



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 5, octubre-diciembre 1988, pp. 143-164

El nuevo modelo de desarrollo cooperativo en Mondragón

Isabel Vidal Martínez

Directora Seminario de Estudios Cooperativos. Universidad de Barcelona

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 1988 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

EL NUEVO MODELO DE DESARROLLO COOPERATIVO EN MONDRAGON

DRA. ISABEL VIDAL MARTINEZ

Directora Seminario de
Estudios Cooperativos
Universidad de Barcelona.

Es grato saber que 1987 fue un año positivo para las empresas cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular. De una lectura detallada de su Memoria Económica se concluye que después de un período de reestructuración y reacomodación a las nuevas exigencias competitivas del mercado, el grupo de empresas cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular están en condiciones de capitalizar las nuevas posibilidades que brinda la actual situación económica.

Varios son los factores que lo están permitiendo. Estos podrían clasificarse en externos e internos al propio grupo asociado.

FACTORES EXTERNOS

Entre los factores externos deberíamos señalar la época de bonanza que la economía española está atravesando desde la segunda mitad de 1985.

Como es sabido, la economía española inició una etapa de fuerte expansión que se extendió, con ligeras inflexiones, hasta la primera mitad de 1974. El motor de este crecimiento económico fue el sector industrial que comportó, entre otras cosas, la reconversión de ciertas actividades y la expansión de otras nuevas como las relacionadas directa e indirectamente con los sectores del electrodoméstico y del automóvil.

Sin embargo, a partir de 1975, la economía española pasa a crecer a tasas muy bajas y con fuertes oscilaciones en la evolución de algunos sectores.

La tasa media de crecimiento anual del período 1975-1984, a precios constantes, se situó entorno al 1,8 por 100 frente al 7,0 por 100 de la etapa 1960-1974. Entre 1979 y 1982, la media de crecimiento evolucionó incluso por debajo del 1 por 100 y, como se observa en el Cuadro núm 1, sólo a partir de 1986 se han vuelto a conseguir crecimientos del P.I.B. superiores al 3 por 100, lo que parece suponer el inicio de una fase de recuperación.

Como señala Cuadrado (1) estos diez años de crisis han tenido efectos singularmente duros en la industria, siguiendo dos direcciones. Por una parte, a través de la eliminación de numerosas empresas marginales, tanto por razones de su débil o inadecuada dimensión y organización como por estar dedicadas a actividades que entran en crisis debido a causas económicas y/o técnicas. Por otra parte, su brusca incidencia en las industrias de carácter básico y en algunas de bienes intermedios y de consumo cuyos mercados se estabilizan o caen, no sólo por efectos de la crisis, sino porque varias de

(1) CUADRADO ROURA, J. R. "Tendencias económico-regionales antes y después de la crisis en España" en *Papeles de Economía Española*, núm., 34. 1988, pp. 17-61, pp. 30.

ellas han alcanzado ya la fase de madurez y operaban con muy escaso margen de rentabilidad. En todas ellas coinciden causas relacionadas con problemas de insuficiencia o dependencia tecnológica, reducidos o nulos márgenes de rentabilidad, elevado proceso de endeudamiento financiero, competencia procedente de países de nueva industrialización y rigideces que en aquellos momentos existían para iniciar con rapidez la reestructuración industrial que la crisis económica exigía.

CUADRO núm. 1: Evolución del comportamiento económico (1961-1987)

PERIODO	P.I.B.	F.B.C.F.	TASA DE PARO
Antes de la crisis 1961-1974	7,0	11,5	1,61
Crisis Económica 1975-1978	2,3	- 2,1	5,5
1979-1984	1,3	- 1,9	15,16
Epoca de bonanza 1985	2,1	3,9	21,84
1986	3,5	11,9	21,39
1987	4,3	12,0	20,7

FUENTES: elaboración propia a partir de Papeles de Economía Española, varios números.

Desde 1975 hasta 1986 la inversión en España cayó de forma continuada.

Las consecuencias de todo lo anterior han sido muy claras. El Cuadro núm. 1 permite observar como a partir de 1975, y prácticamente hasta 1986, la inversión cayó de forma continuada, registrando la formación bruta de capital, tasas de promedio anual negativas en el período 1975-1984, frente al 11,5 por 100 de promedio anual acumulativo registrado en el período de fuerte crecimiento económico. En 1986 el comportamiento inversor vuelve a normalizarse.

Sin embargo, no se observa el mismo comportamiento con la variable tasa de paro. Es cierto que a partir de 1975 no es posible la emigración de nuestros trabajadores hacia el exterior en la búsqueda de una ocupación y crece la participación de la población que se incorpora al mercado de trabajo. Además la reestructuración que han realizado las empresas ha ido normalmente acompañada de des-

trucción de empleo. Se estima en unos 783.303 los puestos de trabajo que han desaparecido en este proceso de reconversión industrial.

La desocupación, por consiguiente, es el principal problema que tiene hoy planteado la sociedad después de centrar sus esfuerzos durante más de diez años a controlar la variable inflación. Asimismo, es difícil suponer que se esté frente a un problema coyuntural; parece más correcto pensar que, con el crecimiento moderado que se registra a partir de la segunda mitad de 1985, la tasa de paro española continuará siendo de dos dígitos por un período de tiempo largo.

En el caso concreto del comportamiento económico general del País Vasco debe recordarse que el desarrollo económico de los años sesenta en España fue aprovechado de manera espectacular por las industrias vascas, de manera que, con un mercado interno asegurado y en expansión, conocieron una etapa de fuerte crecimiento; sin embargo, esta situación cambió radicalmente con la crisis, como refleja el comportamiento de la ocupación en esta comunidad autónoma.

