



Ongi etorri  
Club de Calidad de  
Asturias

17 octubre 2023

**THIS IS MONDRAGON**



69.000

Personas

10.600 M€

Facturación



81

Cooperativas

104

Filiales

23

Entidades de  
cobertura

- Industriales 49
- Crédito 1
- Consumo 1
- Agrícolas 3
- Educación 8
- Investigación y Desarrollo 14
- Servicios (consultoría, ingen., aliment.) 5
- **Total cooperativas**

**81**



## Jose Maria Arizmendiarieta

- En 1941 llega como coadjutor a la parroquia de Arrasate-Mondragón. Tiene 25 años
- Su pensamiento gira en torno a:
  - Dignidad de la persona
  - Solidaridad
  - Trabajo
  - Educación
- *«El mundo está en crisis»*
- *«Hay que crear una persona nueva»*



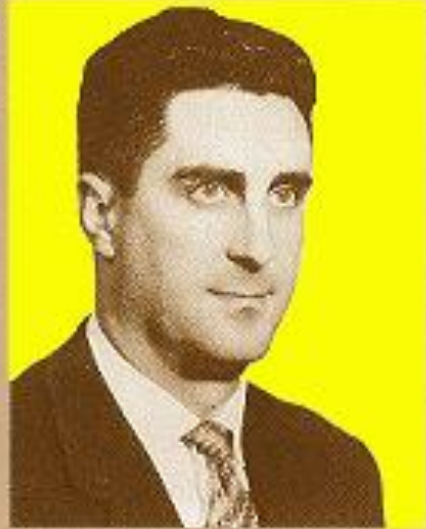
- En Arrasate-Mondragón, tras la guerra, penurias económicas y divisiones sociales
- Trabaja intensamente con los jóvenes organizando multitud de actividades: deportivas, culturales y, principalmente, formativas
- En 1943 crea la *Escuela Profesional*
- Un grupo de aquellos jóvenes realiza estudios de ingeniería técnica
- Formación ideológica; predicación; acción



- Acción también en el ámbito del trabajo
- Piden a la *Unión Cerrajera* que distribuya parte de sus acciones para que los trabajadores tengan poder. No lo logran
- En 1956 crean ULGOR cinco de aquellos peritos



U satorre, Luis



L arrañaga, Jesús



G orroñoigoitia, Alfonso



O rmaechea, José María



O R tubay, Javier

Una empresa más justa

Socio/a = Trabajador/a = *Propietario/a*

Derecho a elegir (1 voto)

Derecho a ser elegido

Ayuda al entorno (10%)

Abanico retributivo estrecho



## Haciendo grupo



- ✓ En torno a la primera empresa (ULGOR, 1956)
- ✓ En torno a Caja Laboral Popular. Grupo Mondragon = Grupo Asociado a Caja Laboral
  - ✓ Creación de grupos comarcales: 1964, 1977, 1978, 1979, 1980...

El Complejo no es un instrumento de autodefensa, sino una -  
"fuerza de unión" que permite a las empresas atacar con fuerza  
sus mercados. En un escrito de 1968

- ✓ MCC. Superestructura creada en 1991. Se pasará de grupos comarcales a grupos sectoriales (producto/mercado). Desde 2008 se denomina MONDRAGON.



