

Mondragón Corporación Cooperativa "Historia de una experiencia"

Luis Mari Ugarte Azpiri

Secretario Técnico Departamento de Gestión Social
Mondragón Corporación Cooperativa

En este artículo desarrollamos la historia de la experiencia de Mondragón Corporación Cooperativa, su pasado y presente, así como sus perspectivas de futuro. Desde los primeros pasos, allá por el año 1955 con la aparición de la primera empresa productiva, pasando por un largo proceso de experiencias que han dado lugar a través de sucesivas etapas a un presente en continua evolución que permite contemplar el futuro con una aceptable dosis de optimismo. Todo ello dentro siempre de una forma de hacer las cosas, de una cultura propia, que siempre nos ha diferenciado.

Palabras clave: Modelo cooperativo; Innovación organizativa; Soporte ideológico; Planes estratégicos; Organización democrática; Participación en la gestión.

1. Introducción

La historia de lo que hoy constituye Mondragón Corporación Cooperativa, en su ya dilatada trayectoria, se asienta en el convencimiento de que la "Experiencia", como se ha denominado internamente, está en un devenir permanente, abierta a lo que ocurre en el entorno, a cuyo desarrollo desea contribuir, y obligada por tanto a reinventarse permanentemente. Esta línea orientadora de la acción ha exigido, exigirá siempre, un esfuerzo permanente en la búsqueda de equilibrios, evidentemente inestables, entre atributos aparentemente paradójicos de la realidad empresarial cooperativa, como:

- Eficacia y democracia
- Lo económico y lo social
- Igualdad de las personas y organización jerárquica
- Interés particular (de las personas y de las empresas) e interés general
- Identificación con el modelo cooperativo y cooperación con otros modelos empresariales.

De la tensión inherente a estas paradojas de la cultura empresarial cooperativa y de la necesidad

de adaptarse a la realidad cambiante, deriva una innovación organizativa constante a lo largo de la historia de esta Experiencia, que afecta a cada cooperativa, a su conjunto y a las relaciones con el exterior.

Primeros pasos

El hecho determinante que había de dar lugar a la "puesta de la primera piedra" del edificio hoy constituido por MCC, se encuentra inequívocamente en la llegada a Mondragón de un joven sacerdote llamado D. José María Arizmendiarieta. Tal fue la capacidad movilizadora de aquel sacerdote joven, 26 años entonces, dinámico, emprendedor, cargado de ideas, que en 1941 llega a Mondragón para hacerse cargo de la juventud de la parroquia. Desde su llegada hasta la aparición de la primera empresa productiva (Talleres Ulgor, hoy Fagor Electrodomésticos), transcurren nada menos que catorce años, lo que quiere decir que en su ánimo no hay una idea preconcebida de desarrollo empresarial y sí de preocupación por las personas, porque existan opciones para todos y se satisfagan las carencias sociales enormemente acusadas en una población que vive las

consecuencias desastrosas de la guerra civil. En este dilatado período de tiempo D. José María trabaja intensamente con los jóvenes, organizando multitud de actividades deportivas, culturales y principalmente formativas. Algunos de aquellos jóvenes empiezan a destacar por su papel en las actividades que emprende el sacerdote, realizan un esfuerzo significativo, compatibilizando estudio y trabajo, adquiriendo conocimientos y valores que les harán convertirse más tarde en los artífices de una complicada y admirable tarea, transformar las ideas de D. José María, la mayoría de las veces sólo esbozos, no siempre nítidos, en realidades operativas que conciten la adhesión de los partícipes y se desarrollen con éxito.

Sólo dos años después de su llegada a Mondragón, crea la Escuela Profesional, germen de lo que andando el tiempo ha llegado a ser Mondragón Unibertsitatea. La Escuela ha tenido siempre un papel de primera magnitud formando a muchas de las personas que posteriormente fueron artífices destacados del desarrollo cooperativo.

Todo este largo proceso de experiencias organizativas y de formación sirve para que los jóvenes implicados alcancen un extraordinario grado de madurez, preparándose para abordar una etapa en la que su rol va a adquirir mayor trascendencia y, guiados siempre por el líder, deciden embarcarse en un original desarrollo empresarial.

Evolución

Se pueden distinguir tres grandes etapas en la historia de la Corporación, íntimamente relacionadas con los modelos organizativos adoptados, cuyos elementos identificadores se describen seguidamente.

Primera Etapa: 1955-1970

Los primeros quince años se caracterizaron por un gran dinamismo que, aprovechando el despertar de la economía española en la segunda mitad de

los 50, dio lugar a la creación de un gran número de cooperativas a partir de la puesta en marcha de Fagor en 1955, fabricando hornillos y estufas de petróleo.

