

LA ORGANIZACIÓN DEL GRUPO COOPERATIVO DE MONDRAGÓN. EL DEBATE DE LA POLÍTICA INDUSTRIAL

Antxon Pérez de Calleja

Economista

Palabras clave: Grupo cooperativo, política industrial.
Nº de clasificación JEL: L5, J54, P13.

Realmente, el Grupo Cooperativo llamado «de Mondragón» compone un panorama original, con notas distintivas muy señaladas, tanto desde la perspectiva cooperativa como en el puro y simple plano empresarial. No sólo es la única experiencia cooperativa —como allí gustan llamar, subrayando su carácter de laboratorio de autogestión abierto a las novedades y a las lecciones de la experiencia— de cierta entidad en el mundo de las cooperativas de trabajo asociado, sino que también ha conformado una realidad empresarial que lo convierte en algo único dentro de Euskadi.

Dn. JOSÉ MARÍA

Todo ello lleva la impronta de su promotor inicial e impulsor permanente: Dn. José María Arizmendiarieta. Un hombre de pensamiento y al mismo tiempo una persona comprometida con la realidad más inmediata. Partiendo siempre del aquí y ahora, trató de crear un proceso de transformación gradual y paulatino, posibilista pero que no tuviera que detenerse, que pudiera brindar a las personas oportunidades para su desarrollo. Un moderado que elegía siempre el camino del medio, es decir, el camino de la acción: «*Las ideas separan, las necesidades unen*». Su actuación estuvo siempre inscrita en términos de grupos, como forma de apoyo mutuo.

Es admirable la confianza que Dn. José María tuvo siempre en la capacidad de una comunidad (y cuando hablo de comunidad debe entenderse un espacio geográfico reducido, como un pueblo o una comarca, con fuerte sentimiento de identidad) para cambiar su destino. El trabajo era el medio por el que la persona individual se inserta en un contexto social, forma y desarrolla su personalidad, amplía sus posibles alternativas—u opciones, como a él le gustaba llamar y se hace persona, lo que no es posible aislada e individualmente, sino en «*cooperación*» con los demás. Este despliegue del individuo sólo se movilizaría a través de la educación, de la misma manera que la comunidad únicamente se autoorganizará con la levadura de minorías, de dirigentes que arrastran a los demás hacia nuevos objetivos.

Hacemos referencia a este latente, porque del mismo se derivó una iniciativa empresarial que tenía por fuerza que ser diferente, no sólo por lo que se refiere a la forma jurídica y social —la cooperativa—, sino también por lo que atañe a la fórmula empresarial desplegada.

UN PRINCIPIO DE GRUPO

Los datos son, sin duda, peculiares. Durante la etapa fundacional de 1955-56, se conciben unos Estatutos que priman la

reinversión, y con ello la ampliación permanente de la recién creada iniciativa. Los salarios, o anticipos, se limitan al nivel medio de la zona; el capital recibe un interés fijo; los beneficios son capitalizados en su casi totalidad, salvo el llamado Fondo de Obras Sociales, que no alcanzaba más allá del 10 por 100 de los mismos. Todo apuntaba a la autofinanciación.

Como pronto se vió que ni esto era suficiente, se promovió la creación de una entidad financiera, que jugara un papel de intermediación entre el ahorro y la creación de puestos de trabajo (al principio las sucursales de Caja Laboral se situaron solamente allí donde había cooperativas de trabajo). Se creó también una Mutua, que acumuló —vía prestaciones de capitalización— otro importante fondo de reserva. Dn. José María tuvo siempre una fé intuitiva en la potencialidad del ahorro popular, capaz de movilizar por sí mismo un proceso económico de transformación, lo que tiene particular originalidad si tenemos en cuenta que en esta época se creía todavía que las grandes empresas eran iniciativa de capitalistas o Bancos. La economía no se había hecho todavía verdaderamente anónima.

Al mismo tiempo que se creaban estas entidades de servicios —cuando la dinámica del Grupo, y de toda la economía, era básicamente industrial— se establecían los lazos que ligarían a estas empresas entre sí. De entrada, todas las empresas contarían con las mismas reglas de juego, de acuerdo con los Estatutos que había redactado (conviene recordar aquí que el hecho de que fueran cooperativas resultó hasta cierto punto adjetivo) y que las configuraba como sociedad de personas y no de capitales, democráticas —un hombre, un voto—, solidarias hacia fuera —equiparación de salarios con las empresas de la zona— y hacia dentro —el famoso uno al tres, otra anécdota elevada a categoría de filosofía—.

EN LA ONDA DE DESARROLLO

Aparentemente no muy distinto de los innumerables experimentos cooperativos que se han dado por todo el mundo, y que en todo el mundo han fracasado, o han tenido una suerte gris y mediocre. La

diferencia residía en el talante: pensar que sin empresa no hay cooperativa; en la prioridad dada a su supervivencia y desarrollo como entidad económica, mucha veces por encima de lo estrictamente social, a la sensación de que se vivía en precario, en un mundo proceloso, y que había que salir adelante por sí solos, sin pensar en contar con ayudas externas.

Todo esto creó una manera diferente y original de entender la empresa, que hizo de Mondragón durante años un mundo aparte, mucho más agresivo y riguroso que su entorno.

Por otro lado, no olvidemos que los hombres eran jóvenes, las empresas nuevas; que se incorporaron las tecnologías más recientes y los últimos equipos y se buscaron aquellos mercados que entonces prometían convertirse en los más dinámicos y pujantes de la industria, sectores que, ¡ay!, casi por las mismas razones y veinticinco años después, se encuentran sometidos a un crucial debate ante la brusca caída de la demanda (mueble, electrodoméstico), cambio tecnológico brutal (máquina-herramienta), transición hacia otros países (fundición), etc.

Pero todo esto ocurre, y ocurría también en el resto del País, un País que durante los últimos cien años ha estado presente en todas, o casi todas —con la ilustre excepción del automóvil— aventuras industriales que nacían en España y que, al mismo tiempo, elevaba a la categoría de hábito social la práctica habitual de la independización de trabajadores que se convertían en pequeños y medianos empresarios, generalmente fabricando el mismo producto o usando una tecnología aprendida en la empresa de la que procedían. Evidentemente, existía el caldo de cultivo, la levadura, que hacía que una experiencia de esta naturaleza no fuera antagónica con las formas sociales de pensar imperantes en el País.

