

Mondragón Corporación Cooperativa

"Historia de una Experiencia"

(Mondragon co-operative corporation. The History of an Experience)

Cancelo Alonso, Antonio
Mondragon Corporación Cooperativa
P.º José María Arizmendarreta, 5
20500 Arrasate-Mondragón

BIBLID [0212-7016 (1999), 44: 2; 323-357]

A partir de la creencia profunda en el ser humano y en su capacidad de organización autónoma, surge una experiencia cooperativa que, guiada durante muchos años por un líder natural incuestionable, ocupa un espacio destacado en el cooperativismo mundial. Una de las razones de su desarrollo se explica por la capacidad de adaptación constante al entorno cambiante, manteniendo los principios fundacionales pero adecuando su expresión formal a las claves interpretativas de las generaciones que se han sucedido en el protagonismo del proyecto.

Palabras Clave: Mondragón Corporación Cooperativa. Historia.

Gizakiaren eta antolaketa autonomorako duen ahalmenaren sineste sakonetik abiatuz sortu zen kooperatiben esperientzia, eta urte askotan berezko buruzagi ukaezin batek kudeatua izanik, egun toki hauta bereganatu du munduko kooperatibismoaren alorrean. Ingurune aldakorrera moldatzeko gaitasun iraunkorra da garapen hori azaltzen duten arrazoi bat, funtsezko oinarriak mantenduz beti ere baina espresio formala proiektuaren protagonismoan ondoz ondo etorri diren belaunaldi en interpretazio-giltzei egokituz.

Giltz-Hitzak: Mondragón Corporación Cooperativa. Historia.

A partir de la profonde croyance en l'être humain et en sa capacité d'organisation autonome, apparaît une expérience coopérative qui, menée durant de nombreuses années par un leader naturel incontestable, occupe une place importante au sein du coopératisme mondial. L'une des raisons de son développement s'explique par la capacité d'adaptation constante à l'environnement en changement, en maintenant les principes fonctionnels mais en adaptant son expression formelle aux solutions interprétatives des générations qui se sont succédées dans le protagonisme du projet.

Mots Clés: Mondragón Corporación Cooperativa. Histoire.

INTRODUCCIÓN

La historia de lo que hoy constituye Mondragón Corporación Cooperativa, en su ya dilatado trayecto, 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.

La adaptación al marco en el que ha desarrollado sus actividades, profundamente cambiante tanto en lo económico como en lo social, político, etc., se ha considerado una necesidad inexcusable no sólo para sobrevivir sino para progresar en la consecución de los objetivos deseados.

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, tales 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:

- *buscando la eficacia empresarial en los mercados cambiantes*
- *descubriendo fórmulas de solución de los conflictos en un marco de cooperación, no de confrontación*
- *experimentando estilos de gestión propios, coherentes con los Principios Básicos Corporativos*

Los procesos permanentes de adaptación que caracterizan la trayectoria seguida han mostrado su validez en las etapas subsiguientes a su implantación, pero también han tenido que pagar un costo, a veces alto, experimentando en propia carne la dureza de abandonar lo conocido para adentrarse por caminos no transitados.

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.

En algunos proyectos resulta complicado encontrar un único factor causal, a lo mejor porque no existe, pero en éste las cosas son meridianamente claras, hasta el punto de que incluso para aquellos que no tuvimos la suerte de tomar parte activa en las primeras realizaciones, resulta fácil identificar a la persona de D. José María como desencadenante fundamental de nuestra particular historia.

Aunque sea una hipótesis improbable, todos los que participamos en este proyecto estamos convencidos de que sin el influjo de su presencia, las también llamadas cooperativas de Mondragón simplemente no habrían existido.

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 cooperativa transcurren nada menos que dieciséis 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 hasta la constitución de Talleres Ulgor, hoy Fagor Electrodomésticos, 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.

La tarea formativa de aquellos primeros años tiene en su esencia contenidos que aún hoy en día constituyen para muchas entidades una aspiración: compatibilizaba la exposición, la definición de la idea, con el método mediante el cual los receptores de la teoría se convierten en realizadores de su aplicación. Se aprendía escuchando, debatiendo y haciendo.

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 indiscutible, deciden embarcarse en un original desarrollo empresarial.

EVOLUCIÓN

Creo que se pueden distinguir tres 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 la década 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 la creación de desarrollos propios, evitando el pago de royalties y las limitaciones de exportar a determinados países impuestos por los licenciadores.

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 41 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.

Merece la pena destacar la proliferación de grupos de personas preocupados por el desarrollo de su pueblo o comarca que se acercan a la organización con objeto de estudiar la búsqueda de productos que, tras el correspondiente estudio de viabilidad, concluyen en la constitución de una cooperativa.

Algunas iniciativas destacadas en esta época, que posteriormente iban a ejercer una enorme influencia en el desarrollo de MCC, fueron:



ESKOLA POLITEKNIKO

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.

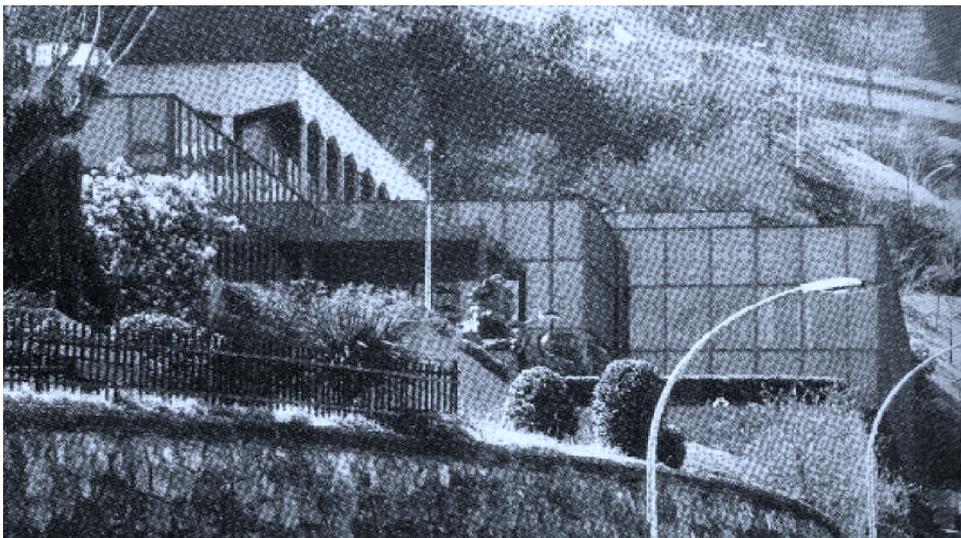
Pero el rol de Caja Laboral ha superado con creces su función específicamente financiera y a través de su División Empresarial fue durante muchos años un soporte básico en la promoción de nuevos negocios en las coope-



rativas 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 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.

