

Desarrollo regional y emprendizaje cooperativo

El concepto de desarrollo local endógeno concede un papel predominante a las empresas, organizaciones, instituciones locales y a la propia sociedad civil en los procesos de crecimiento y cambio estructural. En el desarrollo económico local definido como un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, otra sociocultural, y una tercera político-administrativa. Esta conceptualización del desarrollo constituye un modelo alternativo al propuesto por el paradigma de desarrollo exógeno dominante durante los años cincuenta y sesenta, según el cual, el crecimiento se apoya en los procesos de industrialización y la concentración de la actividad productiva, por medio de grandes plantas en un número reducido de grandes centros urbanos, a partir de los cuales los mecanismos de mercado se difunden posteriormente hacia las ciudades y regiones periféricas, favoreciendo así su desarrollo. Los autores de este trabajo mantenemos que el grado de desarrollo económico y social que ha experimentado el valle de Mondragón ha seguido la senda de lo que hemos definido como desarrollo endógeno, y para defender nuestro argumento nos vamos a centrar en los aspectos que anteriormente hemos expuesto como promotores del desarrollo endógeno de un territorio.

Tokiko garapen endogenoaren kontzeptuak enpresei, organizazioei, tokiko erakundeei eta gizarte zibilar ere paper nagusia ematen die hazkundeko eta egitura-aldaketako prozesuetan. Tokiko garapen ekonomiko horrek hiri, eskualde edo erregio bateko ekonomiaren egituraren hazkunde eta aldaketako prozesu bezala ulertuta, gutxienez hiru dimentsio desberdin ditu: ekonomikoa, soziokulturala eta politiko-administratiboa. Garapenaren kontzeptualizazio hori berrogeita hamarreko eta hirurogeiko hamarkadan nagusi zen garapen exogenoko paradigmatik proposaturikoaren eredu alternatiboa da eta haren arabera hazkundera industrializazio-prozesuetan eta ekoizpen-jardueraren kontzentrazioan babesten da hiriaren erdialde handi gutxi batzuetan planta handiak kokatzearen bitartez eta horietatik merkatu-mekanismoak ondoren hiri eta eskualde periferikoetara hedatzen dira. Lan horren egileok mantentzen dugu Arrasateko bailarak izan duen garapen ekonomiko eta sozialaren mailak garapen endogeno bezala definitu dugun bidea jarraitu duela, eta gure argudioa defendatzeko arreta aurrez lurralde baten garapen endogenoaren sustatzaile gisa azaldu ditugun alderdietan jarriko dugu.

The endogenous local development concept concedes a predominate role to the enterprises, organisations, local institutions and to the civil society proper, in the process of growth and structural change. The local economic development as a growth process and structural change of the economy of a city, area or region, in which it can be identified, at least, three dimensions: an economic one, another which is social cultural, and a third one which is political-administrative. This conceptualisation of the development constitutes an alternative model to the one proposed by the paradigm of the dominating exogenous development during the 50s and 60s, according to which the growth was based on the industrialisation process and on the concentration of the productive activity, by means of big factories in a reduced number of big urban centres. According to which, the mechanisms of market are defused later on toward peripheral cities and regions, thus, favouring their development. The authors maintain the idea that the grade of the economic and social development, experimented in the Mondragón Valle, has followed the path that we have defined as endogenous development.

ÍNDICE

1. Introducción
 2. El concepto de desarrollo regional
 3. Emprendizaje cooperativo: el caso de Mondragón
 4. La aportación de las cooperativas de la Corporación Mondragón a la economía vasca
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: capital social, cooperativa, emprendizaje

N.º de clasificación JEL: A13, O31, R11, J54

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo versa sobre la importancia del emprendizaje cooperativo en el desarrollo regional del valle de Mondragón en particular, y de la CAPV en general y se divide en tres partes bien diferenciadas:

Primero analizamos el concepto de desarrollo regional endógeno y los aspectos promotores del desarrollo regional mediante una serie de indicadores relevantes, pero relativamente poco divulgados, del desarrollo regional. En esta primera parte, proseguimos con el concepto de capital social y las implicaciones que puede tener en el desarrollo de diferentes territorios.

En una segunda parte nos centramos concretamente en la experiencia cooperativa de Mondragón, y mantenemos que esta experiencia ha sido esencial en el

desarrollo económico de la CAPV en general, y de la comarca del Alto Deba en particular. Para ello nos fijamos en los aspectos destacados anteriormente como promotores del desarrollo.

Para terminar, mostramos una serie de datos para ver la verdadera importancia que tiene el cooperativismo, no sólo en el desarrollo económico de la región sino también en su desarrollo social.

2. EL CONCEPTO DE DESARROLLO REGIONAL

2.1. Desarrollo regional endógeno

El desarrollo económico local o regional se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, condu-

ce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región (Vázquez Barqueo, 2003). Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, nos encontramos ante un proceso de desarrollo local endógeno. Las localidades y territorios tienen un conjunto de recursos no explotados que constituyen su potencial de desarrollo. Cada localidad o territorio se caracteriza, por ejemplo, por una determinada estructura productiva, un mercado de trabajo, una capacidad empresarial y tecnológica, una dotación de recursos naturales e infraestructuras, un sistema social y político, y una tradición y cultura, sobre los cuales se articulan los procesos de desarrollo económico local.

En un momento histórico concreto y por iniciativa propia, una ciudad, comarca o región puede emprender nuevos proyectos que le permitirán iniciar la senda del desarrollo competitivo o continuar en ella. La condición necesaria para que aumente el bienestar local es que exista un sistema productivo capaz de generar riqueza mediante la utilización de los recursos disponibles y la introducción de innovaciones.

El concepto de desarrollo local endógeno concede un papel predominante a las empresas, organizaciones, instituciones locales y a la propia sociedad civil en los procesos de crecimiento y cambio estructural (Stöhr, 1981 y 1985). Es una aproximación de abajo hacia arriba al concepto de desarrollo económico, que considera que los actores locales, públicos y privados, son los responsables de las acciones de inversión y del control de los procesos. Desde la perspectiva del desarrollo endógeno, finalmente, lo social se integra con lo económico (Arocena, 1995). La distri-

bución del ingreso y el crecimiento económico no son dos procesos que se producen al mismo tiempo, sino que adquieren una dinámica concreta según y cómo los actores públicos y privados adopten decisiones de inversión orientadas a resolver los problemas que afectan a las empresas y a la economía local. Lo local es, así, el espacio en que se hacen realidad las iniciativas de los diversos actores de la sociedad organizada.

Vázquez Barqueo (2003) define el desarrollo económico local como un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, otra sociocultural, y una tercera político-administrativa.