Pero además la experiencia de Mondragón aportó algo más, una disciplina y un rigor internos casi desconocidos. Ya hemos mencionado los apartados que apuntaban en la dirección de facilitar el proceso de autofinanciación y la reinversión de los beneficios, a la creación de servicios de segundo grado, y particularmente de Caja Laboral Popular; muy pronto se establece

también una forma de conexión peculiar entre cooperativas, al **Complejo Industrial** (Ularco, 1964) sobre el que más adelante nos extenderemos. Más tarde se concibe, dentro de Caja Laboral Popular, la necesidad de un conjunto de asesores que establezcan pautas de funcionamiento contable y financiero, controlen y vigilen la marcha de las empresas (función precautora), apoyen en aspectos concretos (marketing, personal, etc.) a las direcciones (función asesora) y promuevan o ayuden a la creación de nuevas empresas, gestionando el lanzamiento de las mismas (función promotora).

Con algunos sustos y bastantes sorpresas, esta labor asesora y promotora irá estableciendo unas pautas comunes de comportamiento, particularmente en el terreno contable y financiero, y establecerá un mecanismo de control del Grupo y de intervención, llegado el caso, que se ha revelado con el tiempo providencial. Aunque sólo fuera porque se convirtiera en práctica habitual la realización periódica de auditorías y se obligara a todas las cooperativas a llevar anualmente un sistema de control presupuestario llamado Plan de Gestión —que proporciona informaciones mensuales con muy poco retraso, tanto a los Consejos Rectores como a la propia Caja Laboral Popular— se habría justificado su existencia. Y es que el Grupo, lo mismo para su expansión como para sus crisis, empezaba a reclamar al existencia de una entidad de servicios que pusiera orden en una realidad muy variada —demasiado variada— y proporcionara ayudas urgentes cuando la ocasión lo requiriera.

Desconociendo absolutamente otras realidades, se fueron poniendo en pie los instrumentos esenciales, que en otras latitudes son las herramientas archiconocidas de la conducción y el control de grandes grupos empresariales y multinacionales, empresas que requieren una información fiable y unos métodos de decisión afinados. Estos instrumentos se llaman, en el caso de Mondragón, Auditorías, Planes de Gestión, Presupuestos Financieros, Planes Estratégicos a Largo Plazo, Estudios de Factibilidad..., en fin, todo aquello que permite conocer dónde se va, algo esencial para un conjunto de empresas que iban acercándose al centenar, agrupando a más de 18.000 trabajadores y consumiendo una parte

importante —el 30 por 100 aproximadamente— de los riesgos financieros de Caja Laboral y que se ven inevitablemente comprometidas por los vaivenes de la economía. Hubo que inventar todo desde la nada (se compraba habitualmente tecnología, pero no se supo hacer lo mismo con el aparato de una empresa de consulting), lo mismo para controlar empresas en crisis (la primera crisis sería de una cooperativa data de 1970), como para promover otras nuevas, de las que llegaron a ponerse en marcha más de veinte.

En definitiva, en base a algo que hoy en día está muy desprestigiado (el voluntarismo) y acuciados por un enorme sentimiento de necesidad, se fue poniendo orden en el caos, casi siempre feliz, raramente desgraciado, de un conjunto de empresas que se habían creado casi todas sin necesitar para nada semejante utillaje, que habían crecido en el seno de la mayor onda de crecimiento económico de nuestra historia, que, por tanto, se las prometían muy felices y que, por consiguiente, empezaban a adquirir dimensiones y asumir riesgos que podían comprometer su futuro.

En aquella atmósfera de invernadero, con las empresas volcadas hacia el mercado nacional (¿para qué exportar?), parecía que toda decisión era buena, todo gerente excepcional, todo producto idóneo y cualquier inversión rentable.

LA GESTACIÓN DE LA CRISIS

Y a todos nos llevó un cierto tiempo descubrir que no era así. Muchos lo descubrirían entrando ya en la década de los ochenta (a los empresarios les costó años convencerse de que no se trataba de una crisis coyuntural). Las cooperativas iniciaron su travesía en el desierto casi una década antes. No eran más listas ni previsoras. Simplemente, se mantenía aquel espíritu de isla que nos hacía desconfiar y ser prudentes para no comprometernos demasiado lejos. La mini-crisis del verano de 1970 —que a la mayoría nada les dijo— fue un primer aviso: algunas cooperativas no eran inmortales, tal como pudimos comprobar, y hubo que salvarlas «in extremis». Además, el grupo empresarial asociado había crecido vertiginosamente, mientras

que Caja Laboral Popular no pasaba de ser una realidad modesta, con sus apenas 4.000 millones de Pasivo.

Empezó a crearse ese sentimiento indispensable de desproporción entre los riesgos en que incurriamos y la información de que disponíamos; entre las decisiones que se adoptaban y la reflexión que las sustentaba.

Como siempre, como ha sucedido en todas las latitudes, el verdadero riesgo está en el éxito, en el crecimiento, porque las realidades sociales cambian sin que sus protagonistas se den cuenta de ello; porque el éxito produce un desequilibrio entre la dimensión y la organización. A veces un experimento triunfa por razones ajenas a las que suponen sus autores, que tienden a autoatribuírselo, cuando en realidad, muchas veces sin saberlo realmente, se debe a que estaba perfectamente adaptado a su entorno, especializado en aprovechar y sacar el máximo rendimiento de lo que deparaban las circunstancias externas.

Algo de esto ha ocurrido con toda la economía vasca, que funcionó muy bien mientras una serie de condicionantes externos marcharon con el viento a favor. Esencialmente, el proteccionismo y el desarrollo de sectores de cabecera, es decir, el amparo de unos productos y de un mercado. Pero, ¿qué ocurre cuando España se abre a la CEE y el acero y los barcos entran en todo el mundo en una crisis irreversible?. Pues que el entramado se desploma, que la industria, demasiado adaptada a un modelo que ha cambiado, se encuentra sin fórmula de respuesta, sin solución alternativa. Hay que fabricar otras cosas, y no lo sabemos hacer; hay que venderlas en otra parte, e ignoramos casi todo sobre ello.

Estábamos demasiado bien adaptados. Las razones del fracaso son generalmente las mismas razones del éxito, y lo uno explica lo otro.

