

.....

*EDUCACIÓN Y DESARROLLO SUSTENTABLE:
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COMO ALTERNATIVA
VIABLE. EL EJEMPLO MONDRAGÓN*

José María Oscoz*

Buenas tardes. En primer lugar quiero agradecer a la Universidad Católica Andrés Bello –por mi formación me declaro admirador de la obra jesuítica– y especialmente al Sr. Rector, Padre Luis Ugalde S.J. – este vasco universal que, como sabéis, es una persona de gran prestigio en toda Iberoamérica y al que queremos igualmente rendir un merecido homenaje de admiración – la oportunidad que se nos brinda para exponer, en este magnífico foro, lo que actualmente se conoce como la “Experiencia Mondragón”.

Voy a empezar por decir que Mondragón Cooperación Corporativa es una referencia mundial. Yo soy de Bilbao y los de allá dicen que somos un poco fanfarrones, pero en este caso es verdad, Mondragón es una referencia mundial en trabajo en cooperación.

La exposición la voy a dividir en tres partes. Primero voy a hablar de los orígenes de Mondragón así como de su realidad y cifras actuales –sobre todo para que situemos un poquito la idea de que nosotros no

* Director de Área del Departamento de Operaciones Internacionales de Mondragón Corporación Cooperativa

somos una teoría de libro, sino una realidad pragmática, y es bueno que se conozca—. Después voy a incidir en los Principios Cooperativos de Mondragón, que son diez y, finalmente, trataré de encardinar lo que nosotros consideramos el éxito empresarial de Mondragón con lo que podría ser desarrollo sustentable, generación de pequeñas y medianas empresas y qué condiciones se tienen que dar y qué supraestructuras hay que montar para que esas empresas sean viables, efectivas, potentes y perdurables.

PRIMERA PARTE: MONDRAGÓN, DESDE SUS ORÍGENES A LA REALIDAD ACTUAL

Bueno, Mondragón era un pueblo pequeñito, sigue siendo pequeño; no tiene más de 30 mil habitantes en este momento. En la época a la que nos vamos a remontar tenía 10 mil. Pues bien, en el año 1941 llegó por allí un sacerdote, el Padre Don José María Arizmendiarieta que, desde luego, no era ni doctor en Harvard ni cosa por el estilo. Era un sacerdote de pueblo, llevaba una boina y andaba en bicicleta —curiosamente nunca tuvo carro— pero era un hombre que convivía mucho con la gente, con el pueblo, se daba cuenta de los problemas. Posteriormente se le ha querido dar una interpretación como de visionario, transformador de la sociedad, etc. Yo, que desgraciadamente no tuve la oportunidad de conocerle, creo que era un hombre pragmático, sobre todo. Bueno, este sacerdote llegó allí en el año 1941 en un contexto histórico complejo. En España acababa de terminar una guerra civil que duró del año 1936 al año 1939 y que fue especialmente cruenta y especialmente conflictiva para el País Vasco. Nosotros, pueblo idealista, tenemos la mala suerte de que siempre nos ponemos en el bando perdedor y una vez más estábamos entre los que perdieron. Igualmente hay que hacer referencia de que, en aquellos momentos, prácticamente toda Europa estaba inmersa en la segunda Gran Guerra, que duró hasta el año 1945. Es importante situar el contexto histórico porque se pueden imaginar que la situación era de una total precariedad, no había empleo. Existían, en el entorno de Mondragón, algunas

empresas de capital privado, una de ellas la Unión Cerrajera de Mondragón que, en aquellos momentos, era la más grande.

En España, y especialmente en el País Vasco –a mis 60 años ya, creo que tengo una visión histórica bastante amplia– no ha existido un capitalismo salvaje como se pueda entender. En aquellos momentos era un capitalismo muy paternalista y casi de supervivencia, lo que pasa es que no había trabajo y el poco que se generaba era precario y en condiciones ciertamente duras. Bien, el sacerdote, con muy buen criterio, pensó que había que formar a las personas, porque las oportunidades se encuentran cuando las personas están realmente capacitadas para desempeñar un puesto en la sociedad. Allí no había nada, había escuelas primarias y poco más. Lo primero que se le ocurrió hacer, en el año 1943, fue crear una escuela de aprendices en los oficios más simples: fontanero, albañil, carpintero, plomero, etc. que, poco después, se convirtió en una escuela de formación profesional y, con el transcurso del tiempo, ha pasado a ser la Universidad Mondragón.