Esta conceptualización del desarrollo constituye un modelo alternativo al propuesto por el paradigma de desarrollo exógeno dominante durante los años cincuenta y sesenta, según el cual el crecimiento se apoya en los procesos de industrialización y la concentración de la actividad productiva, por medio de grandes plantas en un número reducido de grandes centros urbanos, a partir de los cuales los mecanismos de mercado se difunden posteriormente hacia las ciudades y regiones periféricas, favoreciendo así su desarrollo. Por tanto, se diferencia de ese paradigma en al menos cuatro aspectos:

- a) El desarrollo puede ser también difuso y no sólo concentrado en las grandes ciudades.
- b) Los sistemas locales de empresas pueden liderar los procesos de crecimiento y cambio estructural, porque, al igual que las grandes em-

presas, pueden generar economías de escala y reducir los costes de transacción.

- c) Las formas de organización social y el sistema de valores locales flexibilizan los mercados de trabajo y permiten a las empresas locales trabajar con menores costes de producción.
- d) La sociedad civil ejerce un control creciente sobre los procesos de desarrollo de las localidades y regiones.

Los autores mantenemos que el grado de desarrollo económico y social que ha experimentado el valle de Mondragón ha seguido la senda de lo que hemos definido como desarrollo endógeno, y para defender nuestro argumento nos vamos a centrar en los aspectos que anteriormente hemos expuesto como promotores del desarrollo endógeno de un territorio.

2.2. Aspectos promotores de los procesos de desarrollo económico local

2.2.1. Estructura productiva y economías territoriales

La constitución en un territorio de un sistema local productivo, formado por varias pequeñas y medianas empresas especializadas en la fabricación de un producto, favorece los intercambios en mercados múltiples, lo que permite el surgimiento de economías de escala externas a las empresas pero internas al sistema productivo local, y asimismo consigue la reducción de los costes de transacción.

La red (Hakansson y Johanson, 1993) está formada por los actores locales, los recursos (humanos, naturales, infraestructuras), las actividades económicas

(de carácter productivo, comercial, técnico, financiero, asistencial) y sus relaciones (interdependencia e intercambios). Las relaciones dentro de la red permiten que los actores intercambien no sólo productos y servicios, sino también conocimientos tecnológicos y pautas de comportamiento. En los sistemas productivos locales las relaciones se basan en el conocimiento de los agentes entre sí, en la confianza mutua que se ha ido creando paulatinamente, así como en el beneficio que deriva del comercio y el intercambio (Ottati, 1994).

El sistema de relaciones y conexiones entre actividades y entre empresas se ha ido creando históricamente. La confluencia de los intercambios de productos y recursos entre las empresas, la multiplicidad de relaciones entre los actores, y la transmisión de mensajes e información entre ellos propicia la difusión de las innovaciones, impulsa el aumento de la productividad y mejora la competitividad de las empresas locales. En este sentido, la cooperación en el sistema productivo local se basa en el beneficio que proporciona a cada una de las empresas la combinación de esfuerzos, para obtener economías de escala y reducir los costes de transacción.

2.2.2. Red de aprendizaje, innovación y territorio

Un sistema productivo local es más que una red de empresas, ya que está integrado también por una red de actores sociales que ocasionan y promueven una serie de relaciones económicas, sociales, políticas y legales (Best, 1990). Por tanto, en general, no es posible abarcar el estudio de una red analizando únicamente su

nivel económico, sino que, para comprender su creación y sus efectos, es necesario adoptar una perspectiva holística que tenga en cuenta tanto los aspectos económicos, como los sociales y sus interacciones.

Así, para que los entornos sean innovadores, es necesario que tengan capacidad de introducir y desarrollar nuevos paradigmas productivos en el sistema económico local. Para ello, el *millieu* tiene que comportarse creativamente y desplegar la capacidad de aprendizaje de los agentes locales. Debe ser, en consecuencia, un entorno que se transforma, orienta las decisiones de inversión y, por tanto, la respuesta de los sistemas productivos locales a los desafíos de la competencia.

La introducción de innovaciones es posible gracias a las relaciones formales e informales que se dan entre los actores, públicos o privados, comprometidos en las actividades productivas, tecnológicas y comerciales. Esta idea ha sido recogida por la escuela GREMI, al desarrollar el concepto de *millieu* innovador y al considerar que los contactos informales entre los agentes del *millieu* son una condición básica para su funcionamiento (Koschatzky, 2002).

2.2.3. *Mercado de trabajo y acumulación de capital*

En el desarrollo económico regional es de vital importancia la capacidad que tenga ese territorio para utilizar los recursos humanos disponibles. En las fases iniciales de los procesos de industrialización endógena, la mano de obra suele provenir del sector agrario, de las empresas artesanales y de todas aquellas acti-

vidades locales. En las fases posteriores, los movimientos migratorios hacia las localidades cuyos sistemas productivos tienen éxito se convierten en uno de los mecanismos decisivos en la oferta de trabajo local.

Por otra parte, la reinversión continuada en el tiempo de una parte sustancial de los beneficios conlleva la existencia de unos medios de producción modernos y renovados, al incorporarse en las nuevas inversiones las tecnologías más avanzadas del mercado. Esta reinversión repercute también en el incremento de los recursos propios de las empresas, que tendrán unos balances más equilibrados y saneados.

2.2.4. *Desarrollo, cultura y sociedad*

El desarrollo económico regional se produce en sociedades cuyas formas de organización, condiciones sociales, cultura, y códigos de conducta condicionan los procesos de cambio estructural. Las empresas regionales son el vehículo que facilita la inserción de los sistemas productivos en el sistema de relaciones socioculturales del territorio. Los sistemas productivos locales han nacido y se han consolidado en áreas que se caracterizan por un sistema sociocultural fuertemente vinculado al territorio. La aceptación de un modelo de sociedad en el que se premia el esfuerzo y la ética del trabajo, en el que la capacidad emprendedora es un valor social reconocido, en el que se potencia la movilidad social, explica el funcionamiento de los mercados de trabajo locales y la capacidad de respuesta de las comunidades regionales ante los cambios tecnológicos y los desafíos de la competitividad.

La fuerte relación que se establece en los diferentes territorios entre empresa, cultura, instituciones y sociedad local suelen ser vitales en el desarrollo de las comunidades regionales. Las estructuras familiares, la cultura y los valores locales determinan los procesos de desarrollo y son una condición necesaria para la consolidación de estos procesos.

En los procesos de desarrollo empresarial, los valores sociales desempeñan un papel clave en el funcionamiento del sistema productivo. El sentimiento de pertenencia a una comunidad local diferenciada está tan fuertemente arraigado que se sobrepone al sentimiento de clase, lo que modifica las relaciones laborales y limita los conflictos sociales. La fuerte identidad endógena, unida al reconocimiento social de la actividad empresarial, explica el surgimiento y el mantenimiento de la actividad productiva en situaciones de necesidad y en circunstancias de riesgo. La confianza entre los empresarios favorece la cooperación y asegura las transacciones entre las empresas locales y regionales. Además, la ética del trabajo y tener unos valores compartidos inducen a mejorar la cualificación de los recursos humanos y reduce los conflictos sociales.

Chang (1997) subraya que los valores fundamentan el interés del uno por el otro más allá del mero bienestar personal, y contribuyen de manera crucial a determinar si habrá avances en las redes sociales, las normas y la confianza. Valores que tienen sus raíces en la cultura y que son fortalecidos o dificultados por ella, como la solidaridad, el altruismo, el respeto y la tolerancia, todos ellos esenciales para un desarrollo sostenido.