La intuición, nunca suficientemente ponderada, y el arrojo de aquellos pioneros encontró un mercado favorable, cerrado al exterior, que absorbía todo lo que la maquinaria productiva podía ofertar. En aquel entonces resultaba clave poseer licencias de fabricación, puesto que los conocimientos disponibles no permitían la creación de productos propios. Esta indeseada y limitadora dependencia se percibe con claridad, por lo que muy pronto empiezan a formarse departamentos de I+D en las cooperativas, posibilitando los desarrollos propios, evitando el pago de royalties y las limitaciones impuestas por los licenciadores para exportar a ciertos países. Al crecimiento de redes comerciales en el mercado español se incorpora una tímida orientación hacia los mercados exteriores, pese a la escasa rentabilidad de estas operaciones respecto a las del interior, pero conscientes de que el futuro se iba a jugar en un marco diferente. Este enfoque propició una presencia creciente en las ferias internacionales y la creación de redes comerciales en Europa y América Latina. Orientación que se vería fuertemente potenciada al comienzo de la década siguiente con la firma del tratado preferencial entre España y la Comunidad Europea en 1971.

Del dinamismo de esta primera etapa quedó constancia el hecho de que a finales del período existían ya 40 cooperativas, algunas de ellas impulsadas desde Fagor, aunque también se dan otros orígenes, como la División Empresarial de Caja Laboral, grupos autónomos, transformaciones de sociedades anónimas, etc. Algunas iniciativas destacadas en esta época, que posteriormente iban a ejercer una enorme influencia en el desarrollo de MCC, fueron:

➤ **Eskola Politeknikoa**

La experiencia iniciada por D. José María en 1943 con la creación de la Escuela Profesional progresa

en esta década con la construcción en 1962 de una nueva Escuela Politécnica, que acoge a más de 1.000 alumnos en las especialidades de mecánica, electricidad, electrónica, fundición, delineación y automatismos. Este centro es reconocido oficialmente en 1969 como Escuela de Ingeniería Técnica Industrial.

Ligada a la formación se crea en 1966 la cooperativa Alecop (Actividad Laboral Escolar Cooperativa) como un instrumento para propiciar en la práctica el principio de igualdad de oportunidades, compatibilizando trabajo y estudio a los alumnos que se incorporan a este proyecto.

➤ **Caja Laboral**

En 1959, sólo cuatro años después de la puesta en marcha de la primera cooperativa, D. José María propone la idea de creación de una entidad financiera que promueva la captación de ahorro popular y que canalice esos recursos hacia el desarrollo cooperativo. De este modo, en una intuición genial, creaba una entidad cuyo papel a lo largo de la historia ha resultado decisivo, posibilitando un crecimiento imposible a partir de los recursos internos de las cooperativas. Pero el rol de Caja Laboral ha superado con creces su función específicamente financiera y a través de su División Empresarial fue durante muchos años un soporte básico en la promoción de nuevos negocios en las cooperativas y de las nuevas cooperativas que surgían en distintos enclaves geográficos, realizando una amplia función de asesoramiento y apoyo.

➤ **Lagun-Aro**

Es también 1959 la fecha del nacimiento de Lagun-Aro, con objeto de resolver el problema creado a los cooperativistas al negarles el gobierno el derecho a afiliarse al Régimen General de la Seguridad Social, aludiendo a su condición de propietarios en contraposición a la de trabajadores por cuenta ajena.

La necesidad hace virtud y Lagun-Aro, además de cubrir satisfactoriamente su función específica, ha resultado una excepcional escuela de aprendizaje, al gestionar los propios mutualistas prestaciones y cuotas, lo que acaba dotando a los ciudadanos de un gran sentido de responsabilidad y realismo, derivación lógica del conocimiento de que toda prestación tiene su costo.

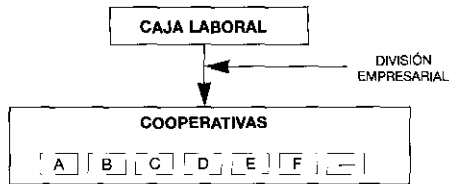
➤ **Eroski**

Justo al final de los 60, en 1969, se constituye la cooperativa de consumo Eroski, cuya presencia en esta etapa tiene poca significación, pero que debe quedar reflejada por el gran peso que adquirirá más tarde dentro de MCC. Nacida de la fusión de nueve pequeñas cooperativas locales, supone entrar en un sector nuevo, necesitado de transformación, en el que las cooperativas aisladas carecían de proyección e incluso, como la historia ha demostrado, estaban condenadas a desaparecer.