La Universidad Mondragón es una universidad pequeña, tenemos 4 mil estudiantes en este momento –el plan estratégico de los próximos 4 años contempla que llegaremos a unos 7 u 8 mil– y sólo tiene 4 facultades, pero toda la universidad está totalmente vinculada con la empresa. La Universidad Mondragón no forma gente para que después sean frustrados, que no encuentren puestos de trabajo, creemos que sería un despilfarro de recursos y potencialidades. En nuestro caso, la universidad está permanentemente analizando las necesidades del empleo del entorno, básicamente de nuestra corporación y forma personas preparadas para ocupar los puestos de trabajo que el entorno demanda. Puedo decir que el 100% de nuestros alumnos se colocan en menos de tres meses y algunos de ellos están solicitados ya en los últimos cursos de su carrera, especialmente en el área técnica.

Tenemos 4 facultades; Mondragón Escuela Politécnica, que es la más grande, y que abarca desde la Formación Profesional, que creo que es equiparable a tecnólogo acá, pasando por Ingeniería Técnica y llegando a la Ingeniería Superior con el grado de Doctor. Después tenemos otra unidad, otra facultad, de Ciencias Empresariales, gestión de empresa económica y empresarial, otra de Pedagogía y otra de

Psicología aplicada a la gestión de personas. Como luego veremos, nosotros somos una comunidad de personas, somos empresas pero sobre todo nuestro concepto se basa en que el principal motor es el hombre y para tratar a los hombres hay que estar preparado. Por eso tenemos una facultad específica en esta disciplina.

Como dije, la universidad es pequeña pero muy activa; Nuestra universidad es cooperativa también –en nuestro caso todo nuestro entorno es cooperativo–. La Corporación Mondragón financia a la universidad en parte, solamente financia las inversiones de la universidad, y como tal financiador, en unión de otras empresas colaboradoras, ocupa una tercera parte del consejo rector de esa universidad. Los profesores y el personal de asistencia de la universidad, que también son cooperativistas, ocupan el otro tercio del consejo rector y los alumnos la otra tercera parte, por lo cual, todas las decisiones se toman de forma colegiada, la información es totalmente abierta, los planes estratégicos se hacen de común acuerdo, en fin, es un sistema muy participativo. Incluso tenemos una peculiaridad, una cosa que yo propongo porque puede ser interesante que conozcáis: Nuestra universidad, que es privada y que no recibe ayudas públicas, como he dicho se financia en parte desde los fondos de obras sociales que generan las cooperativas y que, por ende, transfieren a la Corporación Mondragón, pero estudiar en Mondragón cuesta dinero. Nosotros, el concepto caridad lo tenemos totalmente eliminado del diccionario –no confundir caridad con creatividad– tenemos que ser creativos, porque la caridad no motiva, no conduce a nada, lo que cuesta es lo que vale. Por eso, los chicos que estudian con nosotros tienen que pagarse parte de lo que les costarían sus estudios en otra universidad no financiada pero, para eso, hemos creado otra cooperativa que se llama ALECOP, que es una cooperativa de estudiantes. En esta cooperativa trabajan del orden de entre 800 y 1.000 estudiantes, tienen oportunidad de trabajar con carácter voluntario por supuesto. Hemos organizado las horas lectivas de tal forma que los chicos puedan trabajar media jornada, ya sea de mañana o de tarde, y compaginar con sus estudios. Eso requiere un esfuerzo importante pero al final es muy interesante el proyecto, reciben unos ingresos por media jornada de trabajo, 4 horas al día, del orden de

unos 700 dólares que les da para pagarse los estudios y, si son de fuera de la localidad, compartir un piso de estudiantes en alquiler, etc., les llega para subsistir decentemente. El sistema tiene dos virtualidades : Una, la que he dicho y, otra, acostumbrarse, desde los inicios de la entrada a la universidad, a lo que es una empresa; Que hay que fichar, que hay que ser competitivo, que hay un organigrama, que hay que hacer las cosas bien. Es un aprendizaje que se da de una forma muy natural y que les sirve después para su ubicación posterior. Estos chicos son socios de la cooperativa también, hacen un aporte inicial cuando entran, participan de los resultados económicos de la cooperativa y, además, como son socios, participan también en los consejos rectores de la cooperativa. Entonces, están viviendo la empresa y los planes de marketing y desarrollo de las estrategias, etc.. Solamente pueden estar en la empresa mientras están estudiando, cuando terminan sus estudios salen de la empresa.