La cultura es, asimismo, un factor decisivo de cohesión social. En ella, las personas pueden reconocerse mutuamente, crecer en conjunto y desarrollar la autoestima colectiva. Como señala al respecto Stiglitz (1998), preservar los valores culturales tiene gran importancia para el desarrollo, por cuanto sirven como una fuerza cohesiva en una época en que otros muchos valores se están debilitando.

Por último, la dinámica económica y las nuevas formas de producción han contribuido a la evolución de la organización social, de la cultura y de los valores de la población. La propia dinámica de los sistemas productivos locales ha ido fortaleciendo la cultura empresarial, merced a la acumulación de un conocimiento tecnológico, productivo y comercial, y ha mejorado la cualificación y el adiestramiento de la mano de obra y del empresariado.

2.3. Capital social y desarrollo regional

El Banco Mundial distingue cuatro formas básicas de capital:

- a) El natural, constituido por la dotación de recursos naturales con que cuenta un país.
- b) El construido, generado por el ser humano, y que incluye las infraestructuras, los bienes de capital, el capital financiero, el comercial, etc.
- c) El capital humano, determinado por los grados de nutrición, salud y educación de la población.
- d) El capital social, incorporado recientemente a las ciencias del desarrollo.

Algunos estudios adjudican a las dos últimas formas de capital un porcentaje

mayoritario del desarrollo económico de las naciones, e indican que son las claves decisivas del progreso tecnológico, la competitividad, el crecimiento sostenido, el buen gobierno y la estabilidad democrática.

¿Qué es en definitiva el capital social?

Aún no existe una definición aceptada por consenso. De reciente exploración, el concepto está todavía en plena delimitación de su identidad. Sin embargo, pese a considerables imprecisiones, hay la impresión cada vez más generalizada de que, al investigarlo, las disciplinas del desarrollo están incorporando al conocimiento y a la acción un gran número de variables importantes que estaban fuera del encuadre convencional.

Mientras, prosigue el debate epistemológico y metodológico, dada la enorme complejidad del tema y el hecho de que los estudios sistemáticos sobre él se iniciaron hace menos de una década. Así, el capital social sigue dando muestras de su presencia y acción efectiva para procesos de desarrollo económico territorial, al margen de las especulaciones, y a pesar de que la literatura nos brinda diferentes definiciones de capital social, todas ellas tienen en común los siguientes dos componentes (Landabaso *et al.*, 2003):

- a) Sistema de valores, normas e instituciones compartidos.
- b) Interacciones sociales más o menos institucionalizadas, como las redes u otra forma de organización social.

Así, desde el punto de vista del desarrollo regional, el capital social puede ser considerado como la capacidad colectiva de una serie de agentes econó-

micos regionales (individuales, empresas, autoridades, centros de investigación, agencias de desarrollo, universidades, etc.) para formar y usar eficientemente las redes u otras formas de cooperación, basándose siempre en un sistema de valores, normas e instituciones compartidos (confianza y reciprocidad), que permita y acelere el proceso de aprendizaje regional.

En el campo de la política de innovación, significa crear un sistema de innovación regional eficiente que facilite la generación, difusión y explotación económica del conocimiento en forma de nuevas actividades económicas (productos, procesos y servicios) en una determinada región.

Un aspecto muy importante tanto en el concepto de capital social como del desarrollo regional es la cultura, ya que influye en todas las dimensiones del capital social de una sociedad. La cultura subyace en los componentes básicos considerados del capital social, como la confianza, el comportamiento cívico, y el grado de asociatividad.

Asimismo, las relaciones entre cultura y desarrollo son de todo tipo, y asombra la escasa atención que se les ha prestado. Entre otros aspectos, los valores de que es portadora una sociedad van a incidir fuertemente sobre los esfuerzos de desarrollo. Como lo ha señalado Sen (1997), «Los códigos éticos de los empresarios y profesionales son parte de los recursos productivos de la sociedad». Si estos códigos subrayan valores afines al proyecto de desarrollo con equidad reclamado por amplios sectores de la población, lo favorecerán; de lo contrario, lo obstaculizarán.

3. EMPRENDIZAJE COOPERATIVO: EL CASO DE MONDRAGÓN

Las características de las sociedades cooperativas que se agrupan en redes (asociaciones, corporaciones, etc.) hacen que sean consideradas como instrumentos útiles para acometer políticas de desarrollo económico y social en comunidades locales y regionales. (Vara, 1994). Todo ello debido, sobre todo, a los siguientes factores:

- a) Son empresas muy flexibles en cuanto al tamaño y a la movilidad de sus socios.
- b) Contribuyen al fomento de un espíritu empresarial.
- c) Permiten ajustes bastante rápidos del salario real, tanto a la baja como al alza, según la coyuntura económica, y por tanto producen efectos favorables en el mantenimiento del empleo.
- d) Deben invertir en la formación de su capital humano y tomar las decisiones de forma participativa.

En consecuencia, contribuyen a elevar el nivel de cualificación global del factor trabajo vinculando formación-experiencia-compromiso.

Sin embargo, no puede ignorarse el debate existente en torno a las posibilidades de un funcionamiento empresarial eficiente de estas organizaciones. Ya el propio Jose M.^a Arizmendiarieta, ideólogo y promotor del movimiento cooperativo de Mondragón, y los fundadores de las cooperativas estaban de acuerdo en que la cooperativa es una empresa, y por ello tiene que dar respuesta a los retos empresariales a las que se enfrenta (Azurmendi, 1984). No siempre se ha dado en

el cooperativismo internacional mucha importancia al aspecto empresarial, pero las cooperativas de Mondragón se han destacado desde sus comienzos en esta faceta.

De acuerdo con José Luis del Arco «*La cooperativa no es una sociedad benéfica o filantrópica, sino que es siempre una empresa*». Y añade: «*La cooperativa, lo hemos dicho muchas veces, es siempre una empresa económica. Las mismas leyes que actúan sobre cualquier empresa económica pasan inexorablemente sobre la cooperativa. Y sin embargo, nuestra diaria experiencia nos demuestra que es el aspecto seguramente más descuidado por los fundadores de gran número de cooperativas, siendo la causa inmediata del fracaso de muchas de ellas*». Cuando la cooperativa fracasa como empresa económica, fracasa también su pretendida proyección social y humana, arrastrando, como secuela, el descrédito de la institución». Estas palabras de J.L. del Arco habría que grabarlas en letras de oro (Aranzadi, 2003).

3.1. El cooperativismo de Mondragón: génesis de una experiencia

El País Vasco es bien conocido por su fuerte sentido de identidad como pueblo, identidad política y cultural (Greenwood, 1989), y Mondragón es una villa de tradición industrial enclavada en su centro geográfico. Cuando nacieron las primeras cooperativas de Mondragón, la base industrial vasca se basaba, en gran medida, en la industria pesada, que sufriría después un declive semejante al experi-

mentado en toda Europa y los Estados Unidos.

