot això adaptat a les necessitats i la situació de cada moment.

3. IKERLAN, el centre d'investigació I+D pioner de MC

L'any 1974, dins d'una situació de gran incertesa política i econòmica, es va constituir la cooperativa de segon grau IKERLAN, un centre d'I+D, amb l'objectiu d'assolir capacitats tecnològiques i aplicar-ho en la indústria.

Als inicis de l'Experiència Cooperativa, moltes de les cooperatives fabricaven productes amb llicències estrangeres. Aquesta situació de dependència tecnològica va començar a canviar amb la creació d'aquest primer centre tecnològic de Mondragón, el qual destaca excel·lentment en la transferències de coneixement a les empreses.

A l'actualitat IKERLAN és un centre tecnològic líder transferint coneixement i aportant valor a les empreses. El seu model d'actuació combina activitats de transferència tecnològica, investigació pròpia i formació de personal altament especialitzat. A dia d'avui, és l'empresa tecnològica de confiança d'importantes organitzacions espanyoles (IKERLAN, 2023).

Compten amb dues unitats d'especialització tecnològica: tecnologies d'electrònica, informació i comunicació per una banda i, per altra banda, energia i mecatrònica. Algunes de les seves línies d'investigació són l'automatització industrial, l'electrònica, l'energia i el medi ambient, la fabricació avançada i la salut i el benestar. A través d'aquestes línies d'investigació, el centre treballa en projectes en col·laboració amb empreses de diversos sectors, com el de l'automoció, l'energia, l'aeronàutica, la salut, entre d'altres.

El centre compta amb un equip de més de 300 professionals altament qualificats i equipament d'última generació, el que permet dur a terme projectes d'investigació i desenvolupament a nivell nacional i internacional.

A continuació hem de parlar d'una de les principals característiques de *Mondragón* que és la intercooperació financera a partir de fons comuns amb l'objectiu de reforçar els projectes empresarials de les diverses cooperatives i recolzar aquelles que es troben en dificultats.

L'ecosistema d'intercooperació financera i de solidaritat de Mondragón no és fàcil. Aquest està format per tres fons i dues entitats que els gestionen. Els tres fons són el Fons d'Expansió Interdivisional (FEI), el Fons de Cohesió i Desenvolupament (FCD) i el Fons de Projectes Tractors Interdivisional (FPTI). Les dues entitats que els gestionen són *Fundación Mondragón* i *Mondragón Inversiones*, de les quals en parlem als següents punts (Elkarrekin, 2022).

4. Fundación Mondragón

Fundación Mondragón és una entitat membre de MC, dedicada a la promoció i el desenvolupament de l'Economia Social en l'àmbit de les cooperatives. Tota l'activitat de la Fundació canalitza la solidaritat de *Mondragón*. Les cooperatives membre de MC, hi aporten part dels seus resultats anuals per a fer possible la seva activitat. La Fundació es situa com un òrgan de recolzament i coordinació de la Corporació.

Va ser constituïda l'any 1994 amb la finalitat de promoure el desenvolupament de l'Economia Social, l'educació i la investigació basada en la innovació tecnològica per a contribuir a una transformació constant de la societat i el desenvolupament de les cooperatives membre de MC. Tot això és possible a través de diverses iniciatives i programes; entre els anys 1994 i 2021 ha gestionat més de 475 milions d'euros (Elkarrekin, 2022).

A través de la Fundació es gestiona el Fons de Cohesió i Desenvolupament (FCD) que es nodreix del 4% dels resultats de les cooperatives industrials i del 20% del seu COFIP (Contribució per a l'Educació i Promoció Cooperativa i altres Fins d'Interès Públic). Les cooperatives de l'àrea Distribució aporten el 20% del seu COFIP, i és molt important subratllar el protagonisme de *Laboral Kutxa*, que aporta un 7% dels seus resultats i un 43% del seu COFIP.

El destí de les aportacions realitzades al FCD, més de 475 milions, és per a compensar pèrdues, recolzar a cooperatives en dificultats i a noves activitats en els primers anys de vida, realitzar activitats de promoció educativa i formació cooperativa, desenvolupar anàlisis de viabilitat, promoció de la intercooperació aplicada a la innovació, projectes tecnològics, i altres iniciatives de caràcter sòcio-cultural.