➤ **Organización**

Las cooperativas durante esta etapa carecen entre sí de lazos de relación exceptuando el de su vinculación a Caja Laboral, regulada mediante un contrato de asociación en el que se recogían los únicos requisitos comunes al conjunto. Esta es otra de las funciones que durante mucho tiempo realizó Caja Laboral, siendo la cabecera del grupo y prácticamente la única referencia común existente. Algunas cooperativas sienten no obstante la necesidad de crear lazos comunes y así ya en 1964 se constituye en la zona de Mondragón el Grupo Ularco, que más tarde servirá de referencia para otras cooperativas, aunque la semilla tarde en prender.

El esquema organizacional del conjunto es, tal como se ha dicho, de una gran simplicidad y cada cooperativa afronta su destino de modo individual con los apoyos financieros de Caja Laboral y de gestión por parte de la División Empresarial.



(Gráfico 1)

Al final del período los logros alcanzados se reflejaban en las siguientes variables:

1970	
Nº de Cooperativas	40
Ventas	7.059
Exportaciones	786
Puestos de trabajo	8.743
Recursos intermediados Caja Laboral	3.204
Fondo Patrimonial Lagun-Aro	147

(Gráfico 2)

Segunda Etapa 1970-1990

Inicialmente se caracteriza por la continuidad de la dinámica anterior, lo que produce un extraordinario crecimiento de las ventas, del número de cooperativas y del empleo.

En esta primera mitad del período (1974) se constituye Ikerlan como centro de investigación que se plantea como objetivo el captar capacidades tecnológicas y desarrollar aplicaciones de las mismas en la industria. Una vez más es perceptible la capacidad de anticipación en la búsqueda de soluciones, conscientes de que el futuro se juega en un terreno que exige ofertar permanentemente opciones diferenciadas que satisfagan las expectativas de los clientes.

Corresponde también a esta época la creación de Otalora, como centro especializado en la formación y difusión cooperativa y en la preparación de directivos. Su papel resulta fundamental para responder a las exigencias de unas funciones directivas que más allá de los conocimientos profesionales, absolutamente

imprescindibles, reclaman la existencia de personas con un gran sentido de la responsabilidad, profundamente implicados en el proyecto empresarial pero también en el cooperativo y sabedores del reglamentario sometimiento al control social de su comunidad. La larga etapa de bonanza vivida, en términos generales, desde el comienzo de la experiencia se ve brutalmente truncada en los primeros años de los ochenta debido a la profunda crisis que afecta a la economía cuya manifestación más dolorosa, desconocida hasta entonces, es el desempleo, con tasas superiores al 20%.

Como no podía ser de otro modo, las cooperativas resultan afectadas, un número significativo obtiene resultados negativos, los excedentes de plantilla son por primera vez una variable a gestionar y se produce el cierre de algunas actividades. Por suerte, no todas las cooperativas sufren con la misma intensidad los embates de la crisis, saliendo mejor paradas aquéllas que se habían adelantado en la promoción de la política exportadora, lo que les permite amortiguar los efectos de un mercado interior en recesión profunda.

Epoca de contrariedades en la que hay que aprender a gestionar en circunstancias desconocidas, aplicando con rigor las posibilidades contempladas en el modelo y creando nuevos instrumentos, innecesarios hasta entonces, como la cobertura del desempleo. Son años en los que las dificultades ponen de manifiesto la clarividencia de los fundadores al crear instituciones como Caja Laboral y Lagun-Aro, soporte básico para la resolución de problemas que alcanzaron una enorme magnitud. La empresa cooperativa salió mejor librada de la crisis que el tejido empresarial del entorno, mostrando las virtudes de un modelo en el que la implicación de los trabajadores es consustancial a su naturaleza.

Entre las políticas que hicieron una aportación de mayor entidad en momentos de tanta turbulencia, pueden señalarse las siguientes:

> **Capitalización de Resultados**

La política de capitalización de resultados permite el refuerzo permanente de los recursos propios, aumentando la capacidad de resistencia en unos casos y potenciando las posibilidades de desarrollo en otros. Hay que tener en cuenta que sólo la parte de los resultados destinada al Fondo de Obras Sociales (10%) sale de la empresa, mientras que el resto, incluidos los Retornos, participación de los socios en los beneficios, se capitalizan, sin que sean reintegrables más que en caso de baja en la cooperativa o jubilación. También la reconversión de resultados, ampliamente generalizada en los Grupos Comarcales, ayudó a paliar la situación de las cooperativas más afectadas por la crisis mediante la transferencia de recursos de unas cooperativas a otras.

> **Flexibilización de calendarios**

Es un mecanismo que permite ajustar el calendario a la carga real de trabajo a lo largo del año. El exceso o defecto de horas acumulado se procura compensar en el siguiente semestre. Si transcurrido ese plazo no se ha producido la regulación total, el saldo pendiente se liquida, capitaliza o subsidia.

> **Reubicaciones**

Los socios excedentarios en una cooperativa tienen a la vez preferencia y obligación de ocupar un puesto en otra cooperativa, bien con carácter temporal, si la situación de su cooperativa de origen es transitoria, o definitivo.

> **Política Retributiva**

Se halla íntimamente ligada a la situación económico-financiera de la cooperativa, por lo que en esa época fueron muchos los casos en los que las actualizaciones anuales fueron negativas. Abundaron también las situaciones en las que se procedió a la capitalización de una e incluso de las dos pagas extraordinarias.

> **Recomposición Financiera**

Las pérdidas acumuladas produjeron tal deterioro patrimonial que hubo casos en los que fue necesario proceder a la reposición de los capitales. En un sistema en el que los únicos propietarios son los socios, en general de trabajo, sólo a estos les compete hacer frente a la necesaria recomposición financiera.

Como los socios viven de la retribución que perciben de la cooperativa, afectada en circunstancias de crisis por las políticas señaladas, fue bastante habitual que tuvieran que recurrir al préstamo individual, que en condiciones favorables concedía Caja Laboral, para hacer frente a la necesaria aportación de capital.

La intervención de Caja Laboral resultó entonces más decisiva que nunca, subvencionando los intereses de los préstamos, incluso hasta alcanzar el cero por ciento. En los casos más graves se realizaron condonaciones, parciales o totales, del principal. Todo esto dentro de Planes de Viabilidad que justificaban la razonabilidad del esfuerzo de todos los agentes.

Las medidas descritas, algunas de notable dureza, se tomaron en Asambleas Generales, con presencia de todos los socios y mediante votaciones en las que el principio operativo es el de una persona un voto. Es de justicia reconocer la sensatez, responsabilidad y compromiso de tantas personas que supieron asumir el protagonismo que les correspondía en circunstancias tan indeseadas.

La aplicación de todos estos instrumentos, la mejora de las técnicas de gestión, el inicio de la planificación estratégica como complemento de los planes de gestión anuales y la modificación del escenario económico en la segunda parte de los ochenta, permitieron el cambio de signo en el comportamiento de las cooperativas, entrando de nuevo en un período favorable.

Los acontecimientos vividos parecen haber condicionado el desarrollo de nuevas cooperativas ya que la actividad promocional se ralentiza hasta casi desaparecer. Se inicia por el contrario el fenómeno de incorporación de empresas no

cooperativas pertenecientes a sectores en los que ya estábamos presentes, con objeto de reforzar la presencia en el mercado y disminuir el decalaje dimensional frente a nuestros principales competidores, la mayoría empresas multinacionales.

El desarrollo internacional se caracteriza por el incremento de las exportaciones, la apertura de nuevos mercados con el establecimiento de delegaciones comerciales en diferentes países y el inicio de implantaciones productivas en el exterior. Caja Laboral continúa su desarrollo expandiendo el número de oficinas y alcanzando una posición importante entre las entidades financieras del país Vasco, a pesar de su juventud relativa. Se abren oficinas en Madrid y Barcelona, lo que da lugar a un debate interesante por lo que supone de novedad desarrollar actividades cooperativizadas más allá del territorio de origen.

Eroski se desarrolla con fuerza en todo el territorio vasco, situándose en una posición de liderazgo indiscutible a mucha distancia de las empresas competidoras. Se abre el primer hipermercado en Vitoria, iniciando a finales de los ochenta la reflexión sobre la posibilidad del mantenimiento futuro de una empresa líder en un mercado reducido, en el que está inevitablemente condenada a competir con empresas internacionales.

> **Organización**

A finales de los setenta y principios de los ochenta la semilla sembrada por el Grupo Ularco, posteriormente Fagor, ha prendido en las demás cooperativas que acaban constituyendo Grupos Comarcales, aunque el grado de consolidación alcanzado no resulta homogéneo. Lo importante de este proceso es que todo el mundo empieza a descubrir la necesidad de crear organizaciones que aglutinen a las cooperativas para realizar actividades conjuntas que optimicen los resultados.

Durante los ochenta las reflexiones sobre el futuro del Grupo se intensifican, influenciadas por el proceso de incorporación de España a la

Comunidad Europea y las consecuencias que iba a tener para la economía española en general y para nuestra Corporación en particular. En Diciembre de 1984 se crea el Congreso Cooperativo, como órgano en el que se define la voluntad del conjunto. La modificación respecto al pasado es profunda ya que por primera vez existen instituciones comunes al conjunto de las cooperativas en las que poder abordar el diálogo necesario que permita realizar las transformaciones precisas para responder con éxito a los cambios que la sociedad en su conjunto y los mercados en particular están experimentando. El papel clave que hasta entonces había realizado Caja Laboral se transforma, orientándose a la actividad específicamente financiera, mucho más acorde con el nuevo modelo organizacional que se inaugura.

No obstante, a pesar de los cambios introducidos, la base de la organización de las cooperativas continúa siendo los Grupos Comarcales, es decir la proximidad geográfica, si bien empieza a intuirse que el futuro va a exigir un enfoque más empresarial y menos sociológico. Se celebran en esta etapa dos nuevos Congresos, en 1987 y 1989, en los cuales se aprueban los Principios Básicos que deben inspirar la experiencia cooperativa, la Norma sobre Tratamiento de Capital, se constituyen los primeros fondos intercooperativos, FISO y FEPI, etc.

Particular trascendencia encierra el hecho de la aprobación de los Principios Básicos, ya que supone pasar de la etapa en la que la doctrina se construye mediante la creación individual, aceptada por la autoridad moral de quien la emite, a un proceso de mayor complejidad que se construye a partir de la propuesta, debate y aprobación democrática. A partir de entonces, los Principios, que recogen la doctrina elaborada por D. José María, el cooperativismo mundial y el pensamiento de nuestra propia comunidad cooperativa, constituyen la piedra angular sobre la que debe basarse la construcción del proyecto. Hasta aquel momento había referencias deseables,

guías morales, a partir de allí hay principios que expresan la voluntad comunitaria y son de obligado cumplimiento.

➤ Variables significativas

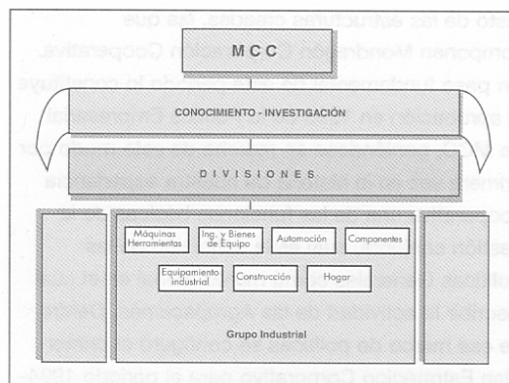
1990	
Nº de Cooperativas	109
Ventas	303.363
Exportaciones	47.918
Puestos de trabajo	23.130
Recursos intermediados Caja Laboral	311.112
Fondo Patrimonial Lagun-Aro	90.917

(Gráfico 3)

Tercera Etapa: 1990

Llegamos a la época actual fuertemente influenciada por el proceso organizativo que transforma el Grupo en Corporación, ordenando los negocios en virtud de las coincidencias sectoriales y no de la ubicación geográfica. La comarcalidad había dado lugar a una gran dispersión en la ubicación de los negocios, llegándose al caso extremo del sector de Bienes Intermedios compuesto por 29 cooperativas que pertenecían a 14 grupos comarcales diferentes. La lógica de la organización sectorial encontró fuertes resistencias, porque la propuesta implicaba una evidente dureza al modificar relaciones personales y societarias fuertemente arraigadas a lo largo de los años. La peor de las consecuencias fue la separación de algunas cooperativas que consideraron insatisfactorio el nuevo modelo organizativo.

La experiencia vivida hasta ahora muestra con claridad el acierto de la organización sectorial que, a medida que pasa el tiempo, adquiere consistencia desarrollando sinergias potenciadoras de los negocios.



(Gráfico 4)

La organización actual, aprobada en el Congreso Cooperativo celebrado en Diciembre de 1991, contempla la existencia de tres Grupos:

- Industrial
- Financiero
- Distribución

Los Grupos Financiero y Distribución están compuestos cada uno por una sola División, mientras que el Industrial engloba a siete Divisiones. A su vez cada División está compuesta por un número variable de Agrupaciones Sectoriales en las que se integran las cooperativas en función de las convergencias de mercado. A diferencia de los modelos más comunes existentes en el mundo empresarial, la nuestra es una Corporación que no se basa en las participaciones financieras y sí en el acuerdo de las partes para poner en común ámbitos de la gestión que o bien desbordan la capacidad individual o bien consiguen que la actuación conjunta resulte más eficiente.

El Centro Corporativo, la parte referencial más visible de MCC como conjunto, es fundamentalmente, aunque no sólo, un centro de servicios que presta su apoyo al desarrollo de los negocios de las cooperativas encuadradas en Agrupaciones y Divisiones. De una forma explícita y fácilmente entendible se puede decir que la Corporación no es la propietaria de las cooperativas, sino que son estas últimas, junto al

resto de las estructuras creadas, las que componen Mondragón Corporación Cooperativa. Un paso fundamental de este período lo constituye la aprobación en 1993 de la Política Empresarial de MCC, poniéndose en marcha de este modo por primera vez en la historia de nuestra experiencia cooperativa una de las funciones básicas de la gestión conjunta, cual es la definición de las Políticas Generales como marco global en el cual inscribir la actividad de las Agrupaciones. Dentro de ese marco de políticas se configuró el primer Plan Estratégico Corporativo para el período 1994-1996, en el cual se plasmaron las estrategias y objetivos orientados a dar respuesta válida a los Objetivos Básicos formulados.

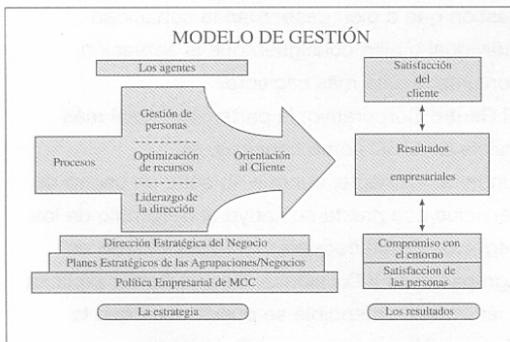
El propio desarrollo de la nueva organización reclama abordar ámbitos hasta entonces sólo existentes en la preocupación de cada cooperativa, uno de los cuales tiene que ver con la elaboración de un Modelo de Gestión propio que sirva de instrumento para la mejora de la gestión así como para establecer referencias comunes que den coherencia a los análisis conjuntos. Como no podía ser de otro modo el Modelo de Gestión encuentra sus raíces en los principios y valores que han conformado nuestra historia, pero recurre asimismo a las fuentes del management moderno y de las experiencias punteras de las empresas más avanzadas. Fruto de todas las aportaciones surge el actual Modelo de Gestión cuya característica más destacada es, probablemente, la de incorporar al bloque de los Resultados, no sólo los económicos, sino la Satisfacción del

Cliente, el Compromiso con el entorno y la Satisfacción de las Personas. Con ello se quiere significar que la consecución de resultados económicos por sí sola no es suficiente para calificar la gestión de modo positivo.

Durante 1996 se elabora el segundo Plan Estratégico que abarca el período 1997-2000, en el que en general se refuerzan las tendencias del anterior y se establecen retos ambiciosos en formación, comunicación, desarrollo, internacionalización, inversión, empleo, etc., que si bien al principio plantean dudas sobre la posibilidad de alcanzarlos, ahora, a punto de concluir el período, puede afirmarse que en su mayoría serán superados. En nuestra historia se demuestra una vez más la fuerza del compromiso y la responsabilidad que se asume en pos de los objetivos planteados.

Otro hecho de enorme singularidad que marca esta década es el de la constitución en 1997 de Mondragon Unibertsitatea, promovida por Mondragón Eskola Politeknikoa, Irakasle Eskola y Eteo, culminando un largo proceso de maduración de las experiencias formativas que, a partir de ese momento, comienzan una nueva andadura cargada de promesas. En una experiencia en la que la formación ha desempeñado desde los orígenes un papel clave, parecía lógico que casi por un proceso de decantación natural acabara creándose una Universidad, lo que permite, desde los niveles máximos de autonomía, apostar por objetivos educacionales propios, dentro del marco general de referencia.

En esta época se potencian los instrumentos financieros iniciados anteriormente y se crean otros nuevos, MCC Inversiones, MCC Desarrollo, etc., que refuerzan considerablemente la capacidad de desarrollo de las cooperativas, que de este modo se ven apoyadas en una política inversora inevitablemente más ambiciosa, acorde con los cambios producidos en el comportamiento de la economía. Pero estos instrumentos sirven también para poner de manifiesto, una vez más, el valor de la intercooperación, como expresión de la



(Gráfico 5)

solidaridad creadora que posibilita superar con creces las capacidades individuales.

➤ **Variables significativas**

Salvo el bienio 92-93, el resto del período ha venido marcado por un crecimiento aceptable de las economías, lo que ha posibilitado un buen desarrollo de las actividades que, en el Grupo Industrial, se han apoyado con mayor intensidad en los mercados exteriores, de acuerdo además con los objetivos perseguidos.

El Grupo Financiero, además de crecer de manera notable, ha iniciado sus implantaciones en las Comunidades Autónomas limítrofes con la de origen, encontrando una respuesta favorable por parte de los ahorradores.

El Grupo Distribución crece de manera destacada, comenzando su expansión por toda España y por el sur de Francia, lo que ha precisado de una gran capacidad creativa para responder a las exigencias que el desarrollo acelerado le planteaba.

1999	
Nº de Cooperativas	112
Ventas	1.043.893
Ventas Internacionales	272.885
Puestos de trabajo	46.861
Recursos intermediados Caja Laboral	1.058.922
Fondo Patrimonial Lagun-Aro	333.303

(Gráfico 6)

Situación actual

El crecimiento acumulado ha permitido situar a MCC en una posición digna al alcanzar el séptimo lugar entre los grupos empresariales españoles, utilizando la variable de la cifra de ventas. Sin embargo, si la medición se hace en función del empleo MCC se coloca en la tercera posición, destacando al mismo tiempo las

características de las actividades y la vocación que nos anima.

Al ser un grupo muy enraizado en un territorio, resulta significativo hablar de la aportación a la economía vasca, que alcanza el 4,5% del PIB y el 3,2% del empleo. Estos porcentajes se incrementan sensiblemente si los referimos a la incidencia de MCC en el sector industrial. La historia pesa y el origen guipuzcoano de la experiencia explica que el peso de MCC en este territorio sea muy superior a la media, al alcanzar un 8,3% del PIB, un 6% del empleo y un 26% de las exportaciones.

El Grupo Industrial con el 42,9% de las ventas totales (448.132 millones de pesetas) aporta el 46,8% del empleo (21.913 puestos de trabajo), mientras el Grupo Distribución significa el 57,1% de las ventas (595.761 millones de pesetas) y el 47,6% del empleo (22.324 puestos de trabajo), acorde con la naturaleza de los sectores en los que actúan. Dentro del Grupo Industrial, la División Hogar, con algo más del 32% de las ventas, es la de mayor dimensión, seguida por Automoción, que alcanza el 19%.

La evolución creciente de la actividad en los últimos treinta años, pese a las diferentes vicisitudes económicas, sociales, políticas, tecnológicas, etc., muestran la realidad de la afirmación del inicio de este trabajo sobre la capacidad de adaptación permanente y también la validez del aprendizaje de la experiencia.

Con carácter general puede afirmarse que el último quinquenio se ha caracterizado por la pujanza de las actividades. Cabe reseñar la orientación exterior de las actividades industriales, como muestra el hecho de que significando el 5,9% del PIB de la CAPV, aportan el 10,6% de las exportaciones. De igual modo se concluye contemplando la participación de las ventas internacionales –que incluye la producción en el exterior– que en los últimos cinco años ha mejorado en casi 13 puntos porcentuales, situándose a finales de 1999 en un 47,6% en el Grupo Industrial (213.491 millones

de pesetas de ventas internacionales sobre unas ventas totales de 448.132 millones de pesetas).

A modo de resumen, seguidamente se presenta la evolución de las variables básicas en el periodo 1970-1999.

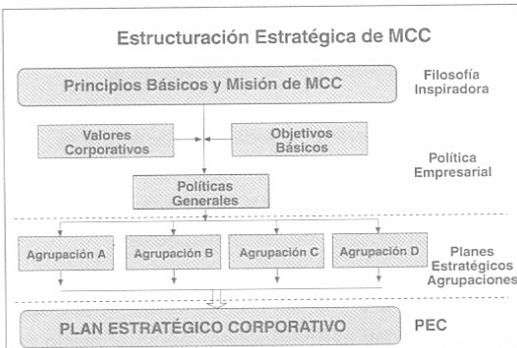
EVOLUCIÓN VARIABLES BÁSICAS 1970-1999

Variable	1970	1990	1999
Nº de Cooperativas	40	109	112
Ventas totales	7.059	303.363	1.043.893
Ventas Internacionales	786	47.918	272.885
Puestos de trabajo	8.743	23.130	46.861
Recursos Intermediados Caja Laboral	3.204	311.112	1.058.922
Fondo Patrimonial Lagun-Aro	147	90.917	333.303

(Gráfico 7)

Soporte ideológico

La historia sucintamente narrada hasta ahora habría resultado imposible de no contar con una manera de ser, de comportarse, de hacer las cosas específica y diferenciada, es decir, una cultura propia. Lo que conforma nuestra cultura y su engarce con la actuación concreta que se recoge en los Planes Estratégicos, responde al siguiente esquema:



(Gráfico 8)

➤ **Principios Básicos**

Constituyen el punto de arranque de toda la construcción ideológica y se nutren de la

experiencia propia decantada por el transcurso de los años y de otras ajenas de cuya familia se forma parte, como es la del cooperativismo universal. Todo ello da como resultado el que se puedan encontrar elementos comunes con otras realidades cooperativas, pero también especificidades que dotan a MCC de una personalidad diferenciada.

1. Libre adhesión
2. Organización democrática
3. Soberanía del trabajo
4. Carácter instrumental y subordinado del capital
5. Participación en la gestión
6. Solidaridad retributiva
7. Intercooperación
8. Transformación Social
9. Carácter universal
10. Educación

➤ **Misión**

Como segundo eslabón constituyente de la Estructuración Estratégica, la Misión sintetiza los objetivos de orden superior, traduciendo la abstracción de los Principios a un proyecto más tangible que hace avanzar la organización y centra los esfuerzos.

“Mondragón Corporación Cooperativa es una realidad socioeconómica de carácter empresarial, con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo que:

- Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.
- Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto

común armonizador del progreso social, empresarial y personal.

- Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas.
- Aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la Cooperación".

➤ **Valores Corporativos**

Son el núcleo de la cultura empresarial, aportando un sentido de dirección común a todas las personas y unas líneas directrices en la tarea diaria. Aquellos valores de los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un determinado sentido de identidad.



(Gráfico 9)

➤ **Objetivos Básicos**

Más cercanos al campo operativo, expresan las grandes claves de gestión o ámbitos donde la Corporación MCC en su conjunto y a través de las actividades pretende avanzar de manera significativa en el período planificado.

Se hallan fuertemente arraigados y han servido de elemento vertebrador de las planificaciones tanto estratégicas como operativas.

- Satisfacción del Cliente
- Rentabilidad
- Internacionalización
- Desarrollo
- Implicación Social

Perspectivas

Mondragón Corporación Cooperativa se encuentra en un buen momento de su historia, con un bagaje

acumulado que le permite contemplar el futuro con una dosis aceptable de optimismo. Sabe, no obstante, que la etapa por venir tendrá lugar en un marco caracterizado por la amplitud de los mercados, fruto del fenómeno creciente e imparable de la internacionalización, lo que obligará a una posición aún más activa en ese terreno, ya que en él se jugará el futuro de casi todos los negocios.

Nuestras empresas tendrán que crecer de tamaño hasta alcanzar el dimensionamiento adecuado, nunca fruto de la voluntad de los dirigentes y sí de las características de los mercados en los que se actúa. Será necesario aprender a utilizar mejor la fuerza del conjunto que, entre otras muchas cosas, dota a las empresas, la mayoría pequeñas y medianas, de una notoriedad que las hace visibles y las confiere de un envidiable poder de interlocución.

El desarrollo exterior da lugar a una Corporación dual, en la que conviven un núcleo todavía mayoritario de sociedades cooperativas con un número creciente de sociedades de capital. Hay que reflexionar, en ello se está, para encontrar fórmulas que permitan aplicar en las sociedades por acciones la mayor parte de los valores cooperativos. En este sentido existe ya una experiencia enormemente interesante realizada en el Grupo Distribución, que muestra la posibilidad de dar un tratamiento al trabajo asalariado muy semejante al cooperativo.

El empleo, su creación, seguirá siendo un polo de atención preferente, planteado como objetivo de comunicación a la sociedad para que de este modo se refuerce el grado de exigencia en su cumplimentación. La intensificación de la promoción empresarial en todos los estamentos de la organización, bien como desarrollo de las actividades existentes o creación ex - novo, servirá de instrumento para la generación de empleo.

Todo el futuro, crecimiento, internacionalización, rentabilidad, empleo, etc., se sustenta en el comportamiento del binomio personas-productos.

Seguimos y seguiremos creyendo en la persona como fuente de todo progreso, aunque lógicamente se modifiquen los conocimientos necesarios y las competencias requeridas en el desempeño de la tarea. Pero permanecen los valores, generosidad, compromiso, ilusión, honradez, etc. Gestionar adecuadamente los conocimientos, competencias y valores, nos permitirá disponer de las personas capaces de desarrollar con éxito cualquier clase de proyecto. Los instrumentos no nos faltan: universidad, formación profesional, centros de formación directiva, constituyen elementos de ventaja que darán los frutos esperados trabajando en estrecha relación con las empresas. La mejora constante de los productos y servicios que constituyen nuestra oferta reclama un fuerte impulso a todos los procesos de innovación, incrementando notablemente los recursos dedicados. Los mimbres para construir el futuro existen y la seguridad de que no faltarán artesanos para tejerlos la extraemos a partes iguales de nuestra historia y de la fe en las generaciones futuras.