Como otras comunidades humanas, el País Vasco ha desarrollado a lo largo de su historia diversas actividades económicas en régimen de cooperación. Ejemplo de dichas actividades lo constituyen las prácticas esporádicas de trabajos vecinales o ligadas a labores agrícolas, denominadas «auzo lan», llegando a cristalizar esta actividad comunitaria también en instituciones tan importantes en la economía vasca como las cofradías de pescadores o el aprovechamiento organizado de tierras comunales.

Lógicamente, el advenimiento de la revolución industrial redujo considerablemente la importancia de tales prácticas e instituciones, surgiendo al mismo tiempo nuevos ejemplos de actividades económicas emprendidas en régimen de cooperación: las cooperativas de consumo, de temprana aparición en la comarca del Gran Bilbao, y las cooperativas de producción industrial como la eibarresa Alfa, de inspiración socialista.

Sin embargo, las experiencias prácticas en curso, resultaron truncadas por el estallido de la guerra civil española, cuyo desenlace supuso un claro retroceso en el desarrollo de dichas actividades, sumiendo al País Vasco en una profunda postración económica y social.

Desde aquel 1956 en que cinco dirigentes y dieciséis colaboradores iniciaron la andadura de Fagor Electrodomésticos, ha tenido lugar un importante proceso de crecimiento, diversificación e incorporación de otras cooperativas, dando lugar a lo que suele conocerse como «la experiencia cooperativa de Mondragón».

3.2. Elementos promotores del desarrollo regional en las cooperativas de Mondragón

3.2.1. Evolución histórica de la estructura productiva

Respecto a la tradición industrial del valle de Mondragón, que actualmente se compone de 9 municipios donde viven 75.000 personas, podemos señalar que es una comarca con una larga historia de actividad industrial. En la época de Alfonso X (1252-1284), las ferrerías de Mondragón competían con las de Génova (Greenwood, 1989). A partir de la industria del hierro, los habitantes de la comarca desarrollaron actividades de manufactura centradas principalmente en torno al sector cerrajero, con la honrosa salvedad de la industria textil de Bergara (Irizar, 1998), mientras que otras comarcas limítrofes como la de Eibar se centraban en la armería. Según los archivos de la villa de Mondragón, en 1870 había 134 cerrajeros profesionales. En junio de 1906, varias de esas empresas de cerrajería se unirían dando lugar a la Unión Cerrajera, que se convertiría en una empresa integral: dominaba toda la cadena productiva desde el arrabio a la manufactura ferretera, controlaba su propia producción eléctrica, preparaba a sus operarios en la escuela de aprendices, tenía su propia seguridad social (Hetruc), su economato y hasta sus viviendas (Ormaetxea, 2003).

Es indudable la importancia que tuvo en la villa todo este entramado en red que se fue creando, en el que destaca la escuela de aprendices. Es precisamente de esta escuela de donde van a surgir los técnicos o mandos, ya no sólo de Unión Cerrajera, sino también de las futuras cooperativas (Lertxundi, 2002).

Porque precisamente desde 1956, una nueva concepción empresarial empezó a aparecer tímidamente en torno a Mondragón: el cooperativismo. En apenas treinta años el movimiento cooperativo se fue consolidando y a la vez diversificando su actividad, y su irrupción supuso un cambio en la estructura productiva del valle. A medida que se fue creando el tejido industrial, financiero, educativo, sanitario y de consumo fue extendiéndose como una mancha de aceite por los Valles del Alto y Bajo Deba, y posteriormente por todo el País Vasco.

Por tanto, podemos decir que el cooperativismo de Mondragón es en cierto modo el heredero de la tradición empresarial de la Unión Cerrajera, que sirvió de modelo en la villa y fue la cuna de los primeros cooperativistas.

3.2.2. *Entidades supra-empresariales*

Como ya se ha mencionado, el cooperativismo de Mondragón no se limitó a desarrollar una red de empresas industriales, sino que se hizo mucho esfuerzo en crear todo un conglomerado que tuviera en cuenta los aspectos financieros, la investigación, la promoción de nuevas actividades empresariales, la educación y la asistencia sanitaria.

Así, los primeros quince años se caracterizaron por un gran dinamismo empresarial, que supo aprovechar el despertar de la economía española de la segunda mitad de la década de los cincuenta. Ello dio lugar a la creación de un gran número de cooperativas, a partir de la puesta en marcha de Fagor en 1956, que comenzó fabricando hornillos y estufas de petróleo.

La intuición, nunca suficientemente ponderada, y el arrojo de aquellos pione-

ros, encontró un mercado autárquico favorable, que absorbía todo lo que la maquinaria productiva podía ofertar.

En aquel entonces resultaba clave poseer licencias de fabricación, puesto que los conocimientos técnicos disponibles no permitían la creación de productos propios. Esta dependencia se percibió con claridad, por lo que muy pronto empezaron a formarse departamentos de I+D en las cooperativas. Ello posibilitó la creación de desarrollos propios, evitando el pago de royalties y las limitaciones de exportar a determinados países impuestos por los licenciadores.

Del dinamismo de esta primera etapa quedó constancia en el hecho de que a finales del período existían ya 41 cooperativas, algunas de ellas impulsadas desde Fagor, pero también se dieron otros orígenes, como las nuevas cooperativas surgidas desde la División Empresarial de Caja Laboral, los grupos cooperativos autónomos, las transformaciones de sociedades anónimas a cooperativas, etc. (MCC, 2001).

Merece la pena destacar la proliferación de grupos de personas preocupadas por el desarrollo de su pueblo o comarca, y que se acercan a ver las cooperativas con el objeto de estudiar la búsqueda de productos que, tras el correspondiente estudio de viabilidad, concluyesen en la constitución de una cooperativa, principalmente industrial.

Pero no se crearon únicamente cooperativas industriales. Se hacía necesaria la creación de una serie de organizaciones que dieran cobertura a las nuevas cooperativas y que cubrieran las necesidades, tanto empresariales como sociales, de los socios cooperativistas. Así se fue tejiendo

un vínculo asociativo que redundaría tanto en el desarrollo del cooperativismo como en el desarrollo territorial. Algunas iniciativas destacadas que han ejercido una gran influencia en el desarrollo de las cooperativas de Mondragón Corporación Cooperativa - MCC, fueron:

a) **Eskola Politeknikoa**

La experiencia iniciada por Arizmendiarieta en 1943 con la creación de la nueva Escuela de Aprendices ajena a la Unión Cerrajera progresa en la década de los sesenta con la construcción en 1962 de una nueva Escuela Profesional en Mondragón, que acoge a más de 1.000 alumnos en las especialidades de mecánica, electricidad, electrónica, fundición, delimitación y automatismos. Este centro es reconocido oficialmente en 1969 como Escuela de Ingeniería Técnica Industrial, hoy denominada Escuela Politécnica Superior. También por aquel entonces se crea en el valle, concretamente en Oñati, la Escuela Técnica de Estudios Empresariales - ETEO, para formar a futuros directivos y contables de las cooperativas. Estas dos escuelas, junto con la escuela de educación (creada en la década de los setenta) forman hoy en día lo que se conoce como Mondragón Unibertsitatea.

b) **Caja laboral**

Uno de los ámbitos esenciales de la actividad empresarial es el financiero. El equilibrio financiero es necesario en toda actividad empresarial, pero el problema de la captación de recursos financieros de la empresa cooperativa es específico al no poder acudir al mercado de capitales (MCC, 2001).

