

«El Grupo Cooperativo Mondragón ante el reto de la Europa Económica de 1993»

El Grupo Cooperativo Mondragón se enfrenta a la necesidad de reestructurar su modelo de organización y adaptar sus estrategias empresariales para responder en desarrollo a una nueva realidad económica desde las oportunidades que se derivan de la dimensión alcanzada y con la mirada puesta en el mercado europeo de 1993. Estos cambios supondrán la apertura hacia una nueva etapa que, coincidiendo con el relevo generacional de los hombres que han llevado la dirección con vocación, acierto y estilo ejemplarizante desde los puestos clave de toda la organización del Grupo, debe encontrar los términos de equilibrio entre las necesidades sentidas por las generaciones de jóvenes que se incorporan al mundo del trabajo y el espacio empresarial que se precisa para conquistar cuotas de mercado y generar puestos de trabajo estables en un entorno altamente competitivo. Todo ello sin que se conculquen los principios de democracia industrial, solidaridad y soberanía del trabajo.

Arrasateko Kooperatiba-Taldea bere antolamendu-eredua berregituratu eta bere enpresa-estrategiak moldatu beharrean aurkitzen da, lortutako dimentsiotik eratortzen diren abaguneetatik eta begiak 1993ko merkatu europarrean jarrita, garabidean dagoen errealitate ekonomiko berri bati erantzuteko. Aldaketa hauek etapa berri batera irekitzea suposatuko dute, eta etapa honek, zuzendaritza Taldearen antolamendu guztiko postu giltzarrietatik bokazioarekin, ondo asmatuz eta estilo eredugarri batekin eraman duten gizonen belaunaldi-aldaketarekin etorri, orekako terminoak idoro beharko ditu, alde batetik, lanaren mundura sartzen diren belaunaldi gazteek sentitutako beharren eta, bestetik, ingurune biziki lehiakor batean merkatu-kota altuak konkistatu eta lanpostu egonkorak sortzeko behar den enpresa-espazioaren artean. Eta guzti hori demokrazia industriala, elkartasuna eta lanaren soberanía bezalako printzipioak eratsi gabe noski.

The Mondragón Cooperative Group faces the need for restructuring its organisational model and adapting its business strategies in order to respond to a new economic reality from the opportunities which have arisen as a result of the present dimension of the Group and with a view to the European market of 1993. These changes will involve facing the onset of a new phase in its development which, coinciding with the replacement of the men who have led management with vocation, success and exemplary style in key posts throughout the organisation of the Group with a new generation of managers, must find the right balance between the requirements felt by the generations of young people who enter the labour market and the business space which is necessary for obtaining market shares and generating stable jobs in a highly competitive environment. All this without infringing upon the principles of industrial democracy, solidarity and work sovereignty.

1. El Grupo hoy
2. Filosofía del GCM
3. Proyecto del Nuevo Modelo de Organización

Bibliografía

Palabras clave: Cooperativas, mercado europeo, planificación estratégica.

Nº de clasificación JEL: J54, L1, L2, P13.

Decir que los escenarios económicos están cambiando como consecuencia de la internacionalización de los negocios, la firma del Acta Única Europea o la apertura de la Europa del Este, es ya todo un tópico muy socorrido, pero no es menos cierto que efectivamente están transformando el mundo económico y que reclaman urgentemente la atención empresarial para revisar y actualizar las estrategias competitivas.

Todos estos cambios tienen un origen mucho más profundo que las simples decisiones políticas que se ven irremisiblemente arrastradas por los acontecimientos económicos y sociales. Es la educación del consumidor, fomentada por la difusión de los medios de comunicación, la que provoca la aparición de una demanda selectiva y tecnificada que exige una permanente innovación de la oferta para satisfacer unas necesidades muy concretas dentro del estrecho margen de precios que los usuarios están dispuestos a satisfacer.

Este horizonte atractivo e inevitable al mismo tiempo, hace que nuestro Grupo Cooperativo Mondragón (en lo sucesivo haremos la referencia abreviada GCM), que basa su soberanía y poder de decisión en la democracia industrial a nivel de cada una de sus Cooperativas de base organizadas en el ámbito de Grupos Comarcales, se esté planteando la necesidad de evolucionar desde el estadio actual que podemos calificar de «*Ensayo Sociológico*» hacia la constitución de un verdadero «*Grupo Empresarial*» con capacidad para aunar vocaciones en torno a una unidad de dirección estratégica, renunciando, en la medida que resulte preciso, a una parte de las facultades individuales.

En esta línea se polarizan las reflexiones que enmarcaron el desarrollo del II Congreso del GCM celebrado los días 1 y 2 de diciembre de 1989, donde los 350 compromisarios de las Cooperativas Asociadas emplazaron la convocatoria, en el plazo más breve posible, de un tercer Congreso para tratar

el *Modelo de Organización* que permita la cohesión empresarial de las Cooperativas, Grupos Cooperativos e Instituciones de supraestructura que componen el GCM.

Consecuentemente, es necesario advertir al lector que cuando a continuación se expone sobre la nueva estrategia empresarial del GCM es, en estos momentos, parte de un *Proyecto en elaboración* que, tras trazar las líneas básicas de futuro, presenta una plataforma inicial de análisis y reflexión para los Órganos de Gobierno y Dirección de las Cooperativas del Grupo, del que finalmente surgirá, en un clima de participación creativa, el Proyecto definitivo que será sometido al refrendo del III Congreso previsto para finales de 1991.

Solo entonces, la voluntad mayoritaria de las Cooperativas decidirá cuál será la Estrategia Empresarial y el Modelo Organizativo que adoptará el GCM.

1. EL GRUPO HOY

Cuando en 1955 cinco jóvenes con profunda inquietud social fomentada por D. José María Arizmendiarieta, coadjutor de la Parroquia de Mondragón, fundaron la primera Cooperativa «*Ulgor*» (hoy Fagor Electrodomésticos), para facilitar estufas de petróleo, difícilmente podían soñar que, 34 años más tarde, su aventura sería compartida por más de 22.000 trabajadores, como se puede apreciar en el gráfico n.º 1, convirtiéndola en un ensayo sociológico de alcance internacional.

En sus raíces, el movimiento cooperativo de Mondragón no abordó los preceptos de la democracia industrial, de la solidaridad entre sus miembros y el resto de la sociedad, y de la supeditación del capital al trabajo, por razones de sentimientos quiméricos pasajeros ni por el incentivo de un mejor tratamiento fiscal. Lo hizo bajo el impulso del trabajo como factor generador de bienestar, situando al hombre como su animador y beneficiario.

El reconocimiento social y el éxito empresarial han alentado permanentemente la experiencia, que ha sido adaptarse a la evolución del entorno sin transgredir sus valores esenciales, alcanzando el complejo entramado de relaciones económicas y societarias que hoy constituye el GCM (gráfico n.º 2), al servicio de sus comunidades de trabajo.