La Fundació també participa juntament amb tercers (*Fon-ICO Global*, Govern Basc, Govern de Navarra, Diputació de Gipuzkoa, entitats financeres...) en el Fons de Promoció per al llançament d'*start-ups*, que assoleix els 15 milions d'euros.

Es gestiona també, des de l'any 2021, un nou fons interdivisional anomenat FPTI (Fons de Projectes Tractors Interdivisional) orientat al desenvolupament i consolidació de projectes tractors de les divisions i de projectes d'intercooperació (Elkarrekin, 2022).

Les últimes dades numèriques disponibles de la Fundació són de l'any 2019, en el qual més del 70% dels recursos d'aquesta van destinar-se a l'educació i recolzament solidari a cooperatives en dificultats, mentre que el 25% restant es va destinar a donar suport a la innovació i promoció de noves activitats. A la següent taula mostrem un resum dels recursos destinats l'any 2019 a cadascuna de les àrees d'activitat de la Fundació.

Taula 2. Quadre resum dels recursos (en milions d'euros) destinats l'any 2019 a cadascuna de les àrees d'activitat de la Fundació.

Educació	Noves activitats	Innovació	Recolzament a negocis	Altres
4,8 (29,8%)	2,5 (15,5%)	1,2 (8,1%)	6,2 (42,2%)	0,5 (4,4%)
TOTAL: 16,1 (100%)				

Font: Elaboració pròpia a partir de l'informe de *Fundación Mondragón* (2019).

El compromís amb l'educació de la Fundació ha sigut un dels àmbits preferents d'actuació des del principi, recolzant els centres educatius per a la millora de la seva oferta formativa. La xarxa educativa de MC disposa de més de 8.000 alumnes, 26 centres, 17 màsters i 18 cicles formatius, repartida en *Mondragon Unibertsitatea* (11 seus), *Arizmendi Ikastola* (12 centres), *Politeknika Txorierri* (1), *Lea Artibai* (1).

Mondragon Unibertsitatea és una universitat creada l'any 1997 i nascuda de l'associació de tres cooperatives educatives amb una extensa trajectòria al món de l'educació (*Mondragon Goi Eskola Politeknikoa.*, *ETEO* i *Irakasle Eskola*), on actualment hi trobem l'Escola Politècnica Superior i tres facultats: d'empresarials, d'humanitats i ciències de l'educació i de ciències gastronòmiques (*Mondragon Unibertsitatea*, 2023).

Arizmendi Ikastola és una cooperativa integral, formada per famílies (socis beneficiaris), socis de treball i socis col·laboradors, que va néixer l'any 2003 a partir de la unió de quatre escoles basques d'ensenyament primari (*ikastolas*). Actualment ofereix les etapes d'educació infantil, primària, secundària, batxillerat, formació professional i formació no reglada i és l'*ikastola* més gran del País Basc (*Arizmendi Ikastola*, 2023).

Politeknika Txorierri és un centre educatiu cooperatiu referent a Bizkaia que ofereix formació especialitzada i de qualitat en Batxillerat i Formació Professional de grau mig i grau superior en diverses àrees. Compten amb importants aliances empresarials, mitjans tècnics moderns i projectes innovadors facilitant la inserció laboral i l'emprenedoria dels seus alumnes (*Politeknika Txorierri*, 2023).

Lea Artibai també és una escola tècnica cooperativa, que es remunta a l'any 1976, la qual desenvolupa la seva activitat en els àmbits de batxillerat, formació professional i formació continuada dirigida a professionals de diversos sectors, així com formació per a l'ocupació. A més treballa per al desenvolupament de noves empreses a la comarca (*Lea Artibai*, 2023).

Com bé hem comentat, altra de les àrees que pren importància a la Fundació és l'impuls de noves activitats corporatives. L'objectiu és crear un ecosistema que integri i coordini totes les

entitats de promoció per a que interactuïn entre elles, compartint coneixement i experiències. Amb aquest ecosistema es pretén renovar permanentment els negocis i generar noves activitats. La Fundació col·labora amb altres entitats per a dur a terme aquest projecte amb objecte innovador (*Mondragón Centro de Promoción, Mondragón Start-ups, Parque tecnológico Garaia i Saiolan*).

Pel que fa a la innovació, és un important avantatge competitiu i impulsa la transformació constant del teixit empresarial de MC. Des de la Fundació es recolzen diverses iniciatives d'innovació en els àmbits de fabricació avançada, *smart cities, big data*, salut i matèries primeres.

La Fundació també duu a terme el *Plan de Ciencia y Tecnología* mitjançant el qual fa la seva aportació a l'àmbit de la innovació. Aquest recolza projectes d'intercooperació en els àmbits del desenvolupament tecnològic, generació de coneixement IBAT (*ciberseguretat, emmagatzematge, gestió de l'energia, etc.*) i suport i promoció a l'I+D. Ha destinat més de 150 milions d'euros a inversions en I+D, disposa de més de 2.000 investigadors a temps complet, més de 500 famílies de patents i 16 centres d'I+D.

Destina també una part important de la seva activitat a reforçar els negocis, en particular aquells que es troben en dificultats. A través de la Fundació es contribueix a superar dificultats puntuals i a desenvolupar projectes empresarials valuosos que no serien possibles d'una altra manera.

Per últim, també contribueix a altres iniciatives orientades a afavorir comunitats en vies de desenvolupament, els principals punts d'actuació són Mozambic, Etiòpia, Brasil, Colòmbia, Equador i la promoció de la cultura basca.

Col·labora amb la *Fundación Gaztenpresa* per a fomentar la ocupació a través de la creació d'empreses al País Basc i a Navarra. També realitza aportacions elevades per a la promoció i normalització de l'*euskera* al País Basc.

5. Mondragón Inversiones

Mondragón Inversiones és una cooperativa de segon grau, integrada per totes les cooperatives adherides a MC. La organització té com a objectiu principal promoure la inversió i el desenvolupament de noves empreses i projectes innovadors. Va ser fundada l'any 2010 com una iniciativa de *Mondragón Corporación* per a potenciar l'activitat inversora del grup empresarial i recolzar l'emprenedoria a la regió del País Basc. Al llarg de la seva història supera els 950 milions d'euros (en forma de participacions, préstecs o avals a les cooperatives) per a l'impuls de projectes empresarials.

Pel que fa a les activitats i projectes que realitza *Mondragón Inversiones*, la cooperativa es centra en la inversió en empreses emergents i projectes innovadors, amb especial atenció en

aquells que es desenvolupen a la regió del País Basc. Entre les seves àrees d'activitat s'hi troben l'energia, la mobilitat, la indústria 4.0, la biotecnologia i la salut.

Mondragón Inversiones també promou la col·laboració i el treball en xarxa entre empreses i emprenedors, i ofereix serveis d'assessorament i recolzament en diferents àrees, com el finançament, la gestió empresarial i el desenvolupament de nous projectes. A més, la cooperativa ha participat en la creació de diferents incubadores d'empreses i acceleradores de *startups* a la regió.

El naixement de *Mondragón Inversiones* s'emmarca en l'estratègia de MC de fomentar l'emprenedoria i la innovació a la regió del País Basc, i de consolidar la seva posició com un dels principals grups empresarials cooperatius del món. La creació de *Mondragón Inversiones* permet a la Corporació canalitzar els seus recursos i coneixements en el recolzament a l'emprenedoria i el desenvolupament de nous projectes innovadors, contribuint així al desenvolupament econòmic i social de la regió.

Gestiona el Fons d'Expansió Interdivisoral (FEI), l'objectiu del qual és reforçar la posició competitiva de les cooperatives, contribuint a la potenciació dels seus projectes empresarials i facilitant la seva expansió i creixement.

