
La gestión de la crisis en la Corporación Mondragon

Las cooperativas han venido adquiriendo una gran relevancia en el ámbito empresarial, convirtiéndose en entidades económicas de importancia. Asimismo han demostrado ser una alternativa real ante los efectos negativos de la crisis, dado su compromiso entre los cooperativistas y el entorno geográfico en el que se desenvuelven. En el caso de las cooperativas de la Corporación Mondragon, ese compromiso se traduce en el cumplimiento de sus valores y principios cooperativos. El presente estudio analiza las estrategias adoptadas por las cooperativas de la Corporación Mondragon para hacer frente a la crisis. Se describirá el impacto socioeconómico de sus políticas, sus modelos de gestión y mecanismos de intercooperación del grupo y su relación con los principios cooperativos.

Kooperatibak, arian-arian, garrantzi handia hartu dute enpresa eremuan, erakunde ekonomiko garrantzitsu bilakatu direlarik. Izan ere, kooperatibistekiko konpromisoa eta jarduten duten inguru geografikoa dela eta, kooperatibek erakutsi dute alternatiba erreala direla krisiaren eragin maltzurren aurrean. Mondragon Korporazioko kooperatiben kasuan, arestian aipatutako konpromisoak euren balioak eta irizpide kooperatiboak betetzean datza. Azterketa honek Mondragon Korporazioko kooperatibek krisiari aurre egiteko hartutako estrategiak aztertzen ditu. Hori horrela, honako hauek deskribatuko dira: euren politiken eragin sozioekonomikoa, euren kudeaketa ereduak, taldearen interkooperazio mekanismoak eta euren harremana irizpide kooperatiboekin

Cooperatives are increasingly important in business circles, becoming agents of great relevance in economy. Cooperatives are now a real option to cope with the negative effects of the crisis, given its commitment among the people working in cooperatives and its geographic location. In the case of cooperatives in the Mondragon Corporation, that commitment translates into compliance with its cooperative values and principles. This study will analyze the strategies adopted by the cooperatives of Mondragón Corporación to manage the crisis. It describes the economic impact of their policies and their relationship with the cooperative principles through its management model and mechanisms of inter-group aid.

Índice

1. Introducción
2. La crisis
3. La Corporación Mondragon
4. La crisis en la Corporación Mondragon
5. Conclusiones

Referencias bibliográficas

Palabras claves: Cooperativas, crisis, gestión, compromiso social.

Keywords: Cooperatives, crisis, management, social commitment.

Nº de clasificación JEL: M12, M14, P13.

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo trata de analizar el compromiso social de las cooperativas de Mondragón en una situación de crisis. Más concretamente, se expondrá cómo influye en la gestión de las crisis en general y en la gestión de la crisis actual en particular. Para ello, en primer lugar, se presentarán algunas consideraciones sobre el origen de la crisis, así como algunos datos socioeconómicos recientes de España y la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) que reflejan su impacto. En segundo lugar, se realiza un breve repaso de los fundamentos de las cooperativas, analizando su impacto como agente social y económico, y las herramientas que poseen para hacer frente a una situación de crisis. En tercer lugar, se describirán las acciones emprendidas en el seno de las cooperativas y el efecto que ha tenido la crisis actual en las cooperativas de la Corporación Mondragon, para terminar con un apartado de conclusiones.

2. LA CRISIS

La mayoría de analistas coincide en apuntar que el origen de la crisis actual está en los mercados financieros, y en particular en una expansión y generalización del crédito sin precedentes en la historia de EE.UU. y en otros países desarrollados. Esa expansión viene facilitada por los bajos tipos de interés ofrecidos por las entidades financieras y por el fenómeno de la innovación financiera, muy especialmente por el proceso de titulización de las denominadas hipotecas *subprime* (hipotecas de riesgo).

Así, estas hipotecas comenzaron a formar parte de atractivos paquetes adquiridos por los fondos de inversión de todo el mundo, convirtiéndose a su vez en parte de otros activos. De este modo, tal y como Innobasque (2009) explica, mediante estos productos financieros que resultaban atractivos se contaminaron los mercados financieros.

Cuando el valor real de los bienes inmuebles no alcanzó el valor esperado y estalló la burbuja especulativa en el sector inmobiliario, el consiguiente deterioro de los activos financieros dejó en evidencia no solo la falta de suficiente regulación y supervisión de los mercados financieros en los Estados Unidos, sino también la falta de precaución y de responsabilidad de las entidades financieras en todo el mundo. En consecuencia, muchas entidades financieras se vieron inmersas en graves problemas, obligando a los gobiernos de todo el mundo a intervenir.

La situación generada ha provocado que haya aumentado la desconfianza sobre las entidades financieras y los organismos de regulación de los mercados financieros durante los últimos años. Del mismo modo, dichas entidades financieras han mostrado su desconfianza hacia los productos existentes en el mercado, aunque como Stiglitz (2008) recuerda, esos productos sobre los cuales las entidades financieras muestran su desconfianza fueron creados por ellas mismas.

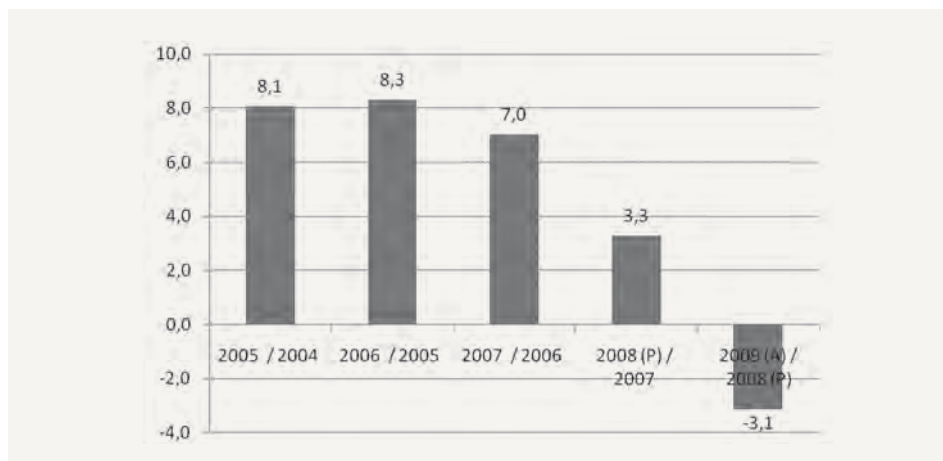
La crisis financiera se ha traducido en un aumento de los tipos de interés interbancarios y en la necesidad de mayor liquidez, lo que ha supuesto una gran carga financiera para las familias endeudadas. Asimismo, se ha endurecido la concesión de préstamos a familias y a empresas, lo que produce una falta de capacidad de maniobra financiera del tejido empresarial y un importante descenso del consumo.

El presidente de la Reserva Federal (Bernanke, 2009) declara que la economía global se recuperará, pero el plazo de recuperación es una incógnita. Además, se debe tener en cuenta que existen importantes diferencias entre los distintos países y bloques económicos, en cuanto a su estructuración económica y financiera; y que por tanto, es previsible que unas economías se recuperen antes que otras.

La crisis ha tenido múltiples efectos. Por un lado, y al igual que en otros países, la desconfianza e inseguridad generada se ha traducido en un aumento de los tipos de interés y en el endurecimiento de las condiciones crediticias. Las empresas, al carecer de una línea de crédito (como tenían antes de la crisis), se han visto en graves dificultades para hacer frente a sus gastos, devolución de deudas e inversiones. Los consumidores también han resultado perjudicados ya que las nuevas y exigentes condiciones en sus préstamos han traído dificultades para hacer frente a los mismos, siendo en muchos de los casos de imposible cumplimiento.