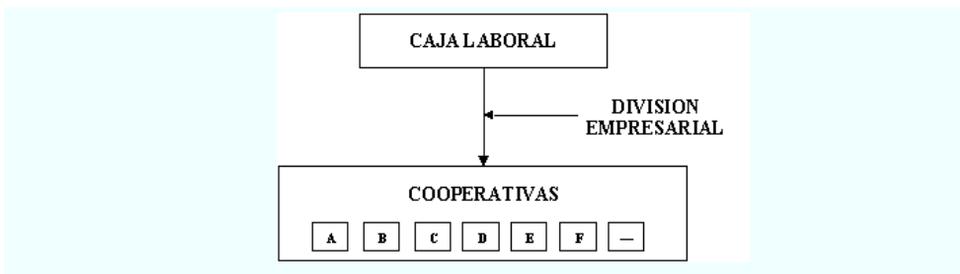
Esta es otra de las funciones que durante mucho tiempo realizó Caja Laboral, siendo la cabecera del grupo y prácticamente la única referencia común existente.



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 Grupo Ularco se regula bajo la fórmula de contrato multilateral basado en *“un régimen de compromiso mutuo y solidaridad comunitaria, que tiene como objetivo la promoción de la vinculación óptima y dinámica de las necesidades de las comunidades laborales y las exigencias de una empresa mercantil moderna con las fuerzas técnicas, financieras y de comercialización adecuadas”*.

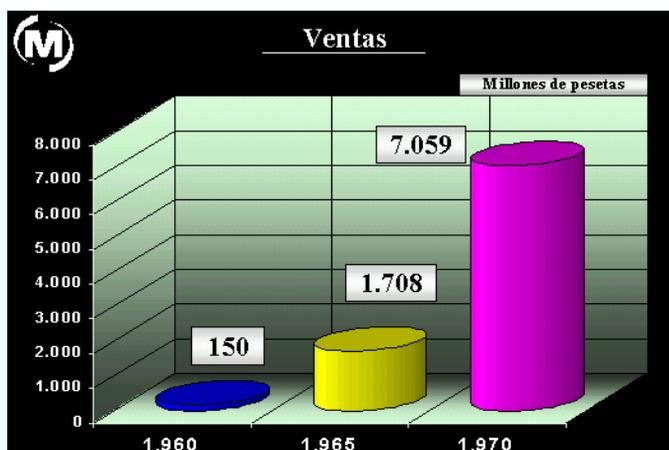
El esquema organizacional del conjunto es, tal como se ha dicho, de una gran simplicidad y cada cooperativa afronta su destino de modo individual con los apoyos financieros de Caja Laboral y de gestión por parte de la División Empresarial.



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

Las exportaciones del Grupo Industrial superaban ligeramente el 11% de las ventas totales, lo que para la época no resultaba desdeñable.



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 se constituye IKERLAN, 1974, 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.

Coincide, en el proyecto de IKERLAN, la necesidad de las cooperativas, el apoyo de Caja Laboral y la aportación de los profesionales por parte de Mondragón Eskola Politeknikoa, en cuyo seno ya se venía trabajando en el desarrollo tecnológico.

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 creciente, con tasas que superan el 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:

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 el caso de salida de la cooperativa o en la 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 aquéllas otras en posición más desahogada.

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.

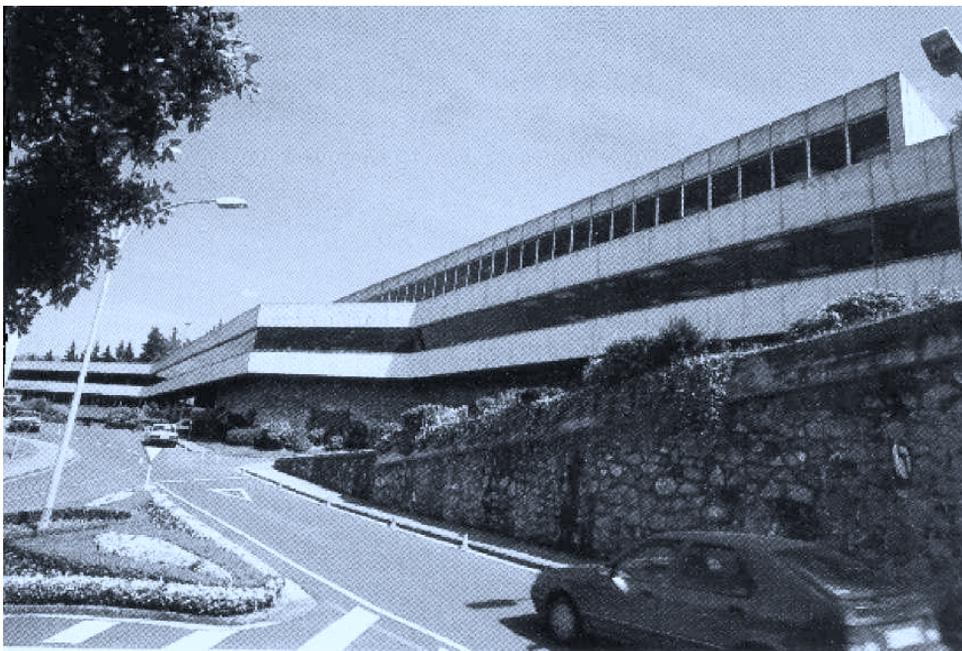
POLÍTICA RETRIBUTIVA

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.

Destacar que 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. Me parece 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 mediante la creación de dos plantas fabriles en Méjico y Tailandia.

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 posibili-



dad del mantenimiento futuro de una empresa líder en un mercado reducido, en el que está inevitablemente condenada a competir con empresas internacionales.

Las actividades dedicadas a la enseñanza se refuerzan mediante el crecimiento de las existentes y la creación de otras nuevas:

- *ETEO, para la formación en Administración y Dirección de Empresas*
- *IRAKASLE ESKOLA, Escuela Universitaria de Profesorado*
- *ESCUELA POLITECNICA TXORIERRI*
- *ESCUELA POLITECNICA LEA-ARTIBAI*

La formación sigue por tanto constituyendo una de las preocupaciones básicas acorde con la historia de Mondragón Corporación Cooperativa.

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 frente a actuaciones individualizadas.

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.

Se realizan diferentes estudios y se debaten con amplitud y profundidad las características de una organización corporativa que manteniendo una línea de continuidad con los Valores responda más adecuadamente a las exigencias de los tiempos. Finalmente es en Diciembre de 1984 cuando se crea el Congreso, como órgano en el que se define la voluntad del conjunto, aprobándose en la sesión constituyente el Articulado de Bases del Congreso y el Articulado de Bases del Consejo de Grupos, y eligiendo a la Comisión Permanente como órgano de actuación en los períodos intercongresuales.

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 entonces se inaugura.

No obstante, a pesar de los cambios introducidos, la base de la organización de las cooperativas continúan 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.