Por ello, además del establecimiento

de las primeras cooperativas industriales y de una institución educativa, Arizmendiarieta identificó la necesidad de crear una entidad de intermediación financiera que sirviera para la captación de ahorro popular y que canalizara esos recursos hacia el desarrollo cooperativo. De éste se creó Caja Laboral en 1959, una entidad cuyo papel a lo largo de la historia cooperativa ha resultado decisivo, posibilitando un crecimiento que sería imposible a partir de los recursos internos de las cooperativas

Pero el rol de Caja Laboral superó con creces su función específicamente financiera, y a través de su División Empresarial fue durante muchos años un soporte básico en la promoción de nuevos negocios en las cooperativas, y de las nuevas cooperativas que surgían en distintos enclaves geográficos, realizando una amplia función de asesoramiento técnico y apoyo financiero.

c) **Lagun-Aro**

Durante los primeros años, Caja Laboral cobijó en su seno a un departamento de asistencia sanitaria y de mutualismo, que se constituyó jurídicamente en 1966 con el nombre de Lagun-Aro, cuyo objeto era resolver el problema creado a los cooperativistas al negarles el gobierno el derecho a afiliarse al Régimen General de la Seguridad Social, aludiendo a su condición de propietarios en contraposición a la de trabajadores por cuenta ajena (MCC, 2001).

La necesidad hace virtud, y Lagun-Aro además de cubrir satisfactoriamente su función específica, ha gestionado las prestaciones y cuotas de sus mutualistas, lo que ha dotado a los cooperativistas de

un gran sentido de responsabilidad y realismo, derivación lógica del conocimiento de que toda prestación sanitaria y asistencial tiene su costo.

d) Eroski

En 1969 se constituyó la cooperativa de distribución Eroski, cuya presencia en esta etapa tiene poca significación, pero que debe quedar reflejada por el gran peso que adquirirá más tarde dentro de MCC.

Nacida de la fusión de nueve pequeñas cooperativas locales, supone entrar en un sector nuevo, necesitado de transformación, en el que las cooperativas aisladas carecían de proyección e incluso, como la historia ha demostrado, estaban condenadas a desaparecer (MCC, 2001).

e) Ikerlan

En 1974 se constituyó Ikerlan como centro de investigación tecnológica, planteándose como objetivo captar capacidades tecnológicas del exterior, para desarrollar nuevas aplicaciones de las mismas en las cooperativas industriales (MCC, 2001).

Una vez más es perceptible la capacidad de anticipación de Arizmendiarieta en la búsqueda de soluciones, consciente de que el futuro se dirimirá en el terreno de la innovación tecnológica, para ofertar permanentemente productos diferenciados que satisfagan las expectativas de los clientes.

En el proyecto de Ikerlan coinciden: la necesidad de las cooperativas de desarrollar sus propios productos, el apoyo financiero de Caja Laboral y la aportación de investigadores por parte de Mondragón Eskola Politeknikoa, en cuyo seno ya

se venía trabajando en el desarrollo tecnológico (MCC, 2001).

f) CEI-Saiolan

El Centro de Empresas e Innovación CEI-Saiolan se creó en 1985 en la Escuela Politécnica Superior y su hito precursor fue la existencia de una estrecha relación entre la Escuela Politécnica y las cooperativas industriales, con el objetivo de crear nuevas empresas en sectores avanzados o nuevos negocios en las propias cooperativas.

Resumiendo, como se puede apreciar en el gráfico n.º 1, el cooperativismo de Mondragón fue tejiendo una estructura sólida en base a cuatro pilares, que servían para dar la cobertura necesaria a las cooperativas que se estaban creando. El desarrollo de las cooperativas en la comarca de Mondragón reposó en su capacidad para dotarse de instituciones de apoyo basadas en la cooperación empresarial.

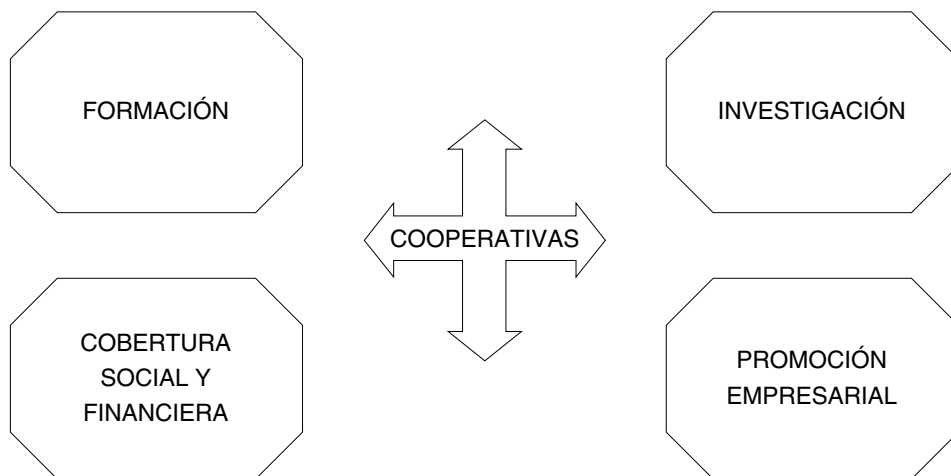
Esos cuatro pilares se mantienen actualmente, e incluso han fortalecido sus cimientos con el transcurso de los años. Así, el grupo cooperativo cuenta en la actualidad con diez centros tecnológicos (ver cuadro n.º 1) que han nacido para dar respuesta a las necesidades que Ikerlan no podía satisfacer.

También se ha ido reforzando la vertiente de la formación (ver cuadro n.º 2), que teniendo como origen aquella pequeña Escuela de Aprendices, cuenta en la actualidad con una universidad propia y otros centros.

Todo este desarrollo ha hecho posible crear una red de aprendizaje e innovación, para hacer frente a las cada vez mayores exigencias de un entorno que se

Gráfico n.º 1

Emprendizaje cooperativo



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n.º 1

Centros de Investigación

Centro	Actividad
Aotek	Automatización y óptica
Ideko	Desarrollo de máquinas herramienta y sistemas
Ikerlan	Desarrollo de productos, reingeniería de procesos y diseño
Koniker	I+D conformado y ensamble
MTC	I+D conjuntos y componentes termoplásticos de automoción
Lortek	Tecnologías de unión
MIK	Investigación en gestión empresarial
Orona eic.	Sistemas de elevación
Ulma PTC	Desarrollo de maquinaria de envasado
Edertek	Metales aplicados a automoción

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n.º 2

Centros de formación

Centro	Actividad
Mondragon Unibertsitatea	Formación universitaria
— Escuela Politécnica Superior	Formación técnica
— Facultad Empresariales	Formación empresarial y cooperativa
— Facultad Humanidades	Formación educación
CIM	Formación idiomas
Politeknika Ikastegia Txorierrri	Formación técnica
Lea Artibai Ikastetxea	Formación técnica
Arizmendi ikastola	Formación preuniversitaria
Otalora	Formación continua cooperativa

Fuente: Elaboración propia.

caracteriza por ser cada vez más impredecible y dinámico.

3.2.3. *Red empresarial corporativa*

La magnitud que fue tomando toda esta realidad empresarial en progresivo crecimiento vislumbraba la necesidad de contar con una supra-estructura. Por un lado, debía englobar a todas las cooperativas enclavadas en sectores de actividad originalmente diversos, pero al mismo tiempo tenía que establecer una estructura ágil y flexible, para poder aprovechar al máximo las diferentes sinergias que se podían dar entre diferentes cooperativas, y poder así responder a los continuos desafíos económicos y sociales de un mundo en constante transformación.

Considerando que la base empresarial es cooperativa, es decir, el control de cada empresa reside en sus trabajadores, la construcción de un grupo exigía

creatividad organizativa, de modo que se pudiera encauzar la participación del socio en las decisiones del grupo. Significaba profundizar en el proceso de delegación de capacidad de decisión, desde la base hacia la tecno-estructura del grupo.

Así surgió MCC en 1992, que se estructuró en tres grupos: industrial, distribución y financiero. Las actividades de investigación y formación antes mencionadas se consideran como actividades corporativas y tienen como misión dar soporte y satisfacer las demandas de las cooperativas.

El grupo industrial se compone a su vez de siete divisiones sectoriales: automoción, componentes, construcción, equipamiento industrial, hogar, ingeniería y bienes de equipo, y máquina herramienta. Estas divisiones, a su vez, se dividen en diferentes agrupaciones con similitudes sectoriales, que les facilitan el logro de

distintos tipos de sinergias a las cooperativas de base.

El grupo de distribución está constituido por varias cooperativas dedicadas a la distribución, siendo Eroski la más importante tanto en ventas como empleo, así como cuatro cooperativas agroalimentarias

El grupo financiero incluye el negocio bancario de Caja Laboral, la actividad vinculada a Lagun-Aro como entidad de previsión social de las cooperativas, y la compañía de seguros Lagun Aro.

Por otra parte, la creación de los mecanismos de solidaridad intercooperativa ha sido fundamental en el proceso de desarrollo de las cooperativas, ya que ha hecho posible que se dieran procesos de innovación e internacionalización difíciles de abordar en solitario. Los fondos intercooperativos vienen a ser la respuesta solidaria de las cooperativas de MCC que, conscientes de su limitada dimensión y compromiso con el desarrollo empresarial y social, aúnan sus esfuerzos en beneficio del conjunto de la Corporación y del desarrollo de la sociedad en general.

Los recursos que componen dichos fondos tienen como finalidad cubrir necesidades de financiación tales como:

- el fomento de proyectos de promoción de nuevos negocios y la de internacionalización;
- la compensación parcial de las pérdidas de las cooperativas;
- la cofinanciación de nuevas actividades y toma de participaciones que no pudieran hacerse en solitario;
- la creación de infraestructuras educativas y tecnológicas, y el desarrollo de los planes de ciencia y tecnología;

— acceso a otras plataformas que ofrezcan nuevas vías de financiación.

Gracias a estos fondos, las cooperativas se sienten más protegidas, y pueden hacer frente a retos, que les sería imposible abordar en solitario.

En definitiva, se ha forjado una red de intercooperación que ha sabido unir a las cooperativas de un mismo sector de actividad en torno a una estructura común (agrupaciones sectoriales), para poder aprovechar posibles sinergias y fomentar el aprendizaje mutuo que favorece la innovación. Asimismo, se han ido potenciando las actividades corporativas para poder dar cobertura a esas cooperativas en los ámbitos de la formación y la investigación. Y finalmente, todo ello ha estado acompañado de unos fondos intercooperativos que han ayudado a bastantes cooperativas alcanzar las dimensiones que tienen hoy en día.

3.2.4. *Recursos Humanos*

Por lo que respecta a este indicador del desarrollo endógeno, podemos considerar que los 9 municipios del valle de Mondragón no disponían de suficientes recursos humanos para hacer frente a las exigencias del desarrollo que se estaba dando. Así, podemos distinguir básicamente tres tipos de evolución demográfica dentro del valle y en sus municipios:

A) *Decreciente*: es sintomático constatar el decrecimiento demográfico de los tres municipios que no abordaron con decisión el paso de la artesanía tradicional, que mantenía numerosos empleos, a la industrialización. Nos estamos refiriendo a Elgeta, Gatzaga y Aramaio. Ciertamente, ni su orografía ni sus vías de comuni-

cación son las más adecuadas para la ubicación de fábricas, pero no parece que sea el único motivo de esta recesión, toda vez que lo mismo podríamos señalar para Antzuola, que reunía unas características estructurales similares a las tres poblaciones señaladas (Irizar, 1998).

B) Crecimiento moderado: consideramos en este grupo a Antzuola, Aretxabaleta, Bergara, Eskoriatza y Oñati. En todos los casos el crecimiento demográfico es considerable, pero inferior a los porcentajes de la CAPV.

Ello evidencia que el proceso industrializador se ha llevado con moderación, pero a la vez de forma mantenida. De hecho, gran parte de las empresas ubicadas actualmente en estos municipios son competitivas a nivel internacional, y mantienen o crean empleo de alto valor añadido.

Estas poblaciones han sido foco importante de inmigración pero de menor intensidad que el de Mondragón u otros municipios de la CAPV. Ello ha entrañado una expansión más racional, con una calidad mayor de las viviendas, las urbanizaciones, y en general de los nuevos barrios.

C) Crecimiento acelerado: es el caso único del municipio de Mondragón, donde entre 1950 y 1970 la población se duplicó (Kasmir, 1999). En 1950 había 10.014 habitantes; en 1960, 14.168, y en 1970, 22.421. Se debe a un desarrollo industrial importante y la necesidad consiguiente de mano de obra. La presencia de un tejido industrial próspero y con fuertes inversiones, dio origen a un fuerte movimiento migratorio, con las consecuencias sociales que conlleva por la necesidad de vivienda, educación, sanidad, adaptación al nuevo entorno sociológico y cultural, etc. La villa no estaba

preparada para acoger a tanta gente de una forma tan rápida. Muchas familias de inmigrantes obreros fueron relegadas a grandes barrios de inmigrantes, lo que hizo mucho más difícil una situación tensa ya de por sí.

Respecto al reparto de la riqueza y el clima laboral en el valle, el hecho de que en las cooperativas se den unas franjas salariales reducidas, inicialmente entre uno y tres y actualmente entre uno y doce, hace que se haya estructurado una comunidad económicamente equilibrada y sin relevantes desigualdades sociales. De hecho, las empresas no cooperativas del valle se han adaptado al régimen de salarios cooperativos, lo que ha generado una gran clase media con pocas presiones reivindicativas.

