



Mondragon Assembly es un grupo internacional especializado en el desarrollo de soluciones de automatización y de ensamble. La organización matriz se creó en 1977 en Aretxabaleta, siendo uno de los pioneros en el desarrollo de tecnologías de producción y de ensamble. Actualmente, el Grupo cuenta con seis plantas productivas en España, México, Francia, Alemania, China y Brasil, y una filial en la India. Además dispone de una red de oficinas comerciales en países líderes de la economía mundial.

Una de sus claves competitivas es la flexibilidad y apertura para la identificación de nuevas oportunidades de negocio. En este sentido, han sabido aplicar el conocimiento y tecnología existente a nuevos sectores como por ejemplo la energía solar, utilizando en este caso un modelo de negocio diferente al existente en la línea de negocio principal de fabricación de máquinas especiales. Además, en el sector de la automoción ha sido capaz de redefinir su estrategia de acercamiento al mercado global, estableciéndose en aquellos países donde es más competitivo.

Respondiendo a las tendencias competitivas, Mondragon Assembly colabora activamente con diferentes agentes de la infraestructura de conocimiento y partiendo de la misma tecnología es capaz de dar respuesta a una amplia gama de necesidades de diferentes sectores, como por ejemplo el sector de la energía solar.

#### **PILAR DE COMPETITIVIDAD: EMPRENDIMIENTO**

Mondragon Assembly dispone de un departamento de innovación dedicado a desarrollar mejoras en los productos existentes y a identificar nuevas tecnologías y oportunidades de negocio. Además, en colaboración con otras organizaciones, crearon un centro de investigación especializado en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con los procesos de conformado y ensamble.

En este sentido, Mondragon Assembly dispone de un **plan de producto-tecnología** que les permite diseñar una estrategia para la identificación de nuevas oportunidades, movimientos en el mercado, nuevos desarrollos de producto y la definición de proyectos de innovación. Se trata de un plan estructurado que se realiza cada dos años y se revisa semestralmente desarrollado en las tres plantas que Mondragon Assembly dispone en Europa.

#### **PILAR DE COMPETITIVIDAD: INNOVACIÓN**

Mondragon Assembly es una organización flexible y abierta a innovar en producto/proceso y en abordar nuevos mercados, siendo ejemplo de ello la apuesta realizada en la planta de Aretxabaleta por el **sector de la energía solar**. Se establecieron alianzas con los grandes agentes del sector y, utilizando la tecnología disponible, desarrollaron una máquina que permite la soldadura de las células de los paneles solares. Además, han sabido incorporar a los clientes en el proceso de innovación, para que los productos desarrollados puedan cubrir mejor sus necesidades. Además, en esta línea de negocio cobra mucha importancia el servicio ofrecido por Mondragon Assembly en cuanto a la materia prima a comprar, plan de negocio de la inversión y gestión de los costes de la fabricación de los paneles, etc.

En este sentido, en la **línea de negocio de fabricación de máquina especial**, colaboran con diferentes agentes para mejorar el proceso productivo y el propio producto. Una fuente de innovación suele ser el propio proveedor, de forma que aplicando sus innovaciones mejoran las líneas de fabricación. Pero también han empezado a colaborar con los clientes para mejorar el diseño del producto, creando ciclos de producción más cortos con periodos de recuperación más altos.

**Nombre la organización:** Mondragon Assembly S. Coop.

**Sector de actividad:** Automoción, Solar, Componentes eléctricos, Componentes para electrodomésticos.

**Actividad principal:** Desarrollo de tecnologías de producción y de ensamble

**Año de creación y ubicación:** 1977, Aretxabaleta (Gipuzkoa)

**Tamaño:** Mediana

**Facturación:** > 25 M€

**Empleo directo:** 100 personas trabajadoras

#### **PILAR DE COMPETITIVIDAD: TALENTO**

Las personas de Mondragon Assembly **participan de forma integral** en la cooperativa. Por un lado, participan en la gestión diaria de su puesto de trabajo y en su unidad organizativa, disponiendo de un alto nivel de autonomía y criterio de decisión. Esta autonomía también se da en las filiales, donde sienten que se les escucha y pueden aportar, siendo evidencia de ello la baja rotación. Por otro lado, todas las personas (incluidas las que están en las filiales) participan en los resultados de la organización, siendo el proceso de reparto en función de los beneficios de cada una de las plantas. Por último, la participación en el capital sólo se da en la matriz, ya que las filiales son sociedades mercantiles donde las personas no disponen de dicha participación.

Las diferentes **políticas y prácticas de gestión de personas están alineadas** con los retos estratégicos. El sistema de evaluación de desempeño se encuentra en el centro de todas las actuaciones; éste parte de una autoevaluación que se comparte con la persona responsable y de esa reflexión conjunta se establecen los criterios de rendimiento, acciones de formación y compromisos de mejora.

#### **PILAR DE COMPETITIVIDAD: INTERNACIONALIZACIÓN**

Desde sus inicios Mondragon Assembly ha tenido una **vocación internacional** con el objeto de ser un proveedor global, multilocalizado, favoreciendo así la captación de proyectos. Actualmente tienen plantas productivas en Francia (1991), Alemania (2002), México (2003), China (2013) y Brasil (2014) y todas ellas tiene un grado alto de independencia (China y Brasil todavía no tanta) controlando cada una de ellas su cadena de valor: comercial, diseño, programación, compra y puesta en punto.

Esta expansión les ha llevado a tener que gestionar la multiculturalidad de forma integral. El 8% de la plantilla suele estar expatriada y han diseñado un **plan de expatriación** compartido y pactado con el consejo rector y el consejo social, porque tienen claro que las personas que apuestan por ese aprendizaje personal de salir fuera tiene que tener recompensado un buen retorno.

#### **PILAR DE COMPETITIVIDAD: FINANCIACIÓN**

Actualmente no disponen de prácticas avanzadas en cuanto al pilar de competitividad de financiación.