Es nodreix amb el 7% dels beneficis de cada cooperativa de l'àrea industrial i de 10% de l'àrea de distribució. A més, amb l'objectiu d'impulsar la inversió en empreses de la Corporació, per a facilitar la seva diversificació i dimensionament, *Mondragón Inversiones* també disposa de fons palanquejats amb el Govern Basc i altres entitats financeres, a través de *Mondragón Desarrollo* (TULankide, 2022).

6. La organització de les cooperatives en grups empresarials

Amb l'aparició de les noves estructures de segon grau, la organització de les cooperatives evoluciona. L'any 1964 es va constituir el primer grup cooperatiu ULARCO compost per un grup d'empreses de Mondragón que es proveïen mútuament béns d'equip a cost de mercat. Primerament el grup va tenir diverses problemàtiques però al llarg del temps va aconseguir una estructura organitzativa sòlida, molt diferent a les experiències cooperatives anteriors. Va ser el grup cooperatiu pioner i el que més tard va esdevenir referent per a totes les cooperatives de Mondragón.

L'any 1969 es va constituir Eroski com a fusió de nou petites cooperatives locals de consumidors. Primerament la seva presència va tenir poca significació però va permetre al grup entrar en un nou sector d'activitat, el de la distribució.

Arrel de les consecutives crisis del petroli a partir de finals dels anys setanta del segle XX, va arribar el moment d'evolucionar cap a la intercooperació de les diverses organitzacions de primer grau, les quals fins aquell moment només havien estat unides pel contracte d'associació

amb *Caja Laboral*, de manera que van crear el que s'anomenen **grups comarcals** per a construir una estructura impulsant les sinèrgies conjuntes.

A partir d'aquest moment, va ser condició necessària per a les diverses cooperatives organitzar-se en grups comarcals en funció de la proximitat, del territori, i no en funció de l'activitat que desenvolupaven.

En èpoques de crisi és necessari barrejar empreses dels sectors dels béns d'inversió, béns intermitjos i béns de consum ja que al llarg de la crisi aquesta no impacta de la mateixa manera en tots ells, de manera que quan afecta substancialment a un dels sectors, aquell o aquells que encara no estiguin patint poden recolzar el sector debilitat, i a la inversa.

El punt clau d'aquesta reorganització és l'ajuda mútua, el no treballar en solitari. Quan una cooperativa té problemes, els beneficis que genera l'altra serveixen per a finançar els ajustos empresarials necessaris.

Per tant, cadascuna de les cooperatives del grup ja existents, i les que s'anessin formant a partir d'aquell moment, havien de pertànyer necessàriament a un grup comarcal. Comença a establir-se, per tant, un segon nivell en l'organització estructural de la Corporació Mondragón amb aquestes organitzacions comarcals. Aquests grups segueixen mantenint el poder a la base, establint estructures de suport que justifiquen la seva existència en l'aportació del valor afegit. L'any 1981 ja hi havia 10 grups comarcals i a finals de l'any 1985 ja s'havien format els 14 grups que van existir.

Es van dur a terme una sèrie de polítiques a cadascun dels grups comarcals que van resultar claus en aquests moments, i que van facilitar el procés d'intercooperació. Totes elles es van decidir en Assemblea General, en presència de tots els socis, i mitjançant la democràcia que correspon a les cooperatives de treball associat d'una persona, un vot. A continuació destaquem algunes d'aquestes polítiques (Cancelo, A., 1999).

Política de reinversió de beneficis

A partir de la crisi dels vuitanta del segle XX, es va dur a terme una política de reinversió de beneficis. La llei permet la distribució de beneficis en les cooperatives de treball associat, tot i que limitada, però amb aquesta política es va establir la no distribució d'excedents, reforçant així la capacitat de resistència i potenciant les possibilitats de desenvolupament.

Únicament el 10% dels beneficis, obligat per llei a destinar al Fons de Formació i Promoció del Cooperativisme, surt de la organització, la resta es reinverteix incloent la remuneració del capital dels socis de treball. Aquesta remuneració únicament és reintegrada en el cas de sortida de la cooperativa o de jubilació.

Els excedents no necessàriament es reinvertien en la pròpia cooperativa sinó també en recolzar a les cooperatives que es trobaven en moments més dèbils. Recordem que *Caja Laboral Popular* s'havia retirat de la situació de màxim risc. En aquests moments s'actua de manera horitzontal on són les pròpies cooperatives les que recolzen a la resta en l'ajust tecnològic corresponent.

