

## **«Internacionalización de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)»**

*En la parte primera de este trabajo se expone la formación y desarrollo posterior del grupo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), sobre todo desde el punto de vista organizativo. A continuación se expone el papel que cumple la internacionalización dentro de la estrategia del grupo, la metodología seguida para establecer su plan de internacionalización, así como el grado de cumplimiento de los objetivos fijados a este respecto. Finalmente, tras efectuar una reflexión sobre el efecto que el proceso de internacionalización del grupo ha podido tener en el empleo de las empresas cooperativas, se extraen unas conclusiones y enseñanzas de la experiencia de internacionalización citada.*

Idazlan honen lehenengo zatian, Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) taldearen sorrera eta ondorengo garapena azaldu dira, batez ere antolakuntzaren ikuspegitik. Jarraian, nazioartera hedatzeko asmoak taldearen estrategian betetzen duen papera, nazioartekotzeko plana ezartzeko erabili den metodologia eta gai horri buruz jarritako helburuen betetze maila aurkeztu dira. Azkenean, taldearen nazioartekotzeko prozesuak enpresa kooperatiben enpleguan eduki duen balizko eraginaz hausnartu ostean, aipatutako nazioartekotze esperientziaren ondorioak eta ikasitakoak eman dira.

*The article starts by discussing the formation and subsequent development of the Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) group, particularly from an organisational point of view. It goes on to deal with the role of internationalisation in the group's strategy, the methodology used to establish the internationalisation plan, and the level to which the targets set in this area have been met. Finally, after examining on the effect which the group's internationalisation process may have had on employment in cooperatives, it draws a number of conclusions and lessons from this internationalisation experience.*

1. MCC: Un grupo en permanente adaptación
  2. La internacionalización como objetivo básico
  3. Situación actual de la internacionalización
  4. La internacionalización y el empleo
  5. Algunas conclusiones
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: Internacionalización, Cooperativas, empleo, Grupo Mondragón.  
Nº de clasificación JEL: F02, J54, P13

Nuestra economía está cambiando aceleradamente durante los últimos años como consecuencia del impacto de la integración de la hoy, Unión Europea y más recientemente, del Mercado Único y la Unión Económica y Monetaria.

Esta evolución tiene sustanciales repercusiones en nuestras empresas, sometidas a una competencia mucho mayor en el mercado español, considerado tradicionalmente como propio, y obligadas a una importante presencia en el exterior, a la que no están habituadas.

El análisis del cambio que supone adaptarse a la nueva situación de producto/mercado, en un grupo de tan singulares características como Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), reviste un gran interés.

En este trabajo, se trata inicialmente, de exponer brevemente la formación y desarrollo de MCC, sobre todo desde el punto de vista de su organización, para pasar a estudiar su proceso de internacionalización dentro de la estrategia del Grupo, hasta la metodología utilizada, para terminar examinando el grado de cumplimiento de los objetivos fijados y llegar a unas conclusiones finales.

## 1. MCC: UN GRUPO EN PERMANENTE ADAPTACIÓN

Aunque habitualmente se considera que lo que hoy es Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) inició su andadura en Mondragón en 1956, lo cierto es que fue en Vitoria el 20 de Octubre de 1955, cuando el grupo

promotor adquirió una pequeña empresa ubicada en la capital alavesa dedicada a la producción de hornillos de petróleo, y autorizada para la fabricación de "aparatos de uso doméstico". Es oportuno recordar que en aquella época los permisos para nuevas instalaciones industriales e incluso la ampliación de las existentes eran muy difíciles de conseguir, dadas las manifiestas insuficiencias de materias primas, así como de energía. Transcurrido poco más de un año, la empresa (Talleres Ulgor) se trasladó a Mondragón.

Lo que trataban de conseguir los promotores era una empresa con bases ideológicas más justas, y por consiguiente distintas a las existentes en la época, para lo que tras analizar los distintos modelos de sociedades existentes en el ordenamiento jurídico vigente, optaron por la cooperativa si bien hubo que esperar hasta Marzo de 1959, para que fueran aprobados los primeros estatutos de Talleres Ulgor SCI (Sociedad Corporativa Industrial).

Pero muy posiblemente nada de esto hubiera sido posible sin D. José María Arizmendiarieta, joven sacerdote marqués que llegó a principios de 1941 a Mondragón, que vivía las difíciles circunstancias de la post-guerra. Sus claras y prácticas concepciones sobre la empresa, así como su visión del futuro, junto con la capacidad organizativa y motivadora, lograron poner en marcha a un grupo de jóvenes profesionales capacitados, que acabaron convencidos de sus propias posibilidades de avanzar hacia una sociedad más justa.