Vinculación de la universidad con la empresa, voy a insistir mucho en eso. Antes he hablado de que estamos permanentemente ojeando qué precisan las empresas y preparando a las personas para ocupar esos puestos de trabajo, pero es que, además, de la Universidad Mondragón nació el primer centro de investigación del grupo. Tenemos tres centros de investigación, como veremos, uno se llama IKERLAN y es un centro muy prestigioso en Europa en el que hacemos investigación genérica e investigación aplicada, especialmente en Mecatrónica. Entonces, hacemos una parte de búsqueda sin objeto concreto ni definido inmediato, pero de investigar, por ejemplo, el uso racional de la energía, pues investigamos todo lo que hay sobre eso y después aplicamos esos conocimientos, ya bajo contrato, bajo proyectos efectivos de contratación de alguna empresa a sus necesidades específicas. Ese centro nació de profesores de la universidad. Es importante recalcar que todos nuestros profesores dedican a investigación el 20% de su tiempo, bien sea en los centros de investigación, o bien colaborando con las empresas de nuestro grupo en sus centros de investigación y desarrollo, o bien en investigación genérica. En el plan estratégico que acabamos de hacer para el año 2004 –nuestra organización funciona siempre con planes estratégicos cuatrienales– se contempla que el 50% de su tiempo, al

final del año 2004, esté dedicado a la investigación. Esto significa que nosotros tenemos un conocimiento adquirido que nace de nuestro propio grupo y que, realmente, es muy importante para el desarrollo.

Al igual que los centros de investigación salen de la universidad, tenemos un Centro de Emprendedores, llamado SAIOLAN, también vinculado a la universidad, de emprendedores de nuevas actividades. Aquí me voy a detener un poco porque creo que complementa la exposición del Dr. Leonardo Pizani, en el día de ayer, que fue muy interesante y a mí me gustaría exponer nuestro modelo por si algo se puede aprovechar. Este centro nació hace 15 años y solamente ha generado 70 empresas ya que apostamos más por la calidad que por la cantidad. No nos planteamos, en esta actividad, la generación de empleo masivo sino de empleo estable y de unidades económicas con futuro. Las 70 empresas están vivas y, hasta este momento, han generado unos 3500 puestos de trabajo directo, y más de 10 mil indirectos. Bueno, no es que hayamos resuelto los problemas de la sociedad, pero hemos ayudado. Les voy a explicar cómo funciona.

En toda Iberoamérica hay un concepto de incubadora que es más un centro de servicios en el que entran las empresas que más o menos tienen definido su futuro y reciben servicios comunes y cosas por el estilo. Nosotros vamos un poquito más hacia atrás, hasta la gestación. Empezamos por dar unos pequeños cursos de motivación y captación en todas las facultades del País Vasco, cursos de 2 ó 3 días, en donde tratamos de motivar a las personas para que no se queden simplemente en terminar la carrera "a ver si me contratan; a ver si me hago funcionario", sino generar ilusión y ganas de hacer cosas. Entonces, ahí, primero motivamos y, segundo detectamos gente que ya tiene esa idea; Creadores, futuros emprendedores. No saben qué hacer muchas veces, pero saben que quieren hacer algo distinto. Bien, esa gente se nos acerca, unos vienen con su idea bajo el brazo, algunas son peregrinas otras son útiles; Para los que no llegan con la idea, nosotros tenemos un canasto de ideas, así lo llamamos, que surgen de lo que hemos dicho, de la observación del exterior, de las nuevas oportunidades, de la generación de nuevas actividades, de empresas de nuestro grupo que quieren diversificar o segregar alguna actividad sin que incordie su día a día o

preparar gente en una actividad de nuevas tecnologías y que saben que se van a ir formando en la universidad, creando una empresita que, luego, o se incorpora a la misma unidad matriz o genera su empresa independiente. Ahí hay multitud de variables.