Flexibilització de calendaris

La flexibilització de calendaris va permetre ajustar el calendari a la càrrega de treball pertinent al llarg de l'exercici. L'excés o defecte d'hores de feina en un període, es compensava en el següent.

Si una vegada transcorregut el termini no s'havien regulat totalment els calendaris, el saldo pendent es liquidava o capitalitzava, segons la situació.

Aquesta política demostra la gran resiliència de la organització, ajustant-se sempre a les necessitats de cada moment, sempre amb l'objectiu de la creació i el manteniment dels llocs de treball dels socis (objectiu principal de tota cooperativa de treball associat).

Reubicacions

Quan la situació d'una de les organitzacions era més delicada, i gràcies a les polítiques d'I+D, formació i capacitació amb les que comptava el grup, els socis excedents d'una de les cooperatives era traslladat a una altra, de manera provisional o definitiva depenent de la situació de crisi en la que es trobés la cooperativa d'origen. Aquesta política va resultar extraordinàriament innovadora en aquella època.

Política retributiva

Política extraordinàriament lligada a la situació econòmico-financera de cadascuna de les cooperatives. Les actualitzacions salarials es revisaven de forma anual, i moltes d'elles, com a conseqüència de la crisi, van resultar negatives.

En moltes ocasions fins i tot van haver-se d'aplicar polítiques de capitalització de les retribucions extraordinàries als socis per a solventar la situació financera.

Fons de solidaritat

Cadascuna de les cooperatives està obligada a destinar un mínim del 13% dels excedents anuals, des d'aquella època fins al present, a un fons comú de solidaritat (gestionat per *Fundación Mondragón*) per fer front a situacions adverses del conjunt de les cooperatives.

Recomposició financera

Degut a les pèrdues que havia anat patint el grup va resultar necessari aplicar una política de reposició de capital a les cooperatives. Van ser els socis qui van haver de fer front a les noves aportacions de capital, recordem que en una cooperativa no existeix la figura de l'accionista.

Molts dels socis de treball van haver de demanar un préstec per a poder aportar el capital corresponent. CLP va jugar un paper clau ja que, sent el soci de treball qui assumia tot el risc de recapitalització, l'entitat financera proporcionava el crèdit amb uns interessos de fins al 0% en alguns dels casos, subvencionant així les despeses financeres. En altres casos, els més greus, *Caja Laboral* va realitzar condonacions⁷ del principal, parcials o totals. Un cop més, el grup demostrava l'esforç comú per a tirar endavant la cooperativa.

A partir de la creació del nou òrgan de representació del grup cooperatiu, el Congrés, el qual hem fet menció en l'anàlisi de l'estructura organitzativa de MC, es crea una nova estructura la qual manté en gran mesura la forma conceptual de les cooperatives de base i dels grups comarcals. No obstant, la modificació respecte el passat és substancial, ja que per primera vegada ens trobem amb institucions comunes a totes les cooperatives que permetran abordar el diàleg per a aconseguir les transformacions necessàries per tal de respondre als canvis que la societat i els mercats estan experimentant.

Ens traslladem als Congressos dels anys 1987 i 1989, on es van aprovar els Principis Bàsics d'inspiració de MC, la *Norma sobre Tratamiento de Capital* i es va constituir el *Fondo Intercooperativo de Solidaridad*, pensat com una nova experiència d'intercooperació orientada a fomentar la creació d'ocupació mitjançant el finançament de promocions cooperatives (Cancelo, A., 1999).

Aquesta estructura consolidava *Mondragón Corporación* com un grup organitzat de forma coherent però només seria un trànsit cap a una nova manera d'organitzar-se modificant l'èmfasi en lo comarcal, per l'èmfasi més sectorial i, per tant, amb més competitivitat.