## En la Corporación MONDRAGON

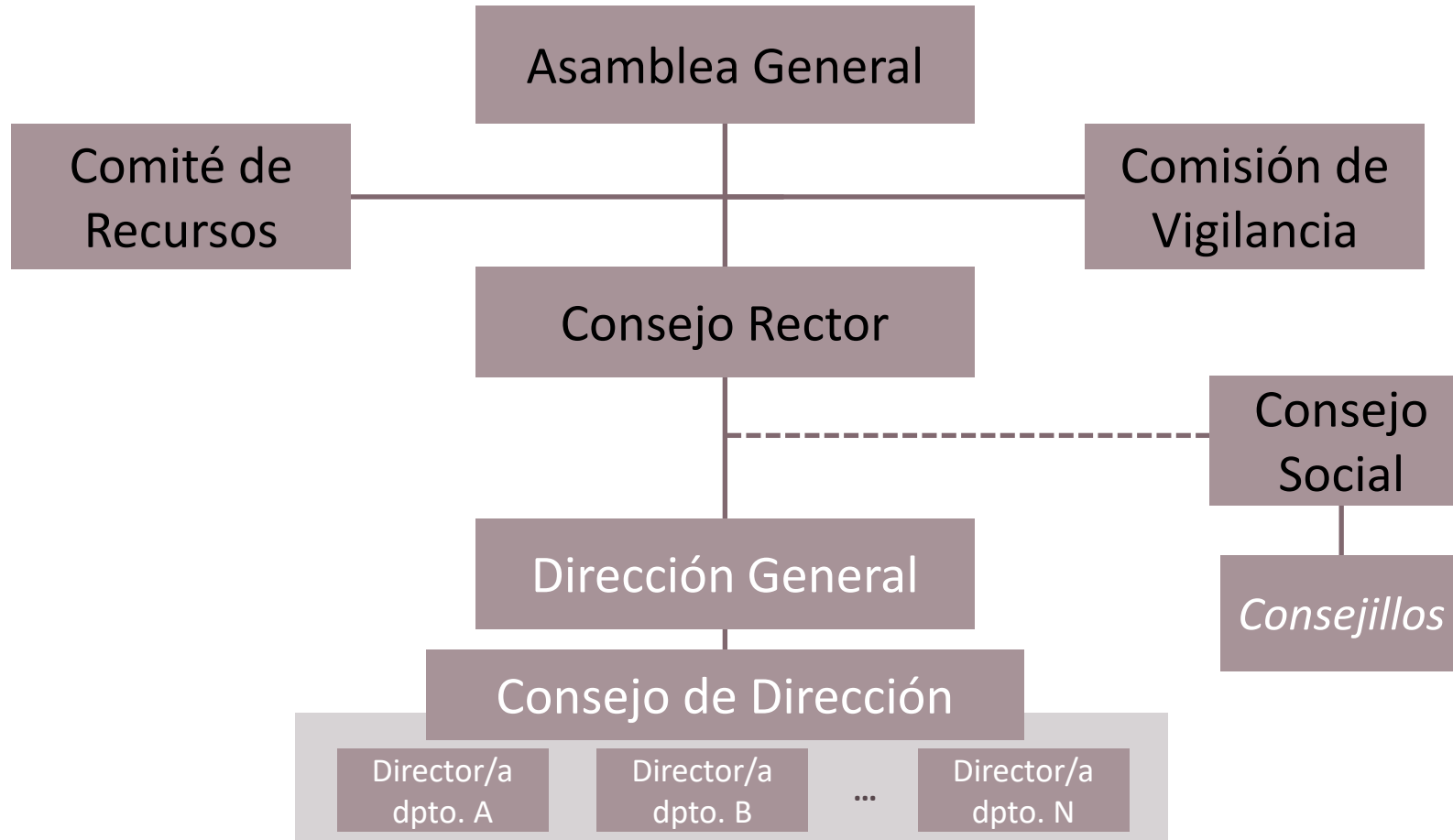
- Compartimos una central de compras, un centro de formación, un centro de promoción, mejores prácticas (sociolaboral, investigación, normativas, etc.)
- No competencia interna
- Información al Centro Corporativo
- Movimientos intercooperativos de personal
- Distribución intercooperativa de resultados (brutos) en la División, entre el 15% y el 40%
  - A fondos corporativos el 14%:  
Para inversión 7%, para ayudas 7% (educación-investigación, compensación en caso de pérdidas, proyectos sociales...)
  - Distribución de resultados netos:  
10% fondo de Educación y promoción cooperativa (ley, 10%)  
30% retornos → capitalizado (socios/as), efectivo (no socios/as)  
60% fondo de reserva (ley, al menos 20%)



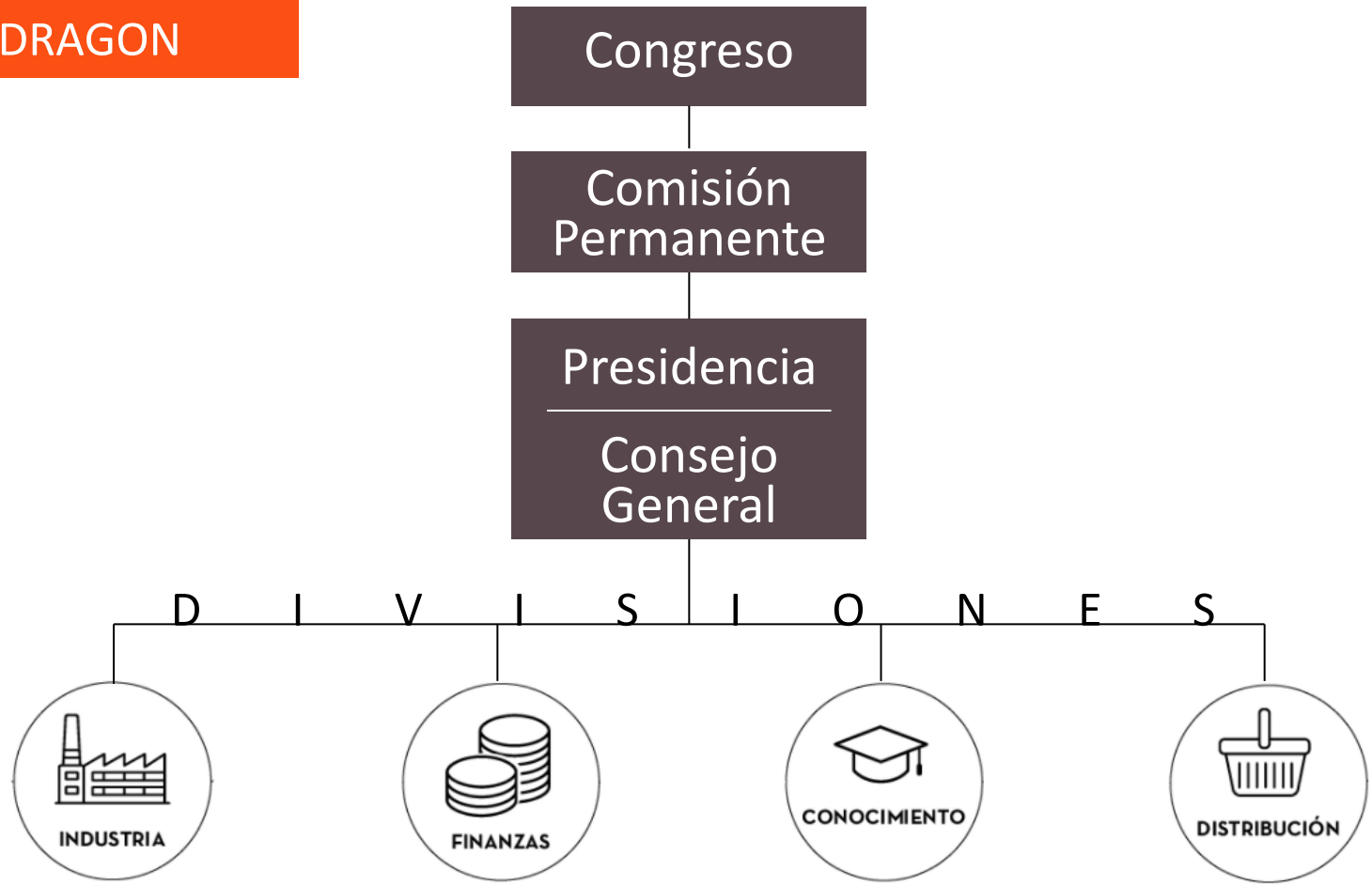
*Intercooperación-* aplicación concreta de **solidaridad**  
y requisito de **eficacia empresarial**



# Estructura de una cooperativa



# Estructura de MONDRAGON



## Consejo Industrial

- AUTOMOCIÓN CHP
- AUTOMOCIÓN CM
- AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL
- COMPONENTES
- CONSTRUCCIÓN
- EQUIPAMIENTO
- INGENIERÍA Y SERVICIOS
- MÁQUINA HERRAMIENTA
- UTILLAJES Y SISTEMAS





# MONDRAGON



HUMANITY  
AT WORK

## MONDRAGON – CENTRO CORPORATIVO

Gestión Social	Gestión Financiera	Relaciones internacionales	Innovación, Promoción y Conocimiento	Secretaría General
Educación cooperativa	Gestión de riesgos	Diplomacia corporativa	Innovación tecnológica	Gestión jurídica
Aprendizaje	Gestión de tesorería	Delegaciones corporativas	Promoción de empresas	Comunicación e Imagen corporativa
Difusión cooperativa	Planificación y control			
Gestión de la cultura	Recursos corporativos			
Gestión del talento				
Transformación social				
Herramientas y modelo de gestión				

# Intercooperación



## **COOPERACIÓN**

Propietarios y protagonistas

## **PARTICIPACIÓN**

Compromiso en la gestión

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Distribución solidaria de la riqueza y desarrollo de la comunidad

## **INNOVACIÓN**

Renovación permanente



## Principios básicos

1. Libre adhesión y neutralidad política y religiosa
2. Organización democrática
3. Soberanía del trabajo
4. Carácter instrumental y subordinado del capital



5. Participación en la gestión
6. Solidaridad retributiva
7. Intercooperación
8. Transformación social
9. Carácter universal
10. Educación



**MONDRAGON Corporación Cooperativa es una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con una sociedad sostenible, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para *generar riqueza y transformar la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo.***

## Misión

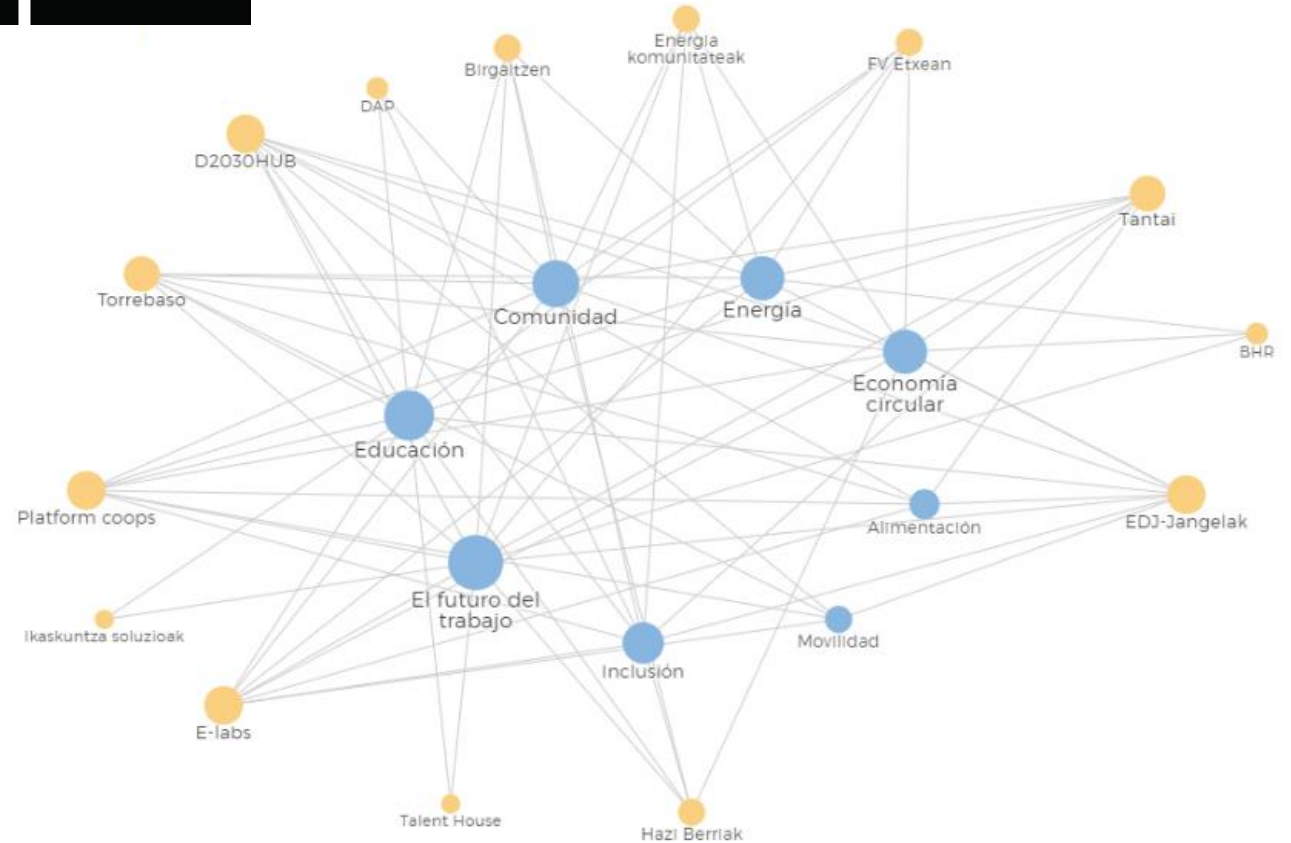
- ✓ Sustentado en compromisos de **solidaridad**
- ✓ Utiliza **métodos democráticos** (un/a socio/a, un voto)
- ✓ Impulsa la **participación** y la integración en cuanto:
  - **Gestión**
  - **Resultados**
  - **Propiedad**
- ✓ Proyecto armonizador del **progreso social, empresarial y personal**
- ✓ Promueve la **formación e innovación**