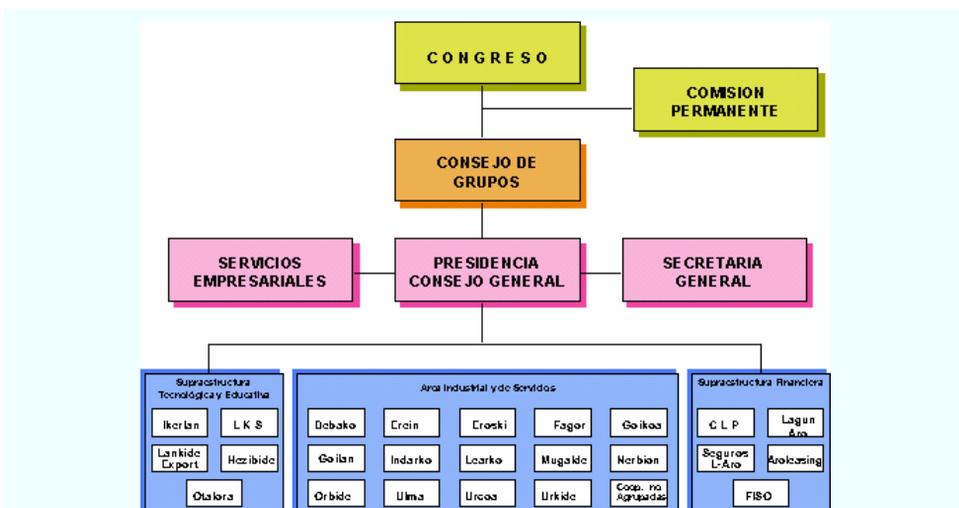
Particular trascendencia encierra el hecho de la aprobación de los Principios Básicos, ya que supone pasar de la etapa en la que la doctrina se construye mediante la creación



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.

Organigrama del Grupo Cooperativo Mondragón (Comarcal)



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

Tercera Etapa: 1990

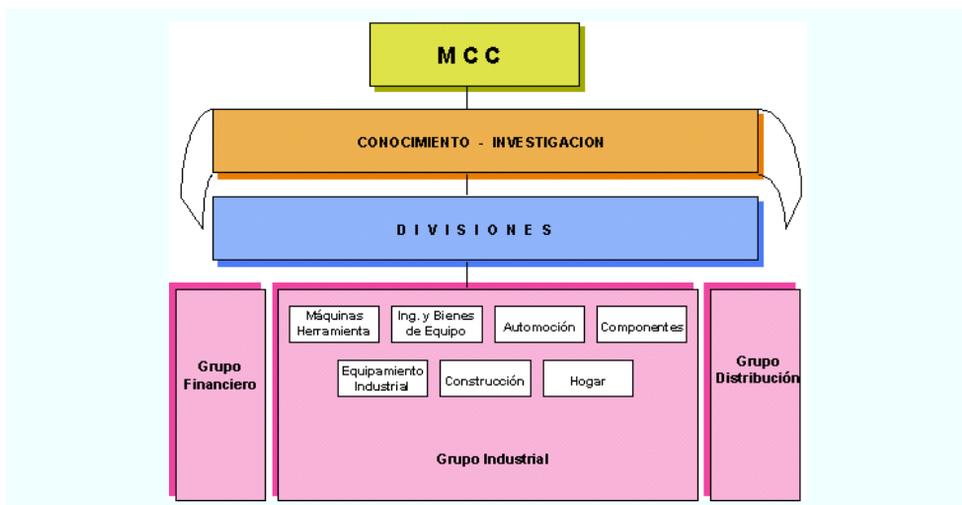
Llegamos a la época actual fuertemente influenciada, y hasta determinada, por el proceso organizativo que transforma el Grupo en Corporación, ordenando los negocios en virtud de las coincidencias sectoriales y no de la ubicación geográfica.

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.

Organización Sectorial



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 existentes.

Las Agrupaciones constituyen uno de los núcleos básicos de la gestión al estarles encomendadas la función de la planificación estratégica en su ámbito, aunque corresponda al Consejo General examinar la coherencia de sus Planes con las políticas corporativas vigentes.

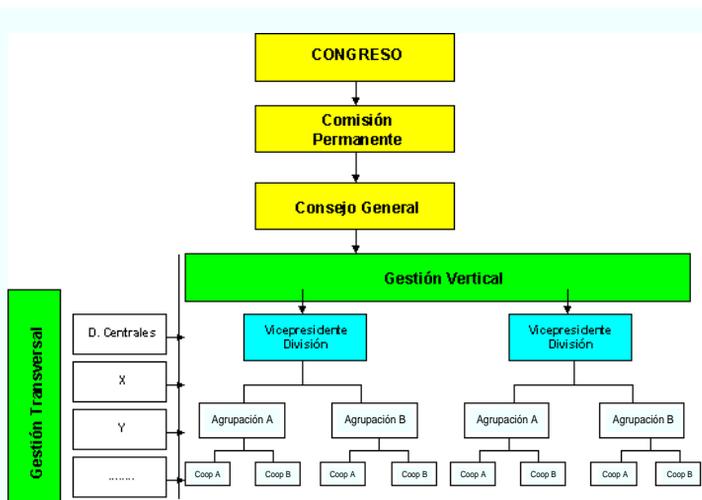
Las actividades formativas y de investigación se integran en la nueva organización bajo el concepto de Actividades Corporativas, estando actualmente en proceso de reajuste para buscarles un acomodo organizativo más coherente con el importante papel que están jugando y que no hará sino acrecentarse en el futuro.

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.

La gestión combina la actuación vertical ejercida por la direcciones divisionales y agrupacionales con la horizontal realizada a través de los Departamentos Centrales del Centro Corporativo, que impulsan la puesta en marcha de las políticas corporativas y el aprovechamiento de las sinergias existentes.



Los trabajos realizados en los Congresos Cooperativos celebrados entre 1984 y 1995, han servido para definir la regulación jurídica de MCC, aprobando las Normas reguladoras de su funcionamiento. La simple enumeración de las Normas vigentes creo que sirve para dar una visión global de la configuración corporativa.

1. Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

2. Normas de configuración societaria de MCC.

Articulado de Bases del Congreso de MCC.

Norma sobre Elección de la Comisión Permanente del Congreso.

Norma sobre Regulación de Infracciones y Sanciones en MCC.

Articulado de Bases del Consejo General de MCC.

3. Normas de configuración institucional de cooperativas de base y agrupaciones.

Norma Básica sobre Organización de las Agrupaciones Sectoriales.

Norma Básica sobre Organización de los Grupos Comarcales.

Norma Básica sobre Estructura Societaria de las Cooperativas de Base de MCC.

Norma Básica sobre Política Retributiva del Trabajo.

Norma Básica de Tratamiento del Capital Social y Distribución de Resultados

4. Normas de Intercooperación.

Norma Básica sobre la Reconversión de Resultados en MCC.

Norma de Bases para la Constitución del Fondo Intercooperativo de Solidaridad (FISO).

Norma Básica para la Creación de un Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI).

Sociedad de Cartera.

5. Normas de Política Empresarial.

Política Empresarial de MCC para 2001-2004.

Fundamentos y criterios para la gestión del empleo en MCC.

6. Normas Generales definitorias del Proyecto Organizativo.

Criterios Básicos, Acciones Estratégicas y Aplicación de los mismos en la Primera Etapa

Modelo de Referencia.

Aparte de las normas emanadas de los Congresos, existen otra serie de regulaciones aprobadas por la Comisión Permanente o el Consejo General en sus respectivos ámbitos competenciales.

A fin de comprender el papel que los órganos corporativos desempeñan en el entramado organizativo a continuación se exponen sus objetivos y un resumen de sus principales competencias:

El congreso de MCC tiene como objeto el mantenimiento, perfeccionamiento y promoción del desarrollo armónico de la Corporación mediante la planificación y coordinación de las distintas actividades, desarrolladas bajo el principio de una progresiva y adecuada consolidación empresarial y unidad de dirección estratégica.

En cumplimiento de su objeto, el Congreso determinará las pautas o criterios generales por los que se regirá MCC, a la luz de los principios básicos que informan la Experiencia Cooperativa, contrastados con las necesidades detectadas en cada momento.

El acuerdo del Pleno del Congreso es preceptivo, entre otras, en las siguientes materias:

- Definición del marco general del tratamiento de los factores productivos básicos (Trabajo y Capital) en las Cooperativas de MCC.
- Aprobación de las políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común, tales como:
 - *Promoción de nuevas Cooperativas*
 - *Investigación científica y tecnológica*
 - *Bases de la política financiera y laboral*
 - *Formación empresarial y cooperativa*
 - *Seguridad Social de los cooperadores*
 - *Proyección Organizativa de MCC en su conjunto*
- Análisis y definición de la función que corresponde a MCC en la resolución de los problemas que afectan al conjunto de la sociedad, entorno, estableciendo eventuales relaciones con otros movimientos sociales.
- Análisis y actualización de los principios cooperativos sobre los que se asienta la Experiencia, con el fin de mantener su carácter de fuente viva de desarrollo comunitario.

La Comisión Permanente se constituye como un órgano que opera entre las sesiones plenarias del Congreso, formada por representantes electos designados a través de circunscripciones divisionales por los respectivos Consejos de Agrupación, encomendándosele, entre otras, las siguientes funciones:

- Impulso y control de la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados por el Pleno del Congreso, la evolución empresarial de MCC y la gestión de la Presidencia del Consejo General.
- Propuesta al Pleno del Congreso de los proyectos y asuntos que requieran de su aprobación.
- Seguimiento y control de las labores desarrolladas por el Consejo General, cuyo informe someterá a la consideración del Pleno del Congreso.
- A propuesta del Presidente del Consejo General, aprobar la definición de las estrategias y objetivos corporativos.
- Designación, cese y fijación de la retribución del Presidente del Consejo General y, a propuesta de éste, de los Vicepresidentes, Directores de Departamento y Secretario General de dicho órgano.
- Aprobar, a propuesta del Presidente del Consejo General los presupuestos de los Departamentos Centrales y las cuotas de financiación y proponer al Pleno su ratificación.

El Consejo General de la Corporación MCC se configura como un órgano de dirección y coordinación en el ámbito de sus competencias y en relación con las cooperativas adheridas al Congreso.

Está compuesto por:

- El Presidente del Consejo General
- Los Vicepresidentes, responsables de las Divisiones
- Los Directores de los Departamentos Centrales
- El Secretario General de MCC

Sus funciones básicas se agrupan en seis áreas diferentes:

Política

Comprende la elaboración, propuesta a la Comisión permanente y aplicación de las estrategias y objetivos corporativos que componen el marco estratégico referido a las políticas globales, tales como:

- Política Industrial
- Política de Innovación
- Política Inversora
- Política Socio-Laboral
- Política Financiera
- Política de Promoción
- Política de Seguridad Social

Control

Dictaminar con carácter previo a su aprobación los planes estratégicos de las agrupaciones y sus cooperativas, controlando y apoyando el cumplimiento de los objetivos asignados a las Agrupaciones Sectoriales.

Coordinación

Coordinar las políticas de las Divisiones, Agrupaciones y Cooperativas, armonizando sus intereses particulares en la búsqueda del desarrollo conjunto.

Fomento

Impulso al desarrollo empresarial de la Corporación y cumplimiento de la evolución programada.

Constitución de elementos de infraestructura sociales, humanos, físicos, tecnológicos y financieros que propicien el desarrollo armónico de la Corporación.

Intervención

Propuesta a la Comisión Permanente de intervención en aquellas cooperativas que atraviesen situaciones críticas, definiendo su alcance y ejerciendo la actuación pertinente.

Funcional

Elaboración del régimen interno del Consejo General, dentro de los preceptos generales regulados. Propuesta a la Comisión Permanente de la actualización de los Estatutos y Reglamentos tipo de las Agrupaciones Sectoriales.

* * *

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:

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

Ya en este primer Plan Estratégico las Agrupaciones plantean las primeras aproximaciones a una gestión más orientada a las unidades de negocio, de la cual se están derivando a medida que pasa el tiempo fuertes transformaciones organizativas más acordes con las características de los diferentes mercados.

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 propia 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 creán-

dose 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 solidaridad creadora que posibilita superar con creces las capacidades individuales.

El Centro Corporativo se ajusta a las funciones de apoyo encomendadas, desarrollando aquellas actividades de soporte que permiten optimizar las actividades de Agrupaciones y Cooperativas en diferentes ámbitos.



La última modificación supuso la creación de un Departamento de Promoción, tras un amplio debate en el Consejo General y la Comisión Permanente, tendente a potenciar la tarea de promoción de nuevas actividades, cuya responsabilidad recae en cada uno de los estratos que componen la Corporación.

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 de todo tipo que el desarrollo acelerado le planteaba.

1999

Nº de Cooperativas	112
Ventas	1.033.118
Ventas Internacionales	266.492
Puestos de Trabajo	47.141
Recursos Intermediados Caja Laboral	1.052.325
Fondo Patrimonial Lagun-Aro	333.340

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.



Incidencia de MCC en la Comunidad Autónoma Vasca 1998

(Millones de pesetas)

CONCEPTO	Total CAV		Total MCC		% s/total	
	Total	Industri.	Total	Industri.	Total	Industri.
P.I.B.	5.155.464	**1.885.610	233.056	111.236	4,5	5,9
Empleo *	779.800	235.000	24.676	16.600	3,2	7,1
Exportaciones	1.607.933	***1.483.461	-	157.351	9,8	10,6

* N° de personas

** De los cuales 262.842 Mpts. no son puramente industriales al corresponder al Sector de Energía y Agua.

*** Sin exportaciones de productos energéticos.

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.

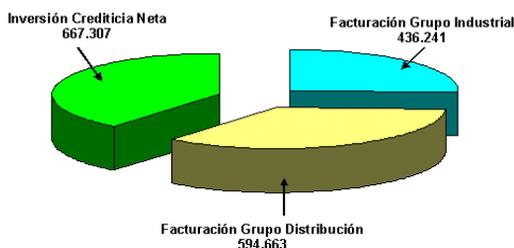
La distribución interna de las actividades se refleja en los siguientes gráficos:



Operaciones 1999

(En millones de pesetas)

DATOS PROVISIONALES

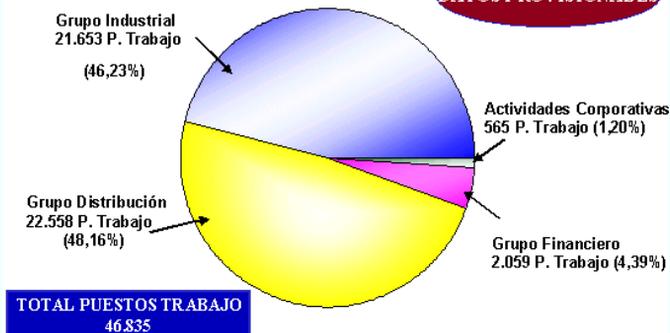




Personal de MCC

(al final del ejercicio 1999)

DATOS PROVISIONALES



El Grupo Industrial con el 42,3% de las ventas totales aporta el 46,2% del empleo, mientras el Grupo Distribución significa el 57,5% y el 48,1% respectivamente, acorde con la naturaleza de los sectores en los que actúan.

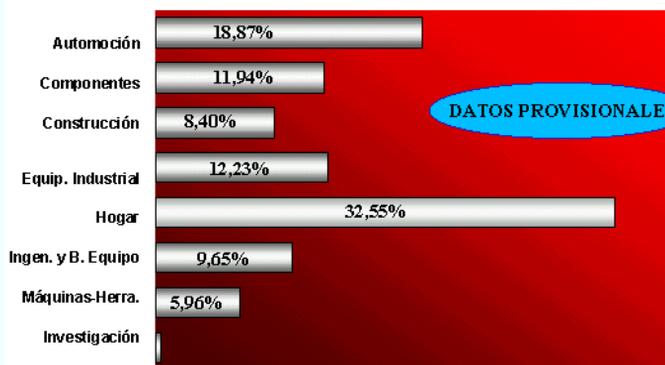
Dentro del Grupo Industrial, la División Hogar con algo más del 32% es la de mayor dimensión, seguida por Automoción que alcanza el 19%.

Porcentaje de participaciones



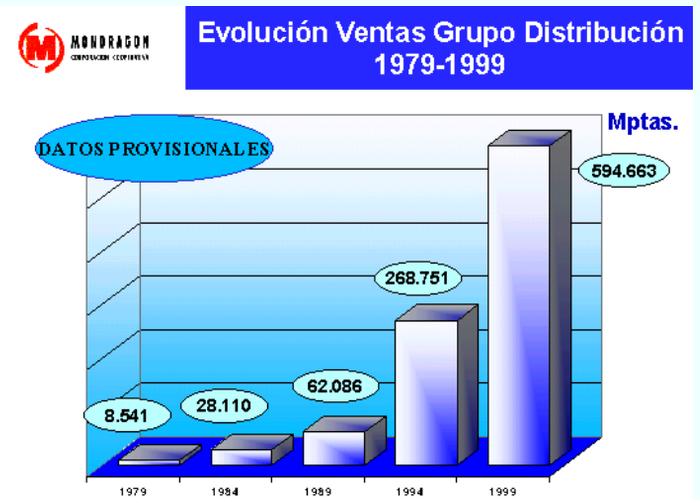
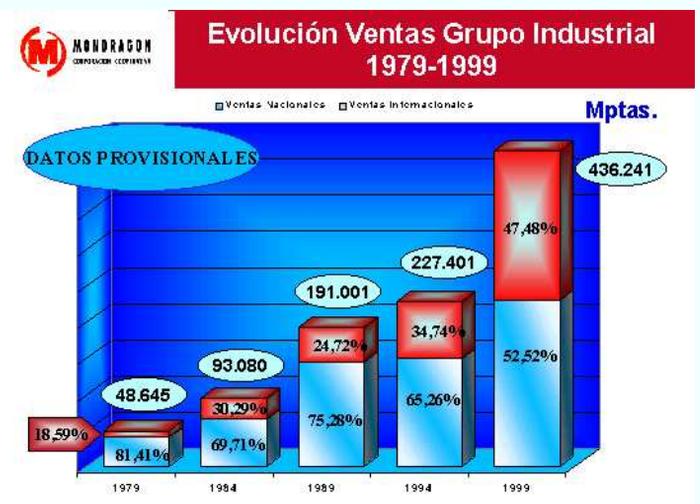
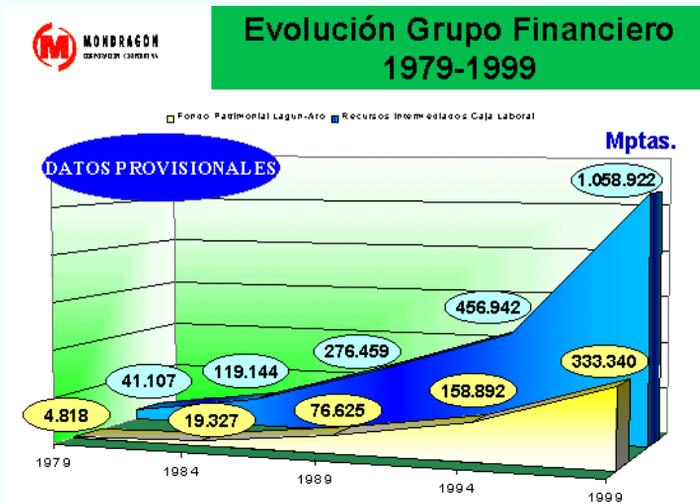
Grupo Industrial -Ventas 1999

DATOS PROVISIONALES



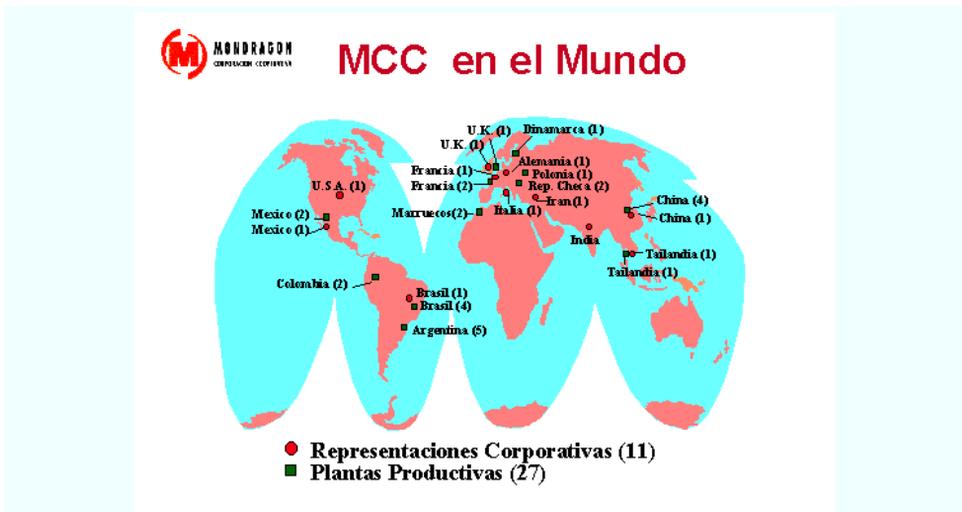
La evolución creciente de la actividad en los últimos veinte años, pese a las diferentes vicisitudes económicas, sociales, políticas, tecnológicas, etc., muestran la realidad de la afirmación del inicio de este trabajo sobre la capacidad de adaptación permanente y también la validez del aprendizaje de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

Con carácter general puede afirmarse que el último quinquenio se ha caracterizado por la pujanza de las actividades, como muestran los siguientes cuadros:



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, 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 47,48%.