Por otro lado, cabe destacar la importancia que ha tenido para la economía estatal la expansión del sector de la construcción y el mercado inmobiliario. Como consecuencia del estallido de la crisis financiera, comenzó el declive de este sector, y el tejido económico no demostró tener alternativas sólidas para evitar los efectos negativos de la crisis. Todo esto se tradujo en una importante caída del PIB en el año 2009, que el Instituto Nacional de Estadística (INE) cifra en una tasa de variación interanual de -3,1% (ver gráfico nº1).

Gráfico nº 1. **TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL DEL PIB (A PRECIOS DE MERCADO) ESPAÑA (2004-2009) (%)**

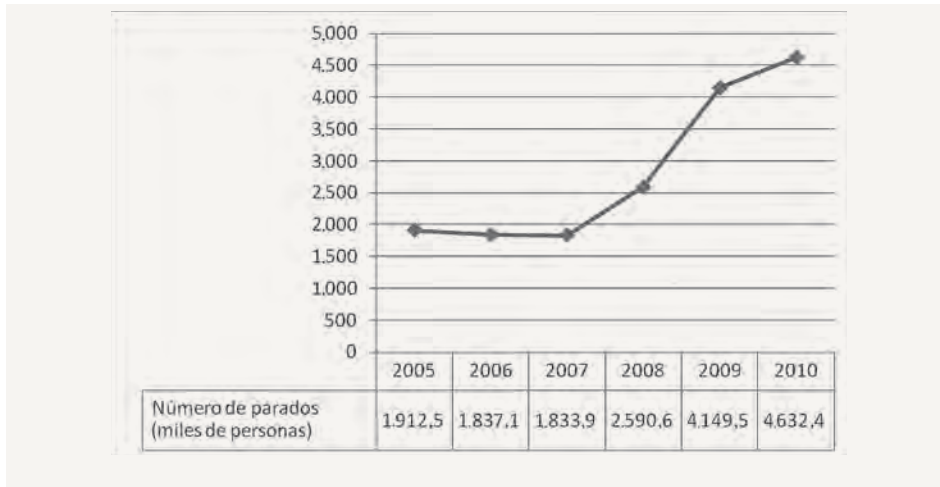


Fuente: Elaborado a partir de datos de INE «Cuentas Económicas» (2011a).

2008 (P): Datos provisionales; 2009 (A): Avance de datos.

La caída del PIB, a su vez, se ha traducido en un importante aumento del desempleo: de acuerdo con los datos del INE, se pasó de 1.833.100 personas en situación de desempleo en el año 2007 a superar la cifra de 4.632.400 en el año 2010 (ver gráfico nº 2).

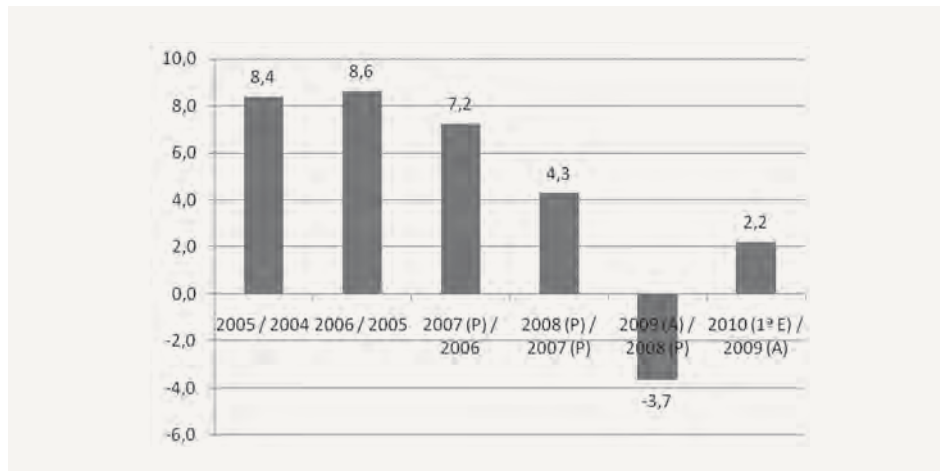
Gráfico nº 2. EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO EN EL ESTADO ESPAÑOL (4º trimestre 2005-2010)



Fuente: Elaborado a partir de datos de INE (2011b). Encuesta de Población Activa.

En el caso de CAPV, las consecuencias han sido más severas, con una caída del PIB algo superior: 3,7 % en 2009 (ver gráfico nº 3). No obstante, se observa una recuperación en 2010, aunque es necesario tener en cuenta que los datos referentes al año 2010 ofrecidos por el INE son una primera estimación.

Gráfico nº 3. TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL DEL PIB (A PRECIOS DE MERCADO) EN LA CAPV (2004-2010) (%)

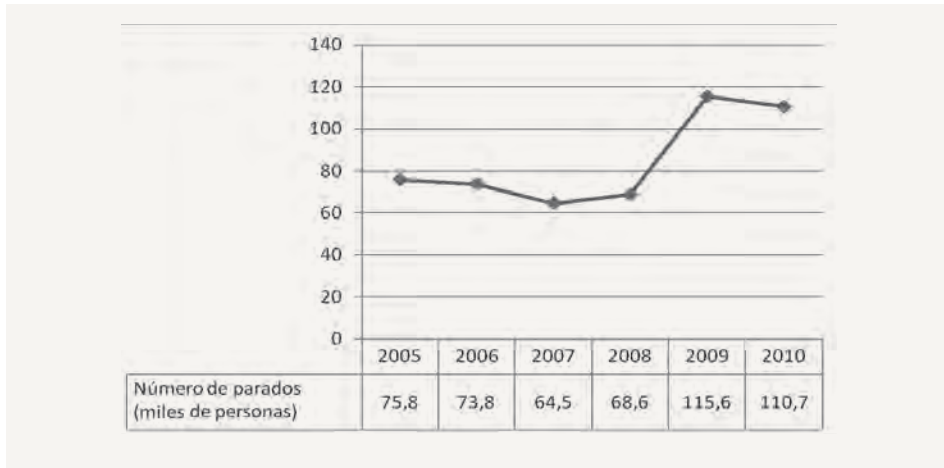


Fuente: Elaborado a partir de datos de INE «Cuentas económicas» (2011a).

2008 (P): Datos provisionales; 2009 (A): Avance de datos; 2010 (1ª E): Primera Estimación.

En lo que al desempleo en la CAPV se refiere, se observa que la fuerte caída del PIB en el año 2009 se tradujo, del mismo modo, en un fuerte aumento del número de desempleados (ver gráfico nº 4).

Gráfico nº 4. EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO EN LA CAPV (4º trimestre, 2005-2010)



Fuente: Elaborado a partir de datos de INE (2011b). Encuesta de Población Activa.

Las consecuencias generadas por la crisis son perjudiciales, tanto para las familias como para las empresas, ya que en numerosas ocasiones se han aprobado expedientes de regulación de empleo y, en el peor de los casos, se ha producido el cierre de empresas. La estrategia de deslocalización también ha tomado fuerza y ha agravado los efectos negativos de la crisis, tanto en el ámbito social como en el económico.

Los efectos de la crisis también se han percibido en las empresas cooperativas, aunque éstas no consideran las estrategias de deslocalización como una alternativa para hacer frente a la crisis, marcando una importante diferencia respecto a las sociedades capitalistas.

3. LA CORPORACIÓN MONDRAGON

La Experiencia Cooperativa de Mondragon (ECM) es considerada como una de las referencias a seguir por las cooperativas de trabajo asociado, debido a sus buenos resultados en las dos vertientes del modelo cooperativo: el desarrollo económico y el compromiso social. El desarrollo económico no es de hecho una herramienta para la transformación social a la que hace referencia el tercer principio

que guía a las cooperativas de Mondragón, ya que el trabajo es considerado como base para la transformación.

Diversos autores consideran que esas dos vertientes del modelo de negocio cooperativo son ventajosas en épocas de crisis, ya que disponen de herramientas adicionales para la gestión de situaciones económicas difíciles. Prueba de ello son el creciente número de cooperativas creadas en tiempos de crisis y la alta tasa de mantenimiento de empleo, dadas las características propias de las cooperativas.

En este apartado se analizará, por una parte, la relevancia de Mondragon como agente económico de la CAPV, comparando sus números económicos con los del resto de la sociedad. Del mismo modo, se analizará el compromiso social de las cooperativas de la ECM, basado en sus principios y valores. Por último, se explicarán las herramientas de que dispone la corporación a la hora de gestionar las crisis y las situaciones adversas, basadas en los principios cooperativos, guías de las cooperativas.

3.1. Las cooperativas como agentes económicos

La cooperativa, modelo de empresa enmarcado en la Economía social, ha conseguido tener una clara influencia en el desarrollo, tanto social como económico. Asimismo, tal y como se muestra más adelante, ha sido capaz de disminuir los efectos negativos que tiene la crisis en la sociedad (Server y Capó, 2009).

La influencia que tiene este modelo de empresa se ve reflejada en el empleo creado por las cooperativas (ver cuadro nº 1). Por ejemplo, en España la cifra total de personas trabajadoras de las cooperativas llegaban a 298.514 personas en el último trimestre del año 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2011), lo que supone un 1,62% del total de las personas ocupadas (INE, 2011b). Sin embargo, el impacto en el empleo que las cooperativas tienen en la CAPV es mayor, ya que el número de personas trabajadoras de las cooperativas llega a 54.608, es decir, un 5,8% del total de personas ocupadas (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2011 e INE, 2011b).

Cuadro nº 1. EMPLEO CREADO POR LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS EN LA CAPV Y ESPAÑA (4º trimestre 2010)

	Personas ocupadas	Trabajadores/as cooperativas	Proporción
CAPV	938.800	54.608	5,8%
España	18.408.200	298.514	1,62%

Fuente: Elaboración propia, a partir de Ministerio de Trabajo e Inmigración (2011) e INE (2011b).

La Corporación Mondragón (CM), el mayor grupo cooperativo de España, tiene una plantilla de 83.859 personas, de las cuales 37.839 pertenecen al área industrial (el 45,1% del total). Su impacto a escala estatal no es tan importante; al contrario que en la CAPV, donde cuenta con una plantilla de 33.012 personas, lo que supone el 3,51% del total del número de personas ocupadas en el año 2010 (INE, 2011b), y un 60,45% del total de las personas trabajadoras en las cooperativas en la CAPV.

Si se comparan los datos del impacto en el empleo que tienen las cooperativas del grupo con el total de personas ocupadas en la CAPV, y se toman como base los datos del INE de los años 2008 y 2009, se obtienen los resultados reflejados en el cuadro nº 2:

Cuadro nº 2. **IMPACTO DE LA CM EN EL EMPLEO DE LA CAPV** (puestos medios)

Año	Empleo de CM	Personas ocupadas	Proporción CM / total
2008	36.819	938.800	3,92%
2009	32.692	932.000	3,51%
2010	33.012	939.500	3,51%

Fuente: Elaboración propia, partiendo de CM (2009, 2010, 2011) e INE (2011b).

Estos datos demuestran el importante papel que desempeña la Corporación Mondragon en la economía vasca. Sin embargo, se observa un descenso de la tasa de ocupados en el año 2009, que coincide con el período de crisis.

Además de estos datos, resulta interesante tener en cuenta la información relacionada con el PIB de la CAPV. En los años 2008 y 2009, el grupo cooperativo generó un 4,2% y un 3,6% del PIB¹. La variación del impacto económico de la corporación será analizada más adelante, ya que el efecto que ha tenido la crisis en las cooperativas se corresponde directamente con dichos datos.

3.2. **El compromiso social de las cooperativas de la Corporación Mondragon**

La creación del modelo empresarial cooperativo ha tenido como base el compromiso con la sociedad, y la transformación social como objetivo. Del mismo modo, la ECM se ha basado en el compromiso social. Por un lado, se podría destacar el efecto que ha tenido en la educación y formación técnica, de lo que dan prueba la Escuela Profesional fundada en los inicios de la experiencia cooperativa por el padre Arizmen-

¹ No se dispone de datos sobre el impacto que tiene Mondragon en el PIB de la CAPV en el 2010, por lo que no se ha podido mostrar una evolución en el impacto.

diarrieta, Mondragon Unibertsitatea y los centros de investigación (Ikerlan, MIK, Edertek...), entre otros. Por otro lado, cabe señalar el impulso dado a las iniciativas comunitarias y el desarrollo y fomento de la cultura vasca (Sarasua, 2010).

Tal y como se ha mencionado anteriormente, los principios cooperativos de la corporación están basados en su propia experiencia y en los Principios cooperativos universales definidos por los pioneros de Rochdale y por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (CM, 2008a:9) que constituyen la base del compromiso social de la ECM. Los principios cooperativos a los que nos referimos (CM, 2008b), son los siguientes: libre adhesión, organización democrática, soberanía del trabajo, carácter instrumental y subordinado del capital, solidaridad retributiva, intercooperación, transformación social, carácter universal y educación. Estos diez principios y su estructura societaria cooperativa, posibilitan que las empresas cooperativas desarrollen una economía más popular y social, ya que deben cumplir unos compromisos, algunos de ellos regulados por la legislación vigente (Bakaikoa, Errasti y Mendizabal, 1995). Además, poseen un carácter dinámico y, por tanto, se adaptan con facilidad a las nuevas realidades sociales.

Más allá de la formulación teórica de los principios cooperativos, la ECM los lleva a la práctica, tal y como se puede apreciar en las herramientas de gestión de las cooperativas. Aunque hasta los años ochenta el modelo de gestión se basó en el taylorismo, tanto en las cooperativas como en otras entidades jurídicas, el posterior desarrollo ha derivado hacia un modelo de gestión posttaylorista que tiene como meta la calidad total. Sin embargo, el actual Modelo de Gestión Corporativo de Mondragon va más allá de la calidad total (Pérez, 2003), ya que realiza un planteamiento basado en los principios cooperativos anteriormente mencionados (MCC, 2007), que coinciden con la identidad de la ECM y fomenta la intercooperación y el sentimiento de pertenencia (Altuna, 2008).

Tomando en consideración las bases del movimiento cooperativo, cabe afirmar que las claves del modelo de gestión son las siguientes: personas en colaboración, proyecto compartido, participación en la organización, excelencia empresarial y resultados socioeconómicos. Del mismo modo, en el modelo de gestión corporativo se hace referencia al funcionamiento democrático y participativo de las personas trabajadoras de la cooperativa, aspecto que Forcadell (2005) considera como factor clave para conseguir la efectividad de las empresas, y que influye de un modo notable en las decisiones estratégicas.

Además de la aplicación de los principios cooperativos en el modelo de gestión, el compromiso social de las cooperativas está presente en las herramientas de gestión que la corporación dispone para gestionar el desempleo y las situaciones económicas adversas. La base de las herramientas es la cooperación y la solidaridad entre las diferentes empresas de la agrupación, aspectos que se encuentran recogidos en el 7º principio denominado «Intercooperación». Este principio se refleja en los si-

güentes puntos: la reconversión de resultados, la reubicación de personal excedente, los fondos intercooperativos y la prestación de ayuda al empleo de Lagun-Aro, entre otros. Las herramientas se aplican, tal y como se explica más adelante, en tres niveles: el de la cooperativa, el de la corporación y el de las entidades de cobertura financiera y de protección social: Caja Laboral Popular y Lagun-Aro, EPSV, la entidad de previsión social voluntaria creada en el seno de la ECM.

3.3. Herramientas de gestión de la Corporación Mondragon

Las empresas que forman parte de la Corporación Mondragon poseen importantes instrumentos para hacer frente a situaciones de dificultad o de crisis económica. Tal y como se ha señalado, algunos de estos instrumentos tienen su origen en la propia naturaleza participativa de las empresas que integran la Corporación. Otros, por su parte, se basan en los principios sobre los que se asienta Mondragón; en concreto, el principio de la intercooperación. En este apartado, trataremos de explicar en qué consisten y cómo han sido utilizados por las empresas.

Instrumentos basados en la naturaleza participativa de las empresas

La gran mayoría de las empresas que integran la Corporación Mondragon son cooperativas; en consecuencia, las personas socias desempeñan un papel fundamental en la sociedad. No debemos de olvidar que el objetivo de las sociedades cooperativas consiste en satisfacer las aspiraciones y necesidades de sus miembros, con la participación activa de los mismos, de forma democrática, aplicando los principios cooperativos y atendiendo a la comunidad de su entorno. Por tanto, la persona socia no sólo aporta sus servicios sino que participa activamente en la gestión social mediante la toma de decisiones en los órganos de la cooperativa.

Todo lo anterior se traduce en que la persona socia trabajadora de una cooperativa es más consciente de los problemas que debe afrontar la empresa que un socio capitalista de una sociedad anónima o limitada. Además, tendrá verdadero interés en que se tomen las medidas adecuadas u oportunas; medidas que él mismo decidirá mediante su voto en los órganos competentes y que, en la mayoría de los casos, tendrá efectos sobre su persona.

Una de las medidas que suele ser adoptada por las empresas en general en tiempos de crisis es el ajuste del salario. Varias cooperativas de Mondragon se han visto obligadas a reducir las retribuciones laborales del personal socio, bien mediante la reducción del importe de los anticipos laborales, bien mediante la supresión o la capitalización de los retornos cooperativos.

En efecto, el trabajo prestado por las personas socias de las cooperativas es retribuido mediante la figura del retorno. El retorno cooperativo puede ser definido como la participación del personal socio en los resultados positivos del ejercicio eco-

nómico, tras la dotación de los fondos sociales obligatorios, en atención a la participación de los mismos en la actividad cooperativizada (es decir, en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, teniendo en cuenta la cantidad y calidad del trabajo realizado por sus miembros).

Tal y como están definidos, los retornos cooperativos se abonan al final del ejercicio mediante un único pago. Sin embargo, para hacer frente a sus gastos personales, los socios necesitan que se les «adelante» de forma periódica y regular parte de los resultados positivos del ejercicio. Y la gran mayoría de las sociedades cooperativas así lo hacen: abonan a sus miembros una cantidad de dinero, normalmente con carácter mensual, en concepto de adelanto de los futuros retornos. Estos importes se denominan anticipos laborales y, en algunas cooperativas del Grupo, su importe ha sido reducido o, incluso, suprimido temporalmente (por ejemplo, en algunas de las cooperativas que en los meses de diciembre y de julio se retribuye a las personas socias con una cantidad equivalente a dos anticipos de consumo, sus miembros han decidido suprimir el anticipo de consumo «extra» y percibir únicamente el importe correspondiente a un solo anticipo).

Las cooperativas de Mondragón también han adoptado algunas medidas que afectan a la distribución de retornos entre el personal socio. Algunas han decidido atribuir dichos retornos a sus miembros mediante el incremento del importe de sus aportaciones al capital social; es decir, mediante la conversión de dichos retornos en capital social (esto es, mediante la «capitalización» de los retornos). Otras, por su parte, han optado por destinar la totalidad del importe de los resultados positivos que reste tras la dotación de los fondos sociales obligatorios, a la constitución de fondos de reserva voluntarios. Ambas medidas (la capitalización de los retornos y la dotación de fondos de reserva voluntarios) contribuyen de forma positiva a incrementar, reforzar y consolidar la situación económico-financiera de la empresa.

Además de los anticipos laborales y de los retornos, el personal socio de las cooperativas también puede recibir una recompensa por haber realizado una aportación económica al capital social. Se trata de la figura del interés, que se abona al final del ejercicio, en función del importe de la aportación, y que en el caso de las cooperativas vascas se encuentra condicionado a la existencia de resultados positivos al final del ejercicio o de reservas de libre disposición suficientes para tal finalidad. A pesar de que la cuenta de resultados de algunas cooperativas de la Corporación ha arrojado un saldo positivo y de que sus miembros han decidido distribuir intereses, sus socios y socias han optado por destinarlos a incrementar el importe de las aportaciones sociales, en lugar de abonarlos en metálico. En consecuencia, al igual que ocurre con la capitalización de los retornos, la situación económico-financiera de la empresa mejora y se consolida.

Instrumentos basados en el principio de intercooperación

El principio de intercooperación ha sido una constante histórica desde los orígenes de la ECM y ha tenido diversas manifestaciones. Entre ellas, cabe destacar, por un lado, la creación de entidades de cobertura en el área financiera y de protección social de los miembros de las cooperativas (como trabajadores por cuenta propia), y por otro lado, la reconversión de resultados y la constitución de los fondos intercooperativos.

Las entidades a las que hemos hecho referencia son Caja Laboral y Lagun-Aro. En concreto, Caja Laboral es una cooperativa de crédito cuyo objetivo principal consiste en satisfacer las necesidades de financiación de las sociedades que forman parte de la Corporación. Por esta razón, en la situación de crisis actual, numerosas empresas del grupo han recibido apoyo económico con préstamos o créditos concedidos por esta entidad financiera².

Lagun-Aro, por su parte, es una entidad de previsión social que fue creada en su día para resolver los problemas de asistencia, seguridad y previsión de los miembros de las sociedades cooperativas y de sus familiares que surgieron como consecuencia de su exclusión del Régimen General de la Seguridad Social. En la actualidad, Lagun-Aro constituye una importante herramienta para hacer frente a la situación de crisis ya que mediante la «Ayuda al Empleo» se ocupa de integrar o recolocar al personal socio que no tiene trabajo en su cooperativa en otra empresa del grupo, de forma definitiva o temporal. Así mismo, Lagun-Aro se encarga de abonar la prestación correspondiente a los trabajadores socios que se han acogido a la jubilación anticipada o, en último caso, la prestación por desempleo. El fondo que financia la ayuda al empleo se encuentra bien dotado debido a que en los años de bonanza económica se destinó el 1% de las retribuciones percibidas mensualmente por cada mutualista³. En la actualidad, dicho fondo se financia con el 2% de las retribuciones mensuales.

Además de la prestación de ayuda al empleo, las cooperativas que forman parte de la Corporación pueden recibir ayuda de los denominados Fondos Intercooperativos. Se trata del Fondo Central de Intercooperación, del Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo y del Fondo de Solidaridad Corporativo. Los dos primeros Fondos se encuentran destinados a apoyar a todas las empresas de la Corporación; el tercero, por su parte, apoya únicamente a las cooperativas del Grupo Industrial (el grupo al que pertenece el mayor número de empresas de Mondragón).

En efecto, las empresas que integran la Corporación pueden obtener financiación del Fondo Central de Intercooperación para la puesta en marcha y desarrollo de aquellos proyectos empresariales que por su envergadura o riesgo superan sus

² Para más información, se recomienda la lectura de Arrieta y Ormaetxea (1994).

³ Esta información se puede ampliar mediante la consulta de Balanzategi (1994).

propias posibilidades o de la agrupación en la que se encuentran. Asimismo, pueden recibir el apoyo del Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo para potenciar la educación y formación cooperativa y empresarial de las personas socias y desarrollar proyectos de investigación.

En particular, las cooperativas del grupo industrial que hayan sufrido pérdidas pueden ser destinatarias de la ayuda económica del Fondo de Solidaridad Corporativo. Este fondo se dota anualmente con un 2% de los excedentes brutos positivos y sus recursos pueden ser destinados a cubrir hasta el 50% de dichas pérdidas. No obstante, las empresas que reciban ayuda de este Fondo deberán esforzarse por reconducir dicha situación, por ejemplo, mediante la reubicación de sus personas socias en otras cooperativas o el ajuste de sus costes de personal.

Finalmente, hay que mencionar a la reconversión de resultados. Se trata de una operación que realizan todas las divisiones de la Corporación y consiste en que, en primer lugar, las cooperativas que forman parte de una agrupación ponen en común una parte de los resultados del ejercicio económico (tanto positivos como negativos) y, en segundo lugar, tras su reconversión, los distribuyen nuevamente entre las cooperativas implicadas.

La parte o porcentaje de resultados que se «comparte» o se pone en común depende del grado de convergencia de las agrupaciones, y oscila entre un 15% y un 40% para las cooperativas con resultados positivos (el doble para las cooperativas con resultados negativos). Como consecuencia de esta operación, el importe tanto de los resultados positivos como negativos de cada empresa disminuye; es decir, las pérdidas que han obtenido algunas empresas se reparten entre todas las entidades que componen la agrupación.

4. LA CRISIS EN LA CORPORACIÓN MONDRAGON

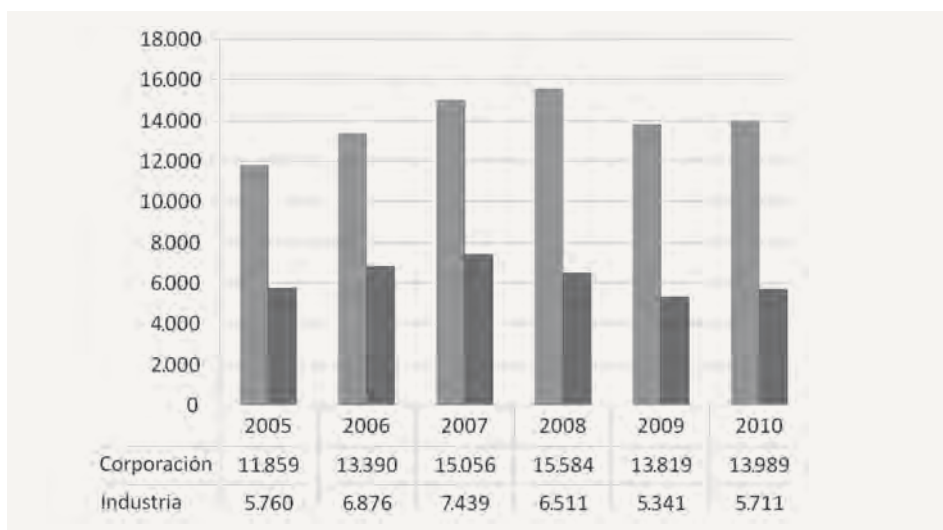
Desde la creación del movimiento cooperativo de Mondragón, las cooperativas que forman parte del mismo se han visto inmersas en dos situaciones de crisis económica: la gran crisis de finales de la década de los 70 y principios de los 80, y la recesión de principios de los años 90. La primera es la que tiene más impacto en las cooperativas, y por ello fue en ese período cuando se crearon las herramientas para hacer frente al desempleo (claves en la gestión de las crisis de las cooperativas de Mondragón). Dichas herramientas (el Fondo de ayuda al empleo, creado en 1983, y la solidaridad entre las cooperativas), fueron los primeros pasos de la intercooperación en épocas de crisis, cuyos mecanismos han ido evolucionando y desarrollándose para optimizar sus logros.

En la actual crisis, la situación de declive sufrida por los mercados financieros y la economía real también ha influido en la situación de Mondragon, tanto a nivel fi-

nanciero como productivo. Uno de los primeros impactos se sufrió en septiembre de 2008, cuando la Reserva Federal de Estados Unidos decidió no evitar la bancarrota de Lehman Brothers, afectó a diversas entidades a escala mundial (Zandi, 2009), y concretamente a la entidad financiera de Mondragón: Caja Laboral Popular (CL-EK, 2009).

A partir del último cuatrimestre de 2008, la crisis financiera supuso un descenso en el consumo y en la producción, aunque hubo excepciones entre las cooperativas de la corporación; más concretamente, en los siguientes ámbitos y divisiones: servicios empresariales, ingeniería, máquina-herramienta y elevación (CM, 2009). En ese mismo año las ventas disminuyeron un 5,7% en términos homogéneos (ver gráfico nº 5). Sin embargo, no fue hasta septiembre de 2009 cuando las divisiones de automoción de la agrupación notaron el efecto negativo de crisis: en algunas cooperativas las ventas cayeron hasta un 40%.

Gráfico nº 5. **EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE LA CORPORACIÓN MONDRAGON Y DEL GRUPO INDUSTRIAL** (millones euros)



Fuente: Creación propia, a partir de CM (2010).

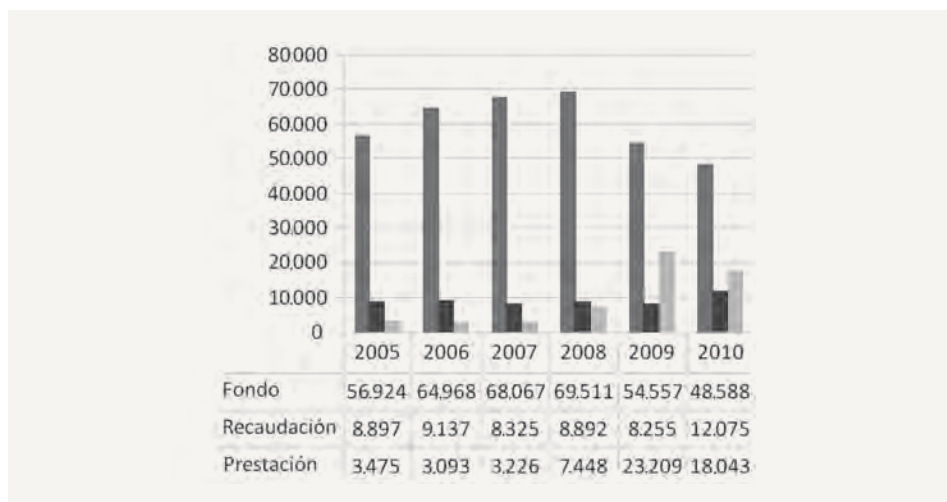
En esta situación, la Corporación Mondragon ha tenido que adoptar medidas que afectan tanto al ámbito social como económico, tal y como se analizará en este capítulo. Con el objetivo de tener una amplia perspectiva de la gestión de la crisis en la corporación, en este apartado se analizarán las medidas adoptadas en las cooperativas y los resultados socioeconómicos más reseñables de la corporación, fruto de la estrategia seguida.

4.1. La gestión de la crisis en la Corporación

Las pérdidas y el descenso de las ventas incidieron en el empleo de las cooperativas, por lo que fue necesario poner en marcha las herramientas para evitar situaciones de desempleo, haciendo uso de la prestación de ayuda al empleo de Lagun-Aro. Para ello, sin embargo, las cooperativas han tenido que disminuir los anticipos de los socios y cesar el contrato de todos los eventuales (salvo casos en los que se justifique su puesto de trabajo), siguiendo las normas preestablecidas en Lagun-Aro. Cabe destacar que la decisión de reducir los anticipos es tomada democráticamente por la asamblea general, órgano soberano de la cooperativa, con los votos de todas las personas socias. Además, tal y como se ha señalado, dicho órgano también puede decidir la disminución de las pagas extras o renunciar a las mismas, además de la capitalización de los beneficios, lo que dota a la cooperativa de más recursos para hacer frente a la crisis. Sin embargo, el cese de contratos de los eventuales o contratados no se decide en el órgano soberano.

Tal y como se ha mencionado, las medidas descritas deben ser adoptadas por las cooperativas para recibir la prestación de ayuda al empleo de Lagun-Aro. Dicha ayuda podrá ser utilizada para varias finalidades: la compensación de horas del calendario a la baja (calendario móvil), las prejubilaciones de socios (recientemente se ha adelantado la edad mínima a los 55 años) y las ayudas al desempleo (si no es posible asegurar un puesto de trabajo de un socio, Lagun-Aro financia parte de su desempleo durante un período máximo de dos años y la compensación económica, si fuese el caso).

Gráfico nº 6. EVOLUCIÓN DEL FONDO DE AYUDA AL EMPLEO, SU RECAUDACIÓN Y LA PRESTACIÓN



Fuente: Creación propia, partiendo de Lagun-Aro (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Tal y como se puede observar en el gráfico nº 6, la prestación de Ayuda al Empleo ha aumentado en los últimos años; especialmente en el 2010, hecho que se corresponde con que la mayor severidad de la crisis fue a partir del año 2009. Del mismo modo, se produce una bajada importante en los recursos del fondo, aunque la recaudación se haya ido incrementando. Dicho incremento demuestra el compromiso que las cooperativas tienen con su futuro y supervivencia, más aún teniendo en cuenta que los beneficios que han obtenido durante los últimos ejercicios han disminuido.

Más allá de cubrir algunos gastos de las cooperativas, la prestación financia una de las características claves de la ECM: las reubicaciones de socios entre las cooperativas. Así, las personas socias excedentes en una cooperativa son reubicadas, si es posible, en otra empresa perteneciente a Lagun-Aro. Cabe aclarar que ni todas las cooperativas de la Corporación Mondragon forman parte de Lagun-Aro, ni todas las cooperativas de Lagun-Aro son de la agrupación. Por lo tanto, una cooperativa de Mondragón puede recibir a una persona socia excedente de una cooperativa que no lo es, y viceversa.

Además de las reubicaciones entre las cooperativas, Lagun-Aro cubre parte de los gastos derivados de situaciones de desempleo, tal y como se ha mencionado anteriormente, y analizado en el punto 3 de este trabajo.

El cuadro nº 3, que se presenta a continuación, incluye los datos sobre la prestación de Lagun-Aro y muestra la distribución de la prestación analizada en el gráfico nº 6. Tal y como se puede observar en el cuadro, existe un cambio de tendencia en la distribución de la prestación, ya que en el año 2010 se observa un aumento de las prejubilaciones de las personas socias y las reubicaciones temporales, y a su vez la disminución notable de los recursos dirigidos al desempleo. Así, estos recursos (que, junto a los dirigidos a prejubilaciones, suponían la mayor parte del total de las prestaciones), pasaron en el año 2010 a ser casi nulos.

Cuadro nº 3. REPARTO DE LA PRESTACIÓN DE AYUDA AL EMPLEO
(2005-2010) (miles de euros)

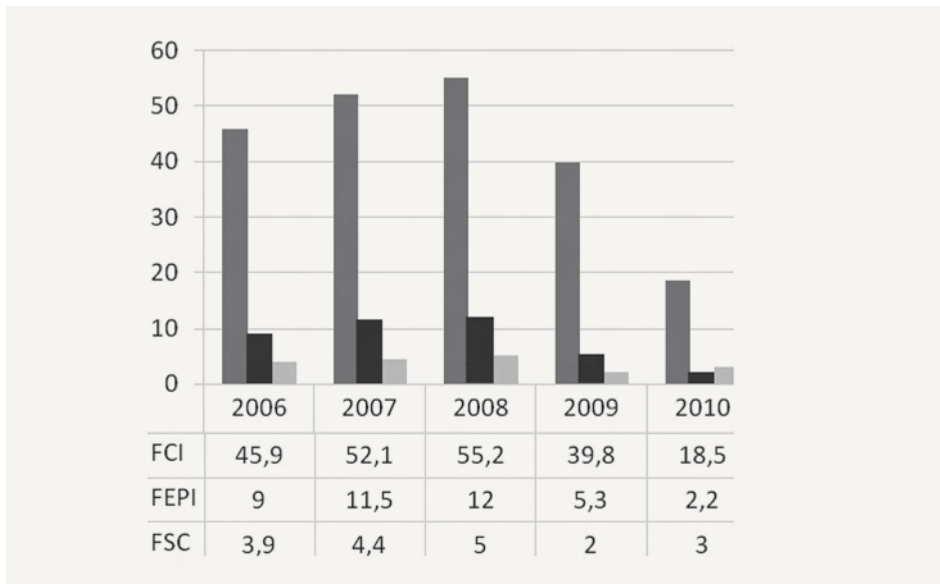
Año	Prestación	Desempleo	Reubicaciones temporales	Prejubilaciones	Reubicaciones definitivas
2005	3.475	1.005	406	1.634	72
2006	3.093	505	673	1.842	115
2007	3.226	201	299	1.985	609
2008	7.448	3.236	376	3.263	109
2009	23.209	10.745	2.191	9.015	297
2010	18.043	1.021	2.778	10.520	607

Fuente: Creación propia, partiendo de Lagun-Aro (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Examinaremos la solidaridad entre las cooperativas tomando como referencia los instrumentos de la Corporación Mondragón. Para ello se analizan tanto los fondos intercooperativos como la reconversión de resultados entre las cooperativas. Cabe aclarar que aunque no se disponga de los datos relacionados con el segundo de los instrumentos, se cuenta con la evolución de los fondos intercooperativos (que prueba el compromiso de las cooperativas con su entorno, su desarrollo económico y el social). En concreto, en el gráfico nº 7 se muestran los datos referentes a los recursos destinados a las cooperativas de la Corporación Mondragón, partiendo de los beneficios de las cooperativas y divididos según el destino de dichos recursos.

Tal y como se ha explicado anteriormente, el Fondo Central de Intercooperación (FCI) está dirigido a inversiones, proyectos de promoción e internacionalización, y al reforzamiento de la situación económica de las cooperativas. Dado que los recursos provienen de los resultados de las cooperativas, en el ejercicio 2009 se produjo un descenso de la recaudación, lo que influyó en el reparto de los recursos, tal y como se puede observar en el gráfico nº 7.

Gráfico nº 7. **DISTRIBUCIÓN DE LOS FONDOS INTERCOOPERATIVOS**
(millones de euros)



Fuente: Elaboración propia, partiendo de T.U. Lankide (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Nota: FCI - Fondo Central de Intercooperación; FEPI - Fondo de educación y promoción intercooperativa; FSC - Fondo de Solidaridad corporativa.

El reparto de estos recursos se realiza, tal y como muestra el cuadro nº 4, en diferentes ámbitos: los proyectos de promoción, la internacionalización, I+D (investi-

gación y desarrollo) y proyectos corporativos, y el reforzamiento económico de las cooperativas. Los fondos destinados en el año 2008 a proyectos de promoción responden al respaldo dado a las operaciones de Eroski en el ámbito inmobiliario, lo que explica, en gran parte, la subida importante de la inversión. Si el análisis se limitara al período de crisis, se debe destacar el aumento de los recursos destinados al reforzamiento económico de las cooperativas, a raíz de los efectos de la crisis en las cooperativas de la agrupación.

En el caso de las cooperativas industriales de la corporación, esta partida se complementa con el Fondo de Solidaridad Corporativa (FSC), que tuvo un ascenso importante en el año 2008, tal y como ocurre con la partida del FCI. El descenso de dichas partidas en el año 2009 se relaciona con el aumento de las ventas del área de industria de ese mismo año, por lo que la corporación dedicó menos recursos a compensar las pérdidas de las cooperativas. La mejoría del año 2009 también se corresponde con el ascenso de los recursos destinados a proyectos de internacionalización, I+D y otros proyectos corporativos, aunque los proyectos de promoción se reduzcan considerablemente por las necesidades de las cooperativas.

Cuadro nº 4. DESTINO DEL FONDO FCI (millones de euros)

	Proyectos promoción	Internacionalización	I+D y proyectos corporativos	Reforzamiento económico
2005	3,9	23,7	2,3	8,2
2006	10,3	10	0,2	3,7
2007	28,7	11,7	1,6	5,1
2008	47,1	6,6	0,1	9
2009	14,4	3,4	0,1	25,3
2010	3,3	9	8,2	13,7

Fuente: Elaboración propia, partiendo de T.U. Lankide (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

En lo que se refiere a los recursos destinados al Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (FEPI), su evolución difiere de la de los otros fondos intercooperativos. Tal y como se observa en el gráfico nº 7, el reparto de los fondos destinados descienden en la crisis, lo que afecta a los siguientes ámbitos: proyectos formativos, proyectos tecnológicos y centros tecnológicos, y proyectos de promoción, todos ellos proyectos sin ánimo de lucro. Este hecho puede deberse a las prioridades que la corporación marca en épocas de crisis, que podrían ser consideradas incompatibles con su compromiso social, aunque ese punto debería ser contrastado con otros datos objetivos, tales como la situación económica de los centros de formación de la corporación.

4.2. Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos por las cooperativas deben ser analizadas tanto desde el punto de vista económico como humano, dado el compromiso social de las cooperativas. Por ello, en el siguiente apartado se analizarán las dos vertientes, presentando los resultados económicos obtenidos en los años 2009 y 2010, y la evolución del empleo en el período 2005-2010. El análisis del empleo en un mayor período permitirá observar la eficiencia de las cooperativas en el mantenimiento del empleo, como base de las herramientas de gestión de las crisis.

En el ámbito económico, los resultados del ejercicio correspondiente al año 2010 han sido dispares, tal y como se observa en el cuadro nº 5. En lo que a resultados consolidados y ventas se refiere, en el año 2010 se dio una variación positiva con respecto al año 2009. Por otro lado, el activo total de la corporación se vio disminuido y los ingresos totales descendieron. Respecto a los resultados obtenidos por Caja Laboral, la entidad financiera del grupo mantuvo, prácticamente, el volumen de depósitos de sus clientes.

Cuadro nº 5. **INDICADORES DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE MONDRAGON**
(millones de euros)

Concepto	2009	2010	Variación anual 2010/2009
Desarrollo empresarial			
Activo total	33.334	33.099	-0,7
Recursos propios	4.284	4.287	0,1
Resultados consolidados	61	178	191,8
Depósitos de clientes de Caja Laboral	18.614	18.629	0,1
Fondo patrimonial de Lagun-Aro	4.210	4.478	6,4
Ingresos totales	14.780	14.755	-0,2
Ventas totales	13.819	13.989	1,2
Inversiones totales	378	101	-73,3

Fuente: Elaboración propia, partiendo de CM (2011b).

En lo que respecta a la evolución del empleo en el conjunto de la corporación, cabe destacar el crecimiento exponencial que ha tenido a lo largo de su historia el grupo cooperativo: en 20 años (1987-2007), pasó de 20.818 personas empleadas a 93.841. Buena parte de este aumento tiene su origen en el crecimiento de muchas de las cooperativas que pertenecen a la corporación así como en la fase de expansión internacional de las cooperativas, tanto desde el punto de vista comercial como desde el punto de vista productivo, lo que da lugar a la multilocalización internacional

de varias de sus empresas. La internacionalización y la creación de filiales de figuras jurídicas distintas a las sociedades cooperativas han hecho que el perfil del trabajador se haya ido transformando, tanto por su nacionalidad como por su situación laboral, disminuyendo el porcentaje de personas socias trabajadoras. El impacto de esas filiales es significativo a nivel de agrupación, ya que según el informe anual del grupo (CM, 2011) correspondiente al año 2010, constan 77 filiales productivas repartidas en Asia, África, Sudamérica y Norteamérica.

A partir del año 2007, tal y como se puede observar en el cuadro nº 6, la cifra total de trabajadores ha ido en declive, alcanzando un descenso de casi 10.000 empleos entre los años 2007 y 2010. Si se comparan los datos totales sobre los obtenidos en el Grupo Industrial, destaca la menor proporción de empleo destruido. Esta cuestión es relevante, ya que demuestra la estabilidad mantenida en el empleo cooperativo en la industria, teniendo en cuenta que la producción y ventas industriales se redujeron significativamente.

Cuadro nº 6. EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA TOTAL DE LA CM Y DEL GRUPO INDUSTRIAL (2005-2010)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total Corporación	78.455	83.601	93.841	92.773	85.066	83.859
Plantilla Industria	40.121	42.167	44.280	40.822	36.461	37.839

* puestos medios.

Fuente: Elaboración propia, partiendo de MCC (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Del mismo modo, resulta interesante analizar las cifras relativas al empleo según el territorio, dado que los procesos de internacionalización han tenido un importante impacto en las mismas.

Cuadro nº 7. PLANTILLA DE LA CM SEGÚN TERRITORIO (puestos medios)

	Total	España	CAPV	Navarra
2005	78.455	64.250	35.510	3.802
2006	83.601	67.847	36.698	3.966
2007	93.841	87.163	36.697	4.848
2008	92.773	77.835	36.819	4.938
2009	85.066	70.560	32.692	4.258
2010	83.859	67.929	33.012	4.153

Fuente: Elaboración propia, partiendo de MCC (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Según se intuye del cuadro nº 7, la destrucción de empleo en el periodo 2005-2010 se ha dado en mayor proporción en la CAPV, si se comparan los datos de toda la corporación. Dicho dato contrasta con el hecho de que el mayor número de cooperativas esté en la CAPV y en Navarra, lo que supone que la mayor tasa de empleo estable se da en esos dos territorios.

Si se toman en consideración las medidas planteadas en la gestión de la crisis por parte de Lagun-Aro, el descenso en el número de las personas socias de trabajo es comprensible, ya que la prejubilación y la compensación por desempleo son una de las medidas para poder asegurar los puestos de las personas socias. Tal y como se puede observar en el cuadro nº 8 (cuyos datos se han obtenido de las memorias anuales de Lagun-Aro, EPSV), el número de mutualistas activos (personas socias trabajadoras de las cooperativas de Mondragon pertenecientes a Lagun-Aro) ha descendido en el período 2005-2010.

Cuadro nº 8. **MUTUALISTAS ACTIVOS DE LAS COOPERATIVAS DE LA CORPORACIÓN MONDRAGON SOCIAS DE LAGUN-ARO**
(a 31 de Diciembre)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Mutualistas activos	28.696	28.878	29.528	29.313	28.689	28.059

Fuente: Elaboración propia, partiendo de Lagun-Aro (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

5. CONCLUSIONES

El análisis de la gestión de la crisis de las cooperativas de la Corporación Mondragon permite obtener conclusiones en dos aspectos, en principio, completamente distintos. Por un lado, las conclusiones basadas en los resultados económicos obtenidos por las cooperativas de la agrupación y, por otro lado, las conclusiones basadas en el compromiso social de la Experiencia Cooperativa de Mondragon y sus principios cooperativos. Sin embargo, las dos vertientes se relacionan entre sí, ya que el modelo de gestión corporativo, base de la estrategia de la corporación, tiene los principios cooperativos como fundamento.

Respecto a los resultados económicos de la Corporación, cabe destacar la recuperación que han tenido las ventas en el último año. La presencia en los mercados internacionales, ya sea por la vía de la exportación como mediante el establecimiento de filiales durante años anteriores, ha ofrecido a las cooperativas la oportunidad de acceder a mercados internacionales. Éste es un punto importante que influye en

la situación de las cooperativas, ya que la crisis económica en España podría considerarse más grave que en otros países, por lo que las exportaciones cobran especial relevancia. Por tanto, se podría afirmar que la política de exportación e internacionalización de la Corporación Mondragon ha contribuido a disminuir los efectos negativos de la crisis y contribuir a la recuperación en las ventas.

En lo que se refiere al empleo, más concretamente, respecto al impacto social de las acciones de la cooperativa, destaca el punto de inflexión a la baja que se produce a partir del año 2007: se reduce en casi 10.000 el número de empleados durante los tres años siguientes. Si bien es cierto que las cooperativas ofrecen mayor seguridad en lo que al puesto de trabajo de sus miembros se refiere, la destrucción del empleo en la CAPV y en Navarra ha sido superior a la tasa de destrucción sobre el total de la plantilla (tomando en consideración las filiales ubicadas tanto en España como en el mundo).

Lo anterior se ha traducido en el aumento de jubilaciones y prejubilaciones y, el desempleo de socios. Por tanto, las cooperativas no solo han tenido que renunciar a los puestos de personas eventuales, sino que también han tenido que disminuir la plantilla en cuanto a personas socias.

Considerando esos dos aspectos, se podría afirmar que el descenso del número de personas totales empleadas y de la plantilla de socios entra en conflicto con el compromiso social de las cooperativas, debido al desarrollo negativo de las ventas de la corporación.

Sin embargo, existen aspectos positivos relacionados con el compromiso social de las cooperativas de la corporación en tiempos de crisis. Por un lado, cabe resaltar la importancia que adquiere una de las principales características de la experiencia cooperativa de Mondragon: la intercooperación. Como ya se ha observado, la solidaridad entre las cooperativas, pilar fundamental en la gestión de la crisis, ofrece a los miembros de la Corporación Mondragon (y en parte a las cooperativas miembro de Lagun-Aro) una ventaja competitiva. Por una parte, los fondos intercooperativos constituyen una importante fuente para hacer frente a nuevos retos y fomentar el emprendizaje y la innovación, vitales para hacer frente a situaciones de crisis. Asimismo, la intercooperación actúa positivamente en aspectos tan importantes a la hora de hacer frente a los resultados negativos de las cooperativas, como el mantenimiento de empleos cooperativos mediante las reubicaciones entre las cooperativas y la reconversión de resultados.

Más allá de los resultados socioeconómicos obtenidos, cabe destacar el proceso de decisión de las cooperativas, ya que se basan en la participación de todos los socios. Ello conlleva que las decisiones tomadas sean aceptadas y asumidas por la plantilla socia de la cooperativa, lo que favorece su motivación, implicación y colaboración; una ventaja competitiva para la empresa.

Por tanto, aunque existe un conflicto entre los resultados socioeconómicos y el compromiso social de las cooperativas, las herramientas para la gestión de la crisis han propiciado que los resultados socioeconómicos de las cooperativas hayan sido más positivos. En consecuencia, la estrategia seguida por las cooperativas de Mondragón, basada en la intercooperación y en la solidaridad ha conseguido disminuir los efectos negativos de la crisis en la sociedad y cumplir con uno de sus objetivos esenciales: el mantenimiento del empleo cooperativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTUNA, L. (2008): «*La experiencia cooperativa de Mondragón: una síntesis general*», Lanki, Eskoriatza (Gipuzkoa).
- ARRIETA, J. J. y ORMAETXEA, J. M. (1994): «Caja Laboral Popular», *Textos básicos de Otalora*, <http://www.mcc.es/CAS/Cooperativismo/Experiencia-cooperativa/Publicaciones.aspx> [19/07/2011].
- BAKAIKOIA, B., ERRASTI, A. M. y MENDIZABAL, A. (1995): «Aproximación a la economía social en Euskal Herria. Presente y retos del futuro», *Ekonomiaz*, 33: 154-183.
- BALANZATEGI, R. (1994): «*Lagun-Aro, Entidad de Previsión Social Voluntaria*», *Textos básicos de Otalora*, <http://www.mcc.es/CAS/Cooperativismo/Experiencia-cooperativa/Publicaciones.aspx> [19/07/2011].
- BERNANKE, B. S. (2009): «*The Crisis and the Policy Response*», Stamp Lecture, London School of Economics, London (England).
- CL-EK – CAJA LABORAL – EUSKADIKO KUTXA (2009): «*Economía Vasca. Informe 2008*», Caja Laboral – Euskadiko Kutxa, Donostia (Gipuzkoa).
- CM – CORPORACIÓN MONDRAGON (2008a): «*2007 Annual Report*», Corporación Mondragon, Arrasate (Gipuzkoa).
- (2008b): «*Kongresuko arauak. Normas del congreso*», http://extranet.mondragoncorporation.com/default_eus.asp [20/06/2011].
- (2009): «*Informe Anual 2008*», Corporación Mondragon, Arrasate (Gipuzkoa).
- (2010): «*Informe Anual 2009*», Corporación Mondragon, Arrasate (Gipuzkoa).
- (2011): «*Memoria Anual 2010*», Corporación Mondragon, Arrasate (Gipuzkoa).
- FORCADELL, F. J. (2005): «Democracy, Cooperation and Business Success: The case of Mondragón Corporación Cooperativa», *Journal of Business Ethics*, 56: 255-274.
- INE – INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2011a): «*Cuentas Económicas*», <http://ine.es/> [10/07/2011].
- (2011b): «*Encuesta de Población Activa*», <http://ine.es/> [10/07/2011].
- INNOBASQUE (2009): «*Oportunidades de Actuación Frente a la Crisis, Desde la Innovación y la Cooperación. Documento de trabajo de Innobasque, Versión 1.1*», Innobasque, Agencia Vasca de la Innovación.
- LAGUN-ARO (2006): «*2005eko Txostena – Memoria 2005*», Lagun-Aro, Arrasate (Gipuzkoa).
- (2007): «*2006ko Txostena – Memoria 2006*», Lagun-Aro, Arrasate (Gipuzkoa).
- (2008): «*2007ko Txostena – Memoria 2007*», Lagun-Aro, Arrasate (Gipuzkoa).
- (2009): «*2008ko Txostena – Memoria 2008*», Lagun-Aro, Arrasate (Gipuzkoa).

- (2010): «2009ko Txostena – Memoria 2010», Lagun-Aro, Arrasate (Gipuzkoa).
- (2011): «2010eko Txostena. Memoria 2010», Lagun-Aro, Arrasate (Gipuzkoa).
- MCC – MONDRAGON CORPORACIÓN COOPERATIVA (2006): «2005 Annual Report», Mondragon Corporación Cooperativa, Arrasate (Gipuzkoa).
- (2007): «2006 Annual Report», Mondragon Corporación Cooperativa, Arrasate (Gipuzkoa).
- MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN (2011): «Avance – Resumen situación empresas de Economía Social y sus trabajadores en situación de alta en la Seguridad Social», http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/SociedadesAltaSocial/2010/4Trim/AVANCE_TOTAL.pdf [19/07/2011].
- PÉREZ, F. (2003): «La economía social. Sus claves», CIRIEC – España, Valencia.
- SARASUA, J. (2010): «Mondragon en un nuevo siglo. Síntesis reflexiva de la experiencia cooperativa», Lanki Ikertegia, Eskoriatza (Gipuzkoa).
- SERVER, R. y CAPÓ, J. (2009): «La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas», CIRIEC, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 65: 7-31.
- STIGLITZ, J. (2008): «We Aren't Done Yet: Comments on the Financial Crisis and Bailout», *The Economists' Voice*, Vol. 5, 5: 1-4.
- T.U. LANKIDE (2006): «MCC 2005: giza-ekimena», *T.U. Lankide*, 513: 23-40.
- (2007): «MCC 2006ko txostena: erantzukizun sozial korporatiboa», *T.U. Lankide*, 523: 25-43.
- (2008): «Erantzukizun sozial korporatiboa», *T.U. Lankide*, 534: 24-42.
- (2009): «RSC 2008», *T.U. Lankide*, 545: 20-39.
- (2010): «Responsabilidad Social Corporativa 2009», *T.U. Lankide*, 556: 20-33.
- (2011): «Mondragon. 2010eko txostena», *T.U. Lankide*, 567: 26-39.
- ZANDI, M. (2009): «Financial shock: Global panic and government bailouts – How we got here and what must be done to fix it», FT Press, New Jersey (EEUU).