3.2.5. *Cultura, principios básicos y valores*

Hoy en día, las escuelas de la gestión empresarial conceden una gran importancia a la cultura y a los valores empresariales, y a las declaraciones de misión y visión. Todas van en busca de esa filosofía inspiradora que surge de los valores, que en la medida en que los interiorizamos, nos empujan y nos animan a la acción, y dan sentido a lo que hacemos, a nuestro quehacer diario e incluso a nuestra vida.

Uno de los máximos gurús en gestión empresarial como Peter Drucker señala: «Se reflexiona tan poco sobre el propósito y la misión de las empresas, que ésta es quizá la causa aislada más importante de la frustración y el fracaso de una empresa». Lo que se está buscando en el mundo del *management* actual lo ha tenido el cooperativismo desde sus principios, al haber nacido impulsado por esos valores de orden superior.

En el punto 3.1 hemos mencionado la existencia en el País Vasco de una milenaria cultura del trabajo en colaboración denominado «auzo lan», donde para realizar obras o mejoras que redundan en beneficio general se reúnen todos los vecinos de un barrio o localidad; es una labor que se efectúa gratuitamente con la ayuda simbólica de las autoridades locales, que ofrecen pan y vino a los que trabajan (Lertxundi, 2002). Es indudable que ese espíritu de solidaridad y cooperación estaba enraizado en la comarca, por lo que no era de extrañar la proliferación de las cooperativas en un entorno habituado a trabajar conjuntamente y buscando el bien común. Esa cultura yace en la base del surgimiento de las cooperativas.

La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de una empresa, y se manifiesta en las formas de actuación ante las oportunidades y problemas de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizadas en formas de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Estas creencias básicas, con sus compromisos y talentos, conforman la cultura empresarial que, impulsadas y conducidas desde el liderazgo, definen la identidad perseguida y desarrollan mecanismos internos para enfocar la gestión de forma propia y diferencial a otras empresas. El lenguaje compartido y los contenidos conceptuales propios de cada cultura empresarial u organización, son esenciales para consensuar los límites de la identidad como grupo, y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen al mismo.

La dinámica actual de las cooperativas de Mondragón habría resultado imposible, de no contar con una determinada manera de ser, de comportarse, de hacer las cosas de las personas del valle. Es decir, de una cultura propia, basada en unos determinados principios básicos y valores de las personas que conviven en esas empresas, y que nos guían en el quehacer diario.

Los principios básicos de las cooperativas de Mondragón (ver cuadro n.º 3) constituyen el punto de arranque de toda construcción ideológica y se nutren de la experiencia propia decantada por el transcurso de los años y de otras ajenas de cuya familia se forma parte, como es la del cooperativismo universal. Todo ello da como resultado, el que se puedan encontrar elementos comunes con otras realidades cooperativas, pero también especificidades que dotan a MCC de una personalidad diferenciada.

En cuanto a los valores cooperativos (ver cuadro n.º 4), son el núcleo de la cultura empresarial, aportando un sentido de dirección común a todas las personas, y unas líneas directrices en la tarea diaria. Aquellos valores de los que se participa, definen el carácter fundamental de la organización, y crean un determinado sentido de identidad.

4. LA APORTACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE LA CORPORACIÓN MONDRAGÓN A LA ECONOMÍA VASCA

Cuando decimos que las cooperativas de MCC han sido y siguen siendo una pieza importante en el desarrollo económico del País Vasco en general y del valle de Mondragón en particular ¿Cómo se traduce cuantitativamente esa importancia?

Cuadro n.º 3

Principios básicos

Principios básicos

1. *Libre adhesión.*
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.*

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n.º 4

Valores

Valores

- *Participación.*
- *Cooperación.*
- *Responsabilidad social.*
- *Innovación.*

Fuente: Elaboración propia.

Los datos que se presentan a continuación son un reflejo de lo comentado anteriormente, y dan una idea del empuje de MCC en la economía vasca.

4.1. Empleo

El empleo tiene en MCC una relevancia propia, hasta el punto de diferenciarse

como una de las políticas generales de la Corporación, la cual presenta tres vectores de actuación:

- fomento del empleo cooperativo;
- fomento de la calidad del empleo;
- fomento de la empleabilidad de las personas.

Los puestos de trabajo en MCC alcanzaron la cifra de 68.263 al finalizar el pa-

sado ejercicio 2003. Una vez más se cumplía uno de los objetivos básicos de la Corporación, habiendo generado 7.004 puestos de trabajo durante todo el ejercicio (ver cuadro n.º 5).

Y estas cifras se han producido en un contexto de atonía generalizada de la economía que ha afectado principalmente a Europa, y que también ha incidido en el estancamiento e incluso retroceso que han experimentado algunos sectores en los que MCC tiene una presencia significativa, como puede ser la máquina herramienta. A esa situación tenemos que añadir la baja en la Corporación de la cooperativa valenciana Consum, que ha supuesto que desaparezca del balance corporativo del 2003 a todos los efectos, lo que significa entre otras cosas, contabilizar la baja de 5.000 empleos aproximadamente. Aún así, en términos globales el incremento experimentado en relación al año anterior es de un 11,43%. (MCC, 2004, a).

Si nos centramos en la ubicación geográfica de los puestos de trabajo y at-

niéndonos a los datos del ejercicio 2002, del total de personas empleadas en las cooperativas de MCC y en las sociedades mayoritariamente participadas, 33.217 lo estuvieron en el ámbito de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), representando el 3,7% del empleo total y el 8,2% del empleo industrial (1,4% y 2,5% respectivamente en el caso de Navarra).

Además de este empleo directo, habría que añadir otros 14.000 puestos, estimados como empleo inducido por MCC en la CAPV, por la demanda de bienes y servicios a las empresas proveedoras y suministradoras.

4.2. PIB

El 3,8% del PIB (Producto Interior Bruto) total de la CAPV de 2003 fue generado por MCC, llegando al 7,9% en el ámbito industrial. Ese dato significa que, de cada 26 euros de riqueza generada en

Cuadro n.º 5

Evolución y distribución por sectores de los puestos de trabajo

Grupo	2002	2003	Incremento
Industrial	31.166	32.350	+1.184
Distribución*	26.737	32.472	+5.735
Financiero	2.352	2.425	+73
Actividades Corporativas	1.004	1.016	+12
Total	61.259	68.263	+7.004

(*) Excluidos de ambos ejercicios los empleos correspondientes a consumo.

Fuente: MCC.

dicho ejercicio en el conjunto de la CAPV, un euro provino de actividades desarrolladas por MCC, siendo esta comparación de 12 a 1 si nos ceñimos al ámbito industrial. En el caso de Navarra, la aportación al total fue del 1,2% y del 1,8% en el área industrial. (MCC, 2004, a).

4.3. Exportaciones

Las exportaciones efectuadas por las cooperativas de MCC correspondieron en su totalidad a las realizadas por el grupo industrial, que exportó en el 2002 por valor de 1.643 millones de euros (casi un 50% de la facturación total), representando el 14,5% del total exportado por las empresas industriales vascas, sin considerar los productos energéticos (MCC, 2004, a).