Esta digresión tiene su lógica cuando la referimos a la Experiencia Cooperativa y al problema concreto que intentamos analizar, que es el del Grupo, o, más exactamente, adelantando acontecimientos, la ausencia o carencia de un verdadero Grupo.

Es obvio que la crisis del Grupo Cooperativo no tiene punto de comparación con la sufrida por la economía industrial del País Vasco, que muy pronto tendrá la mitad de puestos de trabajo de los que alcanzó en 1975 y cuyas expectativas de futuro son nigrísimas. Ciertamente, el conjunto de cooperativas industriales ha sufrido pérdidas durante los últimos cinco años y no ha aumentado los puestos de trabajo, pero ha sabido mantener casi todos ellos, lo que sin duda constituye una hazaña y demuestra ya de entrada su carácter diferencial.

Es razonable pensar que sin la existencia de esos instrumentos de que hemos hablado, sin la existencia de esas organizaciones de superestructura, sin la disciplina y el rigor que imponen una comunidad de intereses, sin el dinero de Caja Laboral, la seguridad social de Lagun-Aro, la tecnología de Ikerlan, nada de todo esto se hubiera tenido en pie, como lo ha hecho. Tal vez no se haya recuperado la iniciativa perdida, pero han sabido «limiter les degats», lo que quiere decir que no se trata de una organización perfecta, ni mucho menos, pero que cuenta con unos considerables activos, que ha sabido movilizar, y que el resto del País desconoce, empezando por algo tan importante en esta coyuntura como es su capacidad para unirse, para apoyarse, para interrelacionarse entre sí.

LA ESTRATEGIA COMO ACTIVO

Todo lo cual tiene una indudable relación con lo que describíamos al principio, y que puede denominarse como **el talento estratégico de Dn. José María Arizmendiarieta**.

¿Qué es esto de talento estratégico? Podríamos empezar por decir que es eso que el País no tiene y, al paso que vamos, parece que no va a tener nunca: la capacidad para adelantarse a los acontecimientos, para pensar en términos de futuro, para ir preparando desde hoy lo que va a ser el mañana. Un talento como digo casi insólito en el País y que Dn. José María poseía en grado extremo.

Esta habilidad le permitía ir siempre por delante de los acontecimientos, aun a riesgo de provocar más de un sobresalto

—como ponerse a crear un Banco cuando apenas se habían sentado las bases de una empresa industrial—, y es la característica de los auténticos líderes y de las personas carismáticas.

No creo que Dn. José María llegase a tener trazado de antemano un esquema perfectamente definido, pero sacaba conclusiones de los hechos del presente según se iban presentando; estaba muy bien informado y disponía de una prudente distancia del día a día. Todo ello le proporcionaba una perspectiva que le permitía proyectar los pasos siguientes. Esto, y no otra cosa, es el talento estratégico.

En un País que asocia la figura del dirigente como alguien adecuadamente rebasado por los acontecimientos, perfectamente ocupado en contestar alguno de los varios teléfonos que tiene sobre la mesa, y naturalmente sin tiempo material para pensar (que es, sin embargo, para lo que se le paga), la figura de un empresario de estas características (porque, sin duda, era un auténtico empresario) resultaba insólita.

En el País ha dominado el empresario «táctico», es decir, el que reacciona frente a los acontecimientos una vez que éstos se han producido, el que se adapta «a posteriori» o sortea con habilidad los obstáculos, el que optimiza los recursos disponibles y programa a corto plazo (esto último es ya para nota), pero el que prevé y planifica es ya un original. El que provoca los acontecimientos —y forma al equipo humano para hacerlos realidad, como hacía Dn. José María— es ya excepcional rareza digna de pasar a la historia.

Es evidente que la Experiencia Cooperativa sigue viviendo de las estructuras que legó y de las ideas que las promovieron; pero es evidente también, a la altura de estos tiempos, que esas estructuras necesitan una puesta al día. O una revisión, que seguramente Dn. José María hubiera acometido si hubiera tenido tiempo para ello. Y es aquí donde tropezamos con el problema de la definición del Grupo; es decir, con aquello que las cooperativas necesitan ser y no son.

Hasta la crisis, las cooperativas habían respondido espectacularmente a los retos

planteados, tanto a los derivados de su expansión como de sus coyunturas desfavorables. Los problemas que se habían planteado se habían resuelto. Caja Laboral y la autofinanciación proporcionaban el dinero. La Escuela Profesional, y todo el País, proporcionaban los hombres y las cooperativas habían sabido crear desde la nada, y en muy pocos años, una élite dirigente excepcional. Una relación intensa con el exterior había proporcionado numerosas tecnologías y un espejo al que mirarse. Los Estatutos resolvían los problemas relativos al reparto de los excedentes, la retribución del personal, la solidaridad, la democracia. La División Empresarial empezó a proporcionar instrumentos de análisis y de gestión, sobre todo auditorías y planes de gestión.

Llegó a hacerse efectiva y real una pretensión aparentemente descabellada: no dejar que ninguna cooperativa se viera obligada a cerrar. Si sufría una crisis se la reestructuraba, se cambiaba su equipo directivo, su producto, o lo que hiciera falta, y seguía adelante. Se empezaba a avizorar el problema tecnológico y uno de los últimos impulsos de Dn. José María llevó a la creación de Ikerlan.

EL ARCHIPIÉLAGO

Parecía no hacer falta otra cosa, no faltar nada. Y sin embargo las cosas iban a cambiar muy deprisa. Y estos cambios iban a poner de manifiesto una debilidad radical, una carencia esencial: el Grupo no era un grupo, sino, como un dirigente cooperativo describió —no sin cierto humor negro— «*un archipiélago de empresas*». El catálogo de empresas del que tan orgullosos estábamos, tan amplio y tan variado, tan rico y tan distinto, parece desde la perspectiva de hoy más propio de un bazar. Alguien que se tomó la molestia de contar, llegó a establecer que el Grupo utilizaba un total de 27 tecnologías totalmente diferentes entre sí. No se llegó a contar en cuántos mercados se estaba presente, o cuántas redes comerciales se utilizaban, probablemente porque era imposible hacerlo. Había incluso cooperativas que hacían a la vez barcos y excavadoras, andamios y amasadoras de pan, prensas y viviendas, ascensores y estructuras

metálicas, embragues y aspersores para la agricultura, trituradores de basura y maquinaria para la madera. La lista podría continuar.