El Balance consolidado (después de compesar las operaciones cruzadas entre las cooperativas del Grupo) de las Cooperativas del Área Industrial y Servicio con el de Caja Laboral Popular y Lagun-Aro (cuadro n.º 1), representa el mejor exponente cuantitativo de la potencialidad del GCM, aunque la estructura patrimonial de estas unidades económicas sea ciertamente heterogénea, al tratarse de un conjunto de cooperativas de trabajo asociado de actividades de muy diversa naturaleza, de una cooperativa de crédito, y de una mutua de provisión social voluntaria. Característica que obliga a una interpretación matizada, tanto por la estructura del Activo como de Pasivo, de los 550.470 millones de pesetas de recursos dispuestos.

Gráfico n.º 1. Evolución del Personal del Grupo Cooperativo Mondragón

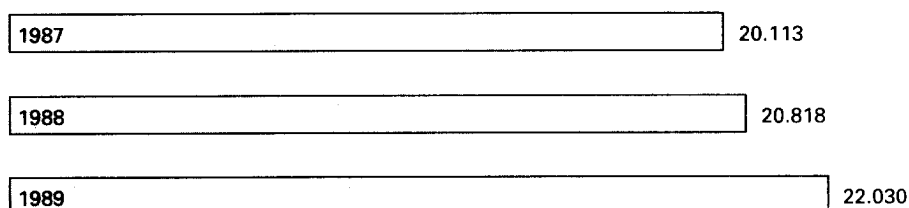
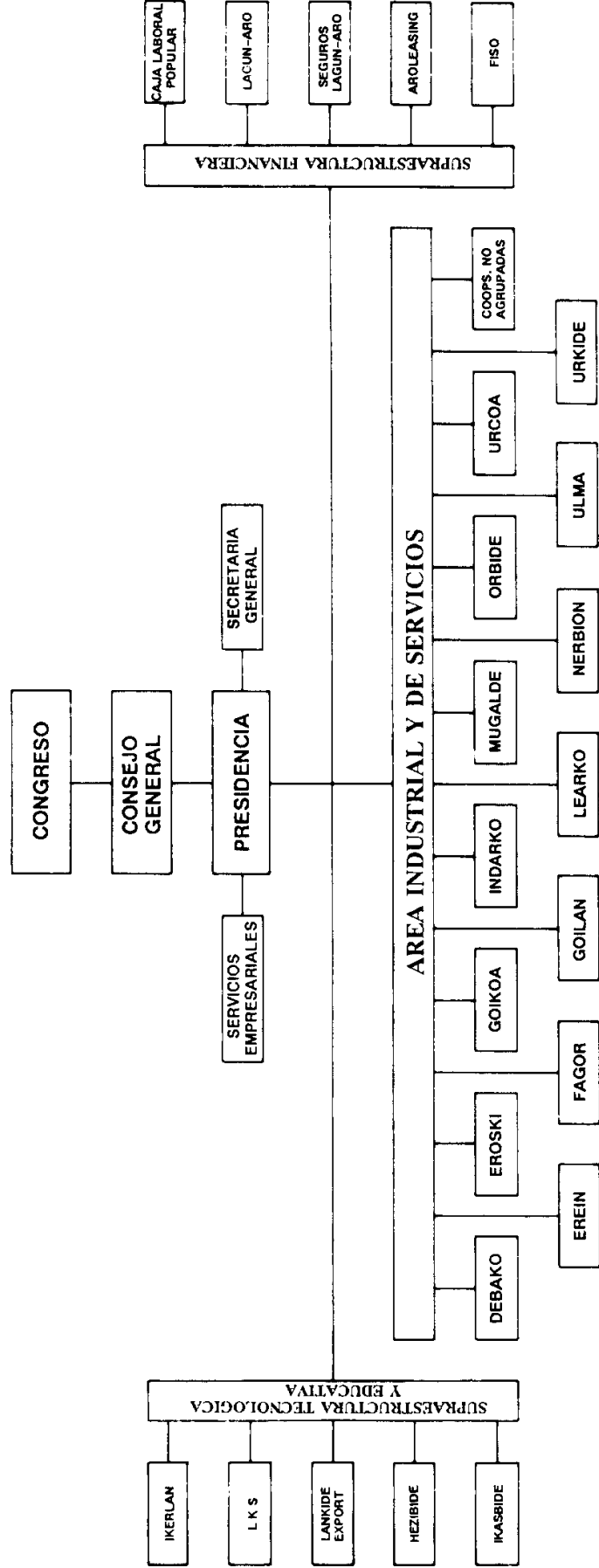


Gráfico n.º 2. Organigrama del Grupo Cooperativo Mondragón



Cuadro n.º 1. Balance Consolidado del Grupo Cooperativo Mondragón
(después de la Distribución de Excedentes Netos)

(Millones de pesetas)

Concepto	31.12.88		31.12.89		Variación Anual	
	Importe	% Distr.	Importe	% Distr.	Importe	% Variac.
ACTIVO						
— Fijo	68.353	15,2	88.036	16,0	19.683	28,8
— Circulante	381.005	84,8	462.434	84,0	81.429	21,4
TOTAL ACTIVO	449.358	100,0	550.470	100,0	101.112	22,5
PASIVO						
— Recursos Propios	142.857	31,8	174.175	31,7	31.318	21,9
— Exigible a Largo	13.450	3,0	23.843	4,3	10.393	77,3
— Exigible a Corto	293.051	65,2	352.452	64,0	59.401	20,3
TOTAL PASIVO	449.358	100,0	550.470	100,0	101.112	22,5

La explotación de estos recursos ha permitido que el GCM genere 113.107 millones de pesetas de valor añadido en el último ejercicio

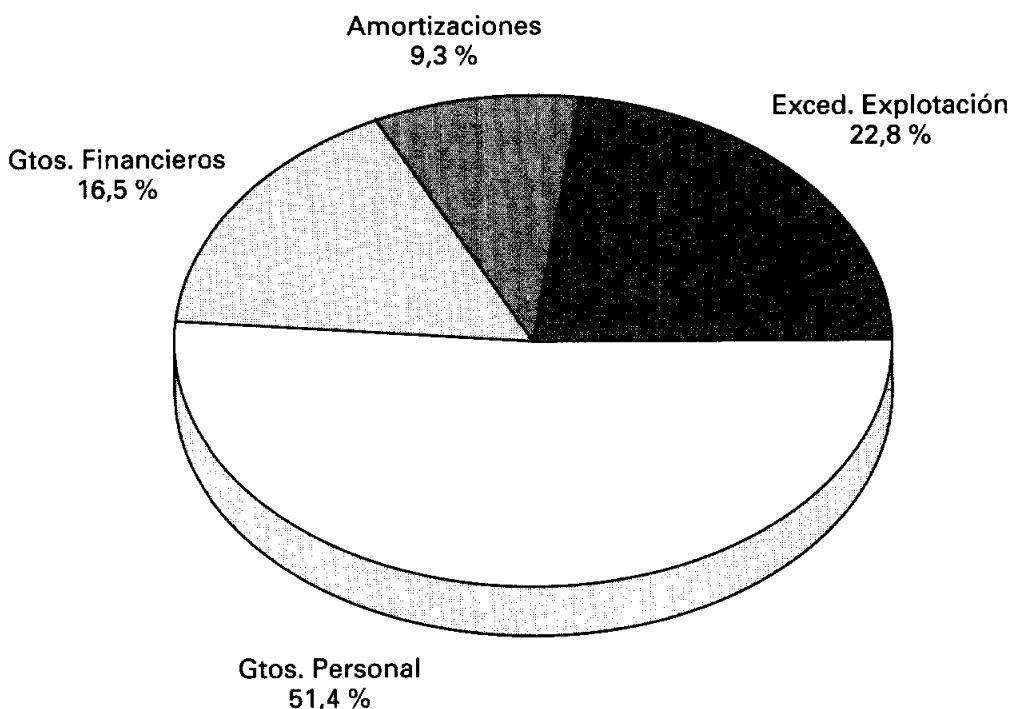
(cuadro n.º 2) que, tras retribuir al factor trabajo y capital (en las proporciones del gráfico n.º 3), aportan una elevada autofinanciación de 36.280 millones de pesetas.