En el largo período 1955-1973 la economía vasca demostró tener un comportamiento más dinámico en la creación de empleo que el promedio de las empresas españolas. Por el contrario, el cuadro núm. 2. permite observar cómo la crisis económica ha incidido con mayor fuerza sobre la estructura productiva del País Vasco, teniendo como uno de los efectos perversos una más grande destrucción del empleo en relación con los incrementos también negativos de los registrados entre el resto de las empresas españolas.

CUADRO núm. 2: Incrementos de empleo.
(Por períodos. En porcentajes)

	1955-1960	1960-1973	1973-1983
País Vasco	10,62	27,24	— 15,96
España	2,78	9,55	— 11,79

FUENTE: Jaime del Castillo y Juan A. Rivas, "La cornisa cantábrica: una macro-región industrial en declive" en Papeles de Economía Española, núm. 34, 1988, 115-140, pp. 120.

La tasa de paro en el País Vasco es superior a la media española.

Como resultado de esta dinámica de desaparición y no creación de empleo, el cuadro núm. 3 permite observar que si el paro era inexistente en el período 1950-1973, a partir de la contracción de la actividad económica, la tasa de paro en la comunidad autónoma vas-

ca es superior a la mediana española ya en 1983 y este diferencial negativo se mantenía en 1986.

CUADRO núm. 3: Tasa de paro. (En porcentaje)

	1950	1973	1983	1986
País Vasco	0,16	1,00	20,00	24,6
España	1,62	2,70	17,30	21,5

FUENTE: CASTILLO y RIVAS, op. cit. pp. 123.

Excepcionalmente, un comportamiento empresarial que ha demostrado ser más solidario con el trabajador de País Vasco es el desarrollado entre las cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular. Como empresas, han debido de realizar su reestructuración y acomodarse a las mayores exigencias competitivas del mercado; pero el modelo utilizado ha interiorizado en mayor grado los costes sociales asociados a cualquier reconversión industrial y ha reflejado, por lo tanto, como va a observarse a continuación, un comportamiento menos negativo en relación a la variable ocupación.

FACTORES INTERNOS

Se piensa que la razones que han permitido esta compatibilidad entre reconversión industrial y respecto al empleo yacen en dos estrategias empresariales que han reflejado ser básicas para el crecimiento empresarial del grupo de cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular, a saber: la política inversora y el fomento y desarrollo de la solidaridad horizontal e intercooperación entre las empresas de primer grado.

Política de Inversiones, 1969-1987

Una de las máximas del grupo de trabajadores de Mondragón ha sido apostar por una fuerte política de autofinanciación a lo largo de todos sus años de existencia, tanto en épocas de fuerte crecimiento económico —es decir, incluso cuando la mayoría de las empresas españolas financiaban sus inversiones a partir preferentemente de la utilización del crédito—, como en períodos más recientes cuando el precio del dinero ha obligado a las empresas a utilizar sus recursos pro-

El Grupo de Mondragón ha apostado siempre por una fuerte política de autofinanciación.

pios para financiar nuevas inversiones. Simultáneamente, esta estrategia empresarial ha permitido un comportamiento inversor continuado.

CUADRO núm. 4: Evolución de las inversiones realizadas por las cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular. 1969-1987

AÑOS	INVERSIONES (millones ptas.)	VARIACION AÑO ANTERIOR
1969	902	—
1970	1.038	+ 15, %
1971	463	— 44, %
1972	780	+ 68, %
1973	1.471	+ 88,6%
1974	2.362	+ 60,6%
1975	2.888	+ 22,3%
1976	3.578	+ 24, %
1977	3.977	+ 11,1%
1978	3.671	— 9,2%
1979	4.626	+ 26, %
1980	4.751	+ 0,2%
1981	5.258	+ 10,7%
1982	4.255	— 8,1%
1983	4.858	+ 14,1%
1984	6.755	+ 39, %
1985	7.490	+ 10,8%
1986	10.395	+ 38,8%
1987	13.704	+ 31,8%

FUENTE: elaboración propia a partir de la información facilitada por CAJA LABORAL POPULAR, Memoria Económica, varios años.

Como refleja el cuadro núm. 4, el Grupo Asociado a Caja Laboral ha ido desarrollando un programa de inversiones que de forma generalizada ha comportado incrementos importantes en la cuantías de las inversiones materializadas en el año inmediatamente precedente. Es bien cierto que a partir del análisis de la serie disponible correspondiente al período 1969-1987 permite observar tres ritmos distintos en la realización de las inversiones realizadas por el grupo asociado. En un principio, y en concreto en el trienio 1973-1975 se

Las cooperativas asociadas a Caja Laboral incrementaron sus inversiones en 1986 en un 38,8%, en relación a las realizadas en 1985.

observa un importante programa de política inversora que comportó un fuerte crecimiento de las inversiones realizadas. A continuación se abre un período de crecimiento moderado de las inversiones anuales pero que comportan un volumen inversor anual entorno a los 4.000 millones de pesetas. Volumen de inversión que permite al grupo de cooperativas de Mondragón hacer frente a la crisis económica de estos años. Esta inversión es utilizada en una doble estrategia empresarial: permite a las empresas realizar un proceso de reestructuración importante y la introducción del grupo en nuevos sectores de tecnología punta. En 1984, sin esperar el inicio de la fase expansiva de la actividad económica española, el grupo de empresas asociadas a Caja Laboral emprende un plan ofensivo de inversiones que comportó que en 1986 las inversiones crecieran en un 38,8% en relación a las realizadas en 1985. Este ciclo inversor expansivo continuó en 1987 que con 13.704 millones de pesetas significaron un incremento sobre las materializadas el año anterior del 31,8 por 100. El cuadro núm. 5 refleja la distribución de esta inversión por actividades económicas dentro del grupo de cooperativas.

