

MÓDULO #1

CLASE #1

FUNDAMENTOS DEL COOPERATIVISMO Y SU INTEGRACIÓN EN EL MERCADO

Christian Marlin
INGENIERO AGRO-ECONOMISTA

2025

Índice



Introducción al cooperativismo productivo	4
Introducción.....	4
Objetivos del aprendizaje de la clase.....	4
1. ¿Qué es el Cooperativismo?	5
1.1. Definición	5
1.2. Origen del Cooperativismo.....	6
1.3. Hitos Históricos del Cooperativismo desde sus inicios hasta hoy	6
1.3.1. Épocas antiguas y medievales.....	6
1.3.2. Siglo XIX: Nacimiento del Cooperativismo Moderno	7
1.3.3. Siglo XX: Expansión y Reconocimiento del Cooperativismo	7
1.3.4. Siglo XXI: Cooperativismo en la Economía Global	7
1.3.5. Conclusión	8
1.4. Los Principios Universales del Cooperativismo.....	8
1.5. Valores y Principios del Cooperativismo.....	9
1.5.1. Ejemplos prácticos con cada tipo de cooperativa:	9
1.5.1.1 Adhesión Voluntaria y Abierta.....	9
1.5.1.2 Control Democrático de los Miembros.....	9
1.5.1.3 Participación Económica de los Miembros.....	10
1.5.1.4 Autonomía e Independencia	10
1.5.1.5 Educación, Formación e Información	10
1.5.1.6 Cooperación entre Cooperativas	10
1.5.1.7 Compromiso con la Comunidad.....	10
2. Tipos de Cooperativas	10
2.1. Cooperativas de Producción	10
2.2. Cooperativas de Trabajo Asociado.....	12
2.3. Cooperativas De Consumidores	13
2.4. Cooperativas De Servicio y Vivienda	13

2.5. Cooperativas de Ahorro y Crédito	13
3. Economía Productiva y Cooperativismo	14
3.1. Impacto del Cooperativismo en la Economía.....	15
3.1.1. Principales beneficios del cooperativismo en la economía	15
4. Diferencias entre Cooperativas y Empresas Tradicionales en el acceso al Mercado	17
Comparación entre Cooperativas y Empresas Tradicionales	17
4.1. Principales retos de las Cooperativas en el Mercado:.....	17
5. Casos de éxito en Cooperativismo	19
5.1. Mondragón (España): Un Gigante Cooperativo Global	19
5.2. Fagor Electrodomésticos (España): Innovación y Competitividad	19
5.3. Sancor (Argentina): Liderazgo en el Sector Lácteo	20
6. Conclusión	20

Introducción al cooperativismo productivo

Introducción

En este módulo aprenderemos qué es el cooperativismo, su origen, principios y valores fundamentales. Exploraremos los diferentes tipos de cooperativas, su impacto en la economía productiva y cómo se diferencian de las empresas tradicionales. Además, analizaremos casos de éxito que han logrado consolidarse en mercados nacionales e internacionales, demostrando que el cooperativismo es una alternativa viable y sostenible para emprendedores.

Objetivos del aprendizaje de la clase

- Comprender el concepto de cooperativismo.
- Identificar los diferentes tipos de cooperativas.
- Analizar el impacto del cooperativismo en la economía.

Al finalizar este módulo, tendrás una base sólida para comprender el cooperativismo y su potencial como herramienta de desarrollo económico y social.

1. ¿Qué es el Cooperativismo?

El cooperativismo es un sistema de organización empresarial y social basado en la solidaridad y la ayuda mutua. En una cooperativa, un grupo de personas se une voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes.

A lo largo de la historia, el cooperativismo ha demostrado ser una alternativa efectiva a los modelos tradicionales de negocio, especialmente en entornos donde el acceso a recursos y mercados es limitado. Este modelo ha permitido que comunidades organizadas gestionen sus propios recursos de manera equitativa y sostenible, fortaleciendo el tejido social y promoviendo la justicia económica.