Com a conseqüència de la incorporació del país a la Unió Europea l'any 1986, les cooperatives es van veure obligades a augmentar la seva competitivitat ja que el mercat espanyol es veia amenaçat per les multinacionals europees. L'experiència cooperativa de Mondragón ja havia consolidat una estructura de grup com bé s'acaba d'esmentar, tot i així aquesta afavoria el desenvolupament local de les cooperatives dins de cada grup comarcal però dificultava

⁷ Una condonació del deute és l'extinció del deute exterior que consisteix en el perdó total o parcial que un organisme creditor fa, de manera unilateral i solidària, del seu dret de crèdit. És a dir, la persona o l'organisme creditor d'una altra decideix renunciar al seu dret enfront de l'altra, alliberant del pagament al deutor, de manera total o parcial.

l'existència de sinèrgies que permetessin competir amb una economia globalitzada degut a que no permetia la relació per sector entre cooperatives de diferents ubicacions geogràfiques.

Va ser a partir d'aquest moment quan es va haver de crear una nova estructura organitzativa que permetés l'associació en termes sectorials. L'any 1991, a partir del tercer Congrés de les cooperatives, es va aprovar el projecte organitzatiu de *Mondragón Corporación Cooperativa*.

MC va iniciar un procés d'internacionalització a partir d'aquest període. Aquest es va traduir en un increment de les exportacions, la obertura de nous mercats, establint delegacions comercials a diferents països, i l'inici d'implantacions productives a l'exterior. També van començar a incorporar empreses no cooperatives que pertanyien a sectors d'activitat econòmica on ja estaven operant les cooperatives de MC, amb l'objectiu d'assolir economies d'escala per fer front a la creixent competència que es fonamentava en empreses multinacionals.

A partir d'aquest període, la organització del grup va passar a ser sectorial dividint-se en tres grups: Grup Financer, Grup Industrial i Grup Distribució. Els grups Financer i Distribució estan formats cadascun per una sola Divisió, mentre que el Grup Industrial està compost per set Divisions (Màquina-Eina, Enginyeria i Béns d'Equip, Automoció, Components, Equipament Industrial, Construcció i Llar). Alhora cadascuna de les Divisions està integrada per un conjunt d'Agrupacions Sectorials on les cooperatives són incloses en base a les similituds de mercat existents.

MC es basa en l'acord de les parts per a la posada en comú de diferents temes de gestió que no són possibles individualment o que resulten més eficients mitjançant una actuació conjunta. El Centre Corporatiu (la part més visible i de referència de MC com a conjunt) es fonamenta en ser un centre de serveis que recolza el desenvolupament dels negocis de les diverses cooperatives que es troben en Agrupacions i Divisions. La Corporació, per tant, no és la propietària de les cooperatives sinó que són elles, juntament amb la resta de les estructures creades, les que componen MC. La sobirania recau en les cooperatives de base i d'això en podem dir que l'estructura organitzativa segueix compostant-se de tres nivells: MC, Agrupacions Sectorials i cooperatives de base. Les Divisions actuen com a coordinadores i reguladores de MC per a administrar les Agrupacions.

CAPÍTOL V. CONCLUSIONS

En aquest document s'ha presentat un cas d'èxit empresarial el qual la seva característica principal és l'associació de persones i no de capitals. Al llarg de la seva història, *Mondragón Corporación* s'ha convertit en un referent mundial, assolint el primer lloc com a grup empresarial del País Basc i el setè d'Espanya, sense ser un grup capitalista.

Ens hem centrat en saber com és possible crear un grup empresarial d'aquesta índole mundial, amb unes xifres actuals de gairebé 69.000 treballadors, un volum de vendes de 10.236 milions d'euros, 83 cooperatives i 80 empreses filials, estructurades en quatre àrees de negoci: finances, indústria, distribució i coneixement, amb l'absència de la figura del capitalista.

Ens trobem davant de gairebé vuitanta anys d'existència del grup cooperatiu, havent-se creat l'embrió durant els anys quaranta del segle XX. Les empreses, per norma general, naixen i moren relativament ràpid, ja que s'acostumen a quedar obsoletes i noves organitzacions sorgeixen augmentant la competitivitat i dificultant el creixement i la sostenibilitat en el temps.