Y es que se habían dado cita dos circunstancias que sólo después de 1974 empezaron a aparecer problemáticas. Por un lado, el hecho de que la mayor parte de las cooperativas, y desde luego las más importantes, nacieran de forma espontánea e independiente, con lo que se dieron a elegir los productos y los mercados más variados para hacerlo. Se trataba solamente de que fuera fabricable: una tecnología no excesivamente complicada, unas inversiones accesibles, así como una masa crítica inicial pequeña. Pero casi todo en aquellos tiempos cumplía estos condicionantes.

Por otro lado, y esto lo estamos padeciendo todos, la política proteccionista y «hacia dentro» de la economía española primó desmesuradamente la atención al mercado interior, que era incomparablemente más rentable, y más fácil, que la exportación (la diferencia en precios de algunos productos rondaba como media el 30 al 40 por 100). El resultado fue que las empresas siguieron constantemente estrategias de diversificación de productos: gamas muy amplias para mercados muy pequeños; se eligió la extensión y no la profundidad. Se podía hacer de todo y todo era rentable; se hacía lo que el mercado pedía, fuese cual fuese la serie. Hubo tiempos en que, por ejemplo, se fabricaban casi 30 modelos de cocinas domésticas diferentes, porque había que servir a un mercado muy pequeño pero muy segmentado.

El resultado era un círculo vicioso en forma de series pequeñas, costes altos, productividades bajas, dimensiones ridículas. Además, había muchísimos competidores que seguían la misma regla de actuación, con lo que todos hacían de todo y todos hacían lo mismo. El mercado no sancionaba la ineficacia, ni seleccionaba a los mejores. El resultado ha sido y es una fenomenal falta de competitividad, que afectó a toda la industria española, ya que el proceso lógico y natural de *reorganización industrial* quedó paralizado durante los años de la autarquía y empeoró aún más durante los de desarrollo, cuando la facilidad del mismo hizo posible la

supervivencia hasta de aquellas empresas manifiestamente inviables.

Este esquema sólo podía funcionar si se combinaban adecuadamente expansión con proteccionismo, es decir, crecimiento de la demanda (todo estaba vendido) y ausencia de competidores externos. Lo primero, la expansión, se terminó en 1974; lo segundo se terminará a lo largo del período de adaptación que establece nuestra integración en la CEE.

Ahora se revela como imprescindible la especialización y no la dispersión; hay que hacer las cosas tan bien como los demás y los costes deben ser tan ajustados que sólo se pueden hacer solventemente muy pocas cosas. Nuestra economía se va a internacionalizar, vamos a perder nuestra reserva de fabricar muchas cosas para venderlas en un mercado muy pequeño, tendremos que producir muchas menos, pero venderlas en todo el mundo. No es lo mismo ser el mejor dentro del mercado español que competir dignamente a nivel europeo. El cambio es dramático, puesto que además de cambiar de estructuras vamos a tener que cambiar de mentalidad, si es que alguna vez nos decidimos a intentarlo.

El pasado reciente nos ha dejado muy mal parados para ese esfuerzo. Y, concretamente, en el Grupo Cooperativo no existen los mecanismos para hacerlo, a menos que se *ordene y se organice de otra manera el catálogo de productos y mercados del conjunto de cooperativas*. Y esto sólo se puede hacer bajo la forma de un auténtico **Grupo**, capaz de diseñar una política industrial a largo plazo.

PERO, ¿QUE ES UN GRUPO?

Sería preciso ahora realizar una digresión necesaria para explicar qué es lo que entiendo por grupo empresarial, aunque sólo sea para comparar con una realidad que inevitablemente no se parece, ni siquiera se acerca, al modelo teórico de referencia, que en gran parte es el de las empresas multinacionales que operan por todo el mundo. En realidad, fue a partir de la segunda mitad de los setenta y a través de los viajes que

realizamos sobre todo a Alemania (Bayer), Japón (Hitachi), Inglaterra (Reynolds, GEC), Estados Unidos (MCA), cuando empezamos a columbrar la verdadera naturaleza de nuestros problemas y a darnos cuenta de lo que no éramos y de porqué no podíamos resolver nuestros problemas de forma satisfactoria.

Porque aquellos Grupos eran de verdad y ser un Grupo representa esencialmente ser capaces de **crear un marco de funcionamiento o una estructura orgánica en la que las cosas puedan hacerse**. En circunstancias de cambio y transición rápida, los problemas se producen no por falta de hombres, ni de medios, sino porque no existe nada que los pueda encuadrar operativamente.

Es un problema de *organización* y, concretamente, de organización industrial. Y sin duda la organización industrial mejor puesta al día que se conoce en el mundo occidental, la mejor dispuesta para hacer frente a los retos del presente y a la proyección del futuro, a las cuestiones de la nueva tecnología y la internacionalización de la producción y de los mercados, a la cuestión esencial de desarrollar instrumentos de gestión para el control y la planificación a largo plazo de un conjunto de empresas, es la de los grandes grupos industriales, establecidos sobre la base de una *filosofía común de producto-mercado*.

Desde el punto de vista del aprovechamiento de recursos, especialización de las instalaciones y reducción de las inversiones y necesidades financieras, sus ventajas sobre otras alternativas parecen claras. Además de facilitar el manejo de la crisis, sus valores son evidentes:

- En primer término, un Grupo posee una *estrategia a largo plazo*; es un conjunto homogéneo que se beneficia de los factores sinérgicos, que elimina despilfarros y redundancias y que guarda una coherencia de conjunto, esencial para dar a cada empresa o división una orientación clara.
- En segundo lugar, la organización en Grupos permite *desarrollar funciones* hoy por hoy esenciales. Nadie que no tenga una mínima **masa crítica** puede dedicar

recursos importantes a innovar los productos, automatizar los procesos de producción, o desarrollar una potente red comercial exterior con capacidad de llegar hasta los últimos rincones.