Las cooperativas pueden encontrarse en casi todos los sectores económicos, desde la agricultura hasta la educación, pasando por la manufactura, los servicios financieros y el consumo. Su flexibilidad y capacidad de adaptación las convierten en una herramienta clave para el desarrollo local y la inclusión social.

1.1. Definición

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una cooperativa es:

"Una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada."

Esta definición destaca elementos clave que diferencian a las cooperativas de otros modelos empresariales:

- Autonomía e independencia: Las cooperativas son autogestionadas y no dependen de entidades externas para su funcionamiento.
- Adhesión voluntaria: Cualquier persona que cumpla con los requisitos establecidos puede formar parte de una cooperativa.
- Empresa de propiedad conjunta: Los bienes y recursos de la cooperativa pertenecen a todos los miembros.
- Gestión democrática: Cada miembro tiene voz y voto en la toma de decisiones.

La Economía Social combina dos dimensiones esenciales que la diferencian de los modelos tradicionales de mercado.

1.2. Origen del Cooperativismo

El cooperativismo tiene sus raíces en las primeras formas de organización comunitaria, donde grupos de personas se unían para satisfacer necesidades comunes. Sin embargo, su desarrollo moderno se atribuye a los **Pioneros de Rochdale**, un grupo de trabajadores textiles en Inglaterra que en 1844 establecieron la primera cooperativa formal.

Durante la Revolución Industrial, los trabajadores enfrentaban condiciones de explotación, bajos salarios y poca seguridad laboral. En respuesta a estas dificultades, surgieron iniciativas de cooperación entre los trabajadores para acceder a productos de primera necesidad y mejorar sus condiciones de vida. Los Pioneros de Rochdale fundaron lo que llamaríamos hoy día “una tienda comunitaria” en el que sus miembros podían comprar productos de primera necesidad a precios más económicos.

El éxito de esta iniciativa radicó en su organización democrática y en la aplicación de principios como la participación equitativa en los beneficios, la educación cooperativa y la toma de decisiones conjunta. Estos principios siguen siendo la base del cooperativismo en la actualidad.

1.3. Hitos Históricos del Cooperativismo desde sus inicios hasta hoy

1.3.1. Épocas antiguas y medievales

- **Organización comunitaria primitiva:** Desde la antigüedad, grupos de personas se han organizado de manera cooperativa para cazar, recolectar y producir en común.
- **Gremios y cooperativas artesanales (Edad Media):** En Europa, los gremios medievales establecen estructuras cooperativas para la producción y comercialización de bienes.

1.3.2. Siglo XIX: Nacimiento del Cooperativismo Moderno

- **1844 – Fundación de la Cooperativa de Rochdale (Inglaterra)**
Un grupo de 28 trabajadores textiles fundan la Sociedad de los Pioneros de Rochdale, considerada la primera cooperativa moderna. Establecen los principios de Rochdale, base del cooperativismo actual.
- **1856 – Creación de la primera cooperativa de crédito (Alemania)**
Friedrich Wilhelm Raiffeisen impulsa las cooperativas de ahorro y crédito para apoyar a los pequeños agricultores.
- **1895 – Fundación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)**
Se crea la **ACI** en Londres para unificar y representar al movimiento cooperativo a nivel mundial.

1.3.3. Siglo XX: Expansión y Reconocimiento del Cooperativismo

- **1919 – Creación de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT)**
La OIT reconoce el papel de las cooperativas en el desarrollo económico y social.
- **1922 – Fundación de la Unión Internacional de Cooperativas de Consumo**
Surge la primera organización internacional para fortalecer las cooperativas de consumo.
- **1930-1950 – Crecimiento del cooperativismo en América Latina**
Se establecen federaciones y leyes cooperativas en varios países. En 1937, en el Ecuador se aprueba la primera Ley de Cooperativas.
- **1944 – Creación del Grupo Cooperativo Mondragón (España)**
José María Arizmendiarieta impulsa un modelo de cooperativas industriales y de servicios en el País Vasco español que se convierte en referencia mundial.
- **1966 – Revisión y actualización de los principios cooperativos**
La ACI adapta los principios de Rochdale a la realidad del siglo XX.

1.3.4. Siglo XXI: Cooperativismo en la Economía Global

- **2001 – Año del reconocimiento del cooperativismo en la ONU**
La ONU reconoce el papel del cooperativismo en el desarrollo sostenible.
- **2012 – Año Internacional de las Cooperativas**
La ONU declara 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas, destacando su impacto global.

- 2023 – Actualización de la Ley de Economía Popular y Solidaria en Ecuador
Se refuerzan políticas para el desarrollo cooperativo en América Latina.
- 2025 – La Naciones Unidas declaran el año 2025 como el Año Internacional del Cooperativismo
Actualización de la Ley de Economía Popular y Solidaria en Ecuador
Se inaugura el año del Cooperativismo en New Dehli (India).

1.3.5. Conclusión

Desde sus orígenes, el cooperativismo ha evolucionado hasta convertirse en un modelo empresarial sólido y reconocido mundialmente. Hoy en día, las cooperativas representan una alternativa viable frente a los modelos tradicionales, promoviendo el desarrollo económico sostenible y la justicia social.

1.4. Los Principios Universales del Cooperativismo

Establecidos sobre la base de los principios definidos en 1844 por los Pioneros de Rochadale en Inglaterra. Base del cooperativismo moderno.

1.5. Valores y Principios del Cooperativismo

El cooperativismo se basa en valores fundamentales que guían su funcionamiento y aseguran su sostenibilidad en el tiempo. Estos valores incluyen:

- **Ayuda mutua:** Los miembros colaboran para el bienestar común.
- **Responsabilidad:** Cada socio asume un compromiso con la cooperativa.
- **Democracia:** Todas las decisiones se toman de manera participativa.
- **Equidad:** Los beneficios se distribuyen de manera justa.
- **Solidaridad:** Se fomenta el apoyo entre los miembros y la comunidad.
- **Transparencia:** La información y gestión son accesibles para todos los socios.

Además, las cooperativas operan bajo **siete principios universales**, establecidos por la ACI, que garantizan su identidad y funcionamiento adecuado:

- **Adhesión voluntaria y abierta.** No hay discriminación en la participación.
- **Control democrático de los miembros.** Cada socio tiene un voto, independientemente de su aporte económico.
- **Participación económica de los miembros.** Los beneficios se reparten equitativamente o se reinvierten en la cooperativa.
- **Autonomía e independencia.** La cooperativa no depende de intereses externos.
- **Educación, formación e información.** Se promueve la capacitación constante.
- **Cooperación entre cooperativas.** Se fomenta el trabajo en red con otras cooperativas.
- **Compromiso con la comunidad.** Se busca el bienestar colectivo.

Estos principios aseguran que las cooperativas operen bajo un modelo justo, equitativo y sostenible.

1.5.1. Ejemplos prácticos con cada tipo de cooperativa:

1.5.1.1 Adhesión Voluntaria y Abierta

Ejemplo: Una cooperativa agrícola permite que cualquier productor local se una sin restricciones de género, raza o nivel económico, siempre y cuando cumple con las condiciones establecidas en los Estatutos y el Reglamento Interno de la cooperativa.

1.5.1.2 Control Democrático de los Miembros

Ejemplo: En una cooperativa de ahorro y crédito, los socios votan en la asamblea general para elegir a su junta directiva y su Consejo de Vigilancia.

1.5.1.3 Participación Económica de los Miembros

Ejemplo: En una cooperativa de Producción Artesanal, cada socio aporta un capital inicial y una pequeña aportación sobre cada producto comercializado. Además, a fin de año tiene derecho a recibir una parte de los excedentes (proporcional al volumen de artesanías que ha entregado a la cooperativa).

1.5.1.4 Autonomía e Independencia

Ejemplo: Una cooperativa de transporte gestiona su propia flota de buses sin depender de inversionistas externos.

1.5.1.5 Educación, Formación e Información

Ejemplo: Una cooperativa de trabajo ofrece talleres de administración y liderazgo a sus dirigentes para mejorar la gestión empresarial de la cooperativa.

1.5.1.6 Cooperación entre Cooperativas

Ejemplo: Una cooperativa de vivienda se une con una cooperativa de ahorro y crédito para acceder a líneas de financiamiento en condiciones más favorables que con la banca comercial.

1.5.1.7 Compromiso con la Comunidad

Ejemplo: Una cooperativa de servicios eléctricos (que puede generar y distribuir electricidad para sus socios consumidores) reinvierte parte de sus ingresos en proyectos de energía solar para zonas rurales.

2. Tipos de Cooperativas

Las cooperativas pueden clasificarse en diferentes categorías según su propósito y sector económico. A continuación, exploraremos los principales tipos de cooperativas y sus características.

2.1. Cooperativas de Producción

Las cooperativas de producción agrupan a personas que producen bienes o prestan servicios similares y trabajan de manera conjunta. Su objetivo principal es mejorar la competitividad y reducir costos mediante acciones colectivas.

Ejemplos de este tipo de cooperativas incluyen:

Cooperativas agrícolas: Permiten a los productores agrupar su producción, acceder a mejores precios y compartir costos de comercialización.

Cooperativas artesanales: Fabrican y comercializan productos artesanales bajo una gestión cooperativa, garantizando para cada socio mejores precios en la comercialización y acceso a materia prima o insumos en condiciones más justas.

Ejemplo: Cooperativas agrícolas donde pequeños productores se organizan para comercializar juntos sus cosechas y acceder a mejores precios.

Las cooperativas productivas siguen un proceso estructurado para transformar materias primas en productos y llevarlos al mercado.

1. Producción

Los socios producen bienes o servicios (agricultura, manufactura, artesanía, etc.).

Se utilizan recursos compartidos para reducir costos.

2. Procesamiento

Transformación de las materias primas en productos listos para la venta.

Garantía de calidad y sostenibilidad en la producción.

3. Almacenamiento y Distribución

Organización de inventarios y almacenamiento adecuado.

Transporte eficiente para llevar los productos a puntos de venta o distribución.

4. Comercialización

Venta en mercados locales, nacionales o internacionales.

Uso de estrategias de comercio justo y canales de venta cooperativos.

5. Reparto de Beneficios y Reinversión

Los excedentes se distribuyen entre los socios o se reinvierten en la cooperativa.

Fortalecimiento de la estructura y crecimiento del negocio.

2.2. Cooperativas de Trabajo Asociado

En este tipo de cooperativas, los socios son a la vez propietarios y trabajadores de la empresa cooperativa. Todos los socios deben trabajar en la cooperativa, sin que impida contratar empleados no socios. Este modelo busca generar empleo estable y condiciones laborales justas.

Casos de éxito incluyen cooperativas industriales y servicios tecnológicos, donde los trabajadores comparten la propiedad y gestión del negocio.

Ejemplo: Mondragón en España, un grupo de cooperativas industriales con reconocimiento internacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COOPERATIVA



1 ASAMBLEA GENERAL

MÁXIMO ÓRGANO DE DECISIÓN

- ✓ Formada por todos los socios.
- ✓ Toma decisiones estratégicas y elige a los órganos de gestión (Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comités, etc).



2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ÓRGANO EJECUTIVO

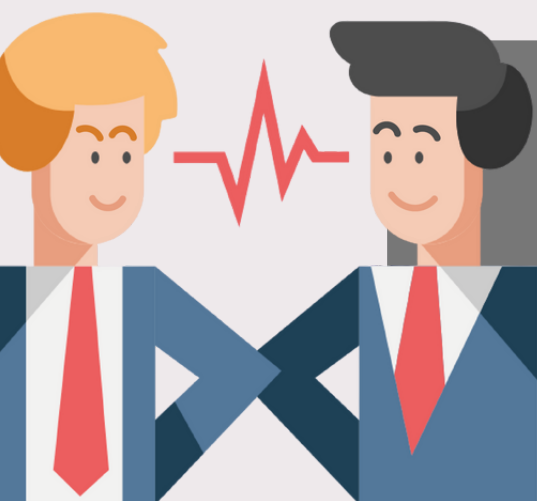
- ✓ Dirige la cooperativa y ejecuta las decisiones de la Asamblea.
- ✓ Se encarga de la planificación y supervisión general.

2

3 CONSEJO DE VIGILANCIA

ÓRGANO DE CONTROL

- ✓ Garantiza la transparencia y el buen manejo de los recursos.
- ✓ Controla que el Consejo de Administración actúe conforme a las decisiones de la Asamblea General y a los intereses de los socios.



4 GERENCIA O DIRECCIÓN COORDINACIÓN OPERATIVA

- ✓ Gestiona las operaciones diarias
- ✓ Supervisión del personal Administrativo
- ✓ Supervisa las áreas de producción, finanzas y comercialización.

4

5 ÁREAS OPERATIVAS

EJECUTORES DEL TRABAJO

- ✓ Producción/Servicios: Encargados de fabricar productos o prestar servicios.
- ✓ Administración y Finanzas: Manejo contable, pagos y control financiero.
- ✓ Comercialización y Ventas: Promoción y distribución de los productos.



2.3. Cooperativas De Consumidores

Son cooperativas formadas por personas que buscan adquirir productos o servicios de calidad a precios accesibles.

Ejemplos incluyen supermercados cooperativos y cooperativas de energía, donde los consumidores son propietarios y pueden decidir sobre la calidad y costos de los servicios.

Ejemplo: Cooperativas de consumo en supermercados o de energía.

2.4. Cooperativas De Servicio y Vivienda

Se enfocan en proveer servicios esenciales a sus miembros, como educación, salud, transporte y vivienda.

Las cooperativas de vivienda, por ejemplo, permiten a los socios acceder a una vivienda digna consiguiendo créditos y adquirir viviendas a costos más bajos que en el mercado inmobiliario tradicional.

Ejemplo: Cooperativas de vivienda que construyen y administran proyectos habitacionales.

2.5. Cooperativas de Ahorro y Crédito

Funcionan como entidades financieras que otorgan préstamos y fomentan el ahorro entre sus socios.

Este tipo de cooperativas son fundamentales en comunidades donde el acceso a bancos es limitado, permitiendo a los socios acceder a financiamiento justo y sostenible.

Ejemplo: Cooperativas de Ahorro y Crédito que en Ecuador representan el 30% del Sistema Financiero Nacional con más de 300 cooperativas que facilitan el acceso a financiamiento a cerca de 6 millones de personas y pequeños empresarios.

3. Economía Productiva y Cooperativismo

La economía productiva hace referencia a las actividades económicas que generan bienes y servicios a través del trabajo humano, la transformación de recursos y la innovación. Se distingue de la economía especulativa, que se basa en la generación de riqueza a partir de la compra y venta de activos sin una producción tangible y sin la agregación de valor.

El cooperativismo juega un papel crucial en la economía productiva, ya que permite a pequeños y medianos productores organizarse para ser más competitivos en el mercado. Las cooperativas fomentan la producción y distribución equitativa de bienes y servicios, al tiempo que fortalecen las economías locales y promueven la inclusión social.

A diferencia de las empresas tradicionales, donde los accionistas pueden estar interesados únicamente en maximizar sus beneficios, las cooperativas priorizan la sostenibilidad y el bienestar de sus miembros y de su comunidad. Su modelo empresarial permite la reinversión de una parte de los excedentes en la propia organización, lo que facilita el crecimiento, la competitividad y la estabilidad de este modelo productivo a largo plazo.

En comparación con otros modelos empresariales, las cooperativas:

- Promueven la participación democrática en la toma de decisiones.
- Reparten equitativamente los excedentes entre sus miembros.
- Tienen un compromiso social con su comunidad.
- Fomentan la educación y capacitación de sus socios.



Figura 1. Números que transforman vidas. Fuente: (Monitor, 2023)

3.1. Impacto del Cooperativismo en la Economía

El cooperativismo tiene un impacto significativo en la economía a nivel local, nacional e internacional. Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), existen más de **3 millones de cooperativas en el mundo**, que emplean a más de **280 millones de personas** y generan más de **2.14 billones de dólares en ingresos anuales**.

3.1.1. Principales beneficios del cooperativismo en la economía

- **Generación de empleo:** Las cooperativas crean oportunidades laborales con condiciones justas y estables.
- **Desarrollo local:** Reinvierten sus ingresos en la comunidad, promoviendo la economía regional.
- **Reducción de la desigualdad:** Facilitan el acceso equitativo a oportunidades económicas.
- **Sostenibilidad:** Muchas cooperativas promueven prácticas de producción responsables con el medio ambiente.
- **Fortalecimiento del poder adquisitivo:** A través de la cooperación, los miembros (productores o consumidores) pueden obtener mejores precios y condiciones de financiamiento que contribuyen en incrementar su poder adquisitivo.

Las cooperativas han demostrado ser especialmente resilientes en tiempos de crisis económicas. Debido a su estructura democrática y su enfoque en el beneficio común, tienden a priorizar la estabilidad laboral y la seguridad financiera de sus miembros, en lugar de recurrir a despidos masivos o medidas drásticas para maximizar ganancias de unos pocos accionistas.

Ejemplos prácticos:

- En países como Italia y España, las cooperativas han sido clave en la recuperación económica tras crisis financieras. Durante la recesión de 2008, mientras muchas empresas convencionales cerraban o realizaban despidos masivos de empleados, las cooperativas mantuvieron niveles de empleo más estables debido a su capacidad para redistribuir recursos y adaptar su modelo de negocio.
- **Cooperativas agrícolas:** Permiten que pequeños agricultores accedan a mercados nacionales o internacionales de forma directa sin depender de una larga cadena de intermediarios.
- **Cooperativas de trabajo asociado:** Grupos de trabajadores pueden autogestionar su empresa y compartir beneficios equitativamente.



Figura 2. Datos que sorprenden. Fuente: (Lacroix & Blerize, 2019)



Figura 3. N. De Agricultores/ Cooperativa o Asociación Fuente: (Lacroix & Blerize, 2019)

4. Diferencias entre Cooperativas y Empresas Tradicionales en el acceso al Mercado

Las cooperativas y las empresas tradicionales tienen objetivos y estructuras organizativas distintas. Mientras que las empresas convencionales buscan maximizar la ganancia de los accionistas, las cooperativas priorizan el bienestar de sus socios y de la comunidad, respondiendo directamente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales.

Comparación entre Cooperativas y Empresas Tradicionales

Tabla 1. Comparación entre Cooperativas y Empresas Tradicionales

Característica	Cooperativas	Empresas Tradicionales
Propiedad	Colectiva (de los socios)	Privada (de accionistas o un dueño)
Gestión	Democrática ("1 socio = 1 voto")	Jerárquica (decisiones por el dueño o junta directiva proporcional a su inversión financiera)
Distribución de ganancias	Se reparten entre los socios o se reinvierten	Se distribuyen entre los accionistas
Objetivo principal	Beneficio social, cultural y económico de los socios	Maximización de ganancias
Impacto social	Alto, promueve desarrollo local	Bajo, prioriza el crecimiento económico individual
Permanencia en crisis	Más resiliente ante crisis económicas	Puede cerrar o despedir empleados para preservar el capital de los accionistas

4.1. Principales retos de las Cooperativas en el Mercado:

- **Acceso al financiamiento:** Muchas veces, los bancos prefieren otorgar créditos a empresas convencionales, ya que las cooperativas no siempre tienen suficiente capital inicial o no disponen de garantías reales fácilmente ejecutable por los bancos.
- **Competencia con grandes corporaciones:** Las cooperativas deben competir con empresas que tienen más recursos para publicidad y distribución.
- **Educación y capacitación:** Muchos emprendedores desconocen lo que es y cómo funciona una cooperativa, lo que puede dificultar su desarrollo.
- **Burocracia:** Dependiendo del país, los trámites para registrar una cooperativa pueden ser más complejos (ante la Super Intendencia de Economía Popular y

Solidaria -SEPS) que los de una empresa tradicional (ante la Superintendencia de Compañía).

A pesar de estos desafíos, muchas cooperativas han logrado superar estas barreras a través de la integración con otras cooperativas, la formación de redes de apoyo y la implementación de estrategias innovadoras.



Figura 4. Cooperativa vs Empresa. Fuente: (Christian, 2024)



Figura 5. Cooperativa vs Empresa. Fuente: (Christian, 2024)

5. Casos de éxito en Cooperativismo

Existen múltiples ejemplos de cooperativas que han logrado consolidarse en mercados nacionales e internacionales, demostrando que este modelo puede ser competitivo y sostenible a largo plazo.

5.1. Mondragón (España): Un Gigante Cooperativo Global

El **Grupo Cooperativo Mondragón** es una de las cooperativas más exitosas del mundo. Fundado en 1956 en el País Vasco, España, Mondragón ha crecido hasta convertirse en un conglomerado de más de **80 cooperativas**, empleando a más de **70,000 personas/socios** en sectores como la industria, la educación y los servicios financieros.

Factores clave de su éxito:

- Modelo de gestión democrática y participación activa de los trabajadores.
- Diversificación en múltiples sectores para reducir riesgos económicos.
- Fuerte inversión en educación y tecnología.
- Apoyo mutuo entre cooperativas del grupo para asegurar la estabilidad.

Gracias a esta estrategia, Mondragón ha logrado competir con grandes corporaciones, demostrando que el cooperativismo puede ser un modelo viable y exitoso a gran escala.

5.2. Fagor Electrodomésticos (España): Innovación y Competitividad

Fagor es una de las marcas más reconocidas del Grupo Mondragón, dedicada a la fabricación de electrodomésticos. A lo largo de los años, ha demostrado que una empresa cooperativa puede competir con grandes multinacionales gracias a su modelo de gestión participativa y su capacidad de innovación.

Fagor enfrentó dificultades financieras en 2013 debido a la crisis del sector industrial, pero su red de apoyo cooperativo le permitió reestructurarse y continuar operando bajo nuevos formatos empresariales. Este caso resalta la importancia de la colaboración dentro del sector cooperativo y la capacidad de adaptación ante los cambios del mercado.

5.3. Sancor (Argentina): Liderazgo en el Sector Lácteo

Sancor es una de las cooperativas más grandes de América Latina en el sector agroindustrial. Fundada en Argentina en 1938, agrupa a miles de productores de leche, permitiéndoles competir en mercados internacionales.

Factores clave de su éxito:

- **Integración vertical** (producción, procesamiento y comercialización en un solo sistema).
- **Estrategias de exportación** bien estructuradas.
- **Reinversión en tecnología** y desarrollo sostenible.

Factores de éxito:

- **Integración vertical** (producción, procesamiento y comercialización en un solo sistema).
- **Estrategias de exportación** bien estructuradas.
- **Reinversión en tecnología** y desarrollo sostenible.

6. Conclusión

Las cooperativas representan una alternativa viable y sostenible frente a los modelos empresariales tradicionales. Su estructura democrática, compromiso con la comunidad y reinversión de excedentes las convierten en una opción atractiva para emprendedores que buscan generar impacto social y económico.

Bibliografía



Christian, M. (2024). *Cooperativa vs Empresa* . Quito.

Lacroix, L., & Blerize, S. (2019). Estudio sobre la asociatividad en el Ecuador, proyecto de reactivación productiva post.terremoto de la Unión Europea.

Monitor, W. C. (2023). *World Cooperative Monitor* . Obtenido de https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews-world-cooperative-monitor/world-cooperative-monitor-2023?utm_source=.com