La balanza comercial del grupo cooperativo en el 2002 (diferencia entre exportaciones e importaciones) se saldó con un superávit de 1.037 millones de euros.

4.4. Inversiones

Tomando como referencia los últimos datos sobre inversiones industriales vascas, correspondientes a 2001, los 273 millones de euros invertidos en dicho año por el grupo industrial de MCC representaron el 8,6% del total de inversiones industriales de la CAPV.

4.5. Impuestos

Durante el año 2002 la aportación de las empresas integradas en MCC al sostenimiento de la función pública de la

CAPV y de Navarra, a través del pago de los correspondientes impuestos, se elevó a cerca de 210 millones de euros.

4.6. Otras consideraciones

Ciñéndonos al valle de Mondragón, que es el espacio donde se da lógicamente una mayor concentración de la actividad cooperativa, las estadísticas europeas de renta *per cápita* del año 2003 sitúan a esta comarca con el nivel más alto de renta *per cápita* en España, junto con San Sebastián y Madrid. Pero si desligamos el efecto económico de la administración y los servicios existentes en las grandes urbes, podemos considerar al valle de Mondragón como un paradigma de desarrollo económico endógeno.

Con una situación mantenida de pleno empleo, los informes de Hacienda elaborados en base a las declaraciones de renta anual efectuadas por los habitantes de Guipúzcoa señalan que es en este valle donde el reparto de la riqueza es más igualitario.

Desde sus orígenes, la experiencia cooperativa de Mondragón se ha caracterizado por su compromiso solidario y su responsabilidad social con el entorno, siendo ésta una de sus señas de identidad. Esta solidaridad se traduce, en primer lugar, en una notable aportación al bienestar y mejora de la calidad de vida de las comunidades en las que se asientan las cooperativas: creando empleo directo, generando trabajo inducido en otras empresas y fomentando una diversificada actividad empresarial.

Junto con ello, las cooperativas de MCC invierten anualmente en actividades

de contenido social el 10% de sus beneficios, que son canalizados a través del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa (FEPC). Fondo que en 2003 alcanzó los 38 millones de euros, y que en los últimos cinco años, 1999-2003, ha ascendido a 160 millones de euros (26.500 millones de las antiguas pesetas). Estos importantes recursos financieros se han destinado a apoyar:

- Proyectos de formación y desarrollo educativo: 58 millones de euros, en el ámbito universitario, la enseñanza profesional y la enseñanza general.
- Actividades de formación en consumo: 23 millones de euros.
- Promoción de actividades culturales: 18 millones de euros.
- Proyectos de investigación y desarrollo: 11 millones de euros.

- Promoción del euskera y lenguas autóctonas: 10 millones de euros.
- Iniciativas asistenciales, subvencionando programas y entidades dedicadas a la inserción social, ayuda a discapacitados, cuidado de ancianos y reinserción de drogodependientes; actividades de ONGs y proyectos de desarrollo en el Tercer Mundo; iniciativas orientadas a generar empleo juvenil, actividades deportivas y otras: 40 millones de euros.

Entendemos que estos datos refrendan que el cooperativismo de Mondragón ha supuesto a lo largo de su historia un claro ejemplo de asociacionismo empresarial, basado en una cultura y unos valores propios que han propiciado el desarrollo de la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRÉ, I. y REGO, P. (2003): «Redes y desarrollo local: La importancia del capital social y de la innovación». *Boletín de la A.G.E.* n.º 36, pp. 117-127.
- ARANZADI, D. (2003): «El Significado de la experiencia cooperativa de Mondragón». <http://www.stthomas.edu>
- AROCENA, J. (1995): *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Nueva Sociedad. Venezuela.
- AZURMENDI, J. (1984): *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*. Caja Laboral Popular. Arrasate.
- BEST, M. (1990): *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Harvard U.P. Cambridge, Massachusetts.
- CAJA LABORAL POPULAR (1983): *Pensamiento de Don José Arizmendiarieta*. Caja Laboral Popular. Arrasate.
- CHANG, H.N. (1997): «Democracy, diversity and Social Capital». <http://poverty.worldbank.org/library/view/6365/>
- DRUCKER, P. (1974): *Management, Tasks, Responsibilities and Practices*. Harper & Row. Nueva York. pp. 74 y ss.
- GREENWOOD, D., GONZÁLEZ, J.L. (1989): *Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. Txertoa. San Sebastián.
- HAKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1993): *The network as a governance structure. Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies*.
- IRIZAR, I. (1998): *Los directivos industriales del valle de Mondragón*. Eusko Ikaskuntza. Donostia.
- KASMIR, S. (1999): *El mito de Mondragón. Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco*. Txalaparta. Tafalla.
- KOSCHATZKY, K. (2002): «Fundamentos de la economía de redes. Especial enfoque a la innovación». *Economía Industrial*, n.º 346. pp. 15-26.
- LANDABASO, M., MOUTON, B. (2002): *Towards a new regional innovation policy: 8 years of European experience through innovative actions*.
- LANDABASO, M., MOUTON, B. and MIEDZINSKI, M. (2003): *Regional Innovation Strategies: a tool to improve social capital and institutional efficiency? Lessons from the European Regional Development Fund innovative actions*.
- LERTXUNDI, J. (2002): *La tecnocracia en MCC, El Opus Dei y El PNV. (La historia jamás contada)*. Basandere. Donostia.
- MCC (2001): *Mondragón Corporación Cooperativa. Historia de una Experiencia*. Arrasate.
- MCC (2003): *Informe Anual 2002*. Arrasate.
- MCC (2004, a): *Memoria de Sostenibilidad*. Arrasate.
- MCC (2004, b): *Informe Anual 2003*. Arrasate.
- ORMAETXEA, J.M. (1997): *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Caja Laboral Popular. Arrasate.
- ORMAETXEA, J.M. (2003): *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*. Caja Laboral Popular. Arrasate.
- OTTATI, G. (1994): *Trust, interlinking transactions and credit in the industrial districts*.
- SEN, A. (1997): «Economics, business principles and moral sentiments». *The journal of the Society for Business Ethics*, vol. 7 n.º 3. Chicago.
- STIGLITZ, J. (1998): «Más instrumentos y metas más amplias para el desarrollo. Hacia el Consenso Post-Washington». <http://www.clad.org.ve/rev12/0033200.pdf>
- STÖHR, W.B. (1981): «Development from below: The bottom-up and periphery inward development paradigm». <http://iir-hp.wu-wien.ac.at/dpprice.html>.
- STÖHR, W.B. (1985): «Selective selfreliance and endogenous regional development». <http://iir-hp.wu-wien.ac.at/dpprice.html>
- VARA, M.J. (1994): «Funciones de la economía social en el modelo de desarrollo económico». *I.C.E.* n.º 729, pp. 9-17.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1999): *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Pirámide. Madrid
- WHYTE WILLIAM, F., WHYTE K. (1989): *Mondragón: Más que una utopía*. Txertoa. San Sebastian.