En aquest document s'ha demostrat que la cooperació millora i reforça si es gestiona adequadament, la qual cosa podríem extrapolar a tots els àmbits de la vida. En aquest cas estem parlant d'organitzacions que, mitjançant el factor estratègic de la intercooperació, arriben a assolir un extraordinari èxit empresarial, econòmic, social i financer a nivell mundial, permetent al grup empresarial competir en el mercat internacional dins un context de globalització econòmica.

És cert que al principi de l'experiència cooperativa, les diverses cooperatives de base van anar en solitari amb l'únic factor que els servia d'aliança entre elles: l'associació amb *Caja Laboral Popular*. Això va ser possible perquè les circumstàncies externes, en un context de fort creixement econòmic, els hi van ser de gran favor. No van trigar en adonar-se que si volien guanyar força i seguir desenvolupant-se, havien de canviar la manera d'organitzar-se i començar a forjar aliances entre elles, formant així aliances estratègiques i grups cooperatius.

Les diverses estructures de segon grau creades per a reforçar el grup, s'expressen o es concreten en la solidaritat entre empreses, fent possible que en èpoques de crisis empresarials no s'hagin de destruir llocs de treball, com acostuma a passar en una empresa convencional, sinó que mitjançant l'existència d'una sèrie de polítiques siguin possibles les reubicacions, la flexibilització de calendaris, l'adaptació a les diverses necessitats entre les organitzacions, etc.

L'existència d'estructures de segon grau com *Lagun Aro*, *Mondragón Inversiones*, *Fundación Mondragón*, etc. resulten clau per a la sostenibilitat del grup i el seu creixement, aportant-hi part dels seus recursos cadascuna de les cooperatives de base.

Ens trobem davant d'un referent mundial en el context empresarial que ens continua demostrant la seva resiliència envers als sotrats patits al llarg de la seva existència i la seva capacitat de creixement des d'una perspectiva humanista i de solidaritat. Des dels inicis *Mondragón* va tenir uns principis molt marcats, a partir del seu líder José María Arizmendiarieta i aquests han continuat posant-se al centre, amb la solidaritat i la intercooperació com a base de l'èxit.

El que estem acostumats a observar en les empreses capitalistes convencionals no és la única manera d'operar. En aquest cas trobem un model amb una manera d'actuar molt més humanista, per tant, podem considerar el *Grup Mondragón* dins el context d'empresa social ja que es troba al servei de la comunitat, volent-se mantenir pròxim a les persones.

En investigacions com aquesta podem adonar-nos de que el model cooperatiu també permet assolir grans èxits empresarials encara que l'objectiu principal d'aquestes organitzacions no sigui el de maximitzar els beneficis, com passa en les empreses convencionals.

Podem concloure que Mondragón ha arribat a convertir-se en el conglomerat cooperatiu més important del món a partir d'una sèrie de factors clau. Per una banda, el clar objectiu d'Arizmendiarieta de promoure el cooperativisme des d'una perspectiva de solidaritat mútua, posant sempre molt èmfasi en l'educació i el desenvolupament de les persones, fent possible la creació d'organitzacions amb un elevat nivell de coneixement per part dels seus socis, permetent la ràpida evolució de les cooperatives del grup en base a les necessitats del moment segons el context econòmic. Això ens recorda la gran capacitat d'adaptar-se als canvis i a l'entorn per part del grup cooperatiu, demostrant sempre la seva resiliència.

Per altra banda, un dels factors que més caracteritza a la corporació és la creació ràpida i continuada d'estructures de segon i ulterior grau, seguint el principi de cooperació entre cooperatives de l'Aliança Cooperativa Internacional. Aquest és un dels punts clau que els ha permès anar escalant exponencialment cap a l'èxit, amb estructures sòlides que els permeten fer front a les situacions de davallada.

La clau de l'èxit organitzacional de Mondragón es basa en tenir els seus principis clars i actuar en base als mateixos, havent definit clarament la seva organització estratègica i el no treballar en solitari.

CAPÍTOL VI. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES I WEBGRAFIA

Alcantara, L.C.S.; Sampaio, C.A.C. & Uriarte, L. (2018). “Experiencia Cooperativa de Mondragón: la educación cooperativa como un proceso de transformación social”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (93), 181-209. Disponible a:

<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.9217>

Aliança Cooperativa Internacional (1995). *Declaració sobre la identitat cooperativa*. Disponible a:

<https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional> (última visita el 6 d'abril de 2023).

Altuna, R.; Urteaga, E. (2014). “Los inicios de la experiencia cooperativa Mondragón”. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*. (115), 101-131. Disponible a:

https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2014.v114.44295

Arizmendi Ikastola (2023). *Identidad Ikastola*. Disponible a:

<http://www.arizmendi.eus/es/ikastola/> (última visita el 30 d'abril de 2023).

Cancelo, A. (1999). Mondragón Corporación Cooperativa "Historia de una Experiencia". *Revista Internacional de Estudios Vascos*, 44(2), 323-357.

Cooperatives de Treball (2023). *La Federació*. Disponible a:

<https://www.cooperativestreball.coop> (última visita el 25 de maig de 2023).

Elkarrekin (2022). “Fondos e instrumentos de intercooperación financiera”. *TULankide, cuarto trimestre 2022 Laugarren Hiruhilekoa*. Disponible a:

https://www.tulankide.com/es/revista/2022-4_623/embed/2022-4_623 (última visita l'1 de juny de 2023).

Lea Artibai Ikastetxea (2023). *Información general*. Disponible a:

<https://www.leartik.eus/quienes-somos> (última visita el 30 d'abril de 2023).

Ley de Cooperativas, 27/1999, de 16 de juliol (BOE núm. 170, de 17 de juliol de 1999).

Ley de Cooperativas de Euskadi 11/2019, de 20 de desembre (BOE núm. 14, de 16 de gener de 2020).

IKERLAN (2023). *Conoce IKERLAN*. Disponible a:

<https://www.ikerlan.es> (última visita el 5 de maig de 2023).

Ministerio de Trabajo y Economía Social (2023). *Cooperativas y sociedades laborales. Primer trimestre 2022*. Disponible a:

https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-social/estadisticas/cooperativas-soc-laborales/2022/index.htm (última visita el 14 d'abril de 2023).

Mondragón Corporación (2023). *Fundación Mondragón. Memoria 2019*. Disponible a:

https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/docs/Fundacioin%20MONDRAGON_esp.pdf (última visita el 10 de maig de 2023).

Mondragón Corporación (2023) *Mondragón Corporation*. Disponible a:

<https://www.mondragon-corporation.com> (última visita el 25 de maig de 2023).

Mondragón Unibertsitatea (2023). *Universidad Cooperativa*. Disponible a:

<https://www.mondragon.edu/es/conoce-mu/universidad-cooperativa> (última visita el 30 d'abril de 2023).

Nacions Unides (2009). Resolució 64/136, *Las cooperativas en el desarrollo social*. Disponible a:

<https://www.un.org/esa/socdev/documents/resolutions/2009/a-res-64-136-sp.pdf>

Narvarte, P. A. (2006). “La Experiencia Cooperativa de Mondragón: estudio de su viabilidad organizacional en el contexto de Euskadi”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (54), 231-255.

Ormazábal, M. (2022). “Las razones del cisma en la cooperativa”. *El País*, 4 de desembre.

Ormazábal, M. (2022). “Mondragón pierde a dos de sus principales cooperativas”. *El País*, 17 de desembre.

Politeknika Txorierri (2023). *Información general*. Disponible a:

<https://politeknikatxorierri.eus> (última visita el 30 d'abril de 2023).

Puentes, R.; Velasco Gómez, M^a.M. & Vilar Hernández, J. (2010). “Las sociedades cooperativas de segundo grado como instrumento de cooperación entre cooperativas: Aspectos económicos y organizativos”. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1), 103-128.

Silva, J.A. (2014). “La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y autogestión”. *Revista de la Procuraduría Agraria*, (24), 69-95. Disponible a:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/180276/24_4_La_educaci_n_cooperativa_como_estrategia_para_el_desarrollo_de_la_participaci_n_y_autogesti_n.pdf