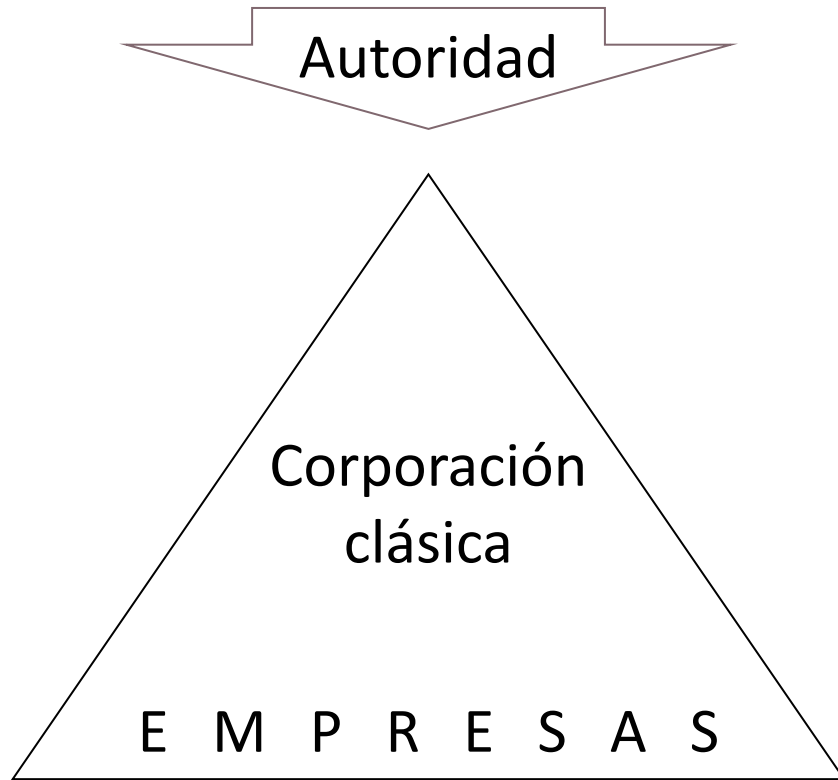
Lograr un Alto Deba inteligente,  
inclusiva y climáticamente neutra  
para el 2050, mediante una  
profundización en el desarrollo  
comunitario del territorio,

actuando conjuntamente las  
instituciones públicas, los agentes  
económicos, los agentes de  
conocimiento y la sociedad civil

<https://debagoiena2030.eus/es/>



MONDRAGON <> Corporación clásica



## Algunos de los hitos

...

- ✓ 1943 Arizmendiarieta crea la Escuela Profesional (MONDRAGON UNIBERTSITATEA desde 1997)
- ✓ 1956 ULGOR
- ✓ 1959 Caja Laboral (banca+División Empresarial)
- ✓ 1959 Lagun Aro (*provisión social*)
- ✓ 1964 Primer Grupo Cooperativo Comarcal (Ularco-Fagor)
- ✓ 1966 Alecop (cooperativa de estudiantes)
- ✓ 1968 Auzo Lagun (fundada e integrada por mujeres)
- ✓ 1969 Comercio, después llamado Eroski (cooperativa de consumo)
- ✓ 1974 Ikerlan (centro de investigaciones tecnológicas)
- ✓ 1987 I Congreso de las cooperativas de la Experiencia
- ✓ 1991 III Congreso: creación de Mondragon Corporación Cooperativa

...

- Plan estratégico
- Delegaciones corporativas en el extranjero
- Plataforma de compras
- Centro de Promoción
- Centro Corporativo
- Laboral Kutxa
- Lagun Aro
- Educación: escuelas, universidad
- Investigación: centros tecnológicos, universidad
- Foros de aprendizaje
- Proyectos comunes
- ...

# Estrategias e instituciones comunes



# Mecanismos en tiempos de bonanza y de dificultad

- Reconversión de resultados
- Fondos: inversión y ayuda
- Préstamos *intercooperativos*

# Mecanismos en tiempos de crisis

*LAGUNARO Ayuda el empleo*

- Reubicación
- Reconversión profesional
- Desempleo
- Calendario flexible
- Jubilación anticipada
- Compensación



## Retos 2021 – 2024

- ✓ Compromiso e identidad cooperativa
- ✓ Sostenibilidad
- ✓ Negocios con futuro
- ✓ Flexibilidad y adaptabilidad
- ✓ Transformación digital
- ✓ Intercooperación
- ✓ Atracción y desarrollo del talento

### Europa: Proyectos *Next Generation*

- ✓ Digitalización
- ✓ Energía y vehículo eléctrico
- ✓ Salud y atención a las personas





Eskerrik asko

---

**HUMANITY AT WORK**

Ander Etxeberria

[aetxeberria@mondragoncorporation.com](mailto:aetxeberria@mondragoncorporation.com)

[www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)