Una primera realización, de gran importancia por su singular repercusión

posterior, fue la puesta en marcha por Arizmendiarieta en 1943 de la Escuela Profesional, antecedente de la Escuela Profesional Politécnica (1965) y una parte fundamental de la actual Mondragón Unibertsitatea (MU). Pero el hecho más destacable, sin el cual es difícilmente concebible el MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) actual, es la creación en 1959 de Caja Laboral Popular, sociedad cooperativa de crédito con notables singularidades sobre lo que era habitual en este tipo de entidades, entre otras, la composición mixta de los órganos sociales con representación tanto de los socios trabajadores como de las cooperativas asociadas.

Caja Laboral Popular ha sido un ejemplo de administración eficaz y austera de los recursos económicos que ha dispuesto con realizaciones excepcionales como la División empresarial (1970), que tenía como objetivo la promoción de cooperativas para lo que desarrolló una metodología propia. Además, desde época temprana se unificaron los procedimientos administrativos de las cooperativas asociadas y se estableció el llamado "Plan de Gestión", herramienta específica propia, que con el transcurso de los años ha demostrado su extraordinaria validez.

José María Arizmendiarieta y los entonces gestores de Caja Laboral Popular, evidenciaron su capacidad de adaptación a las cambiantes circunstancias cuando a finales de 1958, el Ministerio de Trabajo excluyó a los cooperativistas del sistema general de la Seguridad Social, creando lo que hoy es Lagun-Aro, que además de prestar un, comparativamente, buen servicio a los asegurados, permite la gestión

de importantes recursos económicos. Evidentemente en la andadura de más de cuatro décadas, los cambios que han requerido las normas legales y las demandas sociales, han sido casi constantes.

En el periodo que pudiéramos llamar fundacional y que llega hasta finales de 1963, a la ya citada Ulgor, se unen Arrasate (1957), Funcor (1959), Urssa (1961), Lana (1962), y Vicon (1963). El grupo de Caja Laboral Popular, como entonces se le conocía, va adquiriendo una destacable entidad con singular dinamismo entre 1964 y 1971. Según detalla José María Ormaechea en un magnífico trabajo -"La experiencia cooperativa de Mondragón", (1991)- en estos ocho años se asociaron hasta 37 nuevas cooperativas algunas tan destacadas en la actualidad como Eroski, Fagor, Ederlan, Irizar y Danobat por citar unas pocas.

A partir de 1971 y hasta 1985, aunque con menor dinamismo, la asociación de cooperativas del grupo de Caja Laboral Popular fue muy importante, con más de medio centenar de empresas entre las que cabe destacar algunas tan importantes como Maier o Fagor Industrial. Sin embargo en los últimos ejercicios se registra una fortísima desaceleración, hasta cifras simbólicas, de nuevas incorporaciones.

### **1.1. La promoción de cooperativas**

La firme decisión de crear empleo de Caja Laboral y básicamente de José María Ormaechea, llevó a la puesta en marcha de un servicio específico con esta

finalidad dentro de Caja Laboral Popular, al que ya nos hemos referido anteriormente.

Para ello, se definió una metodología para estudiar la viabilidad de empresas cooperativas, que lógicamente, fue mejorando con el transcurso de los años. Las relaciones entre los grupos promotores, que se buscaba fueran de los lugares donde la Cooperativa de Crédito obtenía recursos, y Caja Laboral Popular, se concretaban previamente por escrito y obedecían al criterio de responsabilidad técnica y económica de los futuros cooperativistas y ayudas de C.L.P.

Los resultados de promoción de nuevas empresas cooperativas fueron muy destacados, con más de cuarenta puestas en funcionamiento. Lógicamente, no todas cumplieron los objetivos previstos e incluso, en algunos casos, no pudieron sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo, pero lo cierto es que las promovidas desde la División empresarial, llegaron a representar hasta el 45% de las cooperativas asociadas al grupo de Caja Laboral Popular.

Durante la última década, la creación de empleo se concentra en las cooperativas existentes, sobre todo en distribución, habiendo cuasi-desaparecido el servicio específico centralizado con esta finalidad.

### **1.2. La organización del grupo**

La organización del grupo cooperativo ha sido, a lo largo de más de cuarenta años de experiencia, un ejemplo de

adaptación a las circunstancias de cada época.

Desde los primeros años sesenta, las cooperativas desarrollaron un cierto sistema de apoyo mutuo en torno a Caja Laboral Popular, que fue, como ya hemos señalado, adaptándose a las necesidades de cada circunstancia. El grupo Fagor supuso el avance cualitativo más importante y el ejemplo más destacado.

La puesta en marcha de los grupos comarcales que unían a las cooperativas en razón de su ubicación geográfica, obedeció a los objetivos que se trataban de alcanzar en los años setenta y aportaron al conjunto estabilidad y eficacia.

Pero cuando los cambios en el entorno lo aconsejaron, la organización existente se sustituyó por los Grupos Sectoriales, en los que con independencia de la ubicación, las cooperativas se agrupaban por afinidades sectoriales. A principios de los años noventa del siglo pasado, además de las cooperativas de carácter financiero (Caja Laboral Popular y Lagun-Aro básicamente) y de las de consumo (Eroski muy destacadamente), de las 93 cooperativas industriales, 89 se unían en 14 grupos, desde Fagor, la de más antigüedad (14 cooperativas), hasta Mugalde, la de más reciente constitución, con seis asociados. Cuatro, por su difícil adscripción o voluntad propia, mantenían su independencia.

### **1.3. Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), en la actualidad**

En el III Congreso del Grupo celebrado en 1991 se aprobó el proyecto

organizativo de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), que supuso otro salto cualitativo importante, con el potenciamiento de los Servicios Centrales (Centro Corporativo) y el establecimiento de nuevas normativas básicas de obligado cumplimiento. Los cambios introducidos supusieron el abandono del Grupo, de pocas pero significativas cooperativas, entre otras, las que integraban Ulma y Matrici. Actualmente se configura en tres divisiones: financiera, industrial y distribución.

La primera la integran Caja Laboral Popular, Lagun-Aro, Seguros del mismo nombre y Aroleasing. Como cifras más significativas de la primera a fines de 1999 hay que destacar hasta 1,059 billones de ahorro intermediado y de la segunda, 0,333 billones de Fondo Patrimonial. El empleo directo que genera esta División supera los 2.000 trabajadores.

Por su parte, la división industrial abarca ocho grupos (Automoción, Componentes, Construcción, Equipamiento Industrial, Hogar, Ingeniería y bienes de equipo, Máquinas-herramienta e Investigación) y unas 110 sociedades de las que unas 70 son cooperativas. A esta situación se ha llegado por las exigencias de la actuación en los mercados internacionales, entre otras razones. Como indicadores más significativos de la importancia de la actuación industrial de Mondragón Corporación Cooperativa, cabe señalar que las ventas en 1999 llegaron a 0,436 billones de pesetas, de las que se exportaron el 47,5%, hasta un total de 0,207 billones de pesetas. Varias cooperativas son líderes, a nivel español, en la actividad que desarrollan y ocupan un buen posicionamiento europeo. El

empleo directo de la División Industrial llega a unas 21.600 personas.

A su vez, en la división de distribución se integran, Eroski, Consum y Cecosa (de la que depende Erosmer, tanto la ibérica como la francesa). La importancia de Eroski se evidencia al considerar que sus ventas llegaron el pasado ejercicio a 0,6 billones de pesetas. La población ocupada de la División, se acerca a las 23.000.

Por último hay que destacar que Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) emplea a más de 47.000 personas, de las que 560 se ubican en las actividades corporativas.

## **2. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO OBJETIVO BÁSICO**

Con el concepto de internacionalización de la empresa, con frecuencia nos referimos a actuaciones cuando menos distintas y en muchas ocasiones incompletas, por lo que resulta de interés adoptar alguna definición.

A los efectos de este trabajo, vamos a entender como internacionalización, en sentido amplio, el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de su mercado natural, el del país en que se ubica. El grado de actuación exterior se mide habitualmente por la proporción de los negocios foráneos en el conjunto.

Con esta manera de entender la internacionalización, habría que considerar como actividades específicas, cuando menos las ventas y compras con terceros ubicados en el exterior, así como

el establecimiento en otros países para comercializar lo que fabricamos e incluso producir bienes y servicios.

La internacionalización de las empresas, y de manera singular, las españolas, se ha visto impulsada por el avance sustancial de la globalización de la economía, entendida como la tendencia de una gran parte de los países desarrollados del mundo a la apertura e integración de sus actividades.

### **2.1. El plan estratégico Corporativo de Internacionalización (PECI) de MCC**

Es necesario aclarar que la internacionalización, como la hemos entendido dentro de MCC, tiene singular presencia en el Grupo industrial, si bien, en distribución son crecientes las compras en el exterior

En Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), la planificación ha sido tradicionalmente un instrumento habitual en la gestión de las cooperativas, inicialmente a corto plazo con el Plan de gestión al que anteriormente nos hemos referido, y más tarde, pero desde hacia varias décadas, con el llamado Plan a largo plazo (cinco/siete años). Como hecho significativo de la importancia que el Grupo ha concedido a la planificación, puede señalarse que era una exigencia ineludible (entre las pocas que se imponían) para poder asociarse. También resulta revelador que en la primera convocatoria de ayudas para la planificación estratégica del Gobierno Vasco, la casi totalidad de las empresas solicitantes fueran cooperativas del Grupo de Caja Laboral Popular, como entonces eran conocidas.

Según Antonio Cancelo, Presidente del Consejo General de MCC " La definición de la Política Empresarial de MCC para el periodo 1994-1996 aprobado por el IV Congreso en Julio de 1993, estableció como uno de los Objetivos Básicos de la Corporación el de la Internacionalización. Esta prioridad estratégica global se confirmó tras el primer ciclo de planificación realizado en todos los estamentos de MCC dando por resultado el Plan estratégico Corporativo 1994-1996.

La consideración de que la Internacionalización es uno de los cinco Objetivos Básicos que persigue MCC, la aceleración experimentada por el comercio mundial y el desarrollo creciente de los procesos de globalización , motivaron que el Consejo General celebrado en Noviembre de 1994 acordara la realización de un Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización (PECI), que perseguiría dinamizar el despliegue exterior de las cooperativas desde una perspectiva global, coordinar las iniciativas de las Agrupaciones Sectoriales y diseñar las plataformas de apoyo y soporte corporativo que garanticen unas mayores posibilidades de éxito en el desafío-oportunidad que se les presenta".

La metodología seguida para su elaboración, según Antonio Cancelo, se basó en la constitución de 23 grupos de trabajo en los que se integraban más de un centenar de las personas más representativas de las Agrupaciones y Cooperativas en el comercio exterior. Tras numerosas reuniones celebradas en el primer cuatrimestre de 1995, se definieron entre otras cuestiones, los modelos de actuación internacional, las áreas geográficas prioritarias, los apoyos

requeridos de otras Agrupaciones o del Centro Corporativo y los recursos humanos y financieros que se derivaban de los planes.

La consolidación de los planes de internacionalización de las Agrupaciones por Divisiones y su exposición al resto, propició su puesta en común, definiéndose los denominadores comunes y las líneas de actuación específicas o conjuntas, lo que dio lugar a la estructuración del proyecto de internacionalización que finalmente fue aprobado por el Consejo General en Junio de 1995.

## 2.2. Diagnóstico y objetivos básicos

Las conclusiones más importantes extraídas del PECI en los distintos ámbitos, son las siguientes:

### *Situación actual:*

- MCC es en la actualidad un gran grupo nacional que ha cubierto una primera fase de internacionalización exportando mayoritariamente a Europa.
- El nivel de internacionalización actual de MCC varía según las estrategia y tipo de negocio.
- Existen grandes mercados con escasa presencia de MCC.
- El incremento de la actividad internacional cumplirá distintos objetivos según el tamaño y el nivel actual de exportación de los negocios: crecer, evitar ciclos, mejorar la rentabilidad, mantener clientes, etc.

### *Objetivos básicos:*

- Se definen tres tipos de mercados objetivos que sin carácter excluyen te pueden centrarse en:

- *Básicos:* Alemania, Reino Unido, Francia e Italia.
- *Prioritarios:* EEUU, Japón, Corea, China, Brasil, Canadá, India y Taiwán.
- *Potenciales:* Rusia, Rep. Checa, Arabia Saudí, Irán, Argentina, Chile, Colombia, Méjico, Dinamarca, Singapur, Hong-Kong.
- MCC estrechará sus relaciones con sus grandes clientes y apoyará el esfuerzo exportador de los negocios dirigidos al gran público.
- La nueva etapa de internacionalización se centrará más intensamente en las compras exteriores y en la producción en otros países. En el año 2000 se duplicará el peso de las importaciones actuales y se contará con cerca de 30 plantas productivas en el exterior.
- Se necesitarán numerosos recursos humanos para los soportes exteriores.
- La primera estimación sobre la inversión exterior total a realizar entre MCC y los partners locales se acercará a los 40.000 millones de pesetas.
- Aumentará el peso relativo de la red comercial fuera de Europa.
- Con todo ello, el peso específico de las ventas internacionales sobre las totales se acercará al 55%.
- La utilización de las marcas globales reducirá sensiblemente los costes de introducción.

Las responsabilidades de las distintas áreas de MCC quedaron definidas en los siguientes términos:

- Corresponde a las agrupaciones:
  - Apoyar y coordinar las estrategias de internacionalización de las cooperativas
  - Definir su propia estrategia de internacionalización
  - Proponer áreas de actuación internacional a nivel de MCC
  - Implantar sus estrategias en el extranjero
- Las divisiones se responsabilizarán de:
  - Integrar la visión de internacionalización de las agrupaciones
  - Asegurar la realización de todas las sinergias posibles entre los planes sectoriales.
  - Controlar el avance y el éxito global de la internacionalización.
- Las funciones básicas de los departamentos centrales serán:
  - Integrar los planes de internacionalización sectoriales y definir las áreas de actuación internacional global.
  - Crear y gestionar la infraestructura internacional necesaria.
  - Dar apoyo financiero, legal, tecnológico y de recursos humanos al despliegue exterior de las cooperativas y agrupaciones.
  - En general, desempeñar un papel activo en los procesos de internacionalización propiciando las actuaciones de apoyo propias de su ámbito de actuación.
  - A su vez, el centro corporativo:
  - Ofrecerá un apoyo diferenciado según los países objetivo, optimizando la presencia en los mercados básicos, impulsando la



entrada en los prioritarios, y fomentando las exportaciones en los potenciales.

- El Centro Corporativo ofrecerá apoyos diferenciados adecuando su soporte a las necesidades específicas de los grandes y pequeños negocios.
- Establecerá y mantendrá relaciones corporativas a largo plazo con otros grupos para asegurar el éxito del despliegue exterior de los negocios más significativos.
- Colaborará en la creación de una red de compras en el extranjero.

capitalistas, al predominar la búsqueda del consenso, no solo en la estrategia, sino en la gestión. Por el contrario, la aplicación de lo acordado es más rápida, lo que también es posible ocurra con el PEI 1997/2000.

Como estrategias básicas para el Grupo Industrial se señalan, la consolidación de la presencia en los mercados exteriores básicos y el acceso a los mercados prioritarios a través de los instrumentos corporativos. Asimismo se considera fundamental la mayor presencia productiva y la captación y formación de las personas necesarias para la expansión internacional de los negocios de las empresas de MCC.

### 2.3. El II Plan Estratégico 1997/2000

Fiel a su vocación planificadora, MCC volvió a definir su estrategia para el periodo 1997/2000 utilizando la metodología habitual adaptada a las circunstancias de 1996, en que se llevó a cabo. Previamente en Enero de este año los órganos competentes (Consejo General y Comisión Permanente del Congreso) habían aprobado la Política empresarial de MCC para el cuatrimestre siguiente.

Al igual que en el primer Plan Estratégico Corporativo 1994/1996, la internacionalización fue uno de los cinco objetivos básicos que fue desarrollo del PEI (Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización) para este periodo, que se llevó a cabo con metodología basada en la anteriormente descrita con las adaptaciones que la experiencia había aconsejado.

En MCC, la toma de decisiones suele ser, en general, lenta, en comparación con lo que es habitual en las empresas

Todo ello se plasmaba en unos objetivos que, básicamente suponían que las ventas internacionales del Grupo Industrial, sobre las totales, pasaran a representar poco más del 45% en 1997, a superar el 53% el año 2000. Este porcentaje se reduce entre el 4,4 y 7,8% y únicamente se tiene en cuenta los bienes y servicios vendidos a terceros, diferencia que refleja la creciente importancia que en la planificación se concede a la producción en el exterior. Otro aspecto de gran interés es la cada vez menor importancia relativa de la actuación de las empresas del Grupo Industrial en Europa, ya que se prevé pasar de, que represente casi las tres cuartas partes del total, a algo menos de los dos tercios, lógicamente como consecuencia de una mayor presencia en otras áreas geográficas.

A su vez se preveía que las plantas productivas en el exterior, superaran la veintena y las llamadas delegaciones pasaran de 59 a 75. Según TU Lankide,

Cuadro n.º 1. **Expansión prevista la presencia exterior de MCC**

|                            |       |       |
|----------------------------|-------|-------|
| <i>Centros Productivos</i> |       |       |
|                            | 1994  | 2000  |
| América del Sur            | 1     | 12    |
| Europa                     | 3     | 9     |
| Asia                       | 2     | 6     |
| Africa                     | 1     | 2     |
|                            | <hr/> | <hr/> |
| Totales                    | 7     | 29    |
| <i>Delegaciones</i>        |       |       |
| Europa                     | 38    | 4     |
| América del Sur            | 11    | 17    |
| Asia                       | 10    | 13    |
| Africa                     | –     | 1     |
|                            | <hr/> | <hr/> |
| Totales                    | 59    | 75    |

la revista interna del Grupo, la evolución prevista de los Centros Productivos y Delegaciones era la que se refleja en el Cuadro n.º 1

A su vez las importaciones del Grupo de distribución, se planificaba, se duplicaran ampliamente en el cuatrienio.

Todo ello iba a requerir, como ya hemos señalado, la captación y formación de unos cincuenta expertos en la Gestión Internacional.

Todos estos objetivos se cuantificaban y se distribuían en el tiempo para cada división, que a su vez, los aplicaba a cada cooperativa.

### 3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización del Grupo Industrial de MCC está adquiriendo una

creciente importancia, no solo cuantitativamente, sino en el orden cualitativo, habiendo pasado á formar parte, cada vez en mayor medida, de su cultura empresarial.

La nueva situación plantea nuevos problemas de coherencia cooperativa, que se prevén abordar con las orientaciones generales siguientes:

- *Los principios y valores (del cooperativismo de Mondragón) deben ser aplicados al conjunto de la realidad MCC, es decir, considerando también las plantas o instalaciones en el exterior.*
- *Ser especialmente sensibles en fomentar modelos que ofrezcan a los "trabajadores exteriores" oportunidades de desarrollo personal, de formación, y de progreso personal y colectivo.*

- Contribuir a *que la empresa y sus trabajadores tengan una cierta capacidad de autonomía y desarrollo.*
- *El modelo de gestión de las empresas debe adaptarse a la realidad cultural, de estilos de funcionamiento, de actividad..., procurando siempre dotarle de unas señas de identidad diferenciadas.*
- *Actuar dentro de la empresa con transparencia, respecto a normas y con una operativa basada en la equidad y regulada, no arbitraria.*
- *Ser activo en la medida de lo posible, ajustado a la dimensión e impacto de nuestra presencia en actividades de promoción social, principalmente en educación. Y hacer participar en este tipo de actividades al personal de nuestras empresas.*
- *Estar presente en las instituciones educativas, colaborando en sus iniciativas.*

- *Fomentar la iniciativa empresarial, especialmente de carácter cooperativo.*

Una cuestión de gran interés en una organización tan compleja y descentralizada como MCC, es la definición de responsabilidad del cumplimiento de los objetivos previstos a alcanzar en el Plan de Internacionalización. Aunque de hecho, las diferencias son notables entre los responsables de cada División para obligar a las agrupaciones, parece que es de su incumbencia, aunque al final sean los que deben responder de la cuenta de explotación, los gerentes o directores de las cooperativas, los que en no pocos casos, la asumen.

### 3.1. El período 1994/1996

La evolución de las ventas totales del Grupo Industrial de MCC, y de las exportaciones en el período 1994/1996, por divisiones, se expone en el Cuadro nº2.

Cuadro n° 2. **Ventas grupo industrial (1994-96)**

(En millones de ptas.)

| Divisiones                  | 1994           |               |                   | 1995           |               |                   | 1996           |                |                   |
|-----------------------------|----------------|---------------|-------------------|----------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|-------------------|
|                             | Ventas Totales | Exportac.     | %Export. S/ventas | Ventas Totales | Exportac.     | %Export. S/ventas | Ventas Totales | Exportac.      | %Export. S/ventas |
| Bienes de Equipo I          | 8.513          | 3.840         | 45,1              | 14.718         | 9.415         | 64,0              | 17.352         | 9.992          | 57,6              |
| Bienes de Equipo II         | 18.714         | 10.637        | 56,8              | 18.432         | 8.542         | 46,3              | 25.289         | 12.849         | 50,8              |
| Comp. de automoción         | 43.397         | 22.335        | 51,5              | 54.703         | 30.702        | 56,1              | 62.096         | 34.542         | 55,6              |
| Comp. de electrod. y elect. | 28.177         | 17.099        | 60,6              | 30.784         | 18.135        | 58,9              | 36.916         | 23.140         | 37,3              |
| Comp. y serv. industriales  | 25.928         | 7.797         | 30,1              | 31.701         | 10.088        | 31,8              | 32.405         | 11.180         | 34,5              |
| Construcción                | 18.407         | 1.671         | 9,1               | 20.138         | 2.456         | 12,2              | 24.193         | 5.393          | 22,3              |
| Hogar                       | 74.552         | 15.198        | 20,4              | 78.766         | 19.176        | 24,3              | 92.412         | 32.134         | 34,8              |
| Investigación               | 1.203          | -             | -                 | 1.239          | -             | -                 | 1.198          | -              | -                 |
| <b>TOTAL</b>                | <b>227.401</b> | <b>78.577</b> | <b>34,6</b>       | <b>261.764</b> | <b>98.514</b> | <b>37,6</b>       | <b>291.866</b> | <b>129.230</b> | <b>44,3</b>       |

Fuente: Memoria C.L.P.

Como conclusiones principales podríamos señalar:

- Las ventas totales del Grupo Industrial crecen fuertemente, el 28,3%, aunque a ritmos interanuales diversos. Lógicamente el comportamiento de las Divisiones es dispar.
- Las exportaciones son mucho más dinámicas, al aumentar el 64,5%, lo que refleja el avance espectacular del Grupo Industrial en las ventas exteriores.

Parecen configurarse dos tipos de situaciones en las Divisiones. Las cuatro primeras (bienes de equipo I y II, componentes de Automoción y Servicios Industriales) que destinan habitualmente a los mercados exteriores, del orden de la mitad de su producción y las restantes, de un nivel muy inferior.

- Como consecuencia del comportamiento de estas dos variables, la

participación de las exportaciones en el volumen de ventas, aumenta del 34,6% en 1994, al 44,3% en 1996.

- Aunque no se cumplan las previsiones del PECl, el avance cuantitativo es muy importante. Además, en el último año empieza la producción exterior.
- Las compras exteriores del Grupo de Distribución también crecieron fuertemente
- Así mismo, cabe señalar la importante potenciación del conjunto de MCC en medios humanos especializados en la gestión internacional.

### 3.2. El Trienio 1997/1999

Durante estos tres ejercicios, la evolución de las ventas internacionales evolucionó de la manera reflejada en el Cuadro nº3.

## Cuadro n.º3. Ventas grupo industrial (1997-99)

(En millones de pesetas)

| Divisiones                    | 1997           |                        |                      | 1998           |                        |                      | 1999           |                        |                      |
|-------------------------------|----------------|------------------------|----------------------|----------------|------------------------|----------------------|----------------|------------------------|----------------------|
|                               | Ventas Totales | Ventas Internacionales | %V.Inter. s/ Totales | Ventas Totales | Ventas Internacionales | % V.Inter. s/Totales | Ventas Totales | Ventas Internacionales | % V.Inter. s/Totales |
| Automoción                    | 72.466         | 40.844                 | 56,4                 | 81.055         | 48.079                 | 59,3                 | 82.333         | 52.909                 | 64,3                 |
| Componentes                   | 44.763         | 27.699                 | 61,9                 | 46.222         | 29.024                 | 62,8                 | 52.129         | 32.838                 | 63,0                 |
| Construcción                  | 27.175         | 5.183                  | 19,1                 | 33.416         | 6.632                  | 19,8                 | 36.647         | 5.559                  | 15,2                 |
| Equipamiento Industrial       | 34.932         | 12.710                 | 36,4                 | 47.864         | 22.533                 | 47,1                 | 53.395         | 26.370                 | 49,4                 |
| Hogar                         | 106.195        | 37.054                 | 34,9                 | 120.515        | 46.062                 | 38,2                 | 142.020        | 50.632                 | 35,7                 |
| Ingeniería y Bienes de equipo | 37.603         | 22.307                 | 59,3                 | 35.927         | 17.197                 | 47,9                 | 42.111         | 23.180                 | 55,0                 |
| Máquinas-Herramienta          | 19.482         | 10.050                 | 51,6                 | 24.944         | 14.225                 | 57,0                 | 26.014         | 15.616                 | 60,0                 |
| Investigación                 | 1.346          | —                      | —                    | 1.518          | —                      | —                    | 1.592          | —                      | —                    |
| TOTAL                         | 343.962        | 155.847                | 45,3                 | 391.461        | 183.752                | 46,9                 | 436.241        | 207.104                | 47,5                 |

Fuente: Memorias Caja Laboral Popular

Básicamente cabe señalar:

- Las ventas totales crecen el 26,8%, punto y medio menos que en el trienio precedente, lo que hay que considerar como satisfactorio.
- A su vez, las ventas internacionales del Grupo Industrial (suma de la producción interior y exterior), siguen siendo mucho más activas, el 32,9%, y ya superan los 200.000 millones de pesetas.
- La participación de las ventas internacionales en el total, sigue creciendo año tras año ininterrumpidamente, llegando en 1999 al 47,5%. Las Divisiones más activas, ya alcanzan e incluso superan el 60%.
- Aunque va a ser difícil alcanzar el objetivo del PECE (el 53% el año 2000), el avance es muy importante y esperanzador.
- Aunque no se dispone de información cuantificada, parece estarse produciendo la pérdida de peso relativo de las exportaciones a

Europa (futuro mercado interior), en relación con el total.

### 3.3. Implantación productiva en el exterior

Las dificultades para la implantación productiva en el exterior son notorias, por lo que supone de cambio en la cultura tradicional y en la gestión. Aunque las diferencias entre cooperativas son muy importantes (por producto, tamaño, hábitos, etc.), en general obedece a vender cantidades crecientes a terceros y/o poder seguir siendo competitivos, aprovechando las sinergias de otros países. Además, en algunas áreas, la cercanía de una planta productiva, ayuda a la venta de los productos importados de la empresa extranjera, en la medida que aumenta la confianza del consumidor local.

Según TU LANKIDE, al finalizar 1999, llegaban a 23 las plantas productivas de las empresas de MCC en el exterior. Las principales, con una participación significativa, se recogen en el Cuadro nº 4.

Cuadro n.º 4. **Plantas productivas de MCC en el exterior, 1999**

| País              | Cooperativas                          |
|-------------------|---------------------------------------|
| - China           | - Irizar, Fagor Automation            |
| - Tailandia       | - Fagor Electrónica, Fagor Automation |
| - Brasil          | - Irizar, Fagor Ederlan               |
| - México          | - Irizar, Copreci                     |
| - Argentina       | - Fagor Electrodomésticos             |
| - Polonia         | - Fagor Electrodomésticos             |
| - República Checa | - Cikautxo                            |
| - Marruecos       | - Fagor electrodomésticos             |
| - Reino Unido     | - Orona                               |

El proceso de implantación exterior posiblemente se acelere con nuevas empresas en Asia (China y Tailandia), Este Europeo y Sudamérica (México). Maier, Cikautxo, Copreci y Batz, parecen las cooperativas con proyectos más avanzados.

El valor de la producción de las empresas ubicadas en el exterior, en que las cooperativas tienen una participación significativa, en 1999 llegó a 20.000 millones de pesetas, que suponen el 10,7% del valor de la exportación (187.000 millones) de bienes fabricados en el interior.

El número de delegaciones en el exterior de las cooperativas de MCC llegaba casi a cien al término de 1999, a las que hay que agregar cuatro oficinas de representación corporativa.

El grado de cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización (PECI) vigente, puede considerarse satisfactorio.

#### **4. LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EL EMPLEO**

La implantación productiva de las empresas de MCC en el exterior es ajena a su propia vocación, pero necesaria para el afianzamiento y crecimiento del empleo en nuestro país y viene impuesta por la evolución del contexto económico general.

En algunos casos (productos acabados de elevado coste de transporte, en relación con su valor), es muy difícil su exportación, por lo que el montaje y fabricación cercanos al consumidor, constituye un medio para vender las

partes de mayor contenido tecnológico. En otras ocasiones, la fabricación competitiva en nuestro país, solo es posible aprovechando las ventajas que supone manufacturar parte del proceso en otros lugares. Incluso, en determinadas circunstancias, no hay más remedio que elaborar parte del catálogo en el exterior.

Es muy difícil evaluar las repercusiones en el empleo de las cooperativas de MCC, de la implantación productiva en el exterior. En cualquier caso, una parte notable de los 20.000 millones del valor de la producción obtenida en el exterior, se han logrado con partes y componentes fabricados en nuestro país y cuya exportación, en otro caso, no hubiera sido posible. Además, contribuyen al reforzamiento del empleo local, los ingresos derivados de la cesión o venta de tecnología a las empresas ubicadas en el exterior.

#### **5. ALGUNAS CONCLUSIONES**

Del proceso de internacionalización de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) pueden extraerse numerosas enseñanzas y condiciones. A modo de resumen, destacamos las siguientes:

- MCC constituye un grupo de características singulares, no solo por los principios y valores de las cooperativas que lo constituyen, sino por su organización descentralizada y poco jerarquizada, con notable utilización del consenso en la toma de decisiones. Actualmente, se organiza en tres divisiones (financiera, industrial y distribución), con más de un centenar de empresas.



Entre sus características cabe destacar la capacidad de adaptación a las cambiantes circunstancias y la planificación, como una herramienta fundamental en la gestión.

- La internacionalización de las cooperativas de MCC, desde hace un sexenio, constituye uno de los cinco objetivos estratégicos básicos. Dadas las características del Grupo, su desarrollo ha exigido una metodología específica.
- Los planes estratégicos corporativos de internacionalización (PECI), tanto en el período 1994/1996, como en el segundo 1997/2000, recogen de manera pormenorizada los objetivos globales a alcanzar, tanto cuantitativos como cualitativos, y su distribución espacial, por divisiones (industrial y distribución), así como por agrupaciones y cooperativas. Es destacable que el Grupo MCC haya avanzado en la reflexión, para mantener la coherencia entre las empresas cooperativas y las que no lo son, fijando unas orientaciones generales al respecto.
- El grado de cumplimiento de los objetivos puede considerarse como satisfactorio al haberse logrado:
- Que las ventas internacionales del Grupo Industrial, hayan pasado de

78.600 millones en 1994, a 207.100 en 1999, es decir, se han multiplicado por 2,63.

A su vez, su participación en las ventas totales, han evolucionado del 34,6 al 47,5%.

- Que las implantaciones productivas en el exterior hayan llegado a 23, con una producción de 20.000 millones de pesetas en 1999. El número de delegaciones llega casi al centenar, a las que hay que agregar 4 oficinas de representación corporativa.
- Así mismo las compras (importaciones) del exterior han tenido un crecimiento espectacular, especialmente en la división de distribución.
- Pero la evolución más importante, la constituye el cambio en la cultura del Grupo, mucho más abierta al exterior y el fortísimo aumento de profesionales expertos en la gestión empresarial.
- Por último, señalar que aunque la implantación productiva exterior es ajena a la voluntad del Grupo, la evolución global de la economía la hacen necesaria para el afianzamiento y crecimiento del empleo de las cooperativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAJA LABORAL POPULAR. *Memorias anuales*

CANCELO, A. (1996)- "Plan estratégico corporativo de internacionalización de MCC".. *Boletín de la Asociación*

*Internacional de Derecho Cooperativo*, Nº 25 Universidad de Deusto

ORMAECHEA. J. M. — Diversas publicaciones. *TU Lankide*. Varios números, en especial 402 y 443