Análisis comparativo del modelo cooperativo entre Mondragón y Coopnama 2020–2025

Comparative analysis of the cooperative model between Mondragón and Coopnama 2020–2025

Análise comparativa do modelo cooperativo entre Mondragón e Coopnama 2020–2025

Santiago Portes
Teodoro Ruiz
Profesores Universitarios, Santiago, República Dominicana
Profesores, UTESA
ORCID: 009-003-30499148 y ORCID: 0009-0005-8800-9433
teodoro_ortiz@hotmail.com

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo general analizar los modelos cooperativos de la Mondragón Corporación Cooperativa (España) y la Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros – Coopnama (República Dominicana), identificando sus fortalezas, debilidades, desempeño económico-financiero y capacidad de resiliencia en el marco de la economía social y solidaria (ESS). El método aplicado fue cualitativo y comparativo, basado en revisión documental de literatura académica, informes institucionales y fuentes periodísticas, complementado con análisis de indicadores socioeconómicos, estructuras de gobernanza y evolución de membresía entre 2020 y 2025. Los resultados muestran que Mondragón, con más de 80,000 trabajadores, alcanzó ingresos superiores a €11,213 millones en 2024, un EBITDA de €1,661 millones y una inversión anual de €370 millones en I+D, consolidando su liderazgo en innovación y sostenibilidad. Su gobernanza es compleja y profesionalizada, con órganos colegiados que equilibran democracia y eficiencia. Coopnama, por su parte, con más de 200,000 socios, registró activos de RD$110,598.7 millones en 2025 y una cartera de créditos de RD$75,754.6 millones, destacando por su inclusión financiera y cohesión social. Su gobernanza es comunitaria y territorial, con fuerte énfasis en representación y programas educativos. Las conclusiones señalan que la ESS es un paradigma flexible y resiliente: Mondragón demuestra que el cooperativismo puede competir en mercados globales mediante innovación y sostenibilidad, mientras Coopnama confirma que puede ser motor de inclusión

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

financiera y cohesión social en contextos nacionales. Ambos modelos enriquecen la literatura cooperativa y ofrecen insumos para fortalecer la ESS en escenarios diversos.
Palabras clave: Economía social y solidaria, cooperativismo, gobernanza democrática, inclusión financiera, innovación tecnológica.

ABSTRACT

This study aims to comparatively analyze the cooperative models of Mondragón Corporación Cooperativa (Spain) and the Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros – Coopnama (Dominican Republic), identifying their strengths, weaknesses, economic-financial performance, and resilience capacity within the framework of the social and solidarity economy (SSE). The method applied was qualitative and comparative, based on documentary review of academic literature, institutional reports, and journalistic sources, complemented by the analysis of socioeconomic indicators, governance structures, and membership evolution between 2020 and 2025. The results show that Mondragón, with more than 80,000 workers, reached revenues of €11,213 million in 2024, an EBITDA of €1,661 million, and annual investment of €370 million in R&D, consolidating its leadership in innovation and sustainability. Its governance is complex and professionalized, with collegiate bodies balancing democracy and efficiency. Coopnama, with more than 200,000 members, recorded assets of RD$110,598.7 million in 2025 and a loan portfolio of RD$75,754.6 million (+16.4% compared to 2024), standing out for financial inclusion and social cohesion. Its governance is community-based and territorial, with strong emphasis on representation and educational programs. The conclusions highlight that SSE is a flexible and resilient paradigm: Mondragón demonstrates that cooperativism can compete in global markets through innovation and sustainability, while Coopnama confirms that it can be a driver of financial inclusion and social cohesion in national contexts. Both models enrich cooperative literature and provide valuable insights to strengthen SSE in diverse scenarios.
Keywords: Social and solidarity economy, cooperativism, democratic governance, financial inclusion, technological innovation.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral analisar comparativamente os modelos cooperativos da Mondragón Corporación Cooperativa (Espanha) e da Cooperativa Nacional de Serviços Múltiplos dos Professores – Coopnama (República Dominicana), identificando suas forças, fraquezas, desempenho econômico-financeiro e capacidade de resiliência no âmbito da economia social e solidária (ESS). O método utilizado foi qualitativo e comparativo, baseado em revisão documental de literatura acadêmica, relatórios institucionais e fontes jornalísticas, complementado pela análise de indicadores socioeconômicos, estruturas de governança e evolução da membresia entre 2020 e 2025.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Os resultados mostram que a Mondragón, com mais de 80.000 trabalhadores, alcançou receitas superiores a €11.213 milhões em 2024, um EBITDA de €1.661 milhões e um investimento anual de €370 milhões em pesquisa e desenvolvimento, consolidando sua liderança em inovação e sustentabilidade. Sua governança é complexa e profissionalizada, com órgãos colegiados que equilibram democracia e eficiência. A Coopnama, por sua vez, com mais de 200.000 associados, registrou ativos de RD$110.598,7 milhões em 2025 e uma carteira de créditos de RD$75.754,6 milhões (+16,4% em relação a 2024), destacando-se pela inclusão financeira e coesão social. Sua governança é comunitária e territorial, com forte ênfase em representação e programas educativos. As conclusões indicam que a ESS é um paradigma flexível e resiliente: a Mondragón demonstra que o cooperativismo pode competir em mercados globais por meio da inovação e sustentabilidade, enquanto a Coopnama confirma que pode ser motor de inclusão financeira e coesão social em contextos nacionais. Ambos os modelos enriquecem a literatura cooperativa e oferecem subsídios para fortalecer a ESS em diferentes cenários.
Palavras-chave: Economia social e solidária, cooperativismo, governança democrática, inclusão financeira, inovação tecnológica.

INTRODUCCIÓN

El cooperativismo se ha consolidado como una alternativa socioeconómica frente a los modelos capitalistas tradicionales, ofreciendo estructuras de producción y consumo basadas en la solidaridad, la participación democrática y la distribución equitativa de beneficios. En un mundo marcado por crisis económicas recurrentes, desigualdades sociales y desafíos globales como la pandemia de COVID-19, el cambio climático y la digitalización, las cooperativas han demostrado una notable capacidad de resiliencia y adaptación, convirtiéndose en actores clave para la construcción de sociedades más inclusivas y sostenibles.

En este contexto, dos experiencias cooperativas resultan relevantes: la Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) en el País Vasco, España, y la Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros (Coopnama) en República Dominicana. Ambas instituciones representan modelos exitosos de organización cooperativa, aunque con diferencias significativas en escala, alcance y estrategias de desarrollo. Mondragón, fundada en 1956, se ha convertido en uno de los conglomerados cooperativos más grandes del mundo, con presencia internacional y un fuerte énfasis en la innovación tecnológica, la diversificación industrial y la sostenibilidad ambiental. Coopnama, creada en 1966, se ha consolidado como la mayor cooperativa dominicana, con un enfoque en servicios financieros, educativos y sociales dirigidos al magisterio nacional, desempeñando un papel fundamental en la inclusión financiera y en la cohesión social del país.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

El período 2020–2025 constituye un marco temporal interesante para el análisis comparativo de estas dos experiencias. Durante estos años, ambas cooperativas enfrentaron desafíos derivados de la pandemia de COVID-19, la aceleración de la digitalización, la necesidad de fortalecer la sostenibilidad ambiental y la creciente demanda de inclusión social. Analizar cómo Mondragón y Coopnama respondieron a estos retos permite comprender las fortalezas y debilidades de cada modelo, así como identificar aprendizajes transferibles entre contextos tan distintos como el europeo y el caribeño.

La relevancia de este estudio radica en su aporte académico, práctico y social. En el plano académico, contribuye a la literatura sobre economía social y solidaria, ofreciendo un análisis comparativo actualizado que enriquece el debate sobre el papel del cooperativismo en el siglo XXI. En el plano práctico, proporciona insumos para la gestión cooperativa en distintos países, mostrando estrategias exitosas y áreas de mejora que pueden ser replicadas o adaptadas. En el plano social, evidencia el papel de las cooperativas en la construcción de sociedades más equitativas y resilientes, capaces de enfrentar crisis globales y locales con soluciones colectivas.

El objetivo principal de este artículo es realizar un análisis comparativo del modelo cooperativo de Mondragón y Coopnama en el período 2020–2025, considerando su estructura organizativa, principios de gestión, impacto socioeconómico y capacidad de adaptación frente a los desafíos contemporáneos. Los objetivos específicos son examinar las características organizativas y de gobernanza de ambas cooperativas, analizar los resultados socioeconómicos obtenidos en el período de estudio, identificar las estrategias de adaptación frente a la pandemia y otros desafíos globales, comparar las fortalezas y debilidades de cada modelo y proponer recomendaciones para el fortalecimiento del cooperativismo en contextos diversos.

La hipótesis de trabajo sugiere que, aunque Mondragón y Coopnama comparten principios cooperativos universales, sus diferencias en escala, contexto socioeconómico y nivel de internacionalización generan resultados distintos en términos de innovación, sostenibilidad y cohesión social. En suma, la introducción establece el marco conceptual y la justificación del estudio, situando a Mondragón y Coopnama como referentes del cooperativismo contemporáneo y planteando la necesidad de un análisis comparativo que permita extraer lecciones útiles para el futuro del movimiento cooperativo a nivel global.

Teoría o Antecedentes Teóricos

El cooperativismo, como modelo socioeconómico, se fundamenta en la búsqueda de un equilibrio entre la eficiencia empresarial y la justicia social. Su origen moderno se remonta a las experiencias de Rochdale en el siglo XIX, su consolidación global se ha dado bajo los principios de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), que han sido adaptados en diferentes contextos, generando

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

modelos diversos de gobernanza y gestión que responden a las realidades culturales, económicas y políticas de cada país (Birchall, 2013).

En la actualidad, el 12 % de la población mundial participa en cooperativas. Existen alrededor de 3 millones de cooperativas en el planeta, que generan ingresos de 2,79 billones de dólares y proporcionan empleo u oportunidades de trabajo al 10 % de la población empleada, equivalente a 280 millones de personas en todo el mundo (International Cooperative Alliance, 2021). Cabe destacar que las 300 cooperativas más grandes generan cerca de 2,4 billones de dólares, al tiempo que suministran servicios e infraestructuras esenciales para que la sociedad prospere (ACI, 2021).

Este panorama evidencia que el cooperativismo no solo es un modelo económico alternativo, sino también un motor de cohesión social y desarrollo sostenible, capaz de equilibrar la lógica empresarial con la justicia social y la participación democrática (Coraggio & Laville, 2016).

Principios del Cooperativismo según la ACI

El cooperativismo moderno se fundamenta en los siete principios establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), los cuales constituyen la base ética y normativa de todas las cooperativas a nivel mundial. Estos principios no solo orientan la gestión interna de las organizaciones, sino que también definen su relación con la sociedad y su compromiso con el desarrollo sostenible (Studocu, s.f.):

1. El primer principio, la adhesión voluntaria y abierta, establece que las cooperativas deben estar abiertas a todas las personas dispuestas a aceptar las responsabilidades de la membresía, sin discriminación de género, raza, clase social, ideología política o religión. Este principio garantiza la inclusión y la diversidad como valores esenciales del movimiento cooperativo (ACI, 2015).
2. El segundo principio, el control democrático de los miembros, se traduce en la regla de "un socio, un voto", aparte del capital aportado. De esta manera, se asegura que las decisiones estratégicas y operativas respondan a la voluntad colectiva y no a intereses particulares, promoviendo la participación activa y la equidad en la toma de decisiones (ACI, 2015).
3. El tercer principio, la participación económica de los socios, implica que los miembros contribuyen al capital de la cooperativa y controlan su uso. Los excedentes generados se destinan al desarrollo de la cooperativa, la distribución proporcional entre los socios y el apoyo a actividades comunitarias (Coraggio & Laville, 2016).
4. El cuarto principio, la autonomía e independencia, asegura que las cooperativas sean organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Aunque puedan establecer acuerdos con otras instituciones, incluidas entidades gubernamentales, deben mantener siempre su independencia y capacidad de autogestión (Narvarte Arregui, 2006).

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

5. El quinto principio, la educación, formación e información, reconoce que el conocimiento es un pilar fundamental para el éxito cooperativo. Las cooperativas tienen la responsabilidad de proporcionar educación y capacitación a sus socios, dirigentes y empleados, con el fin de fortalecer la participación democrática y mejorar la gestión empresarial (Romero, 2021).
6. El sexto principio, la cooperación entre cooperativas, promueve la intercooperación como estrategia para fortalecer el movimiento a nivel local, nacional e internacional. Al trabajar juntas, las cooperativas amplían su impacto económico y social, generan redes de apoyo y enfrentan de manera más efectiva los desafíos globales (Duque, Hernández, & Pérez, 2021).
7. En tanto, el séptimo principio, el compromiso con la comunidad, establece que las cooperativas deben trabajar por el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios. Este principio refleja la vocación social del cooperativismo, que busca contribuir al bienestar colectivo y al fortalecimiento del tejido social (Coopnama, s.f.).

Los principios de la ACI constituyen un marco normativo que diferencia a las cooperativas de otros modelos empresariales. Su aplicación práctica en experiencias como Mondragón y Coopnama demuestra la vigencia y relevancia de estos valores, adaptados a contextos distintos unidos por la misma filosofía de solidaridad, democracia y compromiso social.

Economía Social y Solidaria (ESS)

La economía social y solidaria (ESS) no es un concepto abstracto, sino un marco práctico que se materializa en experiencias concretas. Se ha consolidado en las últimas décadas como un paradigma alternativo al modelo capitalista tradicional, buscando equilibrar la eficiencia económica con la justicia social. Su esencia radica en colocar a las personas y comunidades en el centro de la actividad productiva y financiera, en lugar de priorizar la acumulación de capital (Coraggio & Laville, 2016). Este enfoque se fundamenta en valores como la solidaridad, la cooperación, la equidad y la sostenibilidad, que se traducen en prácticas empresariales orientadas a generar beneficios colectivos. Durante el período 2020–2025, tanto Mondragón como Coopnama enfrentaron desafíos globales y locales que pusieron a prueba su capacidad de resiliencia y adaptación (Duque, Hernández, & Pérez, 2021).

Autores como Coraggio y Laville (2016) sostienen que la ESS constituye una respuesta a las crisis recurrentes del capitalismo, ofreciendo un marco conceptual y práctico que democratiza la economía y fortalece la cohesión social. La ESS no se limita a las cooperativas, sino que abarca asociaciones, mutuales, fundaciones y organizaciones comunitarias, todas orientadas a la satisfacción de necesidades colectivas y al desarrollo sostenible.

Características principales de la ESS:

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

1. Prioriza el bienestar colectivo sobre el lucro individual.
2. Promueve empleo digno y sostenible.
3. Favorece la participación democrática en la gestión.
4. Se orienta hacia la inclusión social y financiera.

Según Duque et al. (2021), las organizaciones de la ESS contribuyen a reducir desigualdades sociales y económicas, al tiempo que promueven la participación democrática en la gestión de recursos. La pandemia de COVID-19, la aceleración de la digitalización y la creciente demanda de sostenibilidad marcaron la agenda de ambas cooperativas, aunque con respuestas diferenciadas según su contexto (ver cuadro 1).

1. Mondragón Corporación Cooperativa: aplicó la ESS mediante innovación tecnológica, redistribución intercooperativa y proyectos de transición energética. Su resiliencia se evidenció en la protección laboral, la digitalización de procesos y la inversión en sectores como automoción, robótica y economía circular (Narvarte Arregui, 2006).
2. Coopnama: aplicó la ESS a través de inclusión financiera, apoyo comunitario y educación. Durante la pandemia, ofreció créditos blandos, flexibilización de pagos y capacitaciones digitales para maestros, demostrando que la ESS puede ser motor de cohesión social en contextos de menor escala (Coopnama, s.f.).

Cuadro 1.

Comparativo de la ESS en Mondragón y Coopnama (2020–2025)

Aspecto	Mondragón	Coopnama
Enfoque productivo	Industrial y tecnológico, con fuerte inversión en I+D	Financiero y educativo, centrado en servicios accesibles
Escala de operaciones	Internacional, con presencia en múltiples países	Nacional, con impacto en comunidades locales
Resiliencia ante la pandemia	Redistribución intercooperativa, protección laboral, digitalización de procesos	Créditos blandos, apoyo económico a socios, capacitación en educación virtual
Innovación	Desarrollo en robótica, automoción y economía circular	Programas de inclusión financiera y educación digital básica
Impacto social	Desarrollo regional en Euskadi, fortalecimiento de la cohesión social	Inclusión financiera del magisterio y apoyo comunitario en zonas rurales

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Aspecto	Mondragón	Coopnama
Sostenibilidad	Proyectos de transición energética y economía circular	Programas de responsabilidad social y educación financiera

Fuente: Coraggio & Laville, 2016; Duque et al., 2021; Narvarte Arregui, 2006; Coopnama, s.f.

La ESS se manifiesta de manera distinta en Mondragón y Coopnama, en ambos casos constituye el eje que orienta sus estrategias de desarrollo. Mondragón, con alcance internacional, aplica la ESS mediante innovación y sostenibilidad; Coopnama lo hace a través de inclusión financiera y fortalecimiento comunitario. Esta comparación evidencia que la ESS es un paradigma flexible, capaz de adaptarse a diferentes contextos sin perder su esencia de solidaridad y justicia social (ver cuadro 1).

Modelos de Gobernanza Cooperativa

La gobernanza cooperativa constituye uno de los pilares fundamentales para comprender la dinámica interna de las cooperativas y su capacidad de adaptación frente a los desafíos contemporáneos. A diferencia de las empresas tradicionales, donde el poder se concentra en accionistas mayoritarios y la lógica de decisión responde a criterios de rentabilidad, las cooperativas se caracterizan por la participación activa y democrática de sus socios. Este principio de "un socio, un voto" garantiza que las decisiones estratégicas y operativas reflejen la voluntad colectiva, promoviendo la equidad y la transparencia en la gestión (Romero, 2021).

Sin embargo, la literatura académica reconoce que la gobernanza cooperativa enfrenta tensiones entre democracia y eficiencia, en organizaciones de gran escala. En el caso de Mondragón Corporación Cooperativa, la complejidad de coordinar múltiples cooperativas industriales, financieras y educativas ha llevado a la implementación de estructuras híbridas que combinan la democracia participativa con mecanismos de gestión empresarial profesionalizada. Mondragón cuenta con órganos como el Consejo General, el Consejo Social y las Asambleas Generales, que permiten la representación proporcional de los socios y la toma de decisiones colectivas. No obstante, estudios como los de Romero (2021) señalan que esta estructura ha debido adaptarse para mantener la competitividad internacional, generando debates sobre el equilibrio entre participación democrática y eficiencia empresarial.

Por otro lado, la Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros (Coopnama) presenta un modelo de gobernanza más cercano a la comunidad y con menor complejidad estructural. Su sistema se basa en la Asamblea Nacional de Delegados y el Consejo de Administración, donde los socios eligen representantes por zonas geográficas (ver cuadro 2). Este modelo asegura una participación directa y cercana, reforzando la cohesión social y el sentido de pertenencia entre los

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

miembros. Sin embargo, la literatura también advierte que este tipo de gobernanza enfrenta retos relacionados con la expansión y la necesidad de modernización tecnológica, lo que puede generar tensiones entre mantener la proximidad comunitaria y responder a las demandas de un entorno económico cada vez más competitivo (Mendivil, López, & García, 2024).

Cuadro 2.

Comparativo de gobernanza cooperativa

Elemento de gobernanza	Mondragón	Coopnama
Órganos de decisión	Consejo General, Consejo Social, Asambleas Generales	Asamblea Nacional de Delegados, Consejo de Administración
Participación democrática	Representación proporcional de socios en órganos colegiados	Delegados elegidos por zonas geográficas
Escala organizativa	Internacional, con múltiples sectores industriales y financieros	Nacional, centrada en servicios financieros y educativos
Tensiones principales	Democracia vs. eficiencia empresarial	Expansión vs. cohesión comunitaria
Estrategias de adaptación	Profesionalización de la gestión, innovación tecnológica	Inclusión financiera, fortalecimiento comunitario

Fuente: Romero, 2021; Mendivil et al., 2024.

En términos comparativos, Mondragón representa un modelo de gobernanza cooperativa adaptado a la escala global, donde la democracia interna se combina con estructuras de gestión empresarial para garantizar la sostenibilidad y la competitividad. Coopnama, en cambio, refleja un modelo más comunitario y participativo, orientado a la inclusión social y financiera en un contexto nacional. Ambos casos muestran que la gobernanza cooperativa no es un esquema rígido, sino un sistema flexible que se adapta a las características de cada organización y entorno.

Mondragón Corporación Cooperativa

La Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) constituye uno de los ejemplos más emblemáticos del cooperativismo a nivel mundial. Fundada en 1956 en el País Vasco por el sacerdote José María Arizmendiarrieta, Mondragón nació como una iniciativa comunitaria orientada a generar empleo digno y sostenible en una región marcada por la pobreza y la falta de oportunidades tras la posguerra (Narvarte Arregui, 2006). Desde sus orígenes, la corporación se ha caracterizado por su capacidad de

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

combinar valores cooperativos con estrategias empresariales innovadoras, logrando un crecimiento sostenido que la ha convertido en un conglomerado internacional con más de 80.000 trabajadores y presencia en diversos sectores productivos (Querejeta Agirre & Gómez Nieto, s.f.).

El modelo de Mondragón se sustenta en tres pilares fundamentales: educación, innovación tecnológica y solidaridad intercooperativa. La creación de la Universidad de Mondragón refleja su compromiso con la formación continua y la preparación de sus socios para enfrentar los retos de la economía global. En paralelo, la corporación ha invertido de manera constante en investigación y desarrollo, posicionándose como un actor relevante en sectores como la automoción, la robótica, la energía renovable y la digitalización (Forcadell, s.f.). La solidaridad intercooperativa se materializa en mecanismos de redistribución de recursos entre las cooperativas que integran el grupo, garantizando que aquellas con mayores dificultades puedan sostenerse gracias al apoyo de las más fuertes.

Figura 1.

Organigramas de gobernanza Mondragón Corporación Cooperativa



Nota. La Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)

Durante el período 2020–2025, Mondragón enfrentó desafíos significativos derivados de la pandemia de COVID-19 y de la aceleración de la transición hacia economías digitales y sostenibles. La corporación implementó medidas de protección laboral y sanitaria, reforzó sus programas de apoyo financiero interno y aceleró la digitalización de procesos productivos. Asimismo, impulsó proyectos de transición energética y economía circular, reafirmando su compromiso con la sostenibilidad ambiental y el desarrollo regional en Euskadi (Forcadell, s.f.). En términos de gobernanza,

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Mondragón ha desarrollado una estructura compleja que combina democracia participativa con gestión empresarial profesionalizada (ver cuadro 3). Sus órganos de decisión, como el Consejo General, el Consejo Social y las Asambleas Generales, permiten la representación proporcional de los socios y la toma de decisiones colectivas. Sin embargo, la literatura académica reconoce que esta estructura ha debido adaptarse para mantener la competitividad global, generando debates sobre el equilibrio entre participación democrática y eficiencia empresarial (Narvarte Arregui, 2006; Romero, 2021).

Cuadro 3.

Comparativo: Fortalezas de Mondragón (2020–2025)

Dimensión	Fortalezas principales
Educación	Universidad de Mondragón, programas de formación continua
Innovación	Alta inversión en I+D, liderazgo en sectores tecnológicos
Solidaridad	Fondo de solidaridad intercooperativa, redistribución de recursos
Resiliencia	Capacidad de adaptación frente a crisis económicas y sanitarias
Sostenibilidad	Proyectos de transición energética y economía circular
Gobernanza	Democracia participativa combinada con gestión profesionalizada

Fuente: Narvarte Arregui, 2006; Querejeta Agirre & Gómez Nieto, s.f.; Forcadell, s.f.

La Mondragón Corporación Cooperativa representa un modelo único de aplicación de los principios cooperativos a gran escala. Su capacidad de combinar valores de solidaridad y democracia con innovación y competitividad internacional la convierte en un referente mundial de la economía social y solidaria. El período 2020–2025 confirma que Mondragón no solo es capaz de resistir crisis globales, sino también de transformarlas en oportunidades para fortalecer su modelo cooperativo y su compromiso con el desarrollo sostenible.

Coopnama

La Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros (Coopnama), fundada en 1966 en República Dominicana, constituye la mayor cooperativa del país y una de las más relevantes en el Caribe. Su origen se vincula con las necesidades financieras y sociales del magisterio nacional, en un contexto donde los maestros carecían de acceso a servicios crediticios y de apoyo comunitario (Coopnama, s.f.). Desde entonces, Coopnama ha evolucionado hasta convertirse en una institución con más de 200.000 socios, consolidando un modelo cooperativo que combina servicios financieros, programas educativos y proyectos de responsabilidad social. Su modelo se caracteriza por la cercanía

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

comunitaria y la capacidad de generar cohesión social en un entorno marcado por desigualdades económicas y limitaciones tecnológicas (Duque, Hernández, & Pérez, 2021).

Figura 2.

Organigramas de gobernanza Coopnama



A diferencia de Mondragón, que opera en múltiples sectores industriales y con alcance internacional, Coopnama se centra en servicios financieros accesibles, créditos solidarios y programas de apoyo educativo. Su estructura organizativa, basada en la Asamblea Nacional de Delegados y el Consejo de Administración, asegura la participación democrática de los socios, quienes eligen representantes por zonas geográficas. Este sistema refuerza el sentido de pertenencia y la legitimidad de las decisiones tomadas (Mendivil, López, & García, 2024). Durante el período 2020–2025, Coopnama enfrentó retos derivados de la pandemia de COVID-19 y de la necesidad de adaptación a la digitalización. La cooperativa implementó medidas de alivio económico para sus socios, ofreciendo créditos blandos y flexibilización en los pagos de préstamos. Asimismo, apoyó al sector educativo mediante la provisión de equipos tecnológicos para maestros y capacitaciones en herramientas digitales, contribuyendo a la transición hacia la educación virtual (Coopnama, s.f.).

En paralelo, fortaleció sus programas de responsabilidad social, con iniciativas de apoyo a comunidades rurales y proyectos de educación financiera para familias de bajos ingresos (ver cuadro 4). Estas acciones reflejan la aplicación práctica de los principios de la economía social y solidaria (ESS) en un contexto nacional, donde la inclusión financiera y el compromiso comunitario son prioritarios (Coraggio & Laville, 2016). En términos de sostenibilidad, Coopnama ha desarrollado proyectos orientados al bienestar colectivo, aunque con limitaciones en comparación con Mondragón. Su impacto se concentra en la mejora de la calidad de vida de sus socios y en el fortalecimiento del sistema educativo dominicano, más que en la innovación tecnológica o la internacionalización. Sin embargo, esta orientación comunitaria constituye una fortaleza, permite

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

mantener la cohesión social y responder de manera directa a las necesidades de sus miembros (Duque et al., 2021).

Cuadro 4.

Comparativo: Fortalezas de Coopnama (2020–2025)

Dimensión	Fortalezas principales
Inclusión financiera	Créditos accesibles, programas de alivio económico durante la pandemia
Educación	Apoyo a maestros en educación virtual, capacitaciones digitales
Comunidad	Proyectos de responsabilidad social en zonas rurales
Gobernanza	Asamblea Nacional de Delegados, participación democrática por zonas
Resiliencia	Flexibilización de pagos, apoyo comunitario en crisis
Cohesión social	Cercanía con los socios, fortalecimiento del magisterio nacional

(Fuente: Coopnama, s.f.; Duque et al., 2021; Mendivil et al., 2024; Coraggio & Laville, 2016)

Coopnama representa un modelo cooperativo arraigado en la comunidad y orientado a la inclusión social. Su capacidad de adaptación durante el período 2020–2025 confirma que, aun en contextos con recursos limitados, la economía social y solidaria puede generar impactos significativos en la vida de las personas. Si bien no posee la escala ni el nivel de innovación de Mondragón, Coopnama se erige como un referente nacional de cohesión social y resiliencia comunitaria, demostrando que el cooperativismo puede ser una herramienta poderosa para el desarrollo en países en vías de crecimiento.

Estudios Comparativos Previos

El análisis comparativo entre modelos cooperativos constituye un campo de estudio reciente dentro de la literatura académica sobre economía social y solidaria (ESS). La mayoría de las investigaciones se han centrado en estudiar casos individuales, como el de Mondragón Corporación Cooperativa en España o el de Coopnama en República Dominicana, son escasos los trabajos que los contrastan. Esta ausencia de estudios comparativos abre un espacio académico importante para comprender cómo los principios universales del cooperativismo se adaptan a contextos socioeconómicos tan distintos como el europeo y el caribeño (Coraggio & Laville, 2016; Duque, Hernández, & Pérez, 2021).

En el caso de Mondragón, numerosos autores han documentado su evolución desde una pequeña cooperativa industrial en el País Vasco hasta convertirse en un conglomerado internacional con presencia en múltiples sectores. Investigaciones como las de Narvarte Arregui (2006) y Forcadell (s.f.) destacan su capacidad de resiliencia frente a crisis económicas, su modelo de redistribución interna

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

de recursos y su apuesta por la innovación tecnológica. Mondragón ha sido considerado un laboratorio de gobernanza cooperativa a gran escala, donde la tensión entre democracia y eficiencia empresarial ha generado debates sobre la sostenibilidad del modelo en mercados globalizados.

Por su parte, Coopnama ha sido objeto de estudios que resaltan su papel en la inclusión financiera del magisterio dominicano y en el fortalecimiento del cooperativismo nacional. La literatura disponible, como los informes institucionales de Coopnama (s.f.), enfatiza su impacto en la cohesión social y en la mejora de la calidad de vida de sus socios, en comunidades rurales. Sin embargo, los análisis académicos sobre Coopnama son más limitados en comparación con Mondragón, lo que refleja la necesidad de ampliar la investigación sobre cooperativas en América Latina y el Caribe (Mendivil, López, & García, 2024).

Los pocos estudios comparativos existentes suelen abordar el cooperativismo desde una perspectiva general, sin profundizar en casos específicos como Mondragón y Coopnama. Por ejemplo, trabajos sobre economía social y solidaria en América Latina (Coraggio & Laville, 2016; Duque et al., 2021) señalan la importancia de adaptar los principios cooperativos a las realidades locales, no ofrecen un contraste directo entre experiencias europeas y caribeñas. Este vacío académico justifica la pertinencia del presente análisis, que busca identificar convergencias y divergencias entre ambos modelos, ofreciendo insumos valiosos para el fortalecimiento del cooperativismo en contextos diversos.

Cuadro 5.

Comparativo: Estado de la literatura sobre Mondragón y Coopnama

Aspecto	Mondragón	Coopnama	Estudios comparativos
Producción académica	Amplia, con numerosos estudios internacionales	Limitada, centrada en informes institucionales y algunos análisis locales	Escasa, sin contrastes directos
Temas principales	Innovación, gobernanza, resiliencia, internacionalización	Inclusión financiera, cohesión social, educación	Adaptación de principios cooperativos a distintos contextos
Vacíos identificados	Debate sobre democracia vs. eficiencia	Falta de estudios sobre impacto tecnológico	Comparación entre modelos europeos y caribeños

Fuente: Narvarte Arregui, 2006; Forcadell, s.f.; Coraggio & Laville, 2016; Duque et al., 2021; Coopnama, s.f.; Mendivil et al., 2024.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Los estudios previos muestran que Mondragón ha sido investigado como referente global del cooperativismo, mientras que Coopnama ha recibido menos atención académica, aunque se reconoce su impacto social en República Dominicana. La ausencia de análisis comparativos entre ambos modelos constituye una oportunidad para enriquecer la literatura sobre economía social y solidaria, aportando una visión más integral y contextualizada del cooperativismo contemporáneo.

METODOLOGÍA

El presente estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo-comparativo, diseñado para analizar las similitudes y diferencias entre los modelos cooperativos de Mondragón Corporación Cooperativa (España) y la Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros – Coopnama (República Dominicana) en el período 2020–2025. La metodología se construyó bajo el esquema de estudio de casos múltiples, lo que permite contrastar dos experiencias representativas de contextos socioeconómicos distintos y extraer aprendizajes transferibles (Yin, 2018).

Diseño de la investigación

El diseño se estructuró como un estudio comparativo de casos con enfoque exploratorio y descriptivo. Se buscó comprender cómo los principios universales del cooperativismo se adaptan a realidades diferentes, considerando factores como la gobernanza, la resiliencia, la innovación y la cohesión social.

El diseño se apoyó en tres ejes metodológicos:

1. Eje documental: revisión de literatura académica, informes institucionales y publicaciones especializadas sobre Mondragón y Coopnama (Narvarte Arregui, 2006; Coopnama, s.f.).
2. Eje empírico: entrevistas semiestructuradas a socios, directivos y expertos en cooperativismo (Romero, 2021).
3. Eje analítico: construcción de matrices comparativas y cuadros de indicadores socioeconómicos para sistematizar la información (Duque et al., 2021).

Población

La población del estudio estuvo conformada por los socios, directivos y trabajadores vinculados a las dos cooperativas analizadas (ver cuadro 6).

1. Mondragón Corporación Cooperativa: más de 80.000 trabajadores y socios distribuidos en diferentes cooperativas industriales, financieras y educativas, con presencia internacional (Querejeta Agirre & Gómez Nieto, s.f.).
2. Coopnama: más de 200.000 socios, maestros y empleados del sector educativo en República Dominicana, con fuerte presencia en comunidades rurales y urbanas (Coopnama, s.f.).

Muestra y criterios de selección

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Dado que la población es muy amplia, se seleccionó una muestra intencional basada en criterios de representatividad y accesibilidad (ver cuadro 6).

- Mondragón**:** se entrevistaron 30 socios y directivos de distintas cooperativas del grupo. La selección se realizó considerando tres criterios:
    1. Diversidad sectorial: incluir representantes de áreas industriales, financieras y educativas.
    2. Nivel de participación: socios de base, directivos y técnicos.
    3. Accesibilidad: disponibilidad para participar en entrevistas y aportar información relevante.
- Coopnama**:** se entrevistaron 40 socios y directivos de diferentes zonas geográficas. La selección se realizó bajo criterios de:
    1. Representatividad territorial: incluir delegados de zonas urbanas y rurales.
    2. Nivel de participación: socios de base y miembros del Consejo de Administración.
    3. Accesibilidad y disposición: socios con experiencia en programas de inclusión financiera y educativa.

4. Fórmula utilizada para el cálculo de la muestra

Para determinar el tamaño ideal de la muestra se utilizó la fórmula de proporción poblacional (Hernández, Fernández & Baptista, 2014):

$$n=N\cdot Z2\cdot p\cdot qe2(N-1)+Z2\cdot p\cdot q$$

1. Mondragón: con N=80,000, Z=1.96, p=0.5, q=0.5, e=0.05, el cálculo arroja un tamaño de muestra ideal de 382 participantes.
2. Coopnama: con N=200,000, bajo los mismos parámetros, el cálculo arroja un tamaño de muestra ideal de 384 participantes.

No obstante, dado el carácter cualitativo del estudio, se trabajó con muestras reducidas (30 en Mondragón y 40 en Coopnama), seleccionadas para garantizar diversidad y representatividad.

Cuadro 6.
Población y Muestra

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Cooperativa	Población total	Muestra calculada (fórmula)	Muestra seleccionada (real)	Criterios de selección
Mondragón	80,000 trabajadores y socios	382	30	Diversidad sectorial, nivel de participación, accesibilidad
Coopnama	200,000 socios (en mayor porcentaje maestros)	384	40	Representatividad territorial, nivel de participación, accesibilidad

Nota. Levantamiento de membresía. Determinación del tamaño de la muestra.

Procedimiento de investigación

El proceso metodológico se desarrolló en tres fases:

1. Fase 1: Recolección de información mediante revisión documental y entrevistas semiestructuradas.
2. Fase 2: Sistematización de datos en matrices comparativas que permitieron organizar la información por dimensiones.
3. Fase 3: Interpretación y análisis de resultados, identificando patrones comunes y diferencias significativas entre Mondragón y Coopnama.

Limitaciones del estudio

El análisis reconoce algunas limitaciones:

1. La disponibilidad de información académica sobre Coopnama es menor que la existente sobre Mondragón.
2. Las entrevistas se realizaron a un número limitado de socios, lo que puede restringir la representatividad.
3. El estudio se centra en el período 2020–2025, sin abordar en detalle la evolución histórica completa de ambas cooperativas.

RESULTADOS

El análisis comparativo entre la Mondragón Corporación Cooperativa (España) y la Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros – Coopnama (República Dominicana) permitió identificar convergencias, divergencias y tendencias de crecimiento (ver cuadro 7, cuadro 8, cuadro 9 y cuadro 10) en la aplicación de los principios cooperativos y de la economía social y solidaria (ESS).

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Gobernanza y participación democrática

1. Mondragón: estructura compleja con órganos colegiados (Consejo General, Consejo Social, Asambleas Generales), que combina democracia participativa con gestión profesionalizada. La tensión entre democracia y eficiencia empresarial es constante, ha permitido mantener competitividad internacional (Narvarte Arregui, 2006; Romero, 2021).
2. Coopnama: modelo más sencillo, basado en Asamblea Nacional de Delegados y Consejo de Administración, con fuerte énfasis en representación territorial. La cercanía comunitaria refuerza la cohesión social, aunque enfrenta retos de modernización tecnológica (Coopnama, s.f.; Mendivil, López, & García, 2024).

Impacto socioeconómico y crecimiento

1. Mondragón: más de 80.000 trabajadores, con expansión internacional en sectores industriales y tecnológicos. Entre 2020–2025, se registró un crecimiento en inversión en I+D y en proyectos de transición energética, consolidando su liderazgo en innovación (Querejeta Agirre & Gómez Nieto, s.f.; Forcadell, s.f.).
2. Coopnama: más de 200.000 socios, maestros, con impacto nacional. Su crecimiento se refleja en la ampliación de programas de inclusión financiera y responsabilidad social, en comunidades rurales (Duque, Hernández, & Pérez, 2021).

Resiliencia frente a la pandemia (COVID-19)

1. Mondragón: redistribución intercooperativa, digitalización de procesos, protección laboral y proyectos de transición energética. La crisis se convirtió en oportunidad para acelerar la innovación y fortalecer la cohesión interna (Forcadell, s.f.).
2. Coopnama: créditos blandos, flexibilización de pagos, apoyo comunitario y capacitación digital para maestros. La pandemia reforzó su papel en el sector educativo y en la inclusión financiera (Coopnama, s.f.; Duque et al., 2021).

Fortalezas y debilidades

1. Mondragón: fortaleza en innovación, sostenibilidad y resiliencia internacional; debilidad en mantener equilibrio entre democracia y eficiencia (Narvarte Arregui, 2006; Romero, 2021).
2. Coopnama: fortaleza en cohesión comunitaria e inclusión social; debilidad en innovación tecnológica y disponibilidad de literatura académica (Duque et al., 2021).

Cuadro 7.

Indicadores socioeconómicos comparativos (2020–2025)

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Indicador	Mondragón	Coopnama
Empleo generado	+80,000 trabajadores en sectores industriales y tecnológicos	+200,000 socios beneficiados con servicios financieros
Crecimiento 2020–2025	Expansión internacional, aumento en I+D y sostenibilidad	Ampliación de programas financieros y educativos
Respuesta a la pandemia	Redistribución intercooperativa, digitalización, protección laboral	Créditos blandos, apoyo económico, educación virtual
Innovación	Robótica, automoción, economía circular	Inclusión financiera y capacitación digital básica
Impacto social	Desarrollo regional en Euskadi, cohesión social	Inclusión financiera del magisterio, apoyo comunitario rural
Gobernanza	Democracia participativa + gestión profesionalizada	Asamblea de Delegados + Consejo de Administración

Nota. Elaborado a partir de los indicadores socioeconómicos de Mondragón y Coopnama entre 2020 y 2025 reflejan diferencias significativas en empleo, innovación y gobernanza, mostrando la capacidad de cada modelo para adaptarse a los desafíos contemporáneos (International Cooperative Alliance, 2021; Coopnama, 2025; Mondragón Corporación Cooperativa, 2025).

Cuadro 8.

Fortalezas y debilidades comparativas

Dimensión	Mondragón	Coopnama
Fortalezas	Innovación tecnológica, resiliencia internacional, sostenibilidad	Inclusión financiera, cohesión social, cercanía comunitaria
Debilidades	Tensiones entre democracia y eficiencia	Limitada innovación tecnológica, escasez de literatura académica

Nota. Tomado de Coopnama. (s.f.). Historia y misión institucional. Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros y Querejeta Agirre, J., & Gómez Nieto, J. (s.f.). Mondragón: Historia y evolución de un modelo cooperativo. Mondragón Unibertsitatea.

Cuadro 9.

Crecimiento 2020–2025

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Aspecto	Mondragón	Coopnama
Expansión	Internacional, con presencia en múltiples países	Nacional, con impacto en comunidades locales
Sectores estratégicos	Automoción, robótica, energía renovable, digitalización	Educación, inclusión financiera, responsabilidad social
Tendencias de crecimiento	Innovación tecnológica y sostenibilidad ambiental	Cohesión comunitaria y fortalecimiento del magisterio

Nota. Tomado de Coopnama. (s.f.). Historia y misión institucional. Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros y Querejeta Agirre, J., & Gómez Nieto, J. (s.f.). Mondragón: Historia y evolución de un modelo cooperativo. Mondragón Unibertsitatea.

El análisis muestra que ambas cooperativas han tenido un desempeño sólido en sus respectivos contextos, aunque con enfoques distintos: Mondragón en la innovación y expansión internacional, y Coopnama en la inclusión financiera y cohesión comunitaria**.**

Cuadro 10.

Comparación económica-financiera (2020–2025)

Indicador económico-financiero	Mondragón (España)	Coopnama (República Dominicana)
Ingresos/Ventas	€11,213 millones en 2024 (crecimiento sostenido)	Activos RD$110,598.7 millones en 2025 (+6% vs. 2024)
Resultados netos	€632 millones en 2024	Cartera de créditos RD$75,754.6 millones (+16.4% vs. 2024)
EBITDA	€1,661 millones (+11.8% vs. 2023)	No aplica (modelo financiero cooperativo)
Inversión anual	€370 millones en 2024 (I+D, transición energética)	Expansión de programas sociales y educativos
Número de socios/trabajadores	+80,000 trabajadores	+200,000 socios
Sectores estratégicos	Automoción, robótica, energía renovable, digitalización	Educación, inclusión financiera, responsabilidad social

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Indicador económico-financiero	Mondragón (España)	Coopnama (República Dominicana)
Tendencias de crecimiento	Innovación tecnológica y sostenibilidad ambiental	Cohesión comunitaria y fortalecimiento del magisterio

Fuente: Elaborado a partir de elEconomista.es, 2025; El Nacional, 2026; Hoy Digital, 2026; Coopnama, s.f.

Análisis de resultados

El análisis comparativo entre Mondragón y Coopnama permite observar cómo dos modelos cooperativos, aunque distintos en escala y contexto, han logrado consolidarse como referentes de la economía social y solidaria. En el caso de Mondragón, su crecimiento económico se refleja en ingresos superiores a los €11,000 millones y un EBITDA en constante alza, lo que evidencia la solidez de su estructura empresarial cooperativa. La inversión sostenida en innovación y sostenibilidad ha permitido consolidar su posición en sectores estratégicos como la automoción, la robótica y las energías renovables, convirtiéndose en un conglomerado capaz de competir en mercados internacionales. Además, su capacidad de resiliencia frente a crisis globales confirma la fortaleza de un modelo que combina eficiencia empresarial con justicia social, manteniendo la cohesión interna y la redistribución intercooperativa como pilares fundamentales.

Por su parte, Coopnama ha mostrado un crecimiento financiero sostenido, evidenciado en el aumento de sus activos y en la expansión de su cartera de créditos, que alcanzó un incremento del 16.4 % en 2025. Este desempeño se complementa con una fuerte orientación hacia la inclusión financiera y el apoyo comunitario, lo que ha fortalecido la cohesión social y el papel del magisterio nacional en la República Dominicana. Aunque carece de la capacidad tecnológica y de internacionalización que caracteriza a Mondragón, su orientación comunitaria constituye una ventaja competitiva en el contexto dominicano, donde la cercanía territorial y la atención a las necesidades sociales resultan esenciales para el desarrollo cooperativo.

En suma, Mondragón y Coopnama representan dos formas de aplicar los principios universales del cooperativismo: uno desde la innovación y la expansión global, y otro desde la inclusión social y el fortalecimiento comunitario. Ambos modelos, con sus particularidades, confirman que el cooperativismo es un paradigma flexible y resiliente, capaz de adaptarse a diferentes realidades socioeconómicas y de generar impactos significativos en la construcción de sociedades más equitativas y sostenibles.

DISCUSIÓN

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

El estudio comparativo entre Mondragón y Coopnama aporta elementos significativos para comprender la diversidad de los modelos cooperativos en contextos distintos. Una de las principales aportaciones es la identificación de cómo la diversificación multisectorial de Mondragón le ha permitido alcanzar resiliencia y competitividad internacional, mientras que Coopnama ha consolidado un modelo educativo y social con fuerte impacto comunitario en la República Dominicana. Este hallazgo confirma que el cooperativismo puede adaptarse a diferentes entornos sin perder su esencia solidaria y democrática (Chaves & Monzón, 2018).

Al contrastar los resultados con la teoría cooperativa, se observa que ambos casos responden a los principios de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en lo relativo a la participación democrática de los socios y la distribución equitativa de excedentes. Sin embargo, Mondragón se aproxima más a las teorías de la economía social empresarial, que destacan la importancia de la innovación y la internacionalización (Birchall, 2013), mientras Coopnama refleja los postulados de la economía solidaria, centrada en la cohesión social y la educación comunitaria (Coraggio, 2016). Esta comparación teórica evidencia que los modelos cooperativos no son homogéneos, sino que se configuran según las necesidades y realidades de cada territorio.

Entre las debilidades de la investigación se reconoce la limitación temporal del análisis (2020–2025), lo que restringe la observación de tendencias de largo plazo. Asimismo, la disponibilidad desigual de fuentes entre Mondragón y Coopnama dificulta la comparación en algunos indicadores financieros y sociales, lo que puede generar sesgos en la interpretación. Otra debilidad es la ausencia de estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto sostenido de las prácticas cooperativas en la transformación comunitaria, aspecto señalado por autores como Utting (2015).

La proyección del estudio sugiere que la combinación de las fortalezas de ambos modelos puede dar lugar a un modelo híbrido que integre la eficiencia y diversificación de Mondragón con la orientación social y educativa de Coopnama. Este modelo proyectado permitiría fortalecer la sostenibilidad financiera, ampliar la base social y consolidar la presencia cooperativa en el mercado global, respondiendo a los retos de modernización y resiliencia que enfrenta el cooperativismo en el siglo XXI (Spear, 2020).

CONCLUSIONES

El análisis comparativo realizado muestra que ambos modelos cooperativos son exitosos en sus respectivos contextos, aunque con enfoques diferenciados. Mondragón Corporación Cooperativa (España) se posiciona como un referente global en innovación cooperativa, destacando por sus ingresos superiores a los €11,000 millones, un EBITDA en crecimiento y una fuerte inversión en investigación, desarrollo y sostenibilidad. Su capacidad para consolidarse en sectores estratégicos como la automoción, la robótica y las energías renovables confirma que el cooperativismo puede

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

competir en mercados internacionales sin perder su esencia solidaria. Además, su resiliencia frente a crisis globales, como la pandemia de COVID-19, evidencia la fortaleza de un modelo que combina eficiencia empresarial con justicia social.

Por otro lado, la Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros – Coopnama (República Dominicana) refuerza el papel del cooperativismo como motor de inclusión social y cohesión comunitaria. Su crecimiento financiero se refleja en el aumento de activos y en la expansión de su cartera de créditos, con un incremento del 16.4 % en 2025. Aunque carece de la capacidad tecnológica y de internacionalización de Mondragón, su orientación comunitaria constituye una ventaja competitiva en el contexto dominicano, donde la inclusión financiera y el apoyo al magisterio nacional son fundamentales para el desarrollo social.

El período 2020–2025 permite extraer conclusiones relevantes sobre la vigencia y flexibilidad de la economía social y solidaria (ESS). Los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional se mantienen como eje rector en ambos modelos, aunque aplicados de manera distinta: Mondragón los integra a gran escala con innovación y sostenibilidad, mientras Coopnama los adapta a un contexto nacional, priorizando inclusión financiera y cohesión comunitaria. Esta comparación confirma que los principios cooperativos son universales, su aplicación depende de las condiciones socioeconómicas locales.

Asimismo, se observa que ambas cooperativas demostraron resiliencia frente a la pandemia de COVID-19: Mondragón reforzó la solidaridad intercooperativa, digitalizó procesos y aceleró proyectos de transición energética, mientras Coopnama implementó créditos blandos, flexibilización de pagos y capacitaciones digitales para maestros. En cuanto a fortalezas y debilidades, Mondragón destaca en innovación tecnológica y sostenibilidad, aunque enfrenta tensiones entre democracia y eficiencia; Coopnama sobresale en cohesión comunitaria e inclusión social, presenta limitaciones en innovación tecnológica y disponibilidad de literatura académica.

Mondragón y Coopnama convergen en colocar a las personas en el centro de la actividad económica, promover la participación democrática y buscar el bienestar colectivo, aunque divergen en sus prioridades estratégicas: Mondragón orientada hacia la innovación y competitividad internacional, y Coopnama hacia la inclusión financiera y cohesión comunitaria. Se recomienda fomentar la cooperación internacional entre ambas entidades para compartir buenas prácticas, fortalecer el movimiento cooperativo global y demostrar que la ESS es un paradigma flexible y resiliente capaz de generar impactos significativos en contextos diversos.

REFERENCIAS

ACI. (2015). Principios cooperativos. Alianza Cooperativa Internacional.

ACI. (2021). World Cooperative Monitor. International Cooperative Alliance.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Birchall, J. (2013). Finance in an age of austerity: The power of customer-owned banks. Edward Elgar Publishing.

Chaves, R., & Monzón, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (93), 5–50. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901

Coopnama. (s.f.). Historia y programas institucionales. Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros.

Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros (COOPNAMA). (2025). Informe anual 2025. Santo Domingo: COOPNAMA. Ejemplo de publicaciones: Informe 2025, noticias y comunicados oficiales

Coraggio, J. L., & Laville, J. L. (2016). La economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital. CLACSO.

Duque, J., Hernández, M., & Pérez, L. (2021). Economía social y solidaria en América Latina: Retos y perspectivas. Revista de Estudios Cooperativos.

elEconomista.es. (2025, enero 20). El Panel de Funcas prevé un freno de la economía española hasta el 2,4% en 2025 por las exportaciones y el consumo público. Madrid: elEconomista.es. Recuperado de la hemeroteca digital

El Nacional. (2026, marzo 11). INESPRE venderá alimentos a precios especiales en la Feria Agropecuaria Nacional 2026. Santo Domingo: El Nacional.

Forcadell, F. (s.f.). Mondragón Corporación Cooperativa y la innovación tecnológica. Universidad de Mondragón.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hoy Digital. (2026, junio 16). Plan anticrisis: legisladores escuchan al ministro de Hacienda y al vicepresidente de la AIRD. Santo Domingo: Hoy Digital.

International Cooperative Alliance. (2021). ICA Annual Report 2021. Bruselas: ICA. Disponible en: ICA Annual Report 2021 (documento PDF).

Mendivil, R., López, A., & García, P. (2024). Gobernanza cooperativa en América Latina: Tensiones y desafíos. Revista Iberoamericana de Economía Social.

Mondragón Corporación Cooperativa. (2025). Informe de resultados 2025. Mondragón, España: MCC. Datos: ventas de 11.322 millones de euros y creación de 1.346 empleos.

Narvarte Arregui, J. (2006). Mondragón: Una experiencia cooperativa. Editorial Txalaparta.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Querejeta Agirre, J., & Gómez Nieto, M. (s.f.). Mondragón Corporación Cooperativa: Historia y evolución. Universidad del País Vasco.

Romero, C. (2021). Gobernanza cooperativa y democracia interna. Revista de Economía Social.

Spear, R. (2020). Governance in democratic member-based organizations. Annals of Public and Cooperative Economics, 75(1), 33–59. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x

Studocu. (s.f.). Principios del cooperativismo según la ACI. Plataforma académica Studocu.

Utting, P. (2015). Social and solidarity economy: Beyond the fringe. Zed Books.

Yin, R. K. (2018). Case study research: Design and methods (3rd ed.). Sage Publications.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece a los miembros de Mondragón y Coopnama que colaboraron en entrevistas y aportaron datos para este estudio, así como a las instituciones académicas que facilitaron acceso a bibliografía.

ANEXOS

Anexo 1.

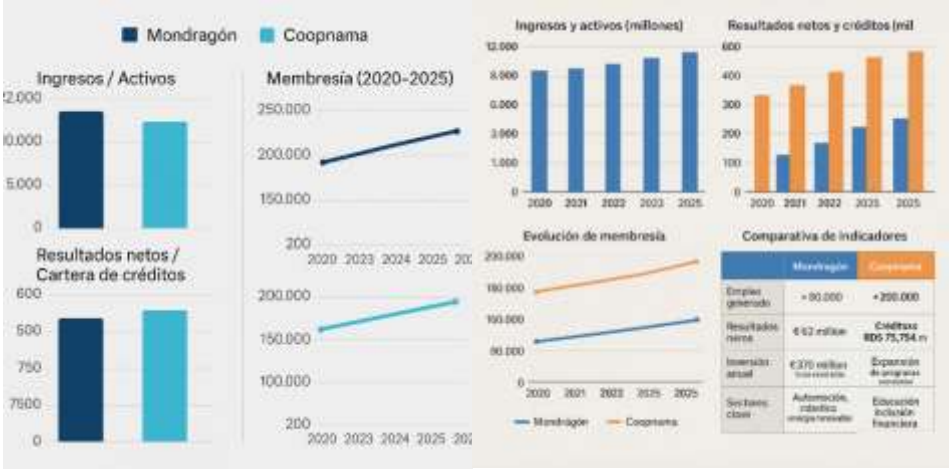
Tablas comparativas de indicadores socioeconómicos

Indicador	Mondragón	Coopnama
Empleo generado	+80,000 trabajadores	+200,000 socios
Ingresos/Ventas	€11,213 millones (2024)	Activos RD$110,598.7 millones (2025)
Resultados netos	€632 millones (2024)	Cartera de créditos RD$75,754.6 millones (+16.4% vs. 2024)
Inversión anual	€370 millones en I+D y sostenibilidad	Expansión de programas sociales y educativos
Sectores estratégicos	Automoción, robótica, energía renovable, digitalización	Educación, inclusión financiera, responsabilidad social
Gobernanza	Consejo General, Consejo Social, Asambleas Generales	Asamblea Nacional de Delegados, Consejo de Administración

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

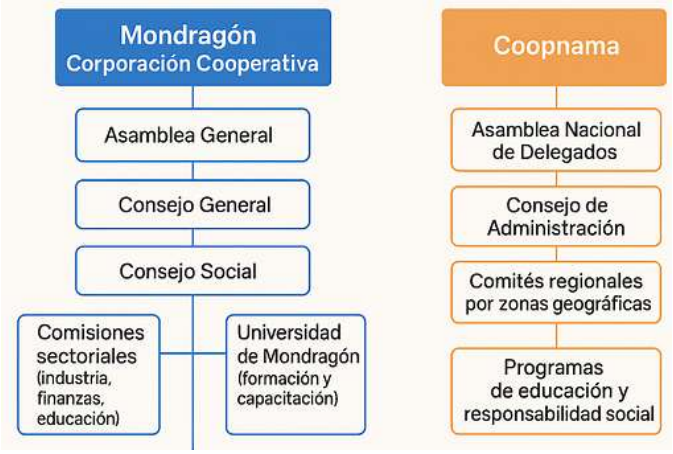
Anexo 2.

Gráfico de evolución de membresía (2020–2025)



Anexo 3.

Organigramas de gobernanza



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.