- En tercer lugar, la unión aporta sus ventajas más significativas en el plano de la *especialización productiva*. Se alcanzan series que permiten reducir costes, se compra mejor, se aplican las inversiones selectivamente, se mejoran productividades y se ordena la gama de productos.
- En cuarto lugar, un grupo amplio es la mejor plataforma para llevar a cabo las difíciles y arriesgadas operaciones de *diversificación*, bien completando la gama, bien entrando en campos nuevos, lo que queda facilitado por la existencia de una marca, una red de distribución y un dominio tecnológico.
- En quinto lugar, un Grupo es un interlocutor válido para soportar la exigencia de garantías de cara a la obtención de *recursos financieros*, que deben ser abundantes, lo más baratos posibles y a largo plazo.

En resumen, las ventajas de un grupo son notorias, ya que crean un marco de funcionamiento en el que es posible definir un proceso de:

1. Reducir costes y mejorar la competitividad, mediante la especialización de las plantas de fabricación, que pone en movimiento un proceso de alargamiento de las series y racionalización de los procesos de producción.
2. Alcanzar una dimensión crítica que permite crear una organización comercial exterior con sus redes de distribución consiguientes, así como sostener un plan de investigación para el desarrollo de nuevos productos, etc., lo que sólo puede hacerse hoy en día por empresas capaces de diluirlas en un gran volumen de ventas y financiarlas a largo plazo.
3. Desarrollar una superestructura común en forma de:

- marca y red comercial única,
- un esquema financiero común, con una capacidad de obtención de créditos completamente distinta de la alcanzable por una empresa individual y aislada,
- estrategia a largo plazo elaborada por una dirección general ocupada con los problemas del futuro, que practica una política de diversificación que se realiza dentro de una estrategia coherente de marketing.

Durante años hemos sabido oscuramente que en la base de los problemas de la empresa vasca había un problema de dimensión o, más exactamente, que independientemente de cuál fuera el espectro general de la empresa vasca, se echaba de menos la existencia de empresas con tecnologías punta y de dimensión más bien grande, que sirvan de motores al sistema.

El hecho de que no se haya avanzado nada en este sentido, después de que se ha venido hablando de ello durante tantos años, reside, siquiera en parte, en el carácter no movilizable del mismo concepto. **Dimensión** es un concepto que procede del mundo de la técnica (la dichosa historia de las economías de escala) y estaba obsoleto antes de nacer, porque los propios empresarios se han encargado de demostrar, sobre todo en este País donde lo grande casi siempre funciona mal, que pequeñas empresas podrían hacerlo mejor y ser más rentables que las grandes. Y eso era suficiente para zanjar la discusión.

Por el contrario, **Grupo** es un concepto estratégico y se relaciona con una serie de funciones vitales (exportación, investigación), que reclaman una masa crítica para poder existir. Es un concepto que tiene en cuenta hechos tales como la rápida evolución tecnológica y la aparición de nuevos mercados; mercados y tecnología que sólo los Grupos están en condiciones de alumbrar, y en los que suelen estar presentes antes y en mejores condiciones que las empresas aisladas.

ASOCIACIÓN GEOGRÁFICA O GRUPO

Pero ante esta idea, o ante la posibilidad de irnos moviendo en semejante dirección, se alzaban

dificultades formidables, algunas de las cuales hacían referencia a experiencias del pasado, pero que en otros casos parecían deducirse de la misma esencia de la definición de las cooperativas como sociedades de personas; y en el trasfondo de todo parece aludir a una cuestión de forma de ser como País. Porque no olvidemos que si el llamado Grupo Cooperativo no es un grupo realmente hablando desde la perspectiva de los objetivos que debe de alcanzar y de las tareas que debe cumplir, es manifiesto que el resto del País, al que siempre nos referimos como de larga tradición industrial, ni siquiera ha intentado o se ha planteado una idea equivalente. Cuando no ha tenido más remedio que enfrentarse a problemas que reclamaban a gritos soluciones de grupo o asociación, ha huido de las mismas, ha reaccionado como si se tratara de alguna herejía contra el mismísimo espíritu de la libre empresa.

Y es que este País funciona antropológicamente como una confederación, bastante laxa por cierto, de caseríos autárquicos y autosuficientes. Buenos para resistir a la contra lo que se nos venga encima, con una capacidad increíble para aguantar y durar, pero que funcionan con mucha menor comodidad cuando se trata de aunar esfuerzos y reunir voluntades, cuando no se trata tanto de resistir como de crear una respuesta imaginativa (una de las frases predilectas de Dn. José María era la de «trabajar *inteligentemente*»). Pocas veces a lo largo de nuestra triste historia hemos sabido buscar un punto de encuentro entre formas de pensar distintas o, simplemente, entre comunidades geográficamente distantes. Con nuestro patriotismo de «*aldea y campanario*», como diría Unamuno, nuestra inteligencia parece funcionar mejor en un marco geográfico propio y limitado.

Empresarialmente hablando, las cosas no son, aunque pueda parecer lo contrario, distintas y la ausencia de grupos de empresas así lo demuestra. Y es que el caserío A y el caserío B son algo más que entes jurídicos, son entidades no miscibles, sobre todo si son vecinos.

Algo de esto pasa también con las cooperativas, que añaden además su limitación de sociedades de personas

y no de capitales, ligadas a una comunidad determinada. Procesos de fusión, absorción, o asociación, que serían pura rutina en el marco de sociedades de capitales, se complican hasta la exasperación entre cooperativas cuyos colectivos no se conocen, ni se mezclan, como si se tratara de líquidos de distinta naturaleza. En este hecho las cooperativas han encontrado la fuerza y la cohesión a la hora de nacer y desarrollarse, pero cuando llega el momento de saltar una barrera geográfica aparentemente menor (el País felizmente es pequeño), la virtud se hace defecto.

La Experiencia de Mondragón se ha nutrido de este factor diferencial hasta convertirlo en filosofía propia, que con el tiempo se ha vuelto un problema difícil de doblegar, y aun más de resolver. Cuando en 1964 se crea Ularco y en 1977, a partir del mismo modelo, se ponen en marcha los restantes grupos comarcales (hay que llamarlos así) se parte de una definición de grupo como la siguiente:

«La asociación de cooperatias situadas en una zona geográfica delimitada (comarca o equivalente), es decir, situadas dentro de una misma comunidad social, al objeto de buscar un mejor desarrollo de sus fines de servicio a la citada comunidad».

Los aspectos sociológicos se colocan en un primer plano casi exclusivo, mientras que los empresariales se dejan a un lado. Desde luego, esta definición de Grupo no tiene nada que ver con la que antes describíamos y, por supuesto, no permite de entrada el cumplimiento de esos objetivos esenciales. Y aunque Dn. José María era todo menos un localista, ya que definió el Grupo como «una solución comunitaria para trabajar por el País» y llegó a calificar de «minidemocracias» a aquellas cooperativas que defendían posturas aislacionistas, o recordaba insistentemente aquello de que «no es cooperativo el que sólo es cooperativista», la realidad comarcal se impuso y acabó por definir su ley.

Aquel mismo experimento de 1964, que hoy puede parecer insuficiente, era ya un triunfo, pues se había conseguido poner de acuerdo a un conjunto de cooperativas a las que sólo vinculaban consideraciones personales (los mismos

promotores), situadas en municipios diferentes y ¡ay! con programas, tecnologías y redes comerciales absolutamente heterogéneas.

De esta manera se creó una asociación de empresas muy «sui géneris» capaces de manifestar las mayores muestras de solidaridad por un lado (la reconversión de resultados), de proyectarse coherentemente hacia la comunidad y coordinar la utilización del Fondo de Obras Sociales, que en el caso de Mondragón era esencialmente la Escuela Profesional Politécnica —la obra predilecta de Dn. José María—, pero cuyos vínculos empresariales serán muy tenues. La Dirección General era, al principio, un grupo colegiado que funcionaba en equipo, realmente más «staff» que otra cosa, que influía por su autoridad moral y el respeto que imponían los fundadores. Sólo cuando los problemas afloraron se cambió a la solución actual de una Dirección General en línea y unipersonal.

Tampoco existía una coordinación de políticas empresariales (si bien no hacía falta, sobre todo al principio); no existían planes de futuro (nadie los hacía por aquel tiempo) y los Servicios Comunes (obsérvese el término empleado) tenían un carácter meramente asesor, o de mancomunidad, para un mejor reparto de los costes; y la función más relevante posiblemente fue la transferencia de personal de unas cooperativas a otras, según coyunturas, aunque en términos relativos no dejaba de tener escasa entidad.

De hecho, ni siquiera tenía personalidad jurídica propia. Era en realidad más importante lo que se hacía fuera (la Escuela Profesional), que lo que se desarrollaba en el interior. No deja de tener su sentido, ya que todo ello es en la práctica un buen ejemplo de descentralización, y mientras las cosas fueron bien no se necesitaba nada más.

Lo malo es que la idea estaba basada sobre un supuesto empresarialmente falso o, lo que es peor, irrelevante —la unión de cooperativas vinculadas por razones tan sólo geográficas— que hacían, y hacen, difícil, si no imposible, el paso a una fase subsiguiente que, como es lógico, todavía no se ha producido: la de convertirse en un auténtico Grupo empresarial, con una Dirección General

que planifique estrategias a largo plazo, apoyadas en un programa de productos coherente y complementario dentro de un área tecnológica dominante, con una sola marca y red comercial compartida por todos.

El resultado es que ningún Grupo posee hasta ahora tales características y por lo tanto desarrolla una estrategia empresarial conjunta, ni puede desarrollar unas pautas lógicas de política industrial; que no pueden apoyarse a la hora de abordar tareas fundamentales y compartir costes, como es el caso de la publicidad, la distribución (los almacenes, transportes). Cualquier Grupo está presente en demasiadas tecnologías diferentes, lo que hace difícil dominarlas correctamente y menos desarrollarlas a nivel de «punta». Por descontado, la búsqueda de nuevos productos y el lanzamiento de nuevas empresas se hace así particularmente aventurado, casi puro riesgo individual.

Todo esto es el resultado de una concepción inicial lastrada por el localismo y la desconfianza, pero que no hay forma de modificar. De hecho Ularco, como realidad más antigua (22 años de existencia), más importante (representa él solo más de la tercera parte de todo el conjunto de cooperativas) y de mayor peso tecnológico, financiero y humano no ha sabido salir del mismo. Tal vez no se trata de un error, sino de la fidelidad a unos principios, pero sólo ahora se empieza a aprovechar el enorme potencial de la marca más importante del Grupo, FAGOR (después de un intento fallido de impulsar «Ularco», proyecto viciado desde su origen) y todavía el Grupo incluye una empresa de máquina-herramienta, Arrasate (prensas) y otra de fundición, Ederlan, cuya presencia se da de tortas con un grupo eléctrico-electrónico (Fagor, Fagelectro, Aurki, Copreci), que empieza a tener ya un perfil definido como grupo de empresas con una tecnología afín.

Es significativo el hecho de que desde 1964 a 1977, año en que desde Caja Laboral Popular se decide generalizar la experiencia y agrupar el resto de cooperativas en grupos comarcales, no parece existir por parte de estas cooperativas ninguna iniciativa semejante, ni se echa de menos la necesidad de unos Servicios Comunes, ni se siente el vacío de un plan de futuro.

En parte era lógico, porque en Ularco se habían dado condicionantes irrepetibles (gerencias y promotores comunes), pero en parte evidenciaba también una ceguera acerca de lo que ya para entonces estaba ocurriendo y una clara demostración del vicio del aislamiento y la insolidaridad.

UN PASO VICIADO

Pero en Caja Laboral y en la División Empresarial el sentimiento de necesidad era ya insoslayable. De hecho, estábamos asistiendo a un proceso que nos empezaba a desbordar, al nacimiento de un conjunto de problemas para los que no teníamos solución, ni buena ni mala. O modificábamos la naturaleza del problema, o no teníamos nada que hacer.

En parte era una cuestión de falta de madurez de la propia División Empresarial. En el origen, Dn. José María había pensado que la División Empresarial se nutriría con los mejores directivos provenientes de las cooperativas; hombres hechos y derechos, de probada experiencia. En realidad, esto nunca llegó a suceder así. Sea por su propio crecimiento, sea por las limitaciones inherentes a la estructura del abanico salarial del 1 a 3 —este tema todavía se sigue debatiendo, sin tener una contestación categórica— las cooperativas siempre han estado a falta de directivos, la División Empresarial tuvo que formar los suyos desde cero, con todos los problemas que eso acarrea y, además, se vió obligada a sufrir una sangría permanente al ceder sus mejores elementos a aquellas cooperativas que atravesaban por crisis momentáneas.

Pero más importante y grave aún resultaba el hecho, claramente perceptible a estas alturas de 1977, de que las cooperativas se estaban adaptando negativamente a la presencia de una División Empresarial que funcionaba como el cuerpo asesor e interventor de Caja Laboral. Lo que había sido una bendición al principio —la existencia de cuantos recursos financieros se necesitaran para el desarrollo del Grupo—, empezó a convertirse en un problema, ya que desarrolló el sentimiento de sentirse protegidos y a salvo; además, se sabía que Caja Laboral había dicho que no

dejaría cerrar ninguna cooperativa.

Todo ello iba proporcionando una excesiva seguridad, que hacía de su respuesta a la crisis un proceso muy lento y tardío; se empezaba a preferir la molestia de tener que pedir un crédito, al coste social de tener que tomar medidas desagradables y políticamente impopulares. Una enfermedad social bien conocida en Euskadi y que recibe la piadosa denominación de «ganar tiempo», que es en realidad una alternativa a tener que enfrentarse con los hechos.

El sentido de la urgencia, la rapidez de la respuesta, se empezaban a modificar lenta pero inexorablemente. Una forma sutil de este comportamiento reside en la permanente inflación de los planes de gestión: se fijaban objetivos inalcanzables, pero necesarios para llegar al umbral de rentabilidad; objetivos que suponían casi siempre lanzamientos de nuevos modelos, ampliación de las existencias obsoletas y de los clientes incobrables. El circulante se disparaba y las necesidades financieras aumentaban a la misma velocidad con que disminuía la tasa de autofinanciación. Era la consecuencia de aplicar supuestos expansionistas en plena recesión.

Caja Laboral Popular empezaba a proyectar una sombra demasiado paternalista, que esterilizaba los esfuerzos de los departamentos asesores y de control más directamente implicados en la vigilancia del Grupo.

Se ponía cada vez más claramente de manifiesto la contradicción entre realizar una gestión financiera y una función de Consulting o de promoción, al mismo tiempo y desde la misma entidad. Nunca se puede distinguir dónde empieza lo uno y termina lo otro, y las empresas acaban por tener la sospecha de que se les quiere controlar o coartar su libertad antes que ayudarles a hacer su trabajo.

El lanzamiento de nuevas empresas, feliz al principio, empezaba a mostrar sus limitaciones. Cada caso era una aventura individual, enormemente difícil y arriesgada. Crear una marca, inventarse un prestigio, asimilar una tecnología, conquistar una parte de un mercado ya en recesión, y todo ello partiendo de cero,

sin el apoyo externo que debían proporcionar otras empresas, se parecía demasiado a una suerte de ruleta rusa. Aunque sólo fuera por esta razón, desde la División Empresarial empezábamos a comprender las limitaciones del marco en que nos estábamos moviendo y la falta de auténticas superestructuras capaces de ayudarnos en problemas que se hacían más y más insolubles.

Si algo queda claro de tal experiencia es que una entidad financiera, un banco, es la plataforma menos adecuada para protagonizar operaciones de rescate o lanzar nuevas empresas. La presencia del dinero, explícita o implícitamente, modifica cualquier tipo de relación, que deja de ser objetiva y neutral. De tal manera que hoy parece claro que la mayor parte de la División Empresarial no debiera haber formado parte de Caja Laboral Popular.

Esta, como toda entidad financiera, debe tener su Departamento de Riesgos, que lleve a cabo una **función precautora**, es decir, y como mínimo, ser capaz de seguir atentamente, con mucha información, el curso de los acontecimientos. Pero la **función asesora** debe pertenecer a una parte del organigrama que la empresa considera como aliada y no como enemiga, y de la **función promotora** deben responder los propios interesados, los Grupos que quieran llevar a cabo operaciones de diversificación, complementación de gama, etc.

Todo ello negaba nuestras propias ideas iniciales y exigía un replanteamiento de las relaciones entre Caja Laboral y las cooperativas, menos interdependientes, más asépticas, más centradas en la mera intermediación financiera, porque la política industrial debía hacerse desde las propias empresas, o desde los Grupos que éstas creasen.

Muy claramente este era el objetivo de los esfuerzos que a partir de 1977 se desarrollan, en el sentido de interponer una primera línea de trincheras que recibiese antes que CLP el embate de los problemas que se iban produciendo. Como se decía entonces:

«Hasta el presente. Caja Laboral Popular ha sido una institución que ha llevado el peso prevalente de materializar objetivos que de alguna

manera desbordan el límite de las propias cooperativas. Caja Laboral ha enarbolado la bandera del desarrollo y la creación de puestos de trabajo allí donde el País lo demandaba y para ello ha buscado los medios financieros y creado la organización asesora necesaria para hacerlo posible.

Es evidente que, dada la dimensión que ha adquirido el Grupo Cooperativo, se empieza a sentir la necesidad de que las propias cooperativas asuman la parte que les corresponde en este empeño. En parte, por la propia dimensión del Grupo Cooperativo, que impide que Caja Laboral Popular esté en todas y cada una de las situaciones y de los problemas; en parte porque las propias cooperativas han adquirido una mayoría de edad que les debe mover a hacer frente, por sí mismas, con autonomía y también con plena responsabilidad, tanto a sus necesidades empresariales como a la puesta en marcha de sus proyectos sociales.

Si en política se tiende a la autonomía, el Grupo Cooperativo debe empezar a abordar soluciones federales que establezcan nuevas bases de actuación, menos centradas en Caja Laboral como única y última instancia de soluciones, y más soberanas de acuerdo con las comarcas o regiones naturales en las que las cooperativas se mueven, allí donde adquieren sus activos más importantes —los hombres— y desde donde se proyectan hacia la sociedad.»

Se puede observar que al mismo tiempo que planteábamos el problema, y la necesidad de una solución que no pasase necesariamente por Caja Laboral, esta solución se enfocaba de forma errónea.

Con la perspectiva que nos dan los diez años transcurridos, y por toda una serie de razones lógicas y humanas, hay que reconocer que estábamos marchando en la dirección equivocada. Las razones de que se eligiera ese camino eran fundamentalmente dos: la tradición establecida por Ularco, que se había convertido en el ejemplo a seguir, y la facilidad de una solución que se preveía menos comprometida y difícil que la otra, la de crear auténticos grupos. Porque, volviendo a lo de antes, la receptividad

de las cooperativas a un planteamiento comarcal fué rápida y satisfactoria. Con relativamente pocas presiones y en poco tiempo, se pusieron en marcha ocho o diez grupos razonablemente organizados, que disponían de las mismas posibilidades y pasaban a tener los mismos problemas que Ularco a la hora de definir una política industrial, es decir, casi todos.

Y como los problemas se movían a mayor velocidad que las soluciones, pronto se empezó a comprobar que los propios Grupos empezaban rápidamente a sentirse desbordados. Ya para 1980 el debate en cuanto a la organización del Grupo Cooperativo se volvía a abrir, ante la conciencia de que no se había dado con la solución definitiva y de que seguíamos como al principio.

No es fácil pasar de un modelo de organización a otro, aun cuando sus ventajas parezcan patentes. Todo cambio incluye pérdidas sensibles de valores y realizaciones que no encajan en la nueva estructura. Más aún, suponía, en el caso de Mondragón, un cambio en las reglas de juego que hasta ese momento se habían caracterizado por una total autonomía, por parte de las empresas, a la hora de definir sus políticas a medio y largo plazo. Pronto nos dimos cuenta de que las cooperativas eran extraordinariamente sensibles a todo lo que supusiera una pérdida de soberanía. Aceptaron los grupos comarcales porque no representaban un gran cambio sobre la situación anterior; se iban a ver apoyadas por unos nuevos Servicios Comunes, cercanos y disponibles, que incluso les negociaban sus necesidades crediticias.

Las verdaderas dificultades surgían cuando se llegaba al cogollo de los problemas; es decir, a las cuestiones relativas a los productos, la gestión comercial, etc. Sobre todo si ello representaba subordinar sus criterios a otras consideraciones de índole superior. Pero es que no hay otra forma de crear una realidad coherente más que considerando a las empresas como plantas-producto, cuya gama se complementa entre sí, para configurar una realidad mucho más potente en publicidad, distribución, investigación, financiación, etc. El plan de futuro se define desde el conjunto, con una perspectiva global, y todo lo que no es

coherente con el mismo se desecha.

Era demasiado salto, demasiado cambio. Al igual que en el resto de la economía vasca, las empresas se han visto durante los últimos diez años en una paradójica situación: su capacidad interna de cambio ha sido tanto menor cuanto mayor era la necesidad de ese cambio, la presión exterior. Como todo el mundo sabe, los cambios se introducen más fácilmente cuanto mejor es la coyuntura, y es que el margen de maniobra para crear y sacrificar simultáneamente aumenta con la euforia y disminuye con la recesión.

De hecho, esta cuestión de definir e implementar la organización idónea, que permita llevar a cabo una verdadera estrategia industrial a largo plazo se ha convertido en una asignatura pendiente para el Grupo de Mondragón. Sin ello el ajuste productivo no podrá nunca completarse, con lo que seguirán produciéndose pérdidas. La cuenta de Explotación no perdona hoy en día la existencia de recursos ociosos, de actividades inviables. Más grave aún es el hecho de que sin esa estrategia industrial el futuro se vuelve un interrogante sin salida: ¿por dónde tirar?, ¿a qué apostamos y qué abandonamos?, ¿cómo nos repartimos este mercado o esta tecnología?, ¿qué marca vamos a utilizar?, ¿cómo exportamos conjuntamente?, ¿en qué empleamos el personal excedentario?

Estas y otras cuestiones siguen pendientes de contestación, porque como decíamos antes, no se dispone de la organización apropiada y de unas reglas de juego para que las cosas puedan hacerse y las decisiones urgentes e inmediatas sean coherentes y no comprometan una visión de futuro. De Gaulle decía que él tenía «*Une certaine idée de la France*». Poseer una cierta idea de cómo se van a hacer las cosas es la condición previa para hacerlas y no poseerla es la condición segura para no hacerlas.

Tal vez es importante destacar que el Grupo Cooperativo mantiene sus resevas intactas, algo que no puede decir el resto del País, y que sólo falta encontrar la manera de canalizarlas productivamente, de definir el nuevo modelo organizativo que permita desarrollar una política industrial que complete el ajuste iniciado.

Por lo menos se está intentando encontrar una respuesta que esté a la altura de la magnitud del problema, intento que en el resto del País parece abandonado casi definitivamente.

El País Vasco está viviendo una etapa en la que no sólo le va muy mal, sino que tampoco consigue responder a cuestiones previas de cómo queremos que sean las cosas. Posiblemente ello sea debido a que todo lo que ocurrió antes de 1974 nos incapacitó para entender lo que iba a ocurrir después. Por ejemplo, ¿cómo se pasa de una economía hacia dentro a una economía abierta? No hay evolución o tránsito posible y menos en solución de continuidad. Primero se tiene que romper y terminar con aquéllo para poder empezar de otra manera.

No se entiende de otra forma la respuesta, es decir, la ausencia de ella, del País frente a la crisis. ¿Porqué no se ponen de acuerdo los once fabricantes de aceros especiales, los 150 de tornillería, los 60 de máquina-herramienta, los de herramientas de mano y todos los sectores incluidos en el Plan de Relanzamiento Excepcional? ¿Porqué está resultando tan condenadamente difícil introducir consideraciones de *ordenación sectorial* como cesión de productos, colaboración interempresas, investigación o exportación conjunta? Posiblemente la respuesta resida en la creencia de la gente de que, a pesar de todo, todavía son posibles soluciones individuales, que no es necesario sacrificar soberanía o ponerse de acuerdo con el vecino para salir adelante; por consiguiente, se pide con rara unanimidad que tales ayudas del Gobierno Vasco no vengan condicionadas por ningún tipo de exigencias sectoriales o de colaboración interempresas.

Por lo menos, las cooperativas de Mondragón ya han superado ese estadio; en realidad lo hicieron desde el principio, hace treinta años, cuando decidieron asociarse entre sí, apoyarse mutuamente y «en cooperación» crear los servicios exteriores que necesitasen para su mejor desarrollo. Los tiempos caminan en esa dirección y exigen completar y perfeccionar aquella estrategia inicial, haciendo de una mera asociación un auténtico grupo, con capacidad para definir a dónde quiere ir y con el sistema de apoyos mutuos que le permita ponerlo en práctica.