Cuadro n.º 2. Valor Añadido Consolidado del GCM en 1989

(Millones de pesetas)

Concepto	IMPORTE	%
VALOR ANADIDO	113.107	100,0
Gastos de Personal	(58.153)	(51,4)
RENDIMIENTO INTERNO	54.954	48,6
Gastos Financieros	(18.654)	(16,5)
CASH-FLOW	36.280	32,1
Amortizaciones	(10.543)	(9,3)
EXCEDENTES DE EXPLOTACIÓN	25.737	22,8
Resultados Ajenos a Explotación	2.413	2,1
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	28.150	24,9

Gráfico n.º 3. Distribución del Valor Añadido en 1989



Precisamente, una de las virtualidades que ha permitido la rápida expansión del GCM ha sido el elevado porcentaje de retención de los recursos generados (el 91 % del cash-flow en 1989), después de retribuir a las aportaciones de los socios trabajadores y atender las dotaciones para impuestos y Fondo de Educación y Promoción Social.

Gracias a este importante flojo de recursos se ha cubierto, con un amplio margen financiero, el ambicioso programa de inversiones acometido durante 1989, por importe de 23.223 millones de pesetas que, con un crecimiento del 41 % sobre las inversiones del ejercicio anterior, han permitido mejorar el nivel tecnológico y la competitividad del Grupo, esencialmente en el Área Industrial y de Servicios, donde se han concentrado el 91 % de las mismas.

Para facilitar una mayor comprensión del alcance empresarial del GCM resulta necesario abandonar los parámetros consolidados para introducirnos en la presentación de sus realidades individuales más características.

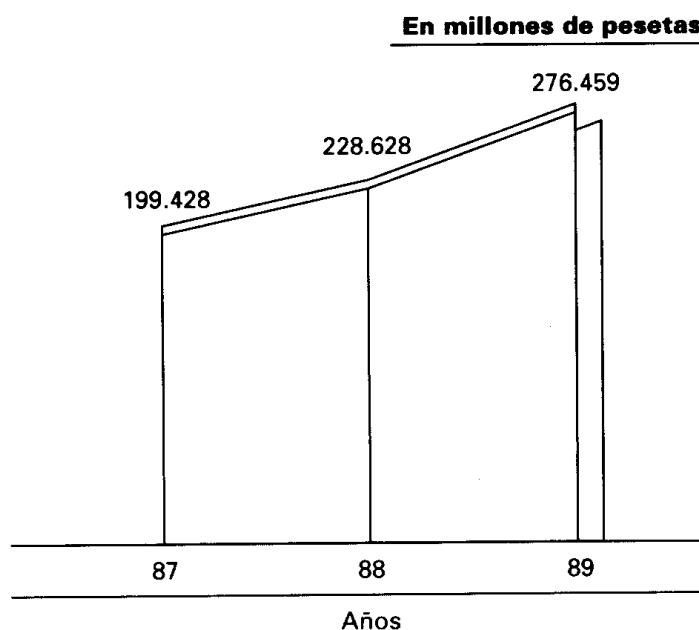
1.1. Caja Laboral Popular

Cooperativa de crédito profundamente enraizada en el sentimiento popular de Euskal Herria, al servicio preferente del desarrollo del empleo cooperativo mediante la cobertura de las necesidades de intermediación financiera del GCM.

Su aceptación social ha facilitado una rápida expansión territorial de su red de oficinas, 189 al término de 1989, y la captación de 276.459 millones de pesetas de recursos acreedores depositados por los clientes ahorradores (gráfico n.º 4), quienes reciben un completo panel de servicios financieros propios de la Banca moderna, al tiempo que comparten la experiencia de participar activamente en el desarrollo económico del País y de la democracia industrial impulsada desde el GCM.

La capitalización histórica del 90% de los excedentes después de impuestos ha contribuido a potenciar la evolución del Coeficiente de Garantía mediante el fortalecimiento de los Recursos Propios hasta situarlos en 28.386 millones

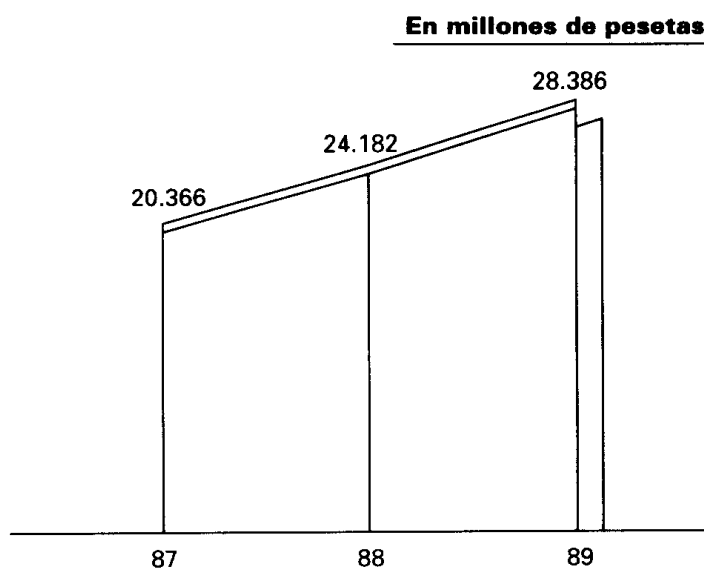
Gráfico n.º 4. **Caja Laboral Popular. Acreedores**



de pesetas al término de 1989 (gráfico n.º 5), superando ampliamente lo establecido en términos de solvencia por las Autoridades Monetarias.

Política que le permite mantener un fuerte ritmo de crecimiento, incluso superior en los últimos años al de las Cooperativas Industriales, sin debilitar su estructura patrimonial

Gráfico n.º 5. **Recursos Propios de Caja Laboral Popular**



Cuadro n.º 3. Balance de Caja Laboral Popular
(después de la Distribución de Excedentes)

(Millones de pesetas)

Concepto	31.12.88		31.12.89		Variación Anual	
	Importe	% Distr.	Importe	% Distr.	Importe	% Variac.
— Tesorería	91.007	34	121.016	38	30.009	33
— Inversiones	156.335	59	180.725	56	24.390	16
— Inmovilizado	12.575	5	13.448	4	873	7
— Diversas	5.271	2	5.553	2	282	5
TOTAL ACTIVO	265.188	100	320.742	100	55.554	21
— Recursos Propios	24.182	9	28.386	9	4.204	17
— Intermediarios						
Financieros	3.449	1	3.663	1	214	6
— Acreedores	228.627	86	276.459	86	47.832	21
— Obligaciones a Pagar	2.074	1	2.831	1	757	36
— Diversas	6.856	3	9.403	3	2.547	37
TOTAL PASIVO	265.188	100	320.742	100	55.554	21

(cuadro n.º 3), presentando un Balance de 320.742 millones de pesetas después de la distribución de excedentes al 31 de diciembre de 1989.

El protagonismo de Caja Laboral Popular ha sido clave en el desarrollo del GCM, no solamente por su función financiadora del empleo cooperativo, sino también por su vocación promotora de nuevas cooperativas, impulsando con el concurso de su División Empresarial (hoy LKS Consultores), la experiencia a otras comarcas de Euskal Herria, en la búsqueda de propiciar un equilibrio entre la captación de ahorro y la creación de empleo en las mismas mediante el aprovechamiento de sus características naturales y de su cultura industrial o agrícola.

De forma semejante, su colaboración, dentro de los límites permitidos por la defensa de su propia rentabilidad y solvencia, fue decisiva para que las Cooperativas Industriales superasen la crisis de la economía española e internacional durante los años 1973 a 1985 sin dejar de crear nuevos empleos cooperativos.

También en el futuro Caja Laboral Popular está destinada a representar un papel principal en la implantación de las estrategias empresariales del GCM, fiel a su vocación constitucional de promoción de la experiencia cooperativa y consciente del compromiso contraído con la sociedad vasca que le ha confiado la administración de sus ahorros esperando que con su contribución se impulse el trabajo como eje dinamizador del bienestar social.

1.2. Lagun-Aro

Mutua de Provisión Social voluntaria que, actuando como instrumento de seguridad social propia del GCM, complementa el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social Pública.

Sus funciones son minimizar el costo y mejorar la gestión de las prestaciones de Asistencia Sanitaria e Incapacidad Laboral Transitoria para las Cooperativas, asumiendo un acuerdo de colaboración con el Régimen Especial de los

Trabajadores Autónomos y complementar voluntariamente las pensiones de Jubilación y Viudedad del citado Régimen en favor de los mutualistas.

Para responder a las obligaciones aduanales contraídas con los mutualistas activos y pasivos adscritos a Lagun-Aro, se ha constituido un Fondo Patrimonial (cuadro n.º 4) que, al 31 de diciembre de 1989 asciende a 76.625 millones de pesetas, mediante la capitalización de, aproximadamente, un 40 % de las cuotas anuales satisfechas por las Cooperativas y de los rendimientos generados por las inversiones en las que se materializa el propio Fondo, hasta cubrir las necesidades que anualmente determinan técnicos actuariales externos por el método «Projected Unit Credit».

La garantía del buen fin de las obligaciones asumidas con los mutualistas, exige de una prudente política inversora a medio y largo plazo que, equilibrando la rentabilidad, la convertibilidad y los riesgos, permita conseguir las hipótesis de rendimiento implícitas en los cálculos actuariales. Adicionalmente, la práctica totalidad de estas inversiones se canalizan hacia el

exterior del GCM con objeto de que su disponibilidad para atender las obligaciones vencidas, en ningún momento pueda poner en peligro la financiación del resto de actividades.

En el marco de estas inversiones quedan encuadradas las actividades de seguros generales (Seguros Lagun-Aro) y vida (Lagun-Aro Vida), en colaboración con el Grupo italiano UNIPOL y Caja Laboral Popular, y las de arrendamiento financiero (Aroleasing), que contribuyen a promocionar las ventas de las Cooperativas fabricantes de bienes de equipo, aportando una interesante alternativa de financiación para sus clientes.

En otro orden de actividades, el Servicio de Medicina de Empresa colabora con su asistencia técnica a mejorar y supervisar las condiciones medioambientales en las que se desarrolla el trabajo en las Cooperativas Industriales, dando cobertura a las iniciativas de los Comités de Seguridad e Higiene.

El futuro de Lagun-Aro está estrechamente vinculado a la evolución de la Seguridad Social Pública, en la que tanto sus cuotas como las prestaciones

Cuadro n.º 4. **Balance de Lagun-Aro**
(después de la Distribución de Excedentes)

(Millones de pesetas)

Concepto	31.12.88		31.12.89		Variación Anual	
	Importe	% Distr.	Importe	% Distr.	Importe	% Variac.
— Inmovilizado	41	—	40	—	-1	-2
— Inversiones	56.317	93	74.364	95	18.047	32
— Deudores	1.107	2	1.703	2	596	54
— Tesorería	640	1	446	1	-194	-30
— Periodificaciones	2.522	4	1.295	2	-1.227	-49
TOTAL ACTIVO	60.627	100	77.848	100	17.221	28
— Fondo Patrimonial	59.807	99	76.625	98	16.818	28
— Remanentes de Rep.	-793	-1	-330	—	463	-58
— Acreedores	131	—	106	—	-25	-19
— Periodificaciones	1.482	2	1.447	2	-35	-2
TOTAL PASIVO	60.627	100	77.848	100	17.221	28

Cuadro n.º 5. Grupos Cooperativos

GRUPO	UBICACION	NATURALEZA	N.º Cooperat. Asociadas	VENTAS		EXPORTACIONES		INVERSIONES	PERSONAL
				1989	% Variac.	1989	% sVentas		
Debako	Elgóibar (Guip.)	Sect.: Maq. Herr.	5	10.262	+34	3.985	39	330	920
Erein	Euskal Herria	Sect.: Agroalim.	8	4.136	+16	110	3	254	266
Eroski	Euskal Herria	Sect.: Distrib.	1	59.945	+26	—	—	7.859	1.789
Fagor	Mondragón (Guip.)	Comarcal	12	89.374	+33 (*)	23.038	26	5.624	7.882
Goikoa	Navarra	Comarcal	6	3.833	+39	637	17	220	382
Goilan	Ordizia (Guip.)	Comarcal	6	12.693	+9	5.088	40	864	1.044
Indarko	Gernika (Vizc.)	Comarcal	4	4.423	+13	1.006	23	461	389
Learko	Markina (Vizc.)	Comarcal	5	6.120	+6	2.306	38	562	576
Mugalde	Oñartzun (Guip.)	Comarcal	5	8.184	+7	147	2	184	633
Nerbion	Bilbao (Vizc.)	Comarcal	6	6.857	+9	2.650	39	1.145	733
Orbide	Donosti (Guip.)	Comarcal	5	6.855	—	464	7	509	833
Ulma	Oñati (Guip.)	Comarcal	3	11.049	+33	1.574	14	797	928
Urcoa	Vitoria (Alava)	Comarcal	5	5.010	+34	1.064	21	159	474
Urkide	Azpeitia (Guip.)	Comarcal	5	5.379	+5	1.146	21	291	662
Cooperativas no agrupadas	—	—	21	18.968	+11	4.005	21	1.825	2.748
Total Area Industrial y de Servicios				253.088	+23	47.220	24	21.084	20.259

(*) Más 9 % sin computar las ventas de Fabrelec (Sociedad adquirida por Fagor Electrodomésticos en 1989).

dependen de decisiones políticas difíciles de anticipar en el tiempo. Sin embargo, las tendencias europeas están fomentando los complementos voluntarios a las prestaciones públicas, orientadas a cubrir niveles mínimos asistenciales, por lo que la clave parece estar situada en determinar con acierto las proporciones de la cobertura voluntaria.

1.3. Grupos Cooperativos

El Área Industrial y de Servicios está organizada en catorce Grupos Cooperativos, de los que once tienen naturaleza esencialmente comarcal y, sólo tres, se distinguen por sus características sectoriales, además de un conjunto de veintiún Cooperativas que se mantienen, por diversos motivos, sin incorporarse a la disciplina de estas asociaciones.

La dimensión (cuadro n.º 5) y el grado de consolidación alcanzado es muy diferente de unos Grupos Cooperativos a otros, dependiendo de su ubicación, antigüedad y nivel de asunción de las funciones que les son propias en temas, tanto empresariales como sociales. En general, los Grupos Cooperativos se han

creado y desarrollado siguiendo los pasos de Fagor que, como Grupo pionero, ha marcado, por su dimensión y alto grado de coherencia interna, un estilo de gestión corporativa.

La expansión del Área Industrial y de Servicios se ha acelerado en 1989 con la adquisición de Fabrelec por Fagor Electrodomésticos (gráficos n.ºs 6 y 7), respondiendo a la estrategia de defender el liderazgo en la «Línea Blanca» del mercado interior, alcanzando un volumen total de ventas de 253.088 millones de pesetas con 20.259 puestos de trabajo.

Empresarialmente, desde los Grupos Cooperativos se coordinan las políticas y estrategias de sus Cooperativas Asociadas, se redistribuyen los recursos disponibles, tanto humanos como financieros, para propiciar su desarrollo armónico, se fomenta la promoción del empleo cooperativo en su zona de influencia y se dotan servicios comunes con objeto de maximizar las sinergias derivadas de la intercooperación.

Socialmente, los Grupos Cooperativos cubren una importante función para el colectivo de Socios Trabajadores, canalizando la promoción y la reubicación intercooperativa y

Gráfico n.º 6. Ventas

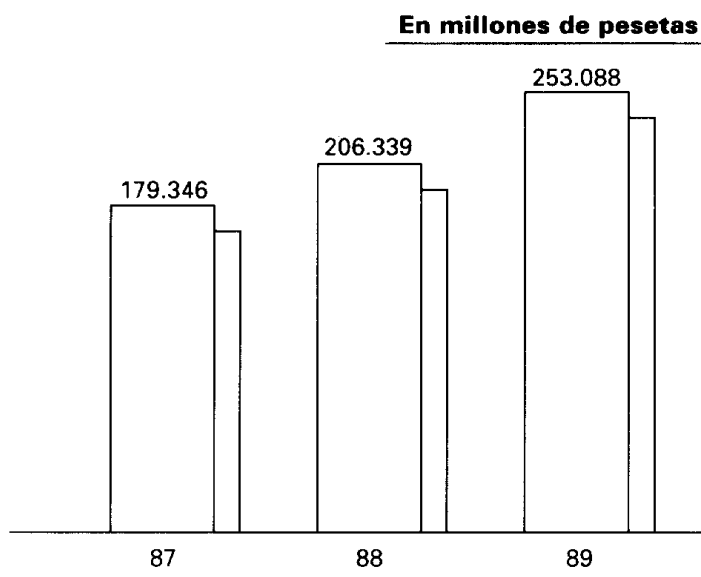
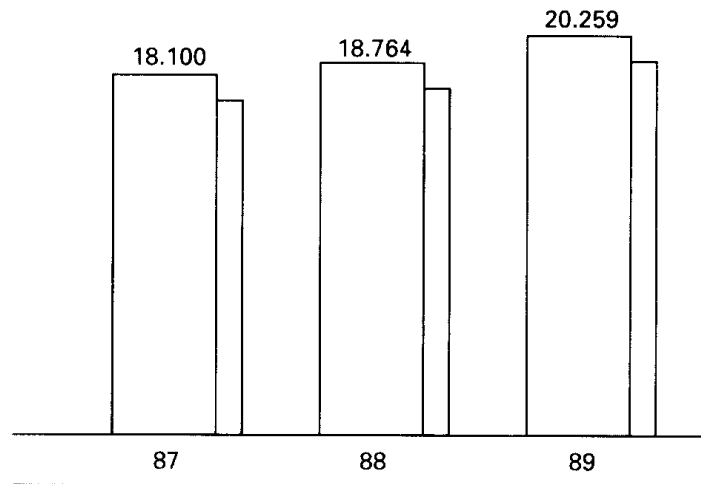


Gráfico n.º 7. **Personal**

homogeneizando las normas laborales y las condiciones económicas mediante la reconversión de retornos o extornos entre sus Asociadas.

A pesar de la importancia de estas funciones empresariales y sociales, las actividades multiproducto y multimercado de los Grupos Cooperativos Comarcales generan importantes deseconomías y hasta divergencias competenciales con otros Grupos, lo que hace cuestionar su eficacia como modelo de organización capaz de responder al reto del nuevo escenario europeo previsto para 1993.

2. FILOSOFÍA DEL GCM

La evolución del GCM está condicionada por una profunda filosofía de servicio a la sociedad que le rodea, con la convicción de *ofrecer una alternativa basada en un modelo socioeconómico coherente con la dignidad del hombre y las exigencias de las comunidades de trabajo*.

Los preceptos que desgranar la filosofía del GCM está contenidos en un

decálogo de «*Principios Básicos*» aprobados por el I Congreso en octubre de 1987, como compendio de los compromisos asumidos en el contrato de asociación a Caja Laboral Popular, de los fundamentos del movimiento cooperativo internacional y de las experiencias acuñadas de la mano de D. José María Arizmendiarieta en el devenir histórico del Grupo.

Para poder comprender el alcance de la nueva estrategia del GCM es necesario conocer, por lo menos someramente, el contenido de estos diez Principios Básicos que han guiado nuestros pasos hasta las posiciones anteriormente descritas, acuñando un importante bagaje de prestigio social de proyección internacional, y que seguirán iluminando la senda que nos debe conducir hacia Europa.

2.1. Libre Adhesión

El GCM se declara abierto a todos los hombres y mujeres que acepten estos Principios Básicos y acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que pudieran existir.

No existirá, por tanto, para la adscripción a la Experiencia, discriminación alguna por motivos religiosos, políticos, étnicos, o de sexo. Solamente será exigible el respeto a los postulados de su constitución interna.

La libre adhesión constituirá el principio orientador de la actuación y relación interpersonal en el desarrollo cooperativo.

2.2. Organización Democrática

El GCM proclama la igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en:

- a) La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios, que se ejercita según la práctica de «una persona, un voto».
- b) La elección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del Consejo Rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General.
- c) La colaboración con los órganos directivos designados para gestionar la sociedad por delegación de toda la comunidad, que gozarán de las atribuciones suficientes para desarrollar eficazmente su función en beneficio común.

2.3. Soberanía del Trabajo

El GCM considera que el Trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano y, por consiguiente:

- a) Renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados.
- b) Adjudica al Trabajo plena soberanía en la organización de la empresa cooperativa.
- c) Considera al Trabajo acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida.
- d) Manifiesta su voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.

2.4. Carácter Instrumental y Subordinado del Capital

El GCM considera al factor Capital como un instrumento, subordinado al Trabajo, necesario para el desarrollo empresarial y acreedor por tanto:

- a) A una remuneración:
 - Justa, en relación a los esfuerzos que implica su ahorro.
 - Adecuada, para propiciar la adscripción de los recursos necesarios.
 - Limitada en su cuantía, mediante la correspondiente regulación.
 - No directamente vinculada a los Resultados obtenidos.
- b) A una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa, que no impida una real aplicación del principio de libre adhesión.

2.5. Participación en la Gestión

El GCM estima que el carácter democrático de la Cooperativa no se agota en su vertiente societaria, sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere:

- a) El desarrollo de los mecanismos y cauces de participación adecuados.
- b) La transparencia informativa en relación a la evolución de las variables básicas de gestión de la Cooperativa.
- c) La práctica de métodos de consulta y negociación con los socios trabajadores y sus representantes sociales en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les conciernan o afecten.
- d) La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional de los socios.
- e) El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.

2.6. Solidaridad Retributiva

El GCM proclama la retribución suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión, expresada en los términos de:

- a) Suficiente, acorde con las posibilidades reales de la Cooperativa.
- b) Solidaria, en los siguientes ámbitos concretos:
 - *Interno*. Materializado, entre otros aspectos, en la existencia de un intervalo solidario de retribuciones al trabajo.
 - *Externo*. Materializado en el criterio de que la remuneración media interna sea equivalente a la de los trabajadores asalariados de su entorno social, salvo manifiesta insuficiencia de la política salarial en el mismo.

2.7. Intercooperación

El GCM considera que, como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el principio de Intercooperación debe manifestarse:

- a) Entre Cooperativas individualmente consideradas, a través de la constitución de Agrupaciones tendentes a la creación de un régimen socio-laboral homogéneo, incluida la reconversión común de Resultados, la regulación de transferencias de socios trabajadores y la búsqueda de las sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.
- b) Entre Agrupaciones, mediante la constitución y gestión democrática, en beneficio común, de entidades y órganos de supraestructura.
- c) Con las demás organizaciones cooperativas vascas, con el fin de potenciar el Movimiento Cooperativo en el País Vasco.
- d) Con otros movimientos cooperativos del Estado, Europeos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos dirigidos a propiciar el desarrollo común.

2.8. Transformación Social

El GCM manifiesta su voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en el marco de Euskal Herria en un proceso de expansión que colabore a su reconstrucción económica y social y a la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria, mediante:

- a) La reinversión de una proporción mayoritaria de los Excedentes Netos obtenidos, destinando una proporción significativa a los Fondos de carácter comunitario, que permita la creación de nuevos puestos de trabajo en régimen cooperativo.
- b) El apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, mediante la aplicación del Fondo de Educación y Promoción Social.
- c) Una política de Seguridad Social coherente con el sistema cooperativo, basado en la solidaridad y responsabilidad.
- d) La cooperación con otras instituciones vascas de carácter económico y social, y especialmente las promovidas por la clase trabajadora vasca.
- e) La colaboración en la revitalización del euskara como lengua nacional y, en general, de los elementos característicos de la cultura vasca.

2.9. Carácter Universal

El GCM, como expresión de su vocación universal, proclama su solidaridad con todos los que colaboran por la democracia económica en el ámbito de la «*Economía Social*», haciendo suyos los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo, propios del Cooperativismo Internacional.

2.10. Educación

El GCM manifiesta que para promover la implantación de los anteriores principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la Educación, en sus diversas vertientes:

- a) *Cooperativa*, del conjunto de los socios y en especial de los elegidos para los órganos sociales.
- b) *Profesional*, en especial de los socios designados para los órganos directivos.
- c) *En general*, de la juventud, propiciando el surgimiento de hombres y mujeres cooperadores, capaces de consolidar y desarrollar la Experiencia en el futuro.

3. PROYECTO DEL NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN

Posiblemente el GCM hubiese perpetuado su organización bajo el modelo de Grupos Cooperativos de naturaleza esencialmente comarcal, de no haber ocupado un puesto relevante en las preocupaciones del Consejo General las oportunidades y amenazas que suscita la Europa de 1993.

La permanente sensación de no estar aprovechando la fuente de sinergias que representa el conjunto del GCM ha reforzado el sentimiento unánime de que es necesario un cambio tendente a la creación de un «*Grupo Empresarial*» que impulse el desarrollo desde una estrategia globalizadora.

La formulación de este Grupo Empresarial tiene que responder a la siguiente doble condición:

- Propiciar una estructura empresarial que permita aprovechar las ventajas del Mercado Único Europeo y minimizar las amenazas, y

— dar un aire renovado a la estructura sociológica para agilizar la toma de decisiones, sin renunciar a las esencialidades de la filosofía socio-empresarial del GCM.

Con estas premisas iniciales se ha elaborado un Anteproyecto Organizativo que persigue el dominio de sectores de mercado, sobre la base de constituir una Cooperativa de Segundo Grado que, estructurada en ocho Divisiones de alcance multisectorial homogéneo (gráfico n.º 8), permita la adopción de una política empresarial global y la coordinación, mejorando la eficacia de la gestión y, con ello, la rentabilidad de las Cooperativas de base.

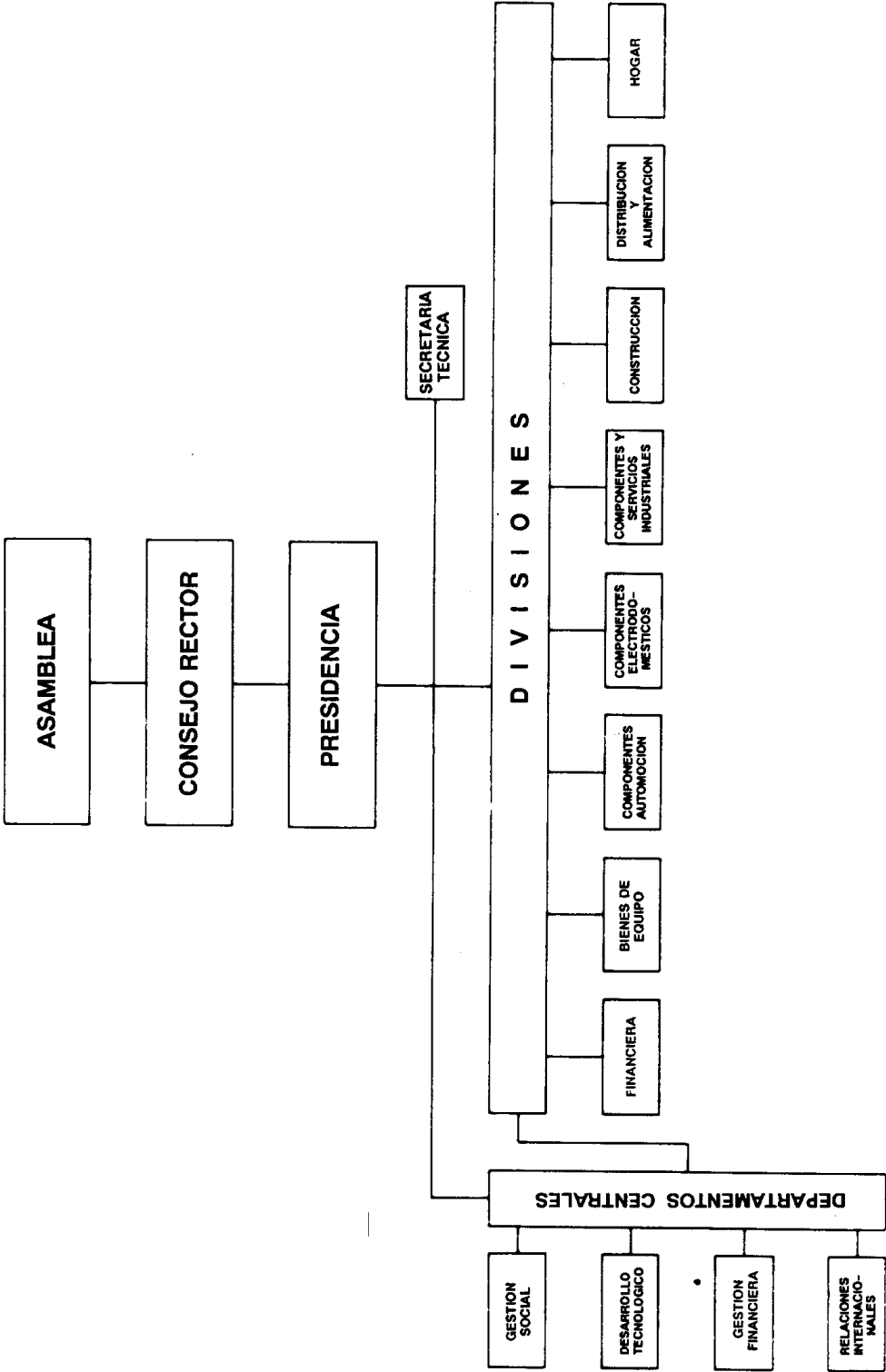
Las Divisiones, a su vez, se estructurarán internamente en Agrupaciones Sectoriales que, en muchos casos, serán un paso previo a la función de las Cooperativas que las integren, en la búsqueda de la creación de unidades jurídicas de dimensión más acorde con las demandadas por las nuevas coordenadas competitivas y la reducción de los órganos de decisión. Esto no debe ser un obstáculo para que cada centro de explotación siga moviéndose alrededor del binomio producto-mercado, confiándose la gestión del día a día y, en consecuencia, la responsabilidad sobre el objetivo de rentabilidad a corto plazo.

Dentro de la gestión corporativa del conjunto del GCM, cobran singular importancia las funciones encomendadas a la dirección de las Divisiones (cuadro n.º 6) en el marco de la Política

Cuadro n.º 6. Funciones de las Divisiones

- Proyección Estratégica orientada al mercado.
- Comunicación y explotación de Marcas.
- Coordinación del desarrollo tecnológico.
- Gestión de recursos humanos.
- Promoción de nuevos negocios y empleo cooperativo.
- Soporte de gestión y financiación de las nuevas actividades.
- Cobertura de riesgos ante terceros.
- Diseño y apalancamiento de procesos de reconversión.

Gráfico n.º 8. Propuesta de Organización del Grupo Cooperativo Mondragón



Empresarial del Grupo, estableciéndose por su mediación el puente de unión con las Agrupaciones Sectoriales y Cooperativas de base.

3.1. Estructura Divisional

3.1.1. *Financiera*

Con la incorporación de las Entidades que actualmente conforman la supraestructura financiera —Caja Laboral Popular, Lagun-Aro y F.I.S.O.— y sus sociedades participadas en los ramos de seguros y leasing, esta División, con su dinamismo y potencialidad, está llamada a desempeñar un papel preponderante en el desarrollo del GCM, facilitándole, además del tradicional apoyo financiero en condiciones preferentes, el soporte necesario para el lanzamiento o toma de control de otras sociedades.

Con este segundo objetivo se está estudiando la constitución de una «Sociedad de Cartera», que permitiría a medio plazo acceder, a través de su cotización en Bolsa, al mercado de capitales, solventando una de las típicas carencias de financiación de las Sociedades Cooperativas.

Complementariamente, también se proyecta la constitución de una «Sociedad Inmobiliaria» para la adquisición y gestión de la reserva estratégica del suelo industrial que se considere necesario para el desarrollo de las demás Divisiones.

3.1.2. *Bienes de Equipo*

Las veinticuatro Cooperativas que producen equipamiento para la industria se organizarán en seis Agrupaciones Sectoriales:

- Ingeniería y Consultoría.
- Maquinaria de Arranque.
- Maquinaria de Deformación.
- Matricería.
- Regulación y Control.
- Utillaje y Herramienta.

El desarrollo tecnológico será el eje directriz de la División, para lo que contará con un centro de investigación aplicada, especializado en máquina-

-herramienta «Ideko», con capacidad para atender las necesidades de lanzamiento de nuevos productos y sistemas de fabricación.

Concentrarán un potencial de ventas, en términos de las previsiones del P.G.'90, de 33.000 millones de pesetas, con una ocupación de 3.000 puestos de trabajo.

3.1.3. *Componentes de Automoción*

La demanda de componentes por el Sector de Automoción evoluciona de forma progresiva hacia el establecimiento de una estrecha relación industrial con sus proveedores, de forma que colaboren en el desarrollo de nuevos productos o soluciones técnicas, suministren funciones completas y mejoren su competitividad mediante la especialización y concentración.

En esta línea de especialización y concentración, las ocho Cooperativas fabricantes de componentes de automoción, reforzadas por la reciente adquisición desde Fagor de la sociedad Victorio Luzuriaga, con objeto de aumentar su participación europea en el segmento de piezas fundidas de seguridad para el automóvil, se organizarán en dos Agrupaciones Sectoriales:

- Fundición y Forja.
- Plástico y Caucho.

Concentrándose un potencial de ventas, en términos de las previsiones del P.G./90, de 40.000 millones de pesetas, con una ocupación de 3.800 puestos de trabajo.

3.1.4. *Componentes de Electrodomésticos*

Con el dominio de las tecnologías mecánicas, electromecánicas, electrónicas y plásticos se ofrece un amplio catálogo a la industria fabricante de electrodomésticos, que recientemente ha evolucionado hacia la internacionalización a través de un proceso de concentración empresarial de alcance multinacional, del que se derivan nuevos requerimientos de desarrollo tecnológico, calidad, servicio y competitividad para sus proveedores de componentes.

Como respuesta a este nuevo escenario, las ocho Cooperativas fabricantes de componentes para este sector se organizarán en tres Agrupaciones Sectoriales orientadas hacia el mercado europeo:

- Electromecánicos.
- Electrónicos.
- Piezas Técnicas.

Concentrando un potencial de ventas de 20.000 millones de pesetas, con una ocupación de 2.200 puestos de trabajo.

3.1.5. *Componentes y Servicios Industriales*

Esta División, además de dar cobertura a las Cooperativas que no tienen un adecuado acomodo en las otras siete Divisiones por su marcada orientación mercadológica-sectorial, tiene una misión característica fomentar las nuevas tecnologías emergentes o las nuevas actividades sectoriales que, tras su promoción y desarrollo, puedan constituir en el futuro nuevas Divisiones del GCM.

Las veintidós Cooperativas que se incorporarán a esta División adoptarán una organización mixta, sobre la base de dos Agrupaciones Sectoriales:

- Impresión, Envase y Embalaje.
- Ocio y Deporte.

Que complementan con otras dos «zonales», con las actividades cuyas relaciones producto-mercado no plantean ninguna convergencia sectorial.

En conjunto, alcanzará un potencial de ventas de 27.000 millones de pesetas, con una ocupación de 2.500 puestos de trabajo.

3.1.6. *Construcción*

Serán trece las Cooperativas que ofrecerán sus productos y servicios en este importantísimo Sector por sus características tradicionales de «Locomotora Económica», organizadas en cuatro Agrupaciones Sectoriales:

- Madera.
- Maquinaria de Manutención y Obras Públicas.

- Promociones y Contratas.
- Sistemas y Servicios.

La importancia de las Cooperativas que la conformarán y su consolidada presencia en el mercado nacional permiten detectar claras opciones para el lanzamiento de nuevas actividades que aprovechen las sinergias de la división y complementen su catálogo.

Su potencial actual permitirá alcanzar unas ventas de 33.000 millones de pesetas, con una ocupación de 2.500 puestos de trabajo.

3.1.7. *Distribución y Alimentación*

En la práctica, dentro de la actual organización del GCM, las diez Cooperativas que conformarán la División están operando bajo una orientación totalmente sectorial, que se ha reforzado con la promoción de «Comercial Erein», para la distribución especializada al sector de restauración y hostelería, y la agrupación de Eroski con la Cooperativa de Consumidores del País Valenciano «Consum», para abordar conjuntamente su expansión territorial.

Su organización quedará estructurada en dos Agrupaciones Sectoriales:

- Alimentación
- Distribución

con un potencial actual de ventas de 97.000 millones de pesetas y una ocupación de 4.200 puestos de trabajo.

Las características del sector de distribución plantean la necesidad de alcanzar una dimensión mínima para consolidar la capacidad de compra y negociación con las grandes compañías productoras multinacionales, con objeto de conseguir una posición competitiva ante un consumidor cada día más «adulto» en función de su capacidad para evaluar la relación precio - calidad - prestaciones. Con este objetivo se ha planificado la ampliación del área de operaciones al resto del Estado Español, con la colaboración de «Consum», y al sur de Francia, abordando un ambicioso programa de inversiones, durante el trienio 1991-93, de 70.000 millones de pesetas, que permitirán triplicar la cifra de operaciones y crear 3.500 empleos.

3.1.8. Hogar

En esta última división se incorporarán las quince Cooperativas especializadas en el equipamiento del hogar e instalaciones de colectividades, organizadas en tres Agrupaciones Sectoriales:

- Electrodomésticos.
- Instalaciones Comerciales.
- Muebles.

Las características sectoriales, tendencia a la internacionalización y sinergias en la gestión comercial y de aprovechamientos, inducen a pensar en la necesidad de consolidar, mediante fusiones de Cooperativas y alianzas internacionales, las Agrupaciones de Electrodomésticos y Muebles, aunque, en esta última, también resulta necesario conservar la agilidad y flexibilidad de las pequeñas unidades de negocio.

El potencial actual se cifra en 80.000 millones de pesetas de ventas, con una ocupación de 5.100 puestos de trabajo.

3.2. Orientación Estratégica

La misión corporativa encomendada al GCM tiene como objeto «Promover el

desarrollo armónico de todas las Cooperativas Asociadas mediante la planificación y coordinación de sus actividades, bajo el principio de una progresiva y adecuada unidad de gestión y dirección, basada en un régimen de compromiso recíproco y de solidaridad comunitaria».

Al servicio de esta misión se ha diseñado la línea estratégica que se sintetiza en el cuadro n.º 7, que trata de dar respuesta a dos aspectos básicos en la futura configuración del GCM:

- *Alcanzar una unidad de gestión y dirección corporativa*, lo que exige que las Cooperativas deleguen parcelas de su propia capacidad de gobierno a los órganos centrales del Grupo con objeto de aprovechar y dinamizar las sinergias existentes para el desarrollo conjunto, alcanzando dimensiones y estilos de gestión competitivos en el nuevo escenario proyectado por la unidad económica y monetaria de la Comunidad Europea.
- *Responder al principio de Democracia Cooperativa*, propiciando la participación de las Cooperativas de Base en los Órganos de Gobierno

Cuadro n.º 7. Línea Estratégica del GCM

- Ratificación de los Principios Básicos que configuran la filosofía socio-empresarial del GCM.
- Constitución de una unidad corporativa con capacidad de gobierno y facultades delegadas por las Cooperativas de Base, para ejercer la unidad y dirección del GCM.
- Gestión del desarrollo corporativo armónico, basada en la *fuera directriz tecnológica* estructurada en Divisiones multisectoriales de convergencia mercadológica.
- Unificación y promoción de la *Imagen Corporativa*.
- Asignación de recursos comunitarios al desarrollo tecnológico basado en la formación, investigación, innovación, calidad y organización.
- Orientación prioritaria hacia el Mercado Europeo.
- Fomento y coparticipación en las alianzas estratégicas interempresariales que fortalezcan la capacidad tecnológica y/o comercial del GCM.
- Compromiso de solidaridad comunitaria sustentado en la reconversión estructurada de excedentes, en la financiación preferente de las actividades empresariales y en la dotación de fondos intercooperativos para la promoción y/o reconducción de Cooperativas.

del Grupo con «representatividad» y «profesionalidad», mediante el diseño de un ágil modelo organizativo que dinamice la toma de decisiones estratégicas.

Cuando este proyecto se apruebe por el III Congreso del GCM en 1991, en los términos que los compromisarios finalmente acuerden, quedará un largo camino que recorrer hasta su total implementación y asunción por las Cooperativas y sus Socios Trabajadores,

ya que todo proceso aglutinador y reorientador de un Grupo tan complejo como el nuestro supone cambios culturales, confrontación de intereses y redistribución de facultades entre los diferentes ámbitos de la organización. En consecuencia, es importante que a todos los niveles se superen las posiciones individuales con generosidad para adoptar posiciones colectivas con solidaridad, asumiendo un proyecto de GCM que debe ser de todos y para todos.

BIBLIOGRAFÍA

INFORME ANUAL 1989 DEL GRUPO COOPERATIVO
MONDRAGON.
MEMORIA 1989 DE CAJA LABORAL POPULAR.

MEMORIA 1989 DE LAGUN-ARO.
REVISTA «T.U. Lankide». «*El Cambio Necesario*», n.º
338 (julio 1990).