CUADRO núm. 5: Inversiones (millones de pesetas)

SECTOR	INVERSIONES		VARIACION
	1987	1986	
Bienes de Inversión	2.582	1.647	+ 56,8%
Bienes Intermedios	5.114	4.099	+ 24,8%
Bienes de Consumo	4.206	2.446	+ 72, %
Comercio y Servicios	1.802	2.203	- 18,2%
TOTAL	13.704	10.395	+ 31,8%

FUENTE: CAJA LABORAL POPULAR, Memoria Económica 1987, pp. 70.

Como puede observarse el sector que realizó un mayor esfuerzo inversor fue los Bienes Intermedios que como señala la propia Memoria Económica de Caja Laboral Popular para 1987, la vocación exportadora de este sector exige una actualización importante de su equipamiento con el objetivo de incrementar su competitividad. Ahora bien, es importante señalar que las cooperativas de los sectores correspondientes a Bienes de Inversión y Bienes de Consumo son las que han afrontado un esfuerzo singularmente destacado en relación a 1986, resgistrando una aceleración inversora del 56 por 100 y 72

por 100 respectivamente. Como indicador del alto nivel tecnológico de las nuevas inversiones realizadas en 1987 y del verdadero esfuerzo llevado a cabo por las cooperativas, la mencionada Memoria Económica (2) señala que "el diferencial entre las inversiones brutas y las amortizaciones del ejercicio se eleva a 6.594 millones de pesetas que, relacionado con los 748 empleos promocionados en 1987, permite evaluar el costo de la inversión neta en activos inmovilizados por cada nuevo puesto de trabajo en 8,8 millones de pesetas"

El segundo factor interno es la potenciación de estructuras de segundo grado que complementan las funciones de apoyo que venían realizando las estructuras de cobertura en concreto, Caja Laboral Popular, División Empresarial, Ikerlan y Lagun-Aro.

Grupos comarcales y Convenios Sectoriales

En el período transcurrido entre los años 1960-1977, el mecanismo de creación de nuevas cooperativas, a excepción de las que formaban parte del grupo cooperativo ULARCO, era el clásico del colectivo que se dirigía a Caja Laboral Popular solicitando colaboración y ayuda a fin de hacer frente a las exigencias inversoras que requería la actividad empresarial que desarrollaban. Si ambas partes se consideraban convenientes, la nueva cooperativa se integraba como una asociada más. Pero como escribe Larrañaga, "El salto en solitario hacia el mundo empresarial es el modelo disponible a falta de grupos de cooperativas por áreas o zonas. Es el modelo clásico de reproducción que, siendo de utilidad en períodos de demanda activa, es insuficiente en períodos de competencia y mercado abierto. El salto en solitario es la manera periclitada y necesitada de revisión" (3).

En definitiva, Larrañaga viene a decir que la crisis económica iniciada en 1974 paralelamente con el surgimiento y consolidación en los últimos años de un nuevo modelo de desarrollo económico obliga a las empresas a practicar otras políticas empresariales que complementen a las ya tradicionales o clásicas. Entre dichas estrategias se impone con una cierta fuerza la de intercooperación entre empresas.

Debe subrayarse que esta necesidad de intercooperación entre las empresas no es exclusiva de la empresa cooperativa, sino que es una práctica que se ha ido extendiendo de un modo progresivo y que ahora juega un papel de importancia significativa entre las empresas del sector privado tradicional y, más en concreto, entre las empresas de cierta dimensión e incidencia económica. Como señala Salas Fumás (4) los acuerdos de cooperación entre las empresas es un fenómeno que adquiere una importancia creciente en el ámbito

(2) CAJA LABORAL POPULAR, Memoria Económica, 1987, pp. 71.

(3) LARRAÑAGA, J. Don Jose María Arizmendi-Arrieta y la experiencia cooperativa de Mondragón, ed. Litografía Danona, sociedad cooperativa, Oyarzun, 1981, pp. 160.

(4) SALAS FUMAS, V. "Els acords de cooperació entre empreses" en Revista Econòmica de Catalunya, núm. 6. 1987, pp. 8-18.

de las actividades productivas, I + D y comerciales.

Posiblemente el término de cooperación tiene un significado impreciso. Aplicado al sector privado tradicional, la intercooperación entre las empresas comprende cualquier forma de acuerdo con una vigencia temporal duradera, no esporádica, por la cual un grupo de empresas integran parcialmente sus actividades, sin que se llegue a una fusión total y afecta a operaciones distintas: I + D, producción, distribución y comercialización. Los acuerdos se formalizan en contratos que adoptan formas diversas entre ellas la de promoción de nuevas empresas complementarias. El acuerdo implica una renuncia a la libertad de contratación en las materias afectadas, el mantenimiento de relaciones duraderas y el reconocimiento de una cierta capacidad de influencia de una organización por parte de las otras.

En general, los acuerdos pueden clasificarse en cuatro categorías:

- (a) acuerdos relacionados con la información y el conocimiento, tanto si se refieren a nueva tecnología como a tecnología ya existente;
- (b) acuerdos basados en la fabricación;
- (c) acuerdos de comercialización, y
- (d) acuerdos globales que incluyen algunos de los aspectos anteriores.

Las razones de estos acuerdos yacen en las características del desarrollo tecnológico que se ha ido produciendo a lo largo de los años ochenta conjuntamente con la globalización de los mercados; el resultado es un cambio en las estrategias empresariales. En este nuevo escenario, la cooperación entre empresas debe considerarse como formas de organización intermedias y surgen con el propósito de diseñar fórmulas organizativas que se adopten mejor a las características de las transacciones reguladas entre ellas.

Para las empresas, los acuerdos de cooperación ofrecen vías de crecimiento y desarrollo adicionales a la vez que son un reto para la innovación organizativa necesaria para encauzar y dirigir los avances tecnológicos que se están produciendo y también para aprovechar con éxito las oportunidades que ofrece la globalización de los mercados.

Para el caso concreto del complejo cooperativo de Mondragón, la primera experiencia de intercooperación entre las empresas se llevó a cabo en 1965. Fueron pioneras las cooperativas industriales de Ulgor, Arrasate, Copreci y Comet (posteriormente Ederlan), las cuales crearon una asociación de carácter privado, reglamentada en forma de contrato multilateral que se denominó Complejo Industrial Cooperativo Ularco. A partir de junio de 1986 se denomina Complejo Industrial Cooperativo Fagor y a él pertenecen 13 empresas coope-

La primera experiencia intercooperativa del Grupo de Mondragón se produjo en 1965 con la creación del Complejo Ularco.

rativas. En 1987 el conjunto de estas empresas invirtió 4.561.493 pesetas, facturó 57.113.923 pesetas y daba empleo a 6.516 personas.

Esta práctica de intercooperación entre las empresas asociadas a Caja Laboral Popular no se generalizó hasta el período 1978-1980 como puede observarse en el cuadro núm. 6. A partir de esta fecha las razones que imponen el fomento y desarrollo de nuevas agrupaciones, según documentos internos al propio grupo, fueron principalmente dos, a saber:

—en el plano de la organización interna, incidió la necesidad de creación de estructuras intermedias entre las cooperativas de base y Caja Laboral Popular y

—la consolidación de una situación de crisis económica facilitó el nacimiento de una voluntad favorable a la integración en las estructuras superiores entre las cooperativas de base como instrumento de defensa frente a la incertidumbre económica.

Esta práctica de intercooperación entre las cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular se concreta en lo que denominan grupos comarcales y convenios sectoriales.

El vínculo básico de los grupos comarcales radica en el hecho de su localización en un mismo territorio físico. Por el contrario, la creación de grupos sectoriales responde a criterios de convergencia comercial y técnica.

Las funciones básicas de los grupos comarcales son las siguientes:

- servicio de personal
- servicio económico-financiero de control
- servicio de organización administrativa
- servicio de promoción comarcal
- asesoría jurídica, y
- servicios generales (secretaría general).

Las funciones atribuidas a los convenios sectoriales son las siguientes:

- servicios de investigación de productos,
- servicio comercial
- servicio de exportación
- servicio de aprovisionamiento, y
- servicio de control de calidad.

Los organismos sociales de cada uno de los grupos cooperativos son, configurando la estructura política, la Asamblea General y el Consejo General, en tanto que los de gestión, están formados por el Consejo de Dirección y los servicios centrales.

*El vínculo
básico de los
grupos comarcales
radica en el hecho
de su localización
en un mismo
territorio físico.*

El nuevo modelo de desarrollo cooperativo en Mondragón.

La Asamblea General está constituida por todos los socios de las cooperativas del grupo que sean miembros del Consejo Rector, Gerentes, e Interventores de cuentas. El Consejo General, órgano directivo del grupo está integrado por dos miembros de los consejos rectores de cada una de las cooperativas-socios y cesan cuando lo hacen en sus respectivos consejos rectores.

La Dirección General es el órgano en el que se institucionalizan las funciones de previsión y desarrollo a largo plazo del grupo. Su tarea fundamental es la de preveer, planificar y estimular el desarrollo conjunto, coordinado y armónico de las cooperativas integradas en el grupo, gozando en todo ello de máxima autonomía. Su duración es de 4 años.

En mayo de 1988 el conjunto de las cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular se encontraban agrupadas en 19 grupos, en la configuración de los cuales ha predominado el criterio comarcal:

CUADRO núm. 6: Grupos cooperativos existentes en 1987.

GRUPO: BERELAN (1982)	Localización: Bergara (Guipúzcoa)
Coop. que lo integran	Actividad
— Gogar	bienes de consumo
— Impreci	bienes intermedios
— Matz-Erreka	bienes intermedios
— Urola	bienes de inversión
GRUPO: DEBAKO (1980)	Localización: Elgoibar (Guipúzcoa)
Coop. que lo integran	Actividad
— Danobat	bienes de equipo
— Goiti	bienes de equipo
— Soraluze	bienes de equipo
— Txurtzil	bienes de equipo
GRUPO: EIBARKO (1988)	
GRUPO: EREIN (1985)	Localización: Mondragón
Coop. que lo integran	Actividad
— Artxa	agroalimentario
— Barrenetxe	agroalimentario
— Behi-Alde	agroalimentario
— Cosecheros Alavese	agroalimentario
— Etorki	bienes intermedios
— Lana	agroalimentario
— Miba	agroalimentario

CUADRO núm. 6 (Continuación)

GRUPO: FAGOR (1965)	Localización: Mondragón
Coop. que lo integran	Actividad
— Arrasate	bienes de equipo
— Aurki	bienes de equipo
— Copreci	bienes intermedios
— Ederlan	fundición y forja
— Fagor Electrotécnica	bienes intermedios
— Fagor Clima	bienes de equipo
— Fagor Industrial	bienes de equipo
— Lenniz	bienes consumo duradero
— Leunkor	bienes intermedios
— Radar	bienes de consumo
— Uldata	
— Ulgor	bienes de consumo
GRUPO: GOIKOA (1985)	Localización: Pamplona
Coop. que lo integran	Actividad
— Bertako	bienes intermedios
— Gaiko	bienes de inversión
— Oihana	bienes de consumo
— Ortza	máquina-herramienta
— Sakana	fundición y forja
GRUPO: GOILAN (1978)	Localización: Ordizia
Coop. que lo integran	Actividad
— Ampo	fundición y forja
— Ederfil	bienes intermedios
— Eredu	bienes de consumo
— Irizar	bienes de equipo
— Kendu	bienes intermedios
— Orkli	bienes intermedios
GRUPO: IBAIZABAL (1986)	Localización: Amorebieta
Coop. que lo integran	Actividad industrial
— Batz	bienes de inversión
— Covimar	construcción
— Funcor	fundición y forja
— Tolsan	fundición y forja

CUADRO núm. 6 (Continuación)

GRUPO: INDARKO (1980) Coop. que lo integran	Localización: Guernika Actividad industrial
— Alkargo	bienes intermedios
— Maier	bienes intermedios
— Munko	bienes de consumo
— Uraldi	bienes de consumo
GRUPO: LEARKO (1978) Coop. que lo integran	Localización: Markina Actividad industrial
— Cikautxo	bienes intermedios
— Eika	bienes intermedios
— Herriola	bienes de consumo
— Kide	bienes de equipo
— Lealde	bienes de equipo
GRUPO: MUGALDE (1986) Coop. que lo integran	Localización: Oiartzun (Guipúzcoa) Actividad industrial
— Biurrarena	bienes intermedios
— Danona litografía	bienes intermedios
— Guría O.P.	bienes de inversión
— Oiarso	bienes intermedios
— Tajo	bienes intermedios
GRUPO: NAEKO (1980) Coop. que lo integran	Localización: Estella (Navarra) Actividad industrial
— Embega	bienes intermedios
— Ian	agroalimentaria
— Zertan	bienes intermedios
GRUPO: NERBION (1980) Coop. que lo integran	Localización: Bilbao (Vizcaya) Actividad industrial
— Bihar	bienes de inversión
— Elkar	bienes intermedios
— Matrici	bienes intermedios
— Ona-Pres	máquina-herramienta
— Ondoan	

CUADRO núm. 6 (Continuación)

GRUPO: OÑALAN (1983) Coop. que lo integran	Localización: Oñati (Guipuzcoa) Actividad industrial
— Enara	fundición y forja
— Oinakar	bienes de inversión
— Ulma	bienes de inversión y construcción
GRUPO: ORBIDE (1978) Coop. que lo integran	Localización: San Sebastián Actividad industrial
— Berriola	bienes de inversión
— Guría Industrias	bienes de equipo
— Ikus XXI	
— Latz	bienes intermedios
— Orona	construcción
— Vicon	construcción
GRUPO: URCOA (1981) Coop. que lo integran	Localización: Vitoria (Alava) Actividad industrial
— Aurrenak	bienes de inversión
— Coinma	bienes de consumo
— R.P.K.	bienes intermedios
— Urssa	construcción
GRUPO: URKIDE (1980) Coop. que lo integran	Localización: Azpeitia (Guipúzcoa) Actividad industrial
— Danona	bienes de consumo
— Egurko	bienes de equipo
— Lan-Mobel	bienes de consumo
— Leroa	bienes de consumo
— Maiak	bienes de consumo
— Zubiola	bienes intermedios

De todos los grupos cooperativos, solo el Eroski está configurado por cooperativas que operan en todo el País Vasco realizando una misma actividad económica.

De los 19 grupos cooperativos que se observan en el cuadro núm. 6 sólo el grupo Eroski está configurado por cooperativas que operan en todo el País Vasco realizando una misma actividad económica; las cooperativas que configuran Debako forman simultáneamente un grupo comarcal y un convenio sectorial por encontrarse todas en un mismo ámbito geográfico y pertenecer todas ellas al sector de las

máquina-herramienta. El resto de estructuras intermedias se han realizado en función de la localización geográfica, aunque en el seno de los grupo Fagor y Urkide se están creando convenios sectoriales.

Las razones que yacen detrás de esta tipología de integración horizontal parece que sea la diversificación de riesgos frente a una cierta concentración que se podría dar con prácticas de integración vertical, vía los convenios sectoriales. Como puede observarse del cuadro núm. 6, a excepción de Debako, los otros grupos industriales se caracterizan por la diversidad de sus productos.

En esta época de reconversión industrial, la potenciación de la figura del grupo comarcal está siendo utilizada como instrumento de defensa para aminorar los costes sociales que comporta cualquier modificación estructural en el proceso productivo de las empresas. Todas las cooperativas han tenido la necesidad de hacer los cambios oportunos para acomodarse a las nuevas exigencias competitivas del mercado (5). En este escenario la demostración que las empresas cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular eran empresas que a su vez, constituían grupo se ha realizado mediante la potenciación de estructuras intermedias de ámbito geográfico. Su misión ha sido fundamentalmente social puesto que se han centrado en facilitar las rectificaciones de los excedentes estructurales y en el trasvase de flujos monetarios intercooperativos.

El cuadro núm. 7 nos permite conocer la importancia económica del complejo cooperativo de Mondragón a partir de las principales variable empresariales agregadas por grupos cooperativos para 1987.

De este cuadro núm 7 debe destacarse la importancia en primer lugar del grupo Fagor y en segundo lugar, a cierta distancia de Eroski. En tercer y cuarto puestos aparecen Debako y Oñalan. El resto esta configurado por pequeños grupos comarcales de reciente constitución. A largo plazo, la consolidación y fortalecimiento de los grupos comarcales ha de permitir que se responsabilicen de proyectar la gestión empresarial del conjunto de las empresas que le configuran. Gestiones estratégicas como las de recursos humanos, tecnología, nuevos productos, nuevos mercados, información, financiación etc. requieren de medios humanos dedicados especialmente para mantener un proceso continuo de adaptación de los negocios que soportan las cooperativas. Los equipos directivos de cada una de las cooperativas, por el contrario, deberán especializarse y centrar sus esfuerzos en la gestión operativa.

Como instrumento complementario a los grupos comarcales se ha desarrollado, aunque en menor medida, los convenios sectoriales. Es-

(5) Ver, por ejemplo, la revista LANKIDE, núms. 279, 280, 285, 289, 290, 292, 293, 296, 298 y 307.

tas estructuras intermedias, fundamentalmente, están pensadas para abordar de un modo conjunto los mercados y, principalmente los mercados internacionales. Por ejemplo, se sabe que en el grupo Fagor se está haciendo un proceso de reorganización de tipo divisional que tiende a ser de carácter sectorial con una fuerte componente marketinista. Significa que las 12 cooperativas de base que configuran el grupo Fagor están siendo clasificadas en tres divisiones distintas, en función de la tipología de producto que fabrican, a saber: a) división de productos de consumo, b) división de componentes industriales y c) división de ingeniería y bienes de equipos. Estas tres divisiones son tres convenios sectoriales embrionarios a los cuales se podrán incorporar otras empresas de otros grupos en el marco del concepto de convenio sectorial.

CUADRO núm. 7: Principales magnitudes económicas de los grupos cooperativos de Mondragón. 1987

GRUPOS	EMPLEO	INVERSIONES	VENTAS
Berelan	376	256.237	2.777.026
Debako	843	536.743	7.746.741
Eibarko	224	45.155	1.970.295
Erein	242	312.977	3.195.134
Eroski	1.569	1.488.938	41.744.488
Fagor	6.516	4.561.493	57.113.923
Goikoa	251	670.703	2.483.851
Goilan	999	680.130	9.566.562
Ibaizabal	497	136.522	2.912.988
Indarko	314	178.391	3.308.908
Learko	509	397.442	4.792.786
Mugalde	638	228.589	6.019.013
Naeko	407	191.850	2.653.295
Nerbión	575	715.746	4.758.727
Oñalan	716	231.068	6.369.886
Orbide	787	196.901	5.756.662
Urcoa	466	272.713	3.860.849
Urkide	597	226.722	4.513.493
Otros	1.574	840.433	7.800.604
Total	18.100	12.168.753	179.345.231

FUENTE: División empresarial, mayo 1988.

En el grupo Fagor se está haciendo un proceso de reorganización de tipo divisional que tiende a ser de carácter sectorial con una fuerte componente marketinista.

Otra experiencia de creación de un convenio sectorial dentro de un grupo comarcal es Danona dentro de Urkide. Urkide como se observa en el cuadro núm. 7, está configurado por 4 cooperativas del mueble y dos que producen bienes industriales para el trabajo del mueble. Las cuatro cooperativas productoras de muebles crearon en 1985 un grupo sectorial cuyo objetivo básico era la creación de un departamento de marketing que centralizara toda la comercialización en una red única, tanto de cara al interior como al exterior. A partir de este momento, los departamentos comerciales ya no dependen de los gerentes sino de un único departamento de marketing que incluye un director de comercio interior, otro de exterior, un director de I+D y un director de diseño y prototipo.

Posiblemente si en estos años anteriores de crisis económicas, se han potenciado los grupos comarcales en el interior de las empresas cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular, en los próximos años, la recuperación de la actividad económica y la globalización de los mercados impliquen, y como política empresarial complementaria, el fomento y desarrollo con mayor énfasis de los convenios sectorial dentro del grupo de cooperativas de Mondragón.

Los grupos comarcales y los convenios sectoriales, a su vez, forman parte de una estructura de tercer grado llamada Consejo de Grupos Cooperativos. Hasta 1985 y, a nivel de grupo, el Consejo Rector de Caja Laboral Popular había sido la cúspide de toda la pirámide cooperativa. A partir de 1978-1980 se ve la necesidad de que Caja Laboral Popular se afiance en su carácter bancario y de servicios, mezclándola menos con la diaria evolución de las cooperativas. En este sentido se crea el Consejo de Grupos que integra a los grupos comarcales y los convenios sectoriales.

El Consejo Rector de esta estructura de tercer grado está integrado por todos los directores generales de los grupos comarcales y los representantes de las distintas entidades de cobertura: Lagun-Aro, Caja Laboral Popular, División Empresarial e Ikerlan.

La tarea del Consejo de Grupos ha de ser el establecimiento de una política empresarial coordinada.

La tarea del Consejo de Grupos ha de ser el establecimiento de una política empresarial coordinada: política que comprende aspectos como la tecnología, la investigación, la promoción de nuevas cooperativas o actividades, buscando siempre la potenciación de economías de grupo. En un primer momento, se trata de definir una política empresarial basada en la implantación comarcal. Saben, a través de un análisis detallado de los productos actuales del Grupo, que esta vía les lleva a más de 50 ámbitos tecnológicos o segmentos de mercado, cuando los grupos comarcales son unos 19. Otro aspecto a abordar es la política de promoción empresarial. Esto último signifi-

ca, entre otras cosas, que las nuevas promociones cooperativas estarán planteadas y animadas por los grupos comarcales, ajustándose la tecnología, el producto y el mercado a la política empresarial que se adopte para el grupo respectivo, manteniéndose el apoyo financiero que desde siempre ha aportado Caja Laboral Popular.

En definitiva, en este período de cambios e incertidumbres, Mondragón ha optado por la potenciación de los grupos comarcales, como instrumentos más idóneos para que las cooperativas de base pudieran realizar su reconversión industrial con el menor coste posible en términos, fundamentalmente, de destrucción de empleo. Por consiguiente, parece ser que la crisis económica ha permitido que el cooperativismo de Mondragón tuviera que complementar las relaciones mecánicas entre cooperativa de base y estructuras de apoyo con el inicio de una práctica de solidaridad horizontal, creando en su seno un tejido más tupido y consistente que permite empezar a hablar de sistema o grupo empresarial frente a la imagen gráfica de archipiélago que llegaron a tener antes de las nuevas exigencias organizativas que el nuevo modelo de desarrollo económico exige al tejido productivo.

RESULTADOS

El comportamiento decidido de cada una de las cooperativas para hacer frente la reconversión industrial conjuntamente con la ayuda obtenida de las estructuras de apoyo —Caja Laboral Popular, División Empresarial, Ikerlan y Langun-Aro—, complementada con la creación de los grupos comarcales y los convenios sectoriales ha permitido que las empresas cooperativas pudieran continuar compitiendo en el mercado de un modo ofensivo, habiendo compatibilizado en fuerte medida, como se observa en el cuadro núm 8, los incrementos de la productividad con el mantenimiento del empleo creado en la época de expansión económica.

El cooperativismo de Mondragón ha dado prioridad a la variable productividad, frente a la variable creación de empleo.

Como bien se observa, el cooperativismo de Mondragón ha dado prioridad a la variable productividad, frente a la variable creación de empleo. En el período 1979-1987, las ventas por empleo industrial se multiplicaron por tres. Por el contrario, el empleo industrial en el período 1979-1984 podría considerarse que se mantuvo, con una pérdida en términos absolutos en el curso de los años comprendidos entre 1981 y 1984. A partir de 1985, coincidiendo con la recuperación de la actividad económica española, el grupo de cooperativas de Mondragón inicia una nueva trayectoria de creación de empresas a partir de un tejido empresarial reestructurado.

CUADRO núm. 8: Evolución de las ventas y empleo en las cooperativas industriales

Años	Ventas (millones ptas.)	Variación anterior	Tasa real	Empleo industrial	Ventas per capita
1979	57.099	30,5	15	16.917	3,375
1980	69.065	20,9	5,4	17.417	3,965
1981	83.403	20,7	6,3	17.104	4,876
1982	94.484	13,3	-0,9	17.083	5,530
1983	109.413	15,8	3,6	17.208	6,358
1984	121.217	10,8	1,8	16.977	7,140
1985	140.988	16,3	8,1	17.279	8,159
1986	159.586	13,2	4,9	17.673	9,029
1987	180.765	13,2	8,2	18.100	9,987

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos facilitados por División Empresarial, mayo 1988.

Es conveniente remarcar que la opción de dar prioridad a la variable competitividad empresarial ha reflejado ser la más acertada. En un estudio realizado con una muestra de compra de empresas en dificultades por parte de los propios trabajadores en Cataluña se observó que las experiencias empresariales más cercanas al significado de nuevas empresas eran las que tenían más posibilidades de sobrevivir y las que habían reflejado un coste por trabajador menor (6). Por el contrario, la creación de empresas cooperativas en solitario y sin un proyecto empresarial innovador están registrando excesivos costes personales y sólo son proveedores de un empleo marginal que con la recuperación de la actividad económica tiene el riesgo de desaparecer; es decir, frente a este cooperativismo defensivo que ha surgido por toda España a raíz del fuerte crecimiento de la desocupación, Mondragón ha optado por ser respetuoso con su origen y mantener la configuración de un cooperativismo empresarialmente ofensivo, con la virtud que este objetivo de crear empresa no ha reflejado estar del todo reñido con la variable empleo.

(6) VIDAL MARTINEZ, I. Crisis económica y transformaciones en el mercado de trabajo. El asociacionismo de trabajo en Cataluña. ed. Diputación de Barcelona, Barcelona, 1987.

PERSPECTIVAS

El desafío más claro que tiene planteado el cooperativismo de Mondragón de cara al futuro es el de promover nuevas actividades

empresariales y crear empleo. De la información que se dispone parece que el Consejo de Grupos, las instituciones de cobertura y las propias cooperativas de base entienden que su misión básica es la de promover el cooperativismo para aumentar el empleo en el País Vasco. Han comprendido que no es suficiente que hoy disfruten de un empleo, cuando el entorno económico y social en el cual se encuentran está en un proceso de fuerte deterioro. Si quieren continuar manteniéndose, han de contribuir a la recuperación de la economía del País Vasco.

Según declaraciones del Presidente del Consejo de Grupos en 1987, "los puestos de trabajo a crear en el País Vasco son de 200.000 empleos. Aceptando el denominado "paro técnico" del 3-4%, los puestos a crear serían unos 160.000 de los que 50.000 tendrían carácter industrial y más del doble de dicha cifra correspondería al sector terciario... Nuestra respuesta como grupo cooperativo a las necesidades del País se traduciría en la creación de al menos 10.000 empleos de los que 160.000 que harían falta de aquí al año 2000, momento en que los efectivos totales del grupo cooperativo podrían superar, por tanto, los 30.000 socios". (7).

Las exigencias de la actual organización industrial no permiten la promoción de nuevas experiencias empresariales de forma anárquica y en solitario.

Para continuar con su ascensión empresarial han optado por complementar sus estructuras de apoyo con el diseño de una política empresarial que potencian a los grupos comarcales en base a una determinada tecnología básica, desarrollando actividades concéntricas en base a los procedimientos técnicos que mejor se dominan y elaborando proyectos de expansión dentro de estas coordinadas. Han comprendido que las nuevas exigencias de la actual organización industrial no permiten que la promoción de nuevas experiencias empresariales se realice de forma anárquica y en solitario, requieren de estructuras de apoyo y de un entorno empresarial dispuesto a apoyar y consolidar el nuevo proyecto empresarial, creador de empleo.

El cooperativismo de Mondragón se encuentra ante sí frente a un nuevo modelo que ellos mismos han diseñado pero que tiene que consolidarse. Este nuevo modelo de desarrollo cooperativo tiene como objetivo final continuar con el mensaje de José María Arizmendiarieta (8). Para el fundador del cooperativismo de Mondragón, la cooperación ha de estar siempre al servicio del hombre y le ha de permitir practicar la justicia y la solidaridad en todos los ámbitos de su vida, incluso, en este que hoy se muestra tan difícil como es el empresarial. Asimismo la cooperación ofensiva ha reflejado ser un instrumento válido para que la persona pueda incidir de modo activo en la configuración del modelo de desarrollo económico de su país.

(7) ORMAECHEA, J. M. Entrevista en Lankide, núm. 306, septiembre 1987, pp. 11-16.

(8) AZURMENDI, J. El Hombre Cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta, ed. Caja Laboral Popular, Oizartun, 1984.

Por último, enfatizar que el cooperativismo en general, tanto el surgido a raíz de la crisis económica (9) como el desarrollado por razones ideológicas, —ejemplo Mondragón— están reflejando tener un comportamiento menos negativo que la empresa privada tradicional en relación a la variable ocupación.

BIBLIOGRAFIA

- AZURMENDI, J. El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendi-Arrieta, ed. Caja Laboral Popular, 1984.
- CAJA LABORAL POPULAR, Memoria Económica, 1987.
- CAJA LABORAL POPULAR, Economía Vasca. Informe 1986.
- CASTILLO, J. y RIVAS, J. "La cornisa cantábrica: una región industrial en declive" en Papeles de Economía Española, núm. 34, 1988, pp. 115-140.
- CUADRADO ROURA, J.R. "Tendencias económico-regionales antes y después de la crisis en España" en Papeles de Economía Española, núm. 34, 1988, 17-61, pp. 30.
- LANKIDE:
- "Learko, promotor de industrias en Lea-Artibai", num. 279, marzo 1985, pp. 8-18.
 - "Debako, tecnología punta en la máquina herramienta", núm. 280, abril 1985, pp. 8-25.
 - "Naeko, núm. 285, octubre 1985, pp. 12-19.
 - "Grupo Goilan de Goiherri" núm 289, febrero 1986, pp. 11-17.
 - "Grupo Orbide" núm. 290, marzo 1986, pp. 11-20.
 - "Grupo Ibaizabal" núm. 292, mayo 1986, pp. 12-19.
 - Entrevista a J. Mongelos, Director General de Fagor, núm. 293, junio 1986, pp. 10-19.
 - "Grupo Goilan" núm. 296, octubre 1986, pp. 12-19.
 - "Grupo Oñalan" núm. 298, diciembre 1986, pp. 14-21.
 - "Grupo Ibaizabal" núm. 307, octubre 1987, pp. 24-26.
 - "Indarko renace con fuerza como grupo" núm. 307, octubre 1987, pp. 24-26.
- LARRAÑAGA, J. Don José Maria Arizmendi-Arrieta y la experiencia cooperativa de Mondragón. Litografía Danona, Sociedad Cooperativa, Oyarzun, 1981.
- ORMAECHEA, J. M., Entrevista a... En Lankide, núm. 306, septiembre 1987, pp. 11-15.

(9) ROJO, E y VIDAL, I. Medidas de apoyo a las empresas de trabajo asociado, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1988.

- ROJO, E. y VIDAL, I. Medidas de apoyo a las empresas de trabajo asociado, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1987.
- SALAS FUMAS, V. "Els acords de cooperació entre empreses" en Revista Económica de Catalunya, núm. 6, 1987, pp. 8-18.
- THOMAS, H. y LOGAN, Ch. Mondragón. An economic analogics ed. George Allen and Unwin, Londres, 1982.
- VIDAL MARTINEZ, I. Crisis económica y transformaciones en el mercado de trabajo. El asociacionismo de trabajo en Cataluña. ed. Diputación de Barcelona, Barcelona, 1987.