Bien, cuando estos chicos llegan allí, lo primero que se hace es asignarles un tutor, un tutor profesor universitario, siempre de nuestra universidad, durante, más o menos –voy a hablar de medias– un año o año y medio. El tutor y el promotor o los promotores –nos suele gustar más que sea un equipo multidisciplinario, un ingeniero, un abogado, un economista, una persona de recursos humanos– o sea, dos o tres personas, siempre tutorizados, hacen el plan de viabilidad de la empresa, desde el origen de la idea, la creación del producto, si es un producto físico aprovechamos los talleres de la universidad, si es un producto intangible también los laboratorios de informática, etc. y, mientras tanto, se les da una formación genérica a estos promotores en las áreas básicas, en las áreas de finanzas, en las comerciales, *marketing*, de producción, gestión, etc., con lo que adquieren un barniz de lo que puede ser un empresario. Lo más importante de un empresario es que tenga ganas de hacer, pero luego hay que abonar, porque la vida empresarial es muy competitiva y hay que salir al mercado bien preparado. Cuando la idea está contrastada, las personas están preparadas y se ha hecho un pequeño test del producto, entonces se crea la nueva empresa y se les cede un espacio físico para que, durante dos años más o menos, que es la media de tiempo que suelen estar allá, desarrollen su actividad. Nosotros creemos en la incubadora cuando primero se ha producido la gestación y, como el niño ha nacido un poco débil porque las empresas, sobre todo las pequeñas, nacen débiles, entonces es cuando las metemos en la incubadora para que se pueda desarrollar.

Esto es precioso pero, como siempre, ¿Cómo se financia este invento? Durante el tiempo que están desarrollando la nueva actividad, he dicho que dura año y medio más o menos, nuestro gobierno regional, el Gobierno Vasco, les da a estos emprendedores una beca de subsistencia, por lo menos para que puedan vivir. Desde luego, no es fácil que puedan crear una familia estable, pero viven decentemente y, en el momento en que se constituye la empresa, nuestro banco, el banco

de la corporación, les da el capital semilla, sin devolución ni interés para que puedan iniciar la actividad, un capital suficiente para los dos primeros años, sobre todo el primero, hasta que ellos puedan empezar a generar *cash flow* positivo. Esa es una de nuestras obligaciones, generar empleo para la comunidad, y, con parte de los fondos sociales que maneja el grupo, se financia este tipo de actividades. Las empresas que salen de nuestra escuela de emprendedores –nos gusta más que el término incubadora– no tienen ninguna obligación de ser ni cooperativas, ni de asociarse al grupo. Nosotros tenemos una obligación, con el entorno, de generar empleo y el empleo que se genere puede tomar la forma asociativa que los promotores decidan. Me parecía importante incidir en este aspecto, porque creo que es interesante.

Hemos estado viendo de dónde nace Mondragón, así como la universidad; los estudios, la formación que es imprescindible en nuestro desarrollo, cómo resolvemos el tema de la generación de empleo. Ahora voy a explicaros un poco qué es actualmente Mondragón. También me gustaría hacer un homenaje a los 5 fundadores que fueron los iniciadores de este sistema.

Hemos quedado en la historia en que, el año 1943, se creó la escuela de aprendices y, después, la de formación profesional. En el año 1956, trece años más tarde y es importante recalcar este espacio de tiempo ya que el Padre Arizmendiarieta siempre pensó que tenían primero que darse las condiciones culturales suficientes y necesarias para que se generasen iniciativas de otro signo. Entonces, como hemos visto, había empresas de capital privado y Don José María quería que los trabajadores pudieran tener un mayor protagonismo. Posiblemente, si las empresas existentes en Mondragón en ese momento, le hubiesen hecho caso y buscado fórmulas para una mayor participación de los trabajadores en la gestión, ni siquiera en la propiedad, sólo en la gestión, igual Mondragón existiría pero de una forma diferente. Como aquellas condiciones no se daban, porque allí había una norma no escrita, pero que se llevaba a la práctica; “Que el hijo del peón sería peón y el hijo de ingeniero, ingeniero”, pues había una falta real de oportunidades y de participación. Cuando el sacerdote preparó las condiciones socioculturales necesarias –estamos hablando de un pequeño pueblo,

cosa que también ayudó— y a 5 chicos, salidos de la escuela profesional y que le pareció que eran especialmente brillantes—estaban ya trabajando en la Unión Cerrajera de Mondragón—les animó a prepararse para hacer ingeniería técnica. Ellos hacían estos estudios por libre, compaginando con el trabajo, y se examinaban en Zaragoza. Hicieron un esfuerzo importante, y con estas 5 personas se creó, hace 44 años la primera cooperativa que se llamó ULGOR y era el anagrama de los 5 fundadores, con apellidos muy vascos, Usatorre, Larrañaga, Gorroñoigoitia, Ormaechea y Ortubay, estos fueron los cinco fundadores de lo que hoy es la experiencia Mondragón. Cuatro de ellos viven, uno falleció prematuramente, ninguno de ellos es millonario, pero tienen un gran reconocimiento social, porque fueron los iniciadores de lo que hoy es Mondragón. Por eso, siempre que puedo, les rindo un homenaje público porque fueron realmente los iniciadores, junto con el Padre Arizmendiarieta, de esta experiencia tan singular.