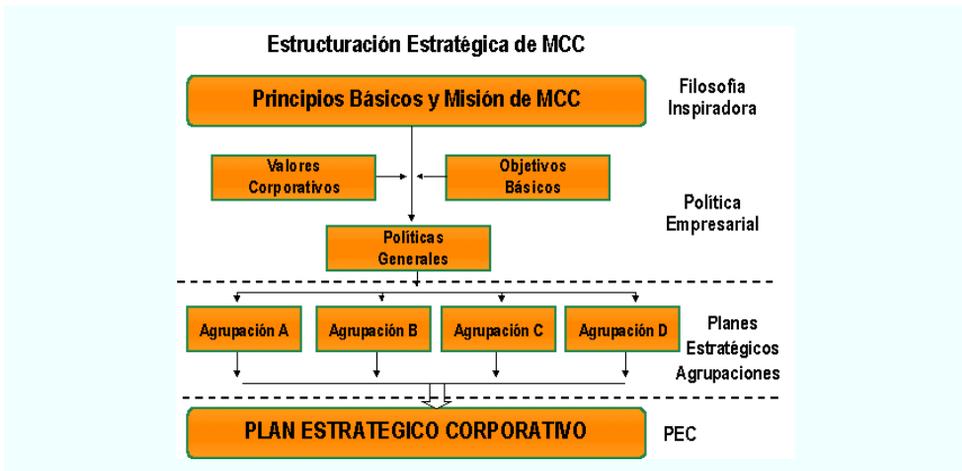
Este crecimiento exterior configura un mapa en el que la presencia de MCC empieza a tener alguna consideración.



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:



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.

Son los siguientes:

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*

LIBRE ADHESIÓN

A través de este principio se declara la igualdad entre las personas, independientemente de la religión, raza, sexo, política o procedencia. Los únicos criterios para la adscripción serán por tanto la idoneidad profesional y la aceptación de las regulaciones existentes.

ORGANIZACIÓN DEMOCRÁTICA

Todos los socios son iguales en derechos lo que conduce a una organización democrática en la que la regla de oro es: *una persona un voto*.

El voto tiene el mismo valor sea cual fuere la antigüedad, el puesto ocupado, la categoría profesional, el capital acumulado, etc., de quien lo emita.

SOBERANÍA DEL TRABAJO

El trabajo goza de plena soberanía en la organización de la empresa cooperativa, ya que se considera como el principal agente transformador de la naturaleza, de la sociedad y del mismo ser humano.

Por su naturaleza, el trabajo es el principal acreedor de la riqueza generada, lo que da lugar a un modelo de distribución coherente con el principio.

Dada la importancia que se concede al trabajo, se manifiesta la voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.

CARÁCTER INSTRUMENTAL Y SUBORDINADO DEL CAPITAL

Se reconoce el valor del capital, considerándolo necesario para el desarrollo empresarial, pero siempre como un instrumento subordinado al trabajo.

El capital tendrá una remuneración justa, adecuada para captar los recursos necesarios, limitada en su cuantía y sin que se halle directamente vinculada a los resultados obtenidos.

La aportación de capital, en cualquiera de sus fórmulas, no otorga derecho alguno a participar en la gestión.

PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN

El carácter democrático de la cooperativa no se agota en el terreno societario, antes al contrario, la condición societaria exige la participación de los socios en la gestión empresarial.

El desarrollo de cauces adecuados para la participación demanda el replanteamiento de los esquemas tradicionales de organización, la formación social y profesional de los socios, la transparencia informativa y la promoción interna.

SOLIDARIDAD RETRIBUTIVA

La retribución debe ser suficiente, homologable con la de los trabajadores asalariados del entorno sectorial y acorde con las posibilidades reales de la cooperativa.

Debe responder a un marco solidario en el ámbito interno, lo que se refleja en un abanico más reducido que el existente en el mercado.

También en el conjunto de la Corporación existirá un criterio solidario en la retribución al trabajo y en el horario anual.

INTERCOOPERACIÓN

Es otra expresión concreta de solidaridad que además se manifiesta como un requisito básico de eficacia empresarial.

Un primer nivel es el de la cooperación entre cooperativas, constituyendo agrupaciones con ordenaciones socio-laborales homogéneas, incluidas la reconversión de resultados, la transferencia de socios trabajadores y el desarrollo de las sinergias potenciales derivadas de la actuación conjunta.

Los siguientes niveles de intercooperación se manifiestan en la constitución entre Agrupaciones, en beneficio común, de entidades y órganos de supraestructura, y la colaboración de MCC con otras organizaciones cooperativas vascas, españolas, europeas y del resto del mundo, realizando acuerdos que contribuyan al desarrollo común.

TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Se desea contribuir a la transformación social solidaria con la de otros pueblos, desde nuestro marco concreto, en la búsqueda de una sociedad más libre, justa y solidaria.

La reinversión de una parte mayoritaria de los resultados obtenidos, el apoyo a otras iniciativas de desarrollo comunitario, la cooperación con otras instituciones vascas de carácter económico y social, el apoyo a la cultura y una política de seguridad social basada en la solidaridad y la responsabilidad, son fórmulas de contribuir al progreso de la sociedad.

CARÁCTER UNIVERSAL

El arraigo en lo local es cohonorable con la vocación universal, en solidaridad con todos los que trabajan por la democracia económica en el ámbito de la "Economía Social" asumiendo los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo propios del cooperativismo internacional.

EDUCACIÓN

El desarrollo de los principios anteriores sólo será posible si se otorga una atención preferente a la educación, dedicándole los recursos humanos y económicos necesarios, tanto en el área cooperativa como profesional.

Especial dedicación deberá prestarse a la juventud, semillero de cooperadores necesarios para consolidar y desarrollar la Experiencia en el futuro.

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.

En su formulación actual, aprobada en el último Congreso, celebrado en mayo del 99, se ha reducido su número a sólo cuatro, intentando facilitar de este modo su comunicabilidad, asunción y vivencia.

COOPERACIÓN	PARTICIPACIÓN	RESPONSABILIDAD SOCIAL	INNOVACIÓN
"Propietarios y protagonistas"	"Compromiso en la gestión"	Distribución solidaria "de la riqueza"	"Renovación permanente"

COOPERACIÓN

Como propietarios y protagonistas trabajamos en algo propio y consideramos la empresa como nuestra, vivimos sus avatares, sus problemas y sus triunfos como algo que depende de nosotros y nos afecta directa y personalmente.

Nuestras organizaciones están diseñadas para dar cabida a nuestra realidad cooperativa y desarrollar nuestro Modelo de Gestión, posibilitando con ello la cohesión corporativa, la eficiencia y el dinamismo empresarial y la vertebración de un propósito compartido de ideas, objetivos, medios e intereses, que conforman nuestro "Proyecto Común".

Las necesidades de desarrollo y las aspiraciones de superación precisan revalorizar la iniciativa autónoma de las personas canalizándose hacia la cooperación en la gestión, conscientes de que el bien colectivo debe prevalecer sobre el individual.

La formación de las personas que pertenecen a la empresa cooperativa debe ser potenciada, combinando la preparación profesional con la docencia de los Principios Básicos y Valores Cooperativos acuñados en nuestra Experiencia.

Los socios de trabajo desarrollarán sus potencialidades para ser expertos profesionales que reúnan conocimientos, experiencia, prudencia, seriedad y dedicación en la asunción de las responsabilidades de su puesto de trabajo.

Con la incorporación de las personas a nuestras actividades se inicia un proceso de integración que debe ser programado y gestionado. Los retos individuales son el mejor instrumento de desarrollo personal y su superación la mejor medida de la capacidad profesional, que debe ser combinada con la transferencia interna de conocimientos y la coparticipación en la resolución de los problemas.

La Corporación debe ser considerada como un conjunto de tal manera que el progreso de las partes autónomas que la integran redunde en el desarrollo global de la Corporación, siendo esta progresión a su vez generadora de valor para las empresas que la conforman.

Para mejorar los logros de cada realidad empresarial es necesario practicar la cooperación, buscando constantes sinergias tanto en el seno de la Corporación como a través de colaboraciones con clientes, proveedores, competidores e instituciones sociales.

PARTICIPACIÓN

Las personas de MCC son la única garantía del éxito de nuestro proyecto corporativo y de nuestras empresas, por lo que nos basamos en su compromiso de participación e integración, ya que lo esencial del modelo socio-empresarial de las empresas de MCC, y a la vez su elemento diferenciador, es la participación de sus miembros en el capital, los resultados y la gestión.

La participación en la construcción empresarial no es sólo un derecho sino una obligación y exigencia de compromiso mutuo. Permite encauzar los potenciales personales poniéndolos al servicio de los intereses comunes y acrecienta la satisfacción y el sentido de pertenencia de las personas.

La consideración de la persona como agente participe sujeto a derechos y obligaciones no se agota en el ámbito societario, sino que debe extenderse a la organización del trabajo y a los procesos operativos, de modo que todos puedan aportar sus conocimientos y mejoras con carácter permanente.

La participación que se asienta en la concepción del trabajador como persona responsable que interviene en la fijación y cumplimentación de los objetivos de la empresa, exige que las personas sean informadas y escuchadas.

Nuestras personas se caracterizan por su potencial de desarrollo y creatividad, la capacidad de asumir responsabilidades y la disposición a comprometerse en la resolución de los problemas de la empresa.

Los procesos democrático-institucionales derivados del carácter jurídico de cooperativa y de nuestra cultura deben mantenerse vivos y sirven como instrumentos de participación integradores de lo personal, social y empresarial.

La participación de los socios y de las personas que trabajan con nosotros, junto con la convergencia en los objetivos finalistas, permite una mayor permeabilidad de las iniciativas empresariales en toda la organización, lo que debe constituir una ventaja competitiva de carácter permanente.

El desarrollo de la participación requiere estructuras organizativas flexibles que favorezcan un buen clima laboral, la gestión de los procesos interfuncionales, el trabajo en equipo y la formación y capacitación permanentes.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

El trabajo no es sólo un medio de obtención de rentas sino que constituye una fuente de satisfacción de las necesidades de desarrollo personal y colectivo, por lo que los fines personales son compatibles con los de la empresa, y los de ésta con su compromiso social.

La distribución interna de la riqueza creada debe primar los intereses colectivos como garantía de pervivencia de la empresa y expresión de solidaridad al renunciar a la posibilidad de mejora de los patrimonios individualizados.

El alcance de nuestra actividad trasciende al núcleo de las personas que la protagonizamos, incidiendo de modo notable en el entorno más próximo, con cuya mejora nos sentimos solidarios así como con el desarrollo de nuestro pueblo.

La mejora y respeto medioambientales constituyen otra faceta del compromiso social que exige hacer compatible el desarrollo empresarial con la protección del entorno.

Las actividades del conocimiento y la divulgación de nuestra Experiencia Cooperativa pueden constituir un foco del que emane un contexto propicio para el desarrollo empresarial y social. La transmisión del saber hacer y los conocimientos acumulados, dentro y fuera de la Corporación, es una manera más de distribución solidaria de la riqueza.

INNOVACIÓN

Actitud permanente de búsqueda de nuevas opciones en todos los ámbitos de actuación como condición necesaria para el progreso empresarial así como para responder más adecuadamente a las expectativas que generamos en la sociedad.

Nuestros clientes y la sociedad en general valoran y perciben nuestras empresas a través de la calidad de las prestaciones de los productos y servicios que ofrecemos, lo que es la resultante del esfuerzo y conocimiento de nuestras personas, comprometidas con la innovación y la formación permanente.

Debemos aceptar el cambio como algo necesario e imprescindible de la vida empresarial y, en consecuencia, empujar a nuestras organizaciones en la búsqueda y experimentación de nuevas soluciones.

La innovación es consustancial con nuestras empresas y constituye un verdadero reto potenciar un entorno que la favorezca y estimule, sabiendo que una de sus fuentes principales procede de los clientes si se sabe escucharles con atención.

Nuestros centros universitarios y soportes educativos constituyen una expresión de la voluntad de invertir en capital humano y movilizar la inteligencia para generar equipos capaces de liderar nuestras actividades desde la innovación.

Las actividades de formación estarán orientadas a adquirir técnicas de asimilación y generar hábitos de búsqueda de nuevos conocimientos, aceptando que “aprender a aprender” constituye un buen principio de adaptación y renovación permanente.

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

Este Objetivo Básico se sustenta en las siguientes directrices:

- **Máxima sensibilización hacia los clientes:** Potenciando una cultura de atención de los clientes tanto externos como internos en todas las organizaciones y personas que conforman MCC, con unas relaciones que se caracterizan por su transparencia y rectitud y se basan en la confianza y en principios éticos.
- **Modelo de Gestión:** constituye la forma propia de conducir las personas y las empresas de MCC y contempla la satisfacción de los clientes como uno de los resultados a conseguir.
- **Fidelización del Cliente:** como objetivo permanente y origen determinante de la máxima eficiencia empresarial.
- **La mejora continua:** compromiso de innovación, eficiencia y cambio permanente.
- **Los productos y servicios:** nuestras empresas son percibidas y valoradas a través del contenido de nuestra oferta.
- **Comunicación Externa e Interna:** proyección de una imagen que muestre las potencialidades corporativas e instrumentos para implicar a las personas y alinear las organizaciones con las necesidades de los clientes.

RENTABILIDAD

El acceso a mayores y progresivas cotas de rentabilidad se realizará apoyándose en las siguientes directrices generales:

- **Personas:** comprometidas en la consecución de los objetivos empresariales.
- **Calidad:** concebida en su acepción más amplia y que afecta a todas las áreas y personas de la empresa.
- **Organización:** adecuada para gestionar las distintas unidades de negocio, simplificar las estructuras, gestionar por procesos y buscar la eficiencia y productividad global del sistema.
- **Aprovisionamientos:** fuente de obtención de economías de alta incidencia en la estructura de costes, con oportunidades crecientes propiciadas por la apertura de los mercados y la internacionalización.

- Optimización de los recursos: dimensionando adecuadamente los activos, haciendo más con menos y, en definitiva, logrando incrementar las rotaciones.
- Selección de inversiones: priorizar las mejoras de gestión y seleccionar en cualquier caso, las mejores alternativas en términos de rendimiento y control del equilibrio patrimonial.
- Reconducción de actividades insuficientemente rentables: mediante su reestructuración, relanzamiento o abandono.
- Sistemas retributivos: de acuerdo con la realidad del sector donde se opera y la situación interna de las empresas.
- Previsión Social: la eficiencia de nuestro sistema de Previsión como generador de diferencial competitivo.

INTERNACIONALIZACIÓN

Las directrices de avance en este Objetivo Básico serán las siguientes:

- Despliegue exterior: búsqueda de una mejor posición competitiva a través de la presencia comercial, operativa, productiva y de aprovisionamientos en los mercados internacionales.
- Fidelización de clientes-objetivo: como forma de dar respuesta a sus requerimientos y alcanzar mayores cotas de participación en los clientes de sectores globalizados.
- Desarrollo compartido: explotación conjunta de ventajas competitivas, bajo fórmulas de colaboración interempresarial, joint-ventures, alianzas, agrupaciones de compra, etc.
- Toma de participaciones: adquisiciones por razones estratégicas o de oportunidad para abordar nuevos campos o reforzar los existentes.
- Captación y formación de personas: mayor compromiso de las personas y organizaciones en la internacionalización de las empresas, con las adaptaciones pertinentes.
- Soportes corporativos: para apoyar la introducción en los nuevos mercados o reforzar su influencia en los ya presentes fomentando el comercio y las sinergias para proyectos compartidos.
- Orientación exterior de las actividades del conocimiento: aprovechamiento de la experiencia acumulada en las actividades del conocimiento (cooperación, gestión, educación, didáctica, ingeniería, consultoría, etc.) como palanca para la realización de operaciones en entornos internacionales.
- Imagen Corporativa: refuerzo de la imagen internacional de MCC y de las relaciones con Gobiernos e Instituciones como vehículo de atracción de oportunidades.

DESARROLLO

La progresión, el crecimiento y la expansión seguirán estas directrices:

- Posicionamiento competitivo: alcanzar la dimensión necesaria de acuerdo con la naturaleza de los negocios.

- Generación de empleo: acorde con los Principios Básicos y la Misión.
- Autonomía convergente: combinando la gestión autónoma con las actuaciones estratégicas coordinadas en las Agrupaciones y con el conjunto de la Corporación.
- Desarrollo local y despliegue exterior: mediante la combinación de proyectos empresariales locales y exteriores, propios o compartidos.
- Sectores globalizados: lograr la posición de proveedores de desarrollo.
- Plataformas financieras: mediante nuevos instrumentos y figuras para la financiación del desarrollo.
- Mondragon Unibertsitatea: generadora de una zona de influencia y de desarrollo económico basada en la aplicación innovadora del conocimiento.
- Compromiso de respeto medioambiental: en las implantaciones empresariales, procesos de trabajo y productos finales.
- Cooperación empresarial: adecuación de la configuración corporativa a la estrategia de colaboración con otras empresas y grupos en desarrollos compartidos.
- Nuevos productos y servicios: desarrollo e innovación de nuestra oferta para responder a las necesidades de los clientes-mercados y fundamento del crecimiento de los negocios actuales.
- Incorporación de transformaciones tecnológicas: con especial atención a las tecnologías emergentes.
- Asunción del riesgo promocional: como parte integrante de una actitud personal y colectiva de compromiso con el desarrollo y la promoción de nuevos proyectos y actividades.

IMPLICACIÓN SOCIAL

Las directrices en las que se apoya este Objetivo Básico son:

- Proyecto común: el desafío asumido por MCC sólo es viable con la participación solidaria y sostenida de personas capaces e ilusionadas.
- Comunicación: medio para el conocimiento de las expectativas de las personas y del proyecto empresarial. Relación de transparencia con la sociedad y vínculo de comunicación abierto con otros grupos e instituciones.
- Comportamiento ético: constituirá la guía de todas las actuaciones en el ámbito general de las relaciones corporativas.
- Personas responsables: en su compromiso con el proyecto empresarial y corporativo.
- Personas satisfechas: con su protagonismo y las oportunidades de formación y promoción.
- Orgullo de pertenencia: como protagonistas del avance hacia la Misión.
- Coherencia retributiva: en función del aporte real de cada persona, en términos de equidad, solidaridad interna y competitividad externa.

- Reconocimiento: manifestación expresa por el esfuerzo realizado y el trabajo bien hecho.
- Formación: fuente de renovación permanente cuya responsabilidad comparten personas y empresa.
- Relación societaria y estabilidad laboral: favorece el logro de mejores resultados en el desarrollo de las tareas de las personas.
- Salud laboral: condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Previsión Social: nuestro sistema de provisión como fuente de satisfacción de las personas por sus coberturas y prestaciones sociales.
- Responsabilidad: cumpliendo con las obligaciones sociales como empresa y prestando apoyo a iniciativas comunitarias y ciudadanas dirigidas al desarrollo del entorno.
- Medio ambiente: respeto al medio ambiente en la actividad empresarial y colaboración en el desarrollo de iniciativas defensoras de un entorno de calidad sostenida.
- Comunicación externa: explicando los compromisos y realizaciones significativas.

Políticas Generales

Las Políticas Generales concretan las líneas de actuación de la Corporación en ámbitos de especial relevancia y sirven de base para la elaboración de los Planes Estratégicos.

Persiguen alcanzar los Objetivos Básicos a través de la aplicación de directrices específicas que pretenden dar respuesta al reto competitivo del futuro. Dada la coincidencia de las materias que abordan con las de los Objetivos Básicos, bastará simplemente con su enumeración:

- *Competitividad*
- *Internacionalización*
- *Comunicación*
- *Innovación*
- *Promoción Empresarial*
- *Empleo*
- *Personas*
- *Financiación*

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.

Los convenios de colaboración serán un instrumento de puesta en común de capacidades complementarias que sumen en la búsqueda de las finalidades de los que colaboran. Nuestra especificidad, de la que nos sentimos orgullosos, no es óbice para trabajar con otros, antes al contrario debe ser un estímulo para desarrollar espacios de encuentro.

Creemos poder aportar cosas a los demás, pero al mismo tiempo estamos seguros de que es mucho lo que podemos aprender. Como ya se ha dicho, compartir los conocimientos es una forma más de distribución de la riqueza.

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. Esto es algo profundamente asumido, lo que lógicamente debe marcar la tónica de nuestra actuación en la etapa que se avecina.

El enunciado personas-productos encierra una evidente paradoja en los tiempos del cambio, porque esa lección sí que la podemos extraer de nuestra historia. Podríamos incluso decir que cuando todo cambia todo permanece.

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.

Además, las entidades que se mueven más específicamente en el área del conocimiento, especialmente los centros tecnológicos, las entidades de consultoría e ingeniería, la universidad y el centro de formación cooperativa y directiva, no van a trabajar aisladamente, sino que constituirán el llamado Grupo del Conocimiento (Ezagurea Taldea), con objeto de servir de motor de la innovación permanente.

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.

El primer paso en este camino es la realización de un Plan Estratégico de Ciencia y Tecnología de MCC que, tras el análisis de la situación actual defina los campos de actuación futura, señalando las tecnologías que afectarán en mayor medida a los negocios y estableciendo planes de actuación al respecto.

Un segundo paso lo constituye la idea de crear un polo de innovación, proyecto Garaia, perfectamente sintonizado con el desarrollo de Mondragon Unibertsitatea. Se trata de un conjunto investigador y de servicios que estrecha la relación entre empresas y entidades del conocimiento, impulsando la investigación y creando una red donde fluya el saber avanzado que ayude a diseñar y configurar proyectos de futuro.

La concentración en un área geográfica limitada, donde ya se ubican la universidad, ingeniería, consultoría e Ikerlan, de otros veinte centros tecnológicos de empresa, crearán una densidad de pensamiento que además de ayudar al progreso de los negocios influirán poderosamente en la configuración del entorno social.

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.