

BATZ: RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE UNA COOPERATIVA INDUSTRIAL

**CORRESPONSABILIDAD, RESILIENCIA
E INTERCOOPERACIÓN**

**XABIER URIARTE IÑURRATEGI
IGOR ORTEGA SUNSUNDEGI**

| | |
|----|--------------------------------------|
| 4 | PRÓLOGO |
| 8 | PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO |
| 12 | ORÍGENES Y BREVE HISTORIA DE BATZ |
| 22 | LA CRISIS |
| 42 | UN CIERRE (TODAVÍA ABIERTO) |

Autores:
XABIER URIARTE IÑURRATEGI
Profesor e investigador en la Facultad de
Humanidades y Ciencias de la Educación
Universidad de Mondragon

IGOR ORTEGA SUNSUNDEGI
Profesor e investigador en la Facultad de
Humanidades y Ciencias de la Educación
Universidad de Mondragon

Primera edición: Junio de 2026
Deposito legal: D 695-2026
ISBN: 978-84-09-88609-8
Diseño: TaPuntu Kooperatiba
Imprenta: Gertu



Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual (by-nc-sa):
No permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles
obras derivadas. La distribución de la obra derivada se debe
hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.



PRÓLOGO

PRÓLOGO

BATZ es una cooperativa que nació en 1963. A lo largo de más de seis décadas hemos vivido momentos mejores y peores, como cualquier proyecto empresarial de largo recorrido. Sin embargo, la etapa que recoge este libro ha sido, sin duda, la más dura y compleja de toda su historia.

Cuando LANKI (Instituto de Estudios Cooperativos) me propuso recoger por escrito este periodo, me pareció una muy buena idea. No solo porque ayudaba a ordenar y comprender lo ocurrido, sino porque suponía dejar constancia de una experiencia que no debería olvidarse. Quienes la hemos vivido en primera persona la recordaremos siempre como una etapa extremadamente difícil; pero es importante que, en el futuro, quienes no estuvieron allí también conozcan lo que sucedió, por qué ocurrió y cómo se afrontó.

Esta historia puede leerse como un relato de recuperación económica. La historia de una cooperativa que, como consecuencia de determinadas decisiones estratégicas y de una caída inesperada del mercado en uno de sus principales negocios, entró en una espiral de pérdidas que llegó a poner en riesgo el futuro de un grupo cooperativo formado por más de 1.500 personas. Pero reducirla únicamente a un caso de éxito empresarial sería quedarse corto. Lo que aquí se narra es, sobre todo, una historia humana y colectiva.

Ha sido una etapa dura. Me ha tocado compartir lágrimas con muchos socios y socias que sentían que lo perdían todo: su trabajo, su proyecto de vida, el esfuerzo de generaciones enteras. Ha habido mucho sufrimiento, dolor y también rabia. La cooperativa llegó a estar profundamente fracturada, dividida en múltiples pedazos, con muy poca confianza en la posibilidad real de salir adelante.

Con el paso del tiempo fuimos comprendiendo que aquellos pedazos eran, en realidad, las piezas de un mismo puzle. Cada una, desde su posición, cumplía una función imprescindible para salir de la crisis. En las banderas que identificaban a cada grupo estaban reflejadas tanto las causas de nuestra decepción como las aportaciones que cada uno debía realizar para mejorar la situación. Entonces no éramos conscientes de la profunda dependencia que existía entre unos y otros. Gran parte del trabajo más duro consistió precisamente en recomponer ese puzle y en lograr que todos volviéramos a asumir nuestro papel dentro de una obra común.

Porque, aunque a veces no lo pareciera, todos hemos sido protagonistas. Esta historia no habría tenido el desenlace que hoy conocemos sin la aportación, el sacrificio y la responsabilidad asumida por tantas personas. Desde quienes tuvieron que aceptar reubicaciones, hasta quienes sostuvieron la actividad en los momentos más críticos; desde quienes tomaron las decisiones de abandonar el proyecto, hasta quienes siguieron creyendo cuando casi todo invitaba al desánimo.

Este proceso ha sido también un aprendizaje profundo para MONDRAGON, para las cooperativas que lo formamos y para sus estructuras. Ha puesto en valor, como pocas veces, la intercooperación y la solidaridad. Gracias a ello, y a su apoyo constante, seguimos en pie. Desde el primer momento se entendió la gravedad de nuestra situación y la necesidad de cambios profundos. Durante todo el proceso hemos contado con el respaldo del Grupo cooperativo, apoyo de todo tipo, económico y de gestión, sin el cual habría sido imposible salir adelante.

Las soluciones aplicadas no fueron recetas milagrosas. Se basaron, en gran medida, en un retorno al origen: en no olvidar lo que hemos sido y lo que somos. Un grupo cooperativo vizcaíno, profundamente arraigado en Arratia, con la cooperativa situada de nuevo en el centro del proyecto, como espacio de responsabilidad compartida y de compromiso colectivo.

Con estos ingredientes —esfuerzo, solidaridad, aprendizaje y memoria— hemos logrado salir de una situación extremadamente complicada. Y en el camino hemos tomado aún más conciencia de la importancia de BATZ en el valle. Son muchas las familias que han desarrollado aquí su vida profesional, y muchas también las oportunidades que podemos seguir generando para impulsar proyectos que contribuyan a hacer de Arratia un lugar mejor para vivir.

Este libro no es solo el relato de una crisis y de una recuperación. Es, sobre todo, el testimonio de lo que una cooperativa puede llegar a hacer cuando decide no rendirse y afronta la realidad con honestidad, responsabilidad y sentido colectivo. Ojalá su lectura sirva para no olvidar, para aprender y para reforzar la convicción de que, incluso en los momentos más oscuros, juntos es como mejor sabemos salir adelante.

Xaber Ozerinjuregi Ozerinjuregi – *Presidente de BATZ S. Coop.*



PRESENTACIÓN
DEL DOCUMENTO

PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO

El presente trabajo analiza el proceso de recuperación económica de la cooperativa industrial BATZ situada en Igorre (Bizkaia) y asociada al grupo MONDRAGON.

Existen diversos trabajos que han estudiado la respuesta de las cooperativas de MONDRAGON a las crisis. Por ejemplo, ha sido estudiado desde diferentes perspectivas el cierre de Fagor Electrodomésticos, buque insignia de la Experiencia Cooperativa Mondragon (ECM), suceso traumático del cual se extrajeron notables aprendizajes. En este caso, sin embargo, se recoge la crisis y el posterior proceso de recuperación de una cooperativa, y, en este sentido, creemos que cubre un campo no estudiado. Además, el caso de BATZ implica un interés añadido por sus singulares características, dado que se trata de una cooperativa industrial grande (1.300 trabajadores y más de 500 socios-trabajadores), internacionalizada (presente en tres continentes) y con dos principales negocios (Troquelaría y Sistemas) a merced de un sector que está afrontando grandes retos: la automoción.

El relato abarca distintas etapas temporales. El primer capítulo, *“Orígenes y breve historia de BATZ”* trata de situar al lector en la historia de la cooperativa previa a la crisis. El segundo capítulo abarca el periodo que va del 2016 al 2025: desde el inicio de la crisis hasta la parcial recuperación. Por último, se describen la situación actual de la cooperativa y los retos futuros. A lo largo del texto se incorporan las citas textuales de los protagonistas entrevistados y unas explicaciones de carácter didáctico en torno a diversos elementos de la ECM que tratan de acercar al lector las instituciones y los mecanismos de intercooperación de MONDRAGON. Consideramos que estas explicaciones facilitan la comprensión del proceso de recuperación y de los aprendizajes derivados de esta experiencia.

Para poder recoger el relato y completar el análisis, se han realizado entrevistas y grupos de discusión con los protagonistas directos del proceso. Aun siendo conscientes de que no todas las voces han podido ser recogidas y de que algunas perspectivas pueden no verse reflejadas, el trabajo se ha elaborado desde una voluntad de distancia analítica y de neutralidad, asumiendo al mismo tiempo que dicha neutralidad absoluta resulta inalcanzable.

En cualquier caso, el acercamiento a esta experiencia ha supuesto también un ejercicio emocional. Dada la intensidad de la experiencia vivida por los protagonistas, ha sido imposible no empatizar con el malestar y la angustia vivida por el colectivo en los años que se describen a continuación. Aprovechamos esta ocasión para agradecer la predisposición de los protagonistas en participar en esta investigación. Sin esa generosidad y disponibilidad para tratar un tema tan sensible, no se podría haber llevado a cabo este trabajo.

Por último, nos gustaría destacar dos ideas. Por un lado, como se comenta en el prólogo, la recuperación de la cooperativa no se podría haber conseguido sin la voluntad y los esfuerzos de las personas que formaban BATZ y sin la ayuda en solidaridad que prestaron las cooperativas de MONDRAGON mediante los mecanismos de intercooperación. Poner en valor estas dos virtualidades y reforzarlas será fundamental para afrontar los nuevos retos que se vayan presentando en el grupo cooperativo. Y, por otro lado, durante años, en palabras de quienes lo vivieron desde dentro, ser parte de BATZ fue motivo de orgullo en Arratia. Pertenecer a esta organización no era simplemente un trabajo: era un compromiso, una identidad compartida. Es momento de reforzar ese espíritu.

ORÍGENES Y BREVE HISTORIA DE BATZ

[1] En la redacción del apartado se ha utilizado como referencia la publicación BATZ 50 urte: *"Igorren sortua, munduan zehar burua"* (1963-2013).

*"Igorren sortua,
munduan zehar burua"¹*

ORÍGENES Y BREVE HISTORIA DE BATZ

El surgimiento de una empresa cooperativa suele ser el resultado de una mezcla de idealismo, necesidad, compromiso personal, responsabilidad social, solidaridad e implicación comunitaria. La cooperativa BATZ no es una excepción a esta regla. Surge desde las inquietudes sociales de un grupo de jóvenes de la comarca de Arratia para a través del desarrollo empresarial impulsar el progreso social y económico de su propio entorno.

A mediados del siglo XX, Arratia era la comarca de Bizkaia en la que más se acentuaba su carácter rural. La escasa industria y la práctica inexistencia de transporte público derivaba en el éxodo de los habitantes del valle que emigraban hacia otras poblaciones industriales. La historia de BATZ es la historia de aquellas personas que no se han resignado ante su destino. Inspirados por las noticias que llegaban desde Arrasate, y tras madurar la idea en una dinámica de reflexión y reuniones, el 21 de diciembre de 1963 15 jóvenes amigos inscriben en el Registro Central de Cooperativas de Madrid la Sociedad Cooperativa Industrial BATZ.

La convicción y la ilusión por hacer algo por Arratia y la aspiración por ser algo más que mano de obra barata de alguna de las empresas del territorio es el motor del proceso. La motivación es tal que incluso declinan la invitación de Arizmendiarieta para enrolarse en alguna de las cooperativas que comenzaban a despuntar en Mondragón, quien, por la falta de tradición industrial y la consecuente carencia de cultura empresarial del valle de Arratia, mostraba su escepticismo a estos jóvenes que habían acudido a solicitar su consejo.

Esa convicción y esa ilusión serán también determinantes para hacer frente a las dificultades que se encontrarán en el camino. Decía Ernest Poisson² que ninguna cooperativa ha podido alcanzar el éxito sin pasar por la «fase heroica» de sus inicios y sin el impulso de la «fe del cooperador» por el que un número de cooperativistas asumen pequeños y grandes sacrificios que permitirán el desarrollo de la empresa cooperativa. Así ocurrirá también en el caso de BATZ. Asentar las bases de la solidez empresarial de la cooperativa resultó una tarea larga y complicada. La actitud inicial se sostenía en el más puro voluntarismo en el que se hacía de todo con el fin de sacar adelante la empresa. Pero era como navegar en «un barco que salía a alta mar sin saber exactamente qué se iba a encontrar».

La identificación de un producto concreto en el que centrarse, y poder dar así solidez al proyecto de empresa, fue un proceso que se maduró con el tiempo. Las crisis que en diferentes momentos tocó sufrir sirvieron de acicate. Por suerte, BATZ no estaba sola en ese camino. Su integración en el grupo de **cooperativas asociadas a la Caja Laboral** facilitó el proceso, tanto por el asesoramiento que recibían de la **División Empresarial de la Caja Laboral**, como por las reubicaciones de personas que pudieron llevarse a cabo como, por ejemplo, en la crisis de 1983.

El proyecto BATZ ha salido adelante porque está hecho por y para la gente de Arratia y porque hemos estado en un grupo de forma cooperativa



GRUPO ASOCIADO A CAJA LABORAL

El 15 de marzo de 1959 las cooperativas de trabajo asociado ULGOR, Funcor, Talleres Arrasate y la cooperativa de consumo San José acuerdan en asamblea constituir la Caja Laboral Popular. Respondía a la visión de José María Arizmendiarieta quien preveía la necesidad de una entidad que diera sostén financiero, técnico y social para la promoción del aún embrionario movimiento cooperativo.

La Caja Laboral Popular surge con tres secciones. La sección financiera, cuya finalidad era captar y canalizar el ahorro popular para el fortalecimiento y la promoción de cooperativas; la sección social, —reconvertida en LagunAro en 1967—, que surge como sistema de provisión social tras el decreto ministerial que excluía a todo cooperativista de la cobertura de la Seguridad Social; y la sección empresarial más tarde denominada División Empresarial— y que jugará un rol determinante en el apoyo técnico y la promoción de nuevas cooperativas.

La Caja Laboral Popular también fue la entidad que articuló organizativamente al movimiento cooperativo en un contexto en el que las cooperativas no constituían un grupo como tal. El liderazgo y el papel cohesionador de la Caja se concretaba por medio del 'Contrato de Asociación'. Consistía en una relación de condiciones que toda cooperativa debía cumplir para formar parte del 'Grupo Asociado a Caja Laboral' y, de ese modo, poder beneficiarse de sus líneas de crédito y asesoramiento. La firma del contrato obligaba a cada cooperativa a respetar unos principios básicos en torno al tratamiento del capital, la distribución de resultados o la fijación de un intervalo solidario de los anticipos laborales, entre otros aspectos. Exigía, además, destinar un mínimo del 30% de los beneficios a fondos colectivos —sociales y de reserva— con el fin de impulsar nuevas promociones cooperativas y generar empleo cooperativo.

A finales de la década de 1970 y principios de 1980, bajo el liderazgo de la Caja Laboral Popular y su División Empresarial, se empujó a las cooperativas asociadas a organizarse en 'Grupos Comarcales' para operativizar la intercooperación entre las cooperativas.

Este esquema de funcionamiento perduró hasta finales de la década de 1980, cuando por diversas razones de contexto, la Caja Laboral se repliega de sus funciones organizativas y se da paso a la constitución del Grupo Cooperativo MONDRAGON.

[2] Poisson, Ernest (1921). *La república cooperativa*. Barcelona: Editorial Cervantes.

Hacia la consolidación mediante la identificación de un producto propio: Troqueles para la automoción

A mediados de la década de 1970 es cuando se adoptaron una serie de medidas que resultarán cruciales en la identificación de un producto propio y de calidad que garantizase una especialidad diferenciadora. La cooperativa había comenzado a centrarse en la producción de troqueles, pero aún había una serie de factores que limitaban el despegue de BATZ. Se producía para una variedad de sectores que abarcaban desde la cerrajería hasta la línea blanca o la automoción, sin un definido horizonte estratégico que permitiera la focalización de energías. En la producción, además, predominaban los modos de proceder artesanales que obligaban a repetir una y otra vez las piezas hasta garantizar su calidad, exigiendo muchas horas para pocas rentabilidades. En esta tesitura se hizo una apuesta por la incorporación de personas con mayor experiencia de gestión y formación que diese estabilidad a la alta rotación que se producía a niveles de Gerencia y cargos de relevancia. La decisión se acompañó con un plan de inversiones con miras a abordar tamaños de troquel mayores y de superior dificultad tecnológica.

De este modo, BATZ comenzaba a desarrollar condiciones para establecer relaciones con una tipología de clientes con altos niveles de exigencia que permitirá su especialización en el sector de la automoción. Para inicios de la década de 1980 BATZ se configura como una buena especialista en troqueles progresivos de tamaño pequeño y pequeño-medio, con un producto dirigido a empresas proveedoras del sector de la automoción y, en un menor nivel, a fabricantes de automoción.

El salto definitivo se dará como respuesta a la crisis de 1982, cuando la cooperativa comienza a establecer relaciones directas con los grandes fabricantes del sector de la automoción como Seat, Renault, Volvo, BMW, Citroën, Opel-General Motors o Volkswagen lo que permitirá reducir de forma progresiva los clientes de empresas auxiliares y abandonar su condición de subcontratada. Este nuevo nivel de exigencia hizo, no obstante, que 1982 fuese un año especialmente duro. Se requerían fuertes inversiones en naves y maquinaria, pero se carecía de recursos financieros, por lo que hubo que reducir **los anticipos** un 30% para sufragar las inversiones. La incorporación a esta liga de clientes, junto con las solicitudes provenientes de estas, estimularán a BATZ al desarrollo de su proyecto: la innovación y el desarrollo para la incorporación de tecnología avanzada y la transición hacia la construcción de troqueles de mayor tamaño y complejidad. En consecuencia, en el sector de la automoción BATZ se encontrará capacitada para asumir el reto de la fabricación de cualquier tipo de pieza.

La apuesta por la diversificación: BATZ Sistemas

En 1987 la cooperativa abre la vía para diversificar su línea de negocio. Se valoraba la opción de tener un producto seriado, de ciclo corto y facturación mensual que pudiera cubrir las crisis de demanda que pudieran afectar al negocio de Troquería. La oportunidad surgió mediante el interés de las empresas alemanas Storz y Bilstein para, en alianza con BATZ, crear BATZ S.A. para la fabricación y comercialización de gatos hidráulicos en el sector del automóvil.

“ En 1988 BATZ Systems era una unidad pequeña, enfocada sobre todo a la fabricación, pero nos dimos cuenta de que teníamos que darle un plus y nos centramos en la ingeniería para desarrollar el negocio. Así, además de procesos, comenzamos a trabajar en generación de capacidades de producto propio

Las absorciones y cambios en la composición del capital que padecieron las empresas alemanas provocaron su retirada del proyecto y la incorporación del negocio como unidad propia de la cooperativa. Todo ello supuso el salto de la empresa a la arena de la producción de sistemas de automoción, dando lugar a una segunda unidad de negocio, denominada BATZ Sistemas, centrada en la fabricación de componentes para el automóvil.

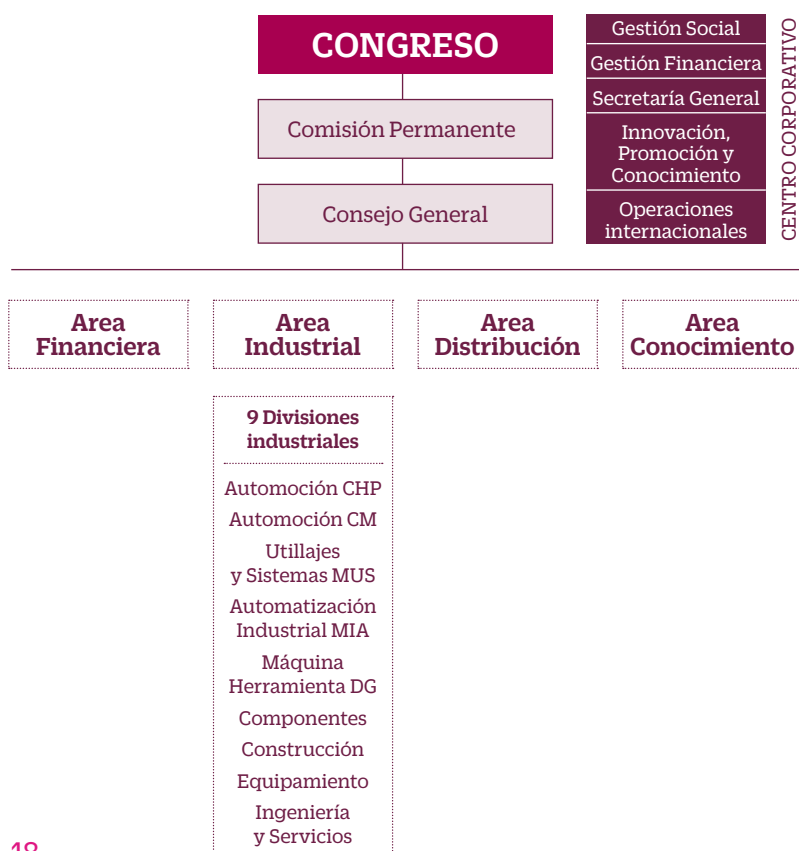
En el desarrollo del negocio de Sistemas la colaboración con la cooperativa Maier resultó una experiencia beneficiosa. Los fabricantes de componentes

para la automoción buscaban aligerar el producto mediante el uso del plástico, ámbito en el cual la cooperativa de Gernika tenía un amplio recorrido. Ambas cooperativas, que además compartían centro tecnológico, se ayudaron mutuamente en este progreso.

Con el paso de los años, las dos unidades de negocio de BATZ llegarán a consolidarse, alcanzando, por las distintas estrategias desplegadas por cada una de las unidades, un desarrollo independiente de ambos negocios.

Innovación, apuesta tecnológica, diversificación e internacionalización

La apuesta por la innovación y el desarrollo tecnológico, la diversificación de las actividades y la internacionalización de los negocios serán la vía priorizada por BATZ para hacer frente al reto de la globalización de la economía de la década de 1990. El reto era tremendo para las cooperativas vascas: sobrevivir en un escenario económico mundial altamente competitivo y dominado por las grandes multinacionales. Las cooperativas enfrentan ese nuevo desafío profundizando en la asociación intercooperativa. El marco de asociación de las cooperativas a la Caja Laboral da paso a la creación de **MONDRAGON**. BATZ se implica en el proceso mediante su integración en la División de Troquelería y Estampado —hoy reconvertida en la División de Utillajes y Sistemas— con el fin de facilitar la ayuda mutua y las sinergias empresariales entre las cooperativas de la división.



MONDRAGON Y LA ORGANIZACIÓN DIVISIONAL

En la década de 1980 se dará una profunda reflexión sobre el modo de organizar el movimiento cooperativo articulado entorno a la Caja Laboral Popular. La articulación comarcal se comenzaba a percibir como insuficiente ante el escenario competitivo que se abría con la incorporación del estado español al Mercado Común Europeo. Además, tras la crisis económica de comienzos de los ochenta, el Banco de España limitó a las entidades de crédito la financiación de una misma unidad económica con más del 20% de sus activos, con lo que se obligaba a la Caja Laboral a desvincularse de su función articuladora y cohesionadora del grupo cooperativo.

Las reflexiones iniciales apuntaban a la necesidad de crear órganos de supraestructura que posibilitasen una mayor relación e interacción entre cooperativas más allá de los Grupos Comarcales. El primer paso en esta dirección se produjo con la celebración del *I. Congreso Cooperativo del Grupo Asociado a Caja Laboral* el 2 de octubre de 1987 y que dio paso a la constitución del *Grupo Cooperativo de Mondragón* (GCM).

Pero el paso definitivo se dará en el año 1991 con la celebración del *Tercer Congreso Cooperativo* y la aprobación de un nuevo proyecto organizativo bajo la denominación de *Mondragón Corporación Cooperativa* (MCC). El nuevo proyecto aprobó la paulatina desaparición de los Grupos Comarcales y su sustitución por las Agrupaciones Sectoriales —o Divisiones— en la que se integrarían todas las cooperativas con el fin de favorecer las sinergias en virtud de las similitudes sectoriales, tecnológicas y productivas.

La nueva organización articula la amplia variedad de las Divisiones en cuatro áreas —Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento— y daba paso a la creación del Centro Corporativo con el fin de institucionalizar diversos servicios comunes a todas las cooperativas a través de sus servicios centrales.

De este modo, la nueva organización —MONDRAGON a partir de 2008— se configura como una entidad federativa en la que se complementan la orientación estratégica de la supraestructura y la autonomía y la capacidad de decisión de las cooperativas de base. Tres son los principales órganos que se constituyen para articular el nuevo sistema de gobernanza: el *Congreso de cooperativas* —equivalente a la Asamblea General de las cooperativas de base—, la *Comisión Permanente* —equivalente a los Consejos Rectores de las cooperativas—, y el *Consejo General* como órgano de dirección y coordinación de MONDRAGON.

ORÍGENES Y BREVE HISTORIA DE BATZ

La apuesta por la diversificación de BATZ se consolidará en 2010 con la adquisición de la empresa FPK ubicada en Zamudio (surgida como una *joint venture* de MONDRAGON Inversiones y una empresa alemana que acabó quebrando). La nueva empresa, especializada en componentes *lightweight* y con un abanico más amplio de clientes, permitirá a BATZ desarrollar un mayor catálogo de productos de sistemas ligeros de automoción. Además, en 2013, con el fin de adquirir conocimiento y desarrollar nuevas líneas de negocio en Troquelería, la cooperativa comenzó a impulsar la tecnología de estampación en caliente. Con este desarrollo se puso el germen de lo que en un futuro se convertiría el negocio de aeronáutica.

Este desarrollo de productos, además, se vio estrechamente acompañado por los decididos procesos de internacionalización de la producción. A comienzos de la primera década del 2000, los grandes fabricantes de la automoción apuestan por la creación de las plataformas globales obligando a los diferentes proveedores —entre ellos BATZ— a mover la producción en sintonía con sus intereses y necesidades. BATZ, junto con los resortes ofrecidos por MONDRAGON Inversiones, responderá con la apertura de filiales en México, Chequia y China. Unos años más tarde, a estas se les sumaban las filiales alemana y brasileña que se incorporaron con la adquisición de la empresa FPK. Con todo ello, BATZ dio un salto importante en la internacionalización del negocio de Sistemas.

El negocio de Troquelería de BATZ conoció su máxima expansión a mediados de la primera década del 2000. De la mano de Matrici —también cooperativa troquera de MONDRAGON— se abrieron diferentes plantas en el exterior: MB Lusitana en Portugal (2006) y MB Tooling en la Rioja (2007).

Y en el País Vasco: MB Sistemas S.Coop en Urduliz (2006) y otra nueva planta de MB Tooling en Boroa en el año 2007.

La cooperativa surgida en 1963 en Igorre alcanzaba así el éxito y la consolidación. Si en el año 2001 la facturación ascendía a los 60 millones de euros, en 2013 cerraba con una facturación de 220 millones de euros. Las 470 personas trabajadoras del 2001 pasaban a ser unas 1.500 en el 2013.

**Pero para mantener nuestros
puestos de trabajo de aquí,
tuvimos que dar el paso de salir
fuera. Siendo una cooperativa,
tenemos claro que nuestro
objetivo principal es mantener
e incrementar los puestos de
trabajo en Igorre, pero eso
pasaba por ir a otros países del
mundo**



LA CRISIS

LA CRISIS ECONÓMICA AL ACECHO

Las crisis económicas no dejan de tener un punto caprichoso que acentúan su imprevisibilidad. BATZ capeó sin excesivos sobresaltos el periodo de recesión económica que inauguró en 2008 la quiebra en EE.UU. de la entidad financiera Lehman Brothers. La cooperativa siguió con su dinámica de consolidación y crecimiento tal y como lo avalaban sus números: el año 2016, con 6,26 millones de euros, constituyó el año récord de la cooperativa matriz en cuanto a cifra de resultados. La posición alcanzada por BATZ permitió a la cooperativa sacar provecho del boom que en el sector de la troquelaría produjo el diseño y la comercialización de nuevos modelos de automóviles.

Por cada nuevo modelo que diseñaban los grandes fabricantes de coches, nuevos troqueles eran encargados para su fabricación y, el buen posicionamiento de BATZ favorecía la recepción de pedidos. Hasta el punto de que la cooperativa se encontró en la tesitura de tener que ampliar la producción para responder a la demanda. En este contexto optimista, BATZ apostó por la adquisición de la empresa vecina de Igorre, Araluce S.A., especializada en la fabricación de troqueles para la estampación de piezas externas de coches. Esta sociedad anónima, había sido propiedad de la multinacional Gestamp en el pasado, y la había vendido porque arrastraba años de malos resultados. Los nuevos propietarios no habían conseguido revertir la situación, y aún seguía en serias dificultades. La apuesta de comprar una empresa que acumulaba estas experiencias infructuosas era importante, y la decisión no era fácil. Si los resultados acompañaban y se lograba revertir la situación de Araluce supondría un éxito para BATZ y el empleo en el valle de Arratia. Se abriría, además, la puerta para la cooperativización de las personas trabajadoras de Araluce. Pero el sector de la troquelaría no dejaba de ser un negocio variable en el que históricamente se han ido alternando ‘picos y valles’, y el recurso de la externalización y la subcontratación de la producción tiente a los sectores de la cooperativa que prefieren no asumir riesgos.

Y no es la compasión precisamente uno de los rasgos que caracterizan al mercado. La relativa estabilidad y el crecimiento más o menos sostenido que en las últimas décadas había conocido la economía occidental daba paso a un escenario más convulso y de mayor incertidumbre. El cambio era especialmente evidente en el sector de la automoción. Y BATZ lo iba a padecer en sus propias carnes. Tras los resultados récord del 2016, la cooperativa matriz BATZ cerrará el ejercicio económico de 2017 con unas pérdidas de 2,65 millones de euros. La situación afectaba a ambos negocios: en Troquelaría, porque BATZ no pudo adaptarse a las exigencias más altas

No tenía sentido tener una S.A. aquí a 200 metros haciendo lo mismo. Entonces, el objetivo, en todo momento, era cooperativizarlo



que provenían de los fabricantes que apostaban por el coche premium; en Sistemas, porque las filiales del grupo no eran rentables. Solo la planta de Zamudio –con un resultado positivo de 6,8 millones– y la filial de China aguantaban la situación.

Pero todo ello no era más que el reflejo de un cambio más profundo y estructural del sector de la automoción. Los fabricantes de coches, debido a sus propios condicionantes, habían comenzado a reducir el número de modelos con lo que reducían la demanda de troqueles. Se daba la circunstancia, además, de que esos mismos fabricantes activaban su capacidad interna de producción de troqueles con lo que reducían la demanda exterior. El contexto, por último, se agravaba por la capacidad competitiva de las empresas asiáticas que habían irrumpido con fuerza en el sector de la troquelaría.

La situación de BATZ se tornaba dramática. La captación de proyectos sufre una caída drástica. Si en el año 2018 aún se captaban proyectos por valor de 60 millones, en 2019 la cifra se derrumba hasta los 20 millones y, en 2020, año de la pandemia, alcanza justo los 10 millones de euros. Las ventas sufren la misma progresión: caen un 80% en tres años. Los 60 millones del 2018, rondaban los 12 millones en 2021. En consecuencia, los resultados negativos se repetían año tras año, hasta alcanzar unas pérdidas acumuladas de 100 millones de euros en 2021.

TOCA TOMAR MEDIDAS

El hecho de ser cooperativa no libra a este modelo de empresa de tener que adoptar medidas drásticas que garanticen la viabilidad futura de la empresa. Y en BATZ urgía poner fin a la sangría que suponía la acumulación continuada de pérdidas. Lo diferencial de la cooperativa es que, además de las medidas puramente empresariales, en periodos de crisis entran en juego otras, como la implicación de la persona socia-trabajadora —que, como copropietaria, asume en primera persona la responsabilidad y los riesgos de la actividad empresarial—, y, en el caso de las cooperativas de MONDRAGON, el apoyo y la solidaridad que permite su intercooperación con una red de cooperativas. BATZ necesitaba de todas.

En BATZ, uno oía la negociación para mandar a la calle a aquellos y decía ‘que está mi hermano allí’ o ‘que está mi padre allí’

Las medidas empresariales de mayor envergadura se suceden con los cierres de la filial de Brasil y la fábrica Araluce en Igorre. Respecto a la filial de Brasil, en la que se habían contraído algunas deudas para encarar una serie de inversiones en la planta, se valoró que la presencia en Sudamérica

no resultaba imprescindible para reforzar el posicionamiento de la cooperativa en el mercado.

ANTICIPO LABORAL, RETORNOS Y EXTORNOS

En una cooperativa de trabajo asociado las personas socias no tienen una nómina o un salario en el sentido laboral clásico, ya que no son empleadas, sino socias-trabajadoras que participan en la propiedad y en los resultados de la cooperativa. En lugar de un salario perciben un anticipo laboral, también denominado anticipo de consumo.

El anticipo laboral es la cantidad que la cooperativa abona periódicamente a cada persona socia para que pueda hacer frente a sus necesidades de consumo. Es un 'anticipo' porque consiste en un adelanto de la proporción personal que le corresponde a la persona socia respecto de los resultados estimados por la cooperativa para el cierre del año. Su cálculo se realiza en función de un 'índice laboral' que representa la contribución diferencial realizada por la persona socia trabajadora al resultado colectivo.

En consonancia con los principios de *solidaridad retributiva* e *intercooperación* las cooperativas de MONDRAGON comparten un mismo marco de referencia para fijar los índices laborales. De este modo, los trabajos valorados con el mismo índice son retribuidos al mismo nivel en el conjunto de las cooperativas. Se fija en relación con el nivel de salarios de los trabajadores del territorio (*solidaridad con los trabajadores de la zona*) y estableciendo un límite máximo entre los índices más altos y bajos (*solidaridad retributiva*).

Al ser un anticipo de la estimación de los resultados esperados por la cooperativa se entiende que los anticipos están expuestos a cierta variabilidad. Si la cooperativa obtiene excedentes, estos se ajustan mediante el *retorno cooperativo*, complementando la retribución global de la persona socia. Pero, al contrario, si la cooperativa cae en pérdidas, se aplica un *extorno* reflejando el carácter colectivo y compartido que los riesgos y los beneficios adquieren en el modelo cooperativo. Asimismo, en función de situación económica y la previsión de resultados, el Consejo Rector puede variar —bajando en crisis, o ampliando en contextos de bonanza— el nivel de los anticipos respecto al marco de referencia.

En la tradición del cooperativismo de MONDRAGON los *retornos cooperativos* no se monetarizan, sino que se mantienen en la cooperativa, siendo añadidos al capital que a título personal las personas socias mantienen en la cooperativa hasta el momento de baja de sociedad cooperativa. Así, cuando se aplican *extornos*, estos se hacen respecto a la cuenta de capital que la persona socia tiene en la cooperativa.

“ Ellos tenían la sensación de que se les compró para hundirles, pero nada más lejos de la realidad

Si BATZ tiene que seguir adelante no hay otra opción, hay que cerrarlo, porque, si no, nos vamos todos

Más traumático resultó el caso de Aralu-ce. El cierre y la indemnización de las 141 personas trabajadoras que se quedaban en la calle enturbió la vida social de la localidad por el duro conflicto sindical y los lazos familiares y de amistad que existían entre las personas trabajadoras de Aralu-ce y las socias-trabajadoras de BATZ. Se enfrentaban el enfado y el sentimiento de abandono de los trabajadores de Aralu-ce y la convicción de los socios de BATZ que no veían otra opción por el peligro real de arrastre que conllevaba la situación de Aralu-ce.

Pero, para entonces, las personas socias-trabajadoras de BATZ, en consonancia con la implicación económica que asumen respecto a la cooperativa, venían haciendo un esfuerzo retributivo en favor de la situación financiera de la empresa. En 2017, nada más entrar en números negativos, el Consejo Rector aprueba la solicitud de la dirección de reducir el nivel de anticipo al 98%. Con la deriva financiera de la cooperativa, el nivel de anticipo se reducirá al 77% en el 2020, lo cual equivalía bajar el **nivel de anticipo** al 90% más la pérdida de las dos pagas extras. Las personas socias destinaban así el 23% de sus ingresos anuales para paliar la situación financiera de la cooperativa.

Este esfuerzo económico también se trasladó al capital social que las personas socias acumulaban en la cooperativa. En el 2019, con el fin de amortiguar las pérdidas, se aplicaron **extornos** por valor del 10,8% de la base computable.

“ BATZ era una trituradora de dinero

Todas estas medidas adoptadas por la cooperativa contribuían a aliviar la hemorragia que estaba sufriendo BATZ, si bien la situación distaba lejos de mejorar. Todavía en el 2020, el crédito de 12 millones de euros que consiguió la cooperativa desde el Banco Eu-

ropeo de Inversiones no consiguió aliviar su estado más que por tres meses. Las opciones de pagar a los proveedores se hacían cada vez más difíciles.

El oxígeno que recibía el grupo BATZ provenía de BATZ Zamudio —donde los resultados eran excelentes— y de la solidaridad de las cooperativas articuladas en MONDRAGON. Al ser propietaria del 60% de la cooperativa filial de Zamudio, BATZ tenía la opción de ingresar esa misma proporción en forma de retorno cooperativo de los beneficios de BATZ Zamudio. Es lo que comenzó a hacer a partir del 2019 en lugar de mantener ese dinero en los fondos de reserva voluntarios de la filial como lo venía haciendo hasta entonces.

La solidaridad financiera de MONDRAGON provenía de dos principales vías. Por un lado, de la reconversión de resultados que se aplicaba a nivel de la División Utillajes y Sistemas al cierre de las cuentas anuales, y, por otro lado, a través del **Fondo de Cohesión y Desarrollo – Solidaridad Corporativa** que gestiona la Fundación MONDRAGON y que sufragaba la mitad de las pérdidas que aún tenía la cooperativa tras la reconversión de resultados.

TENSIÓN EN LA DINÁMICA INTERNA DE LA COOPERATIVA

La organización democrática es uno de los rasgos distintivos de la empresa cooperativa. Al contrario de la empresa mercantil donde la propiedad es de aquel que aporta el capital y el poder de decisión y los beneficios se distribuyen en proporción al capital, la cooperativa es copropiedad de todas las personas socias-trabajadoras, e independientemente del capital aportado, cada persona tiene un voto en la Asamblea General y los resultados se distribuyen de manera equitativa en función a la aportación de trabajo realizada por cada persona al beneficio común.

La característica del modelo de gobernanza de la cooperativa de trabajo es que el gobierno de la empresa recae en las propias personas trabajadoras. Las personas socias, en la Asamblea General, mediante el principio de una persona un voto, eligen a los miembros del Consejo Rector, y este órgano, a su vez, nombra a una persona de confianza para que desarrolle las funciones de Gerencia en la cooperativa. Esto dota de cierta singularidad a la gobernanza de las cooperativas, lo que se acentúa en periodos de crisis. Y es que, no se puede obviar que los miembros del Consejo Rector, valorando las propuestas de la Gerencia, tienen que adoptar complicadas decisiones que afectan a los compañeros con los que comparten trabajo. El hecho, además, de que algunas decisiones determinantes de la empresa correspondan a la Asamblea General favorece una distribución del poder que puede llegar a condicionar la gestión de la cooperativa.

En BATZ, a medida en que se iba alargando la crisis, y en el contexto de esfuerzos y sacrificios exigidos, surgían voces críticas con la gestión de la cooperativa. Podían ser éstas relativas a la adquisición de Araluce por no haber valorado el riesgo y la carga social que conllevaba la operación; por el malestar que se generaba por el contexto de bajada de anticipos y la demanda de otras vías para la solución de la

Que estemos en el 85, o estemos en el 90, no cambia el resultado de la empresa. Cambia el resultado particular de cada uno de nosotros (...)
La decisión de bajar el sueldo puntualmente a mí me parece bien, pero no puede ser la solución al resultado de una empresa



RECONVERSIÓN DE RESULTADOS

Este ejercicio de solidaridad es un elemento distintivo de la Experiencia Cooperativa Mondragon, y, por ello, la operación está recogida en el Artículo 121 de las Normas Congressuales de MONDRAGON.

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 13% y un 38% para las cooperativas con resultados positivos (el doble para las cooperativas con resultados negativos).

Mediante esta operación se busca minimizar los efectos de los ciclos económicos en las cooperativas del Grupo, homogeneizar solidariamente la retribución de las personas socias-trabajadoras y proteger la continuidad de los puestos de trabajo.

Hay que señalar que antes de llevar cabo la reconversión de resultados se deben homogeneizar los resultados; es decir, se debe hacer el cálculo de los resultados como si todos los socios-trabajadores de las cooperativas hubieran estado con el mismo nivel de anticipo. Homogeneizar resultados evita, por ejemplo, que una cooperativa pueda imputar pérdidas provocadas por tener un anticipo laboral por encima del 100%.

FUNDACIÓN MONDRAGON - FONDO DE COHESIÓN Y DESARROLLO

El Fondo de Cohesión y Desarrollo está gestionado por la Fundación MONDRAGON, y como recoge el Artículo 133 de las Normas Congressuales estos fondos se destinarán a *“La compensación de pérdidas de las cooperativas; la formación, en particular a centros educativos; la financiación del Centro de Promoción; el apoyo de cooperativas en dificultades; realización de análisis de viabilidad; proyectos de I+D+i; nuevas actividades”*.

Dentro de este fondo se encuentra el Fondo de Cohesión y Desarrollo – Solidaridad Corporativa (FCD) que se dota anualmente con un 2% de los excedentes brutos positivos de las cooperativas industriales. Son subvenciones a fondo perdido, y en el Artículo 143 de las Normas Congressuales se recoge el objeto del fondo: *“la compensación de pérdidas de las cooperativas de las divisiones industriales hasta un límite global del 50%”*.

crisis; por el recelo de sectores de trabajadores de Sistemas por la falta de medidas contundentes en la viabilidad de Troquelaría; por el recelo de estos respecto a las medidas que les tocaba sufrir; o, en general, por la falta de expectativas claras en la solución de la situación.

Todo este ambiente afloró en la Asamblea General del 2020, retrasada de mayo a octubre por la pandemia del COVID 19, y en la que, entre otros asuntos, correspondía renovar la mayoría del Consejo Rector —formado por nueve miembros— con la elección de cuatro consejeros rectores además del propio presidente. En una situación ordinaria, para la elección del presidente se presentan tres personas candidatas, de las cuales una es propuesta por el Consejo Rector y dos por el Consejo Social. Se daba la circunstancia de que el presidente vigente declinaba presentarse para la reelección dado el desgaste vivido en la gestión de la crisis. En el ambiente convulso que vivía la cooperativa emergió una candidatura presentada por una plataforma de personas socias tras una campaña proactiva. En la votación, —por tan solo diez votos—, venció la candidatura del Consejo Rector frente al candidato de la plataforma, quien por derecho propio accedía como vocal al nuevo Consejo Rector.

En el modelo de gobernanza cooperativa un Consejo Rector fraccionado, especialmente en un contexto de dificultades, es un factor desestabilizante y de riesgo en la gestión de la cooperativa. No obstante, tal y como lo indicaba Jesús Larrañaga³ —histórico pionero del cooperativismo de Mondragón— el riesgo asumido en el devenir de la cooperativa, junto con la conciencia de que la empresa puede morir, suscita el sentido de la responsabilidad de la persona socia, y más si cabe, en aquellas personas elegidas para velar por el bien común. Es lo que se impuso en BATZ: una visión y un compromiso compartido por la recuperación económica de la cooperativa.

Desde que yo estoy aquí la planta de Brasil siempre perdía, no sé cuántos años habrá perdido, pero cuándo Troquelaría empezó a perder, ya era el bicho malo que había que cerrar (...) ha habido diferentes varas de medir



Esta afinidad y visión compartida, sin embargo, no existirá entre el nuevo Consejo Rector y la dirección de la cooperativa. Las opciones planteadas por la Gerencia para enderezar el rumbo de la cooperativa no satisfacían al Consejo Rector. Eran cuatro las alternativas que se proponían:

- Cerrar el negocio de Troquelaría por las pocas expectativas de recuperación que presentaba y proseguir BATZ únicamente con el negocio de Sistemas.
- Reconvertir BATZ Group en un conglomerado de empresas para permitir la incorporación de capital externo, pero con la probabilidad de que las personas socias-trabajadoras perdieran el control sobre BATZ Group.
- Dividir BATZ en dos cooperativas diferenciadas, con el fin de que los malos resultados de Troquelaría no arrastraran al conjunto de la cooperativa.
- Fusionar el negocio de Troquelaría con la cooperativa Matrici para la formación de una única cooperativa troquelera en MONDRAGON.

Las desavenencias entre los dos órganos de la cooperativa no harán más que acentuarse con el transcurso de los meses. El contexto económico, además, no daba respiro a la situación de BATZ. El sector de la automoción se veía afectado por las más variadas causas. A la pandemia del 2020 le siguió la crisis de los semiconductores y, a esta, la crisis en la cadena de suministros provocado por el incremento de los costes del transporte marítimo. El incremento de los precios de la energía ponía la guinda a un sector que empalmaba una crisis tras otra. Las repercusiones en BATZ eran directas: se cerraron los negocios de Troquelaría que mantenía junto a la cooperativa Matrici (las dos plantas de MB Tooling —Rioja y Boroa— y MB Lusitana en Portugal); y las personas socias veían como en el 2020 y el 2021 se aplicaban nuevos extornos respecto a los capitales que tenían depositados en la cooperativa para compensar pérdidas.

En esta tesitura, a la altura de febrero del 2021, la cooperativa comenzó a tener dificultades en el pago de los anticipos laborales. Es el momento en el que se decide la reubicación de 150 personas socias del negocio de Troquelaría en el negocio de Sistemas y en otras cooperativas de MONDRAGON mediante la activación de los **mecanismos de ayuda al empleo que ofrece Lagun Aro**. Si bien la decisión de las reubicaciones es competencia de la Dirección, fue el Consejo Rector quien la adoptó. Era una evidencia más del nivel de desconfianza y del deterioro que se estaba instalando en la gobernanza de la cooperativa.

[3] Larrañaga, Jesús (1998). El cooperativismo de Mondragón. Interioridades de una utopía. Arrasate: Azatza

LAGUN ARO – PRESTACIONES DE AYUDA AL EMPLEO

LagunAro es la Entidad de Previsión Social Voluntaria surgida como Sección Social en el seno de la Caja Laboral Popular en el año 1959 y que adquiere entidad propia tras el año 1967. Desde entonces todas las personas socias-trabajadoras de las cooperativas asociadas a la Caja Laboral se convierten en mutualistas de la EPSV.

LagunAro ofrece dos tipos de prestaciones a los mutualistas. Por un lado, están las prestaciones de capitalización mediante las cuales los mutualistas cotizan y pueden disfrutar, entre otras, de las prestaciones por incapacidad permanente o por jubilación. Por otro lado, están las prestaciones de reparto que incluyen las prestaciones familiares, la asistencia sanitaria, la incapacidad temporal y la ayuda al empleo.

Bajo el epígrafe de 'Ayuda al empleo' se agrupan las diferentes prestaciones que se activan para hacer frente a la caída del empleo en las cooperativas y dar cobertura a la persona trabajadora. Estas incluyen aspectos como indemnizaciones, prejubilaciones, la reconversión profesional, los calendarios móviles y las reubicaciones. LagunAro, mediante la gestión del fondo constituido por las aportaciones anuales de las cooperativas asociadas, cubre los gastos generados en el acompañamiento de las personas socias.

En el caso de la reubicación, LagunAro gestiona, con la disponibilidad del resto de cooperativas, la búsqueda de trabajo para la persona trabajadora que queda como empleo excedente en la cooperativa en crisis. A tal efecto, LagunAro dispone de una normativa que debe aplicar la cooperativa receptora. Para el caso de las reubicaciones el artículo 56 del Reglamento de Prestaciones de LagunAro establece que: "Para acceder a cualquier modalidad de la prestación de Ayuda al Empleo será requisito necesario que el nivel de anticipos de la Cooperativa socio protector se sitúe por debajo del 95%".

Un hito importante lo constituyó por su magnitud la crisis en 2013 de la cooperativa Fagor Electrodomésticos. LagunAro tuvo que buscar solución a la pérdida simultánea de empleo de 1800 personas socias.

En el año 2023, dentro del Grupo MONDRAGON, fueron 518 las personas que encontraron una solución de empleo a través de la reubicación.

MALESTAR EN LA INTERCOOPERACIÓN

La Solidaridad intercooperativa es sin lugar a duda uno de los aspectos más singulares del modelo cooperativo de MONDRAGON. Y, nos atreveríamos a afirmar, que es uno de los aspectos más valorados entre los cooperativistas del grupo. Las aportaciones que reciben las cooperativas en dificultades desde los procesos de reconversión de resultados de las divisiones o los fondos de MONDRAGON ayudan a la cooperativa en su gestión financiera. La reubicación de personas trabajadoras en otras cooperativas responde a la necesidad de acompañar a la cooperativa en crisis en su proceso de transición y adaptación, de manera que, al contrario que en la empresa de capital, no sean las personas trabajadoras las que carguen con las consecuencias de los procesos de reestructuración.

“ Cuando entré en Batz, por ejemplo, una de las ventajas que veía era que en caso de que me quedara sin trabajo iba a otra cooperativa ... Pero luego llega el momento y te dicen 'tú y entonces ya cambias el chip y dices, '¿por qué yo?'

En la situación de BATZ, en un contexto financiero crítico, no hay duda de que la reubicación de 150 personas de la sección de Troquelaría en el negocio de Sistemas y en otras cooperativas de MONDRAGON aliviaba la tensión financiera y permitía ganar tiempo en la reestructuración que precisaba la cooperativa. Pero, esta realidad, beneficiosa desde el prisma de abrir oportunidades a la viabilidad futura de la empresa, no resultaba suficiente para evitar el sentimiento de frustración de las personas implicadas.

Las reubicaciones se vivían como un proceso doloroso. A pesar de contar con antecedentes históricos en la década de 1980, era una situación inédita para las personas socias presentes en BATZ. Incluso la movilidad de personas entre los diferentes negocios de BATZ era un procedimiento que carecía de tradición en la cooperativa. Las bajadas de producción se solventaban con la imputación

“ Empiezas a trabajar en BATZ con 19 o 20, pasas aquí 30 o 35 años y de repente te vas a la sala de reunión y que te digan que no cuentan contigo, que 'a ver qué hacemos contigo'... eso es la hostia

de horas negativas que se recuperaban conforme se recuperaba la producción. El tener que desplazarse a otras localidades donde se emplazaban las cooperativas receptoras se vivía como un perjuicio personal. También el traslado desde Troquelaría —donde la naturaleza más 'artesanal' del trabajo permitía una mayor autonomía de la persona trabajadora— al negocio de Sis-

temas —donde los procesos de trabajo eran mucho más seriados—se traducía en descontento. La total incertidumbre que pesaba sobre la cooperativa, además, impedía establecer un marco temporal a la reubicación, con lo que muchas de las personas socias temían porque sus carreras profesionales se vieran truncadas. Desde los órganos de la cooperativa, en reuniones grupales, se hizo un esfuerzo por explicar la situación crítica de la cooperativa y los pormenores del proceso de reubicación a las personas implicadas, pero eso no evitaba que el clima de nerviosismo e incertidumbre se extendiera entre los socios de Troquelera.

Pero no eran estos los únicos descontentos. En el otro lado, entre las personas socias del negocio de Sistemas, la disconformidad podía adoptar la forma de un sentimiento de agravio por la convivencia de las personas reubicadas que haciendo su mismo trabajo mantenían su mayor índice, y que al estar en fase de aprendizaje producían menos y trasladaban su frustración y mal humor a la planta. Y otro tanto podía ocurrir con las personas no reubicadas que se mantenían en el negocio de Troquelera: aun sabiéndose afortunados, el hecho de haber sido seleccionados sin saber explicar por qué se vivía con un fuerte sentimiento de desasosiego.

Es un hecho constatado la mayor capacidad de resiliencia de las cooperativas frente a la crisis. Pero, junto con los mecanismos de solidaridad intercooperativa que provienen de la pertenencia a un grupo, dicha resiliencia se sustenta en los esfuerzos, los sacrificios y la responsabilidad que, en cuanto socias-propietarias y trabajadoras, las personas asumen en el modelo cooperativo. El caso de BATZ es paradigmático al respecto: las reubicaciones, la intranquilidad de los no reubicados, la merma de los anticipos de consumo, los extornos al capital (y las nuevas aportaciones de capital que tuvieron que realizar aquellos que se quedaron con saldos negativos) o la disponibilidad para responder a las cargas variables de trabajo son las expresiones más claras de la implicación económica y laboral de la persona socia en la viabilidad de su proyecto cooperativo. En otras palabras, la resiliencia surge, aún en situaciones extremadamente tensionadas, cuando a nivel colectivo se antepone el interés por el bien común frente al interés individual.

Pasas de un puesto muy técnico, en el que te están dando toda la responsabilidad a ti, que tienes una millonada entre manos, tienes que tomar decisiones entre un compañero u otro, tienes que tomar unas decisiones del copón... Pasas a un puesto donde eres un robot

Si no llega a ser una cooperativa, BATZ estaría cerrada. Ninguna empresa es capaz de aplicar las medidas que nos hemos aplicado nosotros: bajadas de sueldo, pagas y horas no cobradas

Lo que ha aguantado aquí la gente es indescriptible

LA RESTITUCIÓN DE UNA GOBERNANZA SANA Y EFICIENTE

La gobernanza de la cooperativa, dado el carácter distribuido del poder e influencia sobre la gestión que caracteriza al modelo, constituye un ecosistema que precisa de una especial atención y que puede tornarse frágil en contextos de tensión. En BATZ los desencuentros entre la Gerencia y el nuevo Consejo Rector elegido en la Asamblea del 2020 continuaban sucediéndose, alimentando una espiral peligrosa respecto a la gobernabilidad y la gestión de la cooperativa.

Por suerte, la participación en una red de intercooperación amplia como la que puede constituir el Grupo MONDRAGON implica que la cooperativa no está sola a la hora de abordar tales problemas. **El director de la División** a la que pertenecía BATZ y la dirección del área de Gestión Social de MONDRAGON eran las personas encargadas de intermediar en la situación. En este marco, desde la presidencia de BATZ, se exponía la falta de confianza y la inviabilidad de la relación con la Gerencia, planteando como opciones la destitución de la Gerencia o la elección de un nuevo Consejo Rector. La disyuntiva era complicada. Cualquiera de las opciones no hacía más que agrandar el grado de incertidumbre e inseguridad de la cooperativa. Lo que sí observaban los directores de la División y de MONDRAGON era que el presidente y el Consejo Rector partían de un planteamiento honesto y una actitud comprometida por dar solución

a la situación de la cooperativa. No era una actitud enrocada por mantener a toda costa el negocio de Troquelera, sino la de adoptar las decisiones que fueran necesarias para garantizar la viabilidad de la cooperativa, incluso la de contemplar su cierre; pero apostaban por un último intento por mantener la actividad mediante una readecuación y reestructuración significativa del negocio de Troquelera.

El desenlace ocurrirá en el contexto de la elaboración del plan estratégico. Ante la evidencia de las distintas visiones estratégicas que se planteaban en mayo del 2021 el Consejo Rector acuerda la destitución de la Gerencia. El momento coincidirá con la inmediata celebración de la Asamblea General en ese mismo mes de

Si un equipo directivo que tiene un conocimiento, y se les va por la borda la cooperativa... un consejo rector, que somos de andar por casa, ¿qué podemos hacer? (...) En el Real Madrid los parámetros para cambiar al entrenador están claros, aunque seas el mejor del mundo si no ganas nada 'a la calle', ¿pero en las cooperativas?

mayo. La Asamblea será un fiel reflejo del momento de tensión, incertidumbre, pesadumbre y de la división que vivía la cooperativa: «la peor Asamblea que he vivido en mi vida» según lo relataba uno de los asistentes.

Pero lo urgente pasaba por nombrar un nuevo gerente, con un perfil adecuado para reflotar la empresa. La implicación de MONDRAGON resultaba determinante en este punto. Sin su apoyo y gestión, encontrar un candidato idóneo para una cooperativa en crisis y con el agua al cuello, es una tarea que BATZ difícilmente podría haber solucionado por sí misma. Tras una primera elección, el grupo formado por el presidente y un miembro del Consejo Rector de BATZ y los directores de la División y Gestión Social de MONDRAGON, entrevistan a posibles candidatos, entre los cuales se optará por la persona que finalmente será nombrada para asumir la responsabilidad de la Gerencia por el Consejo Rector de la cooperativa.

No obstante, con motivo de los trámites administrativos a arreglar con la empresa de origen, la incorporación del nuevo gerente no se materializará hasta pasados cinco meses. Es un periodo en el que la cooperativa navegará sin Gerencia. A propuesta del **director de la División** la transición se operacionaliza con un reparto de funciones y tareas entre personas del Consejo de Dirección, el presidente y miembros del Consejo Rector.

Había fracturas,
tuvimos muchas
fracturas y un cabreo
generalizado (...)
el grupo más grande
era de diez (...),
y toda esa mierda salió
en la Asamblea



FUNCIONES DE LOS DIRECTORES DE DIVISIÓN

Aun existiendo dinámicas muy diversas en las Divisiones de MONDRAGON, las funciones de un director de División pasan, entre otros aspectos, por ayudar a las cooperativas en su dinámica empresarial, generar oportunidades de mercado tanto intradivisionalmente como interdivisionalmente, o nombrar y hacer seguimiento a las Gerencias de las cooperativas.

En el artículo 64 de las Normas Congresuales de MONDRAGON se recoge así:

“Artículo 64. Dirección General de División

Uno. La Dirección General de División, por delegación del Consejo Rector de la División, es el máximo ejecutivo de la División actuando en todas las cuestiones que sean competencia de MONDRAGON bajo la dirección de la Presidencia del Consejo General de MONDRAGON.

(...).

Cinco. Dentro de la política empresarial de MONDRAGON, las facultades de la Dirección General de División, en el ámbito de gestión, serán esencialmente las siguientes:

- *Impulsar la elaboración de la estrategia empresarial conjunta de la división, dentro del marco definido por las políticas empresariales de MONDRAGON.*
- *Formular y supervisar el cumplimiento de las estrategias comunes de la división. Dirigir su aplicación y exigir su cumplimiento.*
- *Informar con carácter previo a su aprobación, los Planes Estratégicos y Anuales de Gestión de todas las cooperativas agrupadas.*
- *Elaborar propuestas de Planes de Reestructuración, Reconversión empresarial o liquidación de actividades de cooperativas adheridas, así como monitorizar su ejecución una vez sean aprobados por la Asamblea General de la división.*
- *Informar con carácter previo las propuestas de los Consejos Rectores de las cooperativas de la División para el nombramiento y cese de sus respectivas Gerencias.*
- *Evaluar a las Gerencias de las cooperativas, informando las propuestas de retribución realizadas por los respectivos Consejos Rectores y velando por el cumplimiento de los objetivos de gestión en su respectivo ámbito de actividad.*
- *(...)”*

LA CRISIS

Serán unos meses muy intensos en los que con los servicios de apoyo y asesoría de los servicios centrales de MONDRAGON, el Consejo Rector y el Consejo de Dirección, en diferentes sesiones de trabajo, reflexionan y acuerdan las vías para mejorar la gobernanza de la cooperativa y establecer un nuevo marco de corresponsabilidad y confianza entre los órganos. Unos órganos alineados en el objetivo de recuperar la viabilidad de la cooperativa era la garantía necesaria para poder adoptar decisiones ágiles y urgentes.

La dinámica se reforzaba con las sesiones informativas en las que, con transparencia y claridad, se exponía a las personas socias la coyuntura que atravesaba la cooperativa, y se respondía a las inquietudes planteadas por estos, las cuales pivotaban en las razones para destituir la Gerencia, la relación entre el Consejo Rector y el Consejo de Dirección, el futuro del negocio de Troquelería, la deuda de la cooperativa y la viabilidad de BATZ, la situación de los reubicados o las expectativas de recuperar los capitales extornados.

LUZ AL FINAL DEL TÚNEL

En noviembre de 2021 la dirección de la cooperativa es finalmente asumida por el nuevo gerente. Sus primeros pasos consisten en compartir en los diferentes estamentos de la cooperativa la hoja de ruta para la salida de la crisis. Antes del término del año se comunica al colectivo de personas socias la estimación del cierre de 2021 y los ejes del plan de acción diseñado para enderezar la situación de la cooperativa.

“ Cuando vi las cuentas de BATZ solo vi un rayo de esperanza, y era BATZ Zamudio

La exposición es clara: la posición de BATZ es crítica. A la coyuntura externa —la vertiginosa caída de la demanda de troquelería, la pandemia derivada de la COVID 19, la crisis de los semiconductores— se le añaden importantes debilidades internas: las plantas del extranjero no eran rentables, existían problemas de calidad y cancelación de los pedidos de los clientes y las ventas de la

cooperativa no hacían más que decrecer. La plantilla de BATZ estaba sobredimensionada respecto a los niveles de producción y facturación que presentaba la cooperativa. Sólo los números de BATZ Zamudio aportaban algo de luz en ese panorama desolador.

Presentado el diagnóstico se exponen los principales ejes de actuación. Se resumen en cuatro: 1) Conseguir la refinanciación de la deuda que ascendía a los 100 millones de euros. 2) Minimizar las pérdidas del negocio de Troquelería con el fin de limitar el efecto arrastre de toda la cooperativa. 3) Intensificar los márgenes de rentabilidad en el negocio de Sistemas, haciendo una gestión meticulosa —ante todo en las filiales extranjeras— de la captación, el coste y los márgenes de cada negocio. 4) Adaptar la estructura de la cooperativa al mínimo imprescindible.

En la refinanciación de la deuda el rol de MONDRAGON resultará determinante. Mediante la asistencia técnica de la directora financiera de MONDRAGON se logra una mejor opción —con un importante ahorro y mejora de las condiciones— que la entidad financiera que baraja BATZ. A su vez, el hecho de que **MONDRAGON Inversiones** participara con el 40% del holding BATZ Automotive Operations —entidad que engloba a las filiales del negocio de Sistemas—, además de contribuir al fortalecimiento financiero, otorgaba un plus de confianza y credibilidad que favorecía la negociación de unas condiciones de refinanciamiento más ventajosas.

MONDRAGON INVERSIONES – FONDO DE EXPANSIÓN CORPORATIVO

MONDRAGON Inversiones gestiona el Fondo de Expansión Corporativo (FEC). Como se recoge en el Artículo 128 de las Normas Congressuales, la finalidad de este fondo “consistirá en potenciar los proyectos empresariales, y la expansión y crecimiento de las cooperativas de MONDRAGON, y estará constituido fundamentalmente por aportaciones en forma de inversión”.

Y en el Artículo 129 se detalla cómo se harán las aportaciones a este fondo:

- “Un 5% de los excedentes brutos positivos homogeneizados del ejercicio anterior de las cooperativas de las divisiones industriales, en concepto de aportaciones en forma de inversión.
- Un 10% de los excedentes brutos positivos homogeneizados del ejercicio anterior de las cooperativas de la División de Distribución, en concepto de aportaciones en forma de inversión.
- Un 2% de los excedentes brutos positivos homogeneizados del ejercicio anterior de las cooperativas de las divisiones industriales en concepto de subvención.
- Otras aportaciones que puedan realizar otras entidades como Fundación MONDRAGON.”

MONDRAGON Inversiones es una cooperativa y el Consejo Rector de la misma está integrado por los miembros del Consejo General de MONDRAGON.

La refinanciación, no obstante, vino acompañada de una política rigurosa exigente del control del gasto. La máxima austeridad fue la nueva mentalidad que se extendió hasta el último rincón de la cooperativa. La autocontención del gasto se aplicaba tanto en las inversiones como en la estructura.

Se apostó por la promoción interna para cubrir las vacantes de directivos y cuadros técnicos que desanimados por la situación de la cooperativa optaron por otras salidas laborales. No había tiempo ni recursos para la incorporación de nuevas

personas. La clave eran las propias personas de BATZ que, además de su implicación, tenían recorrido y conocimiento de la empresa. Las 671 personas socias-trabajadoras que existían en el 2018 eran 523 a la altura del 2024 entre las cuales, además, 83 personas estaban prejubiladas o en excedencia y, por lo tanto, no pertenecían a la plantilla de trabajadores. El redimensionamiento de BATZ era ya una realidad.

El golpe de timón liderado por la nueva Gerencia comenzará a dar sus frutos. 2022 es el año en el que la cooperativa matriz BATZ retorna a los resultados positivos. Fueron

1,5 millones que se vieron consolidados con los 3,5 millones del ejercicio del 2023 y los positivos resultados que comenzaban a llegar también de las filiales y, por supuesto, de BATZ Zamudio que seguía manteniendo sus formidables resultados. Con ello, la cooperativa empezaba a ser capaz de hacer frente a la deuda.

BATZ resurgía y su viabilidad comenzaba a hacerse realidad.

“Era una situación en la que se veía muy negro el futuro. Mucha gente, sobre todo, de la parte de sistemas de ingeniería, pues es gente más o menos joven, con unas cartillas y un bagaje menor, y decían ‘aquí lo que veo es que el poco capital que tengo me va a desaparecer en dos años... Igual cerramos la persiana’. Pues yo creo que mucha gente fue diciendo ‘bueno, pues este proyecto no tiene futuro y soy joven y voy a irme a otro lado’, ¿no?”

The background features a complex, abstract pattern of thin, light-colored lines. These lines are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, forming a large, curved, funnel-like shape that tapers towards the right side of the frame. The lines are closely spaced and intersect to create a fine, grid-like texture. The overall effect is a dynamic and modern aesthetic.

UN CIERRE
(TODAVÍA ABIERTO)

UN CIERRE (TODAVÍA ABIERTO)

Parece que BATZ ha encontrado la senda de la recuperación. De hecho, el resultado del ejercicio económico del año 2025 marcaba un récord positivo histórico en la cooperativa matriz.

El negocio de Sistemas demostraba su rentabilidad en la cooperativa matriz y en todas las plantas del extranjero, y, después de las grandes inversiones realizadas, la cooperativa conseguía estar presente en Europa, Asia y Norteamérica como un proveedor relevante. Además, se conseguía mantener el negocio de Troquelería que, si bien no alcanzaba aún los mínimos de rentabilidad, captaba nuevos proyectos y era capaz de mantener un margen industrial positivo: *'tenemos un año más de trabajo y la pelea continúa'*.

La apuesta por la diversificación se reforzaba con el negocio de aeronáutica que, de ser casi residual, crece facturando más de 2 millones de euros, y ha alcanzado una captación de proyectos por valor de 6 millones anuales para los siguientes años. El negocio de aeronáutica ha pasado de ofrecer empleo a 7 trabajadores a conformar un grupo de trabajo de más de 20 personas, con aspiración de ampliar la plantilla hasta 40 personas para el 2027. Este negocio se vislumbra como uno de los nuevos pilares de la cooperativa.

BATZ, además, sigue haciendo frente a su deuda que, aunque importante, se reducía en 30 millones de euros. Asimismo, la cooperativa se encuentra renegociando las condiciones de deuda, para poder restituir la deuda actual y entrar en las condiciones de una empresa 'estándar'.

La situación, no obstante, dista mucho de estar solucionada. En el inicio de 2025 las personas socias-trabajadoras de la cooperativa continuaban al 85% del nivel de anticipo; a mediados del año se elevaba al 88%, y, aunque a finales de año se aplicaba un último incremento, aún siguen estando al 90%. Y si bien, la deuda decrece, aún sigue siendo importante —70 millones de euros—, sin obviar que los fondos de reserva eran inexistentes y que su provisión es aún una asignatura pendiente. La cooperativa, además, durante los últimos meses ha estado recomponiendo su estructura para compensar la pérdida del conocimiento y las capacidades técnicas tras la salida de socios en el periodo de crisis. Y aunque el clima social y la cohesión mejoran, tal y como lo indica una de las personas socias *'todavía queda mucho'* para restañar del todo las heridas abiertas durante el proceso.

Pero no cabe duda de que BATZ constituye un caso de éxito cooperativo. Es un caso donde el despliegue y la puesta en práctica de valores cooperativos como la responsabilidad y el esfuerzo propio, la solidaridad y la intercooperación demuestran su eficacia en la recuperación de la viabilidad de una empresa en la que no pocos daban por desahuciada.

La recuperación de BATZ debe mucho a la diversificación de los negocios que en forma de legado se ha recibido de las generaciones precedentes. La actitud de reinvertir los beneficios, con el fin de legar unas mejores cooperativas a las futuras generaciones, es parte de una identidad cooperativa que busca contribuir al progreso de la comunidad mediante el desarrollo empresarial. La visión de los predecesores con la apuesta del Negocio de Sistemas ha permitido hoy revertir una situación marcada por la caída drástica del Negocio de Troquelería.

No obstante, todo ello no hubiera sido posible sin el esfuerzo y el compromiso responsable del colectivo de personas de BATZ que han peleado hasta la extenuación por la viabilidad de su propio proyecto de empresa. Sin las reubicaciones, las capitalizaciones de las pagas extras, las reducciones de los anticipos, los extornos y la implicación responsable de las personas socias que apostaron por quedarse en la cooperativa y tirar de ella, el destino de BATZ, sin lugar a dudas, hubiera sido otro.

“ **Estar en MONDRAGON para BATZ ha supuesto la vida (...) viendo el tamaño, la variedad y la duración que han tenido las ayudas en el tiempo, se me hace difícil pensar que BATZ pudiera ser de sus actuales dueños, de los socios cooperativistas, si no hubiera recibido todo este tsunami de solidaridad multiorigen por parte de MONDRAGON.** ”

Pero si algo demuestra la experiencia de BATZ es que la intercooperación entre cooperativas funciona y que la solidaridad eleva la capacidad de resiliencia de las cooperativas a otro rango. En el caso de BATZ se han movilizado todos los recursos y mecanismos intercooperativos de MONDRAGON: desde la reconversión de resultados solidaria de las cooperativas de la División y las aportaciones de la Fundación MONDRAGON para paliar las pérdidas de BATZ, hasta los mecanismos de ayuda al empleo de LagunAro, pasando por el apoyo de los departamentos centrales de MONDRAGON en la búsqueda de una nueva Gerencia, la asesoría financiera o la restitución de la confianza en la dinámica de los órganos.

Desde la perspectiva que da observar el caso de BATZ desde cierta distancia, no podemos dejar de sentir cierta admiración por la épica que encierra la experiencia de esta cooperativa. La épica de unos coope-

UN CIERRE (TODAVÍA ABIERTO)

rativistas que, con su propio esfuerzo, y la solidaridad desinteresada de todo un grupo de cooperativas, han sido capaces de desafiar a toda lógica de mercado. Entristece un poco observar cómo, quizás por el peso de los sacrificios o quizás, sin más, porque es parte de nuestra condición humana, lo realizado no es valorado en toda su dimensión por sus propios protagonistas.

Sea como fuere, gracias al esfuerzo, el coraje, la solidaridad y la convicción de que juntos y juntas es como podemos salir adelante, BATZ dispone de otra vida para proyectarse hacia el futuro. Bajo la denominación 'Etorkizuna Jatorriruntz—El futuro desde nuestro origen' los órganos de BATZ presentaban los objetivos aspiracionales trabajados y contrastados con el colectivo de personas socias: "un proyecto cooperativo competitivo y rentable, fruto del esfuerzo de personas comprometidas, solidarias y emprendedoras" es el horizonte que dibujan para su cooperativa y para el valle de Arratia.

A mí eso también me da pena, porque después de todo lo mal que hemos pasado, por fin empezamos a ver resultados positivos y no veo una especie de sentimiento de orgullo, o de alegría, ¿no?" (...) tiene mérito el venir de dónde venimos y ser capaz de no haber cerrado, y haber recuperado las pagas, y haber sido capaz en 2 años seguidos de devolver 10 millones de deuda, y conseguir que plantas de Sistemas fuera empiecen por fin a dar resultados positivos...

“

La parte positiva es que, si pones encima de la mesa el diálogo, los valores cooperativos y una gestión inteligente se le puede dar la vuelta a esta situación. Y las personas de dentro tienen esa capacidad y los valores que tienen algunos arratianos ahí es una...

'Hay que tirar para adelante y me cago en la leche'.

A veces es bueno y en este caso ha sido bueno.

”

BATZ es una cooperativa ubicada en Igorre perteneciente al grupo MONDRAGON. Su cierre habría supuesto un duro golpe para la comarca de Arratia en Bizkaia. Y ese escenario fue una posibilidad real en la crisis que tuvo afrontar la cooperativa. Afortunadamente, BATZ pudo revertir la situación y, hoy en día, es un proyecto socio-empresarial con futuro.

El presente trabajo analiza el proceso de crisis y recuperación económica de la cooperativa BATZ en el período comprendido entre 2016 y 2025. El caso resulta relevante en la medida en que se trata de una cooperativa industrial, del sector de la automoción, con más de 1.300 trabajadores y con una importante presencia internacional. La publicación, además, se ha realizado con la intención de describir, de una manera divulgativa, los mecanismos que entran en juego cuando una cooperativa entra en crisis y que forman parte de su diferencial respecto a las empresas de capital.

El estudio se ha elaborado a partir de entrevistas en profundidad y grupos de discusión que recogían la voz de sus protagonistas. Se añaden explicaciones de carácter didáctico sobre los mecanismos de Intercooperación que se articulan en MONDRAGON y, sin los cuales, no podría explicarse el proceso de recuperación de la cooperativa BATZ.

En el trabajo emerge una idea central: la recuperación de BATZ ha sido posible gracias al compromiso de las personas que conforman la cooperativa y al apoyo solidario del grupo MONDRAGON.



Mondragon
Unibertsitatea

Facultad de Humanidades y
Ciencias de la Educación

Instituto de Estudios Cooperativos LANKI