Hoy, año 2000, 44 años más tarde, Mondragón Corporación Cooperativa, que no es un *holding* sino la unión de todas las cooperativas basadas en este sistema, da empleo a 52 mil personas, todos cooperativistas, todos dueños de los medios de producción, repartidos en 112 empresas diferentes y en actividades, como hemos visto, de formación, investigación y desarrollo, creación de empleo, etc.

Tenemos otra entidad de reciente creación, que llamamos PRODESO y en la que me voy a detener brevemente. Luego seguiré sobre Mondragón.

PRODESO es una entidad cuyo nombre significa Programa de Desarrollo Sostenible. Esto ha nacido muy recientemente en nuestro grupo, este año precisamente y ¿Qué es lo que nos ha pasado?. PRODESO tiene como misión viabilizar la transferencia, a los países en vía de desarrollo, del conocimiento diseminado en el entramado de empresas y organismos de Mondragón Corporación Cooperativa, y que se aglutinan en el denominado “Grupo del Conocimiento de MCC”, esa es la función de PRODESO, transferir a países terceros el conocimiento adquirido dentro de nuestra experiencia, nuestro saber hacer, en muchos campos.

Nosotros empezamos el proceso de internacionalización, lo que ahora se llama globalización, palabra que está tan de moda pero que es verdad y, además, irreversible, hace unos cinco años y se nos ha producido un problema. Nosotros, que somos cooperativas y actuamos en el País Vasco, que tenemos un compromiso con nuestro entorno cercano, pues nos empezamos a plantear cuál es nuestro entorno, si nuestro entorno es Mondragón, San Sebastián, Bilbao, Vitoria, o nuestro entorno es Sao Paulo, Córdoba o Guadalajara porque allí, y en otros lugares, ya estamos implantándonos. Entonces, creemos que tenemos una obligación de transferir lo que conocemos a nuestros nuevos entornos y, sobre todo, también a aquellos lugares en los que, aunque no estemos ubicados productivamente con ninguna presencia, nos pidan ayuda. Entonces, la estrategia que adoptamos, según se aprecia en la transparencia, es la siguiente: Nosotros llegamos a cualquier país por tres vías; las inversiones y/o coinversiones que hacemos en estructuras productivas y de distribución, la transferencia, a través de Prodeso y de todo el grupo del conocimiento, de asistencia técnica para el impulso y desarrollo de empleo sostenible y, luego, actuamos por una tercera vía –aquí sí hay un poquito de caridad, algo siempre hace falta, hay que ayudar– Tenemos algunas ONG, en parte financiadas por la propia Corporación, que están actuando en diferentes entornos y a las que también llegan fondos del Gobierno Vasco, Gobierno Español, Comunidad Europea, Banco Mundial, etc., y les ayudamos a que puedan financiar esos desarrollos y la transferencia de este “*know how*” nuestro.

Hecho este paréntesis y continuando con Mondragón voy a hablar de cifras. Como no es el objetivo, solamente voy a dar las cifras para que os hagáis idea de qué es Mondragón, de que no es una utopía, de que existe y de que somos realmente un grupo muy potente, que no somos cooperativas de 4 personas para limpiar ventanas. No, estamos en actividades de altísimo valor añadido y de tecnología muy modernas.

El grupo está dividido en 4 partes, una parte banco, que es el *grupo financiero* y seguros. La parte de *distribución*, tenemos una empresa de distribución muy grande, hipermercados básicamente, supermercados, tiendas de cercanías. Luego la parte vital para nosotros que es el *grupo del conocimiento*, centro de investigación, formación, desarrollo,

universidad, escuela de emprendedores, etc. Y la parte central, porque es de donde hemos nacido y la que más queremos, que es el *grupo industrial*. Ahí tenemos 7 divisiones; Estamos básicamente en actividades productivas, nosotros no estamos en actividades como energía, minería, inversión pura por inversión; no, estamos en actividades productivas, de transformación siempre con tecnología alta y valor añadido muy alto. Entonces, estamos en automoción, somos suministradores de la mayor parte de los fabricantes de automóviles del mundo, componentes para electrodomésticos y electrónicos, ahí hacemos pequeños chips, reguladores, termostatos, recepción de señal de televisión, etc., todo lo que son componentes para la industria eléctrica y electrónica. Construcción: no hacemos habitualmente viviendas, hacemos obras muy singulares, básicamente de acero –no sé si alguno le sonará el museo Guggenheim de Bilbao, que es la obra arquitectónica más singular de finales de siglo, toda la estructura del museo la hemos hecho nosotros, es una locura, aquello es precioso, pero es increíblemente complejo–, tenemos estructuras espaciales, hacemos también cubrimientos de estadios, ascensores, rodillos para minería, máquinas de envase y otras actividades. Equipamiento Industrial es una actividad multisectorial que no está ordenada por productos –mercados como las demás, ahí hacemos fabricación de autobuses, bicicletas, clavos, hilo de cobre, transformadores, material médico desechable, equipamientos didácticos, en fin, muchísimas cosas.

En la división más grande fabricamos electrodomésticos, muebles y equipamiento industrial para hoteles, cuarteles, universidades, etc., somos la primera empresa fabricante de electrodomésticos de línea blanca en España. En Ingeniería y Bienes de Equipo, fabricamos grandes prensas para la industria del automóvil, prensas para deformación, líneas de corte para fabricar electrodomésticos, utilizando siempre acero y tenemos una actividad de ingeniería muy potente, en ingeniería de gestión, consultoría, asesoramiento de todo tipo. Luego, Máquinas-Herramienta, que es una actividad muy importante en el País Vasco y en el grupo, que son máquinas de control numérico sobre todo para grandes centros de mecanizado, etc.

Operaciones; Como veis, somos bastante grandes; La inversión crediticia neta de nuestro banco es de 4.000 MM de dólares, en estos momentos ya es más, porque estos datos son de finales del año 1999. La facturación del grupo industrial 3.000 MM de dólares y la facturación del grupo de distribución en estos momentos es de unos 4.200 MM. Actualmente facturamos, en todo el grupo, 7.200 MM de dólares. Seguimos: Personal, como veis, éramos 46.861 a finales del año pasado, en estos momentos somos más de 52 mil, que están divididos, básicamente al 50%, entre la actividad de distribución y la actividad industrial y, luego, las actividades corporativas, para hacer frente a todo eso que os he contado, pues sólo somos 565 personas procuramos maximizar los medios. Aquí estamos incluyendo todos los vicepresidentes, la universidad, todos los que trabajan en los centros de investigación, nuestras propias superestructuras, el departamento internacional al que yo pertenezco, departamento de análisis financiero, departamento de investigación, etc. Ahí está incluido todo, 565 personas para un total de 52 mil.

Lo siguiente es una referencia de MCC en el mundo: Tenemos 27 plantas productivas fuera de España, fabricamos electrodomésticos en Argentina, Marruecos y Polonia, componentes para electrodomésticos en México y Checoslovaquia, autopartes metálicas en Brasil, Argentina y Checoslovaquia, autopartes plástico y caucho en Brasil y el Reino Unido, semiconductores en Tailandia, autocares en Marruecos, Brasil, India, México, China, máquinas-herramienta en China. Bueno, estamos muy internacionalizados y nos va bastante bien en el proceso ya que para el año 2004 contemplamos tener unas 55 plantas productivas exteriores.

EL GRUPO FINANCIERO: Les voy a explicar porqué nació el grupo financiero para que veáis que cuando surgen los problemas hay que afrontarlos y no achantarse. Vosotros habéis visto que nació la primera cooperativa en el año 1956. Bueno, pues, en 1959 las empresas del entorno empezaron a ver que allí había una amenaza, que aquellos que habían montado una fabriquita empezaban a tener empresas, ¿Qué pasó? Que la banca privada comenzó a recibir presiones de no apoyar al desarrollo de este "grupito". El padre Arizmendiarieta dijo: "pues

hacemos nuestro propio banco". Se fue a Madrid y consiguió, no sé cómo, un permiso para hacer un banco y así nació Caja Laboral. En estos momentos en España la banca es muy grande y nosotros ocupamos el puesto 12 ó 13 en España. Bajo los parámetros de Venezuela, Caja Laboral es un banco francamente grande. Dentro de este grupo, otra parte importante es la de Previsión Social. Aquí nos pasó algo similar - se me ha olvidado decir que, cuando surgió todo esto, nosotros teníamos una dictadura que duró 40 años, la dictadura del General Franco e, independientemente de que impulsó bastante el desarrollo de las cooperativas, por lo menos no nos puso trabas y, además, ayudó a través de un fondo nacional de protección al trabajo que existía entonces para que se hiciesen las aportaciones a capital, etc. -la verdad es que había una total falta de libertades y de democracia. Llegó un momento en el que, por decreto, a todos los trabajadores por cuenta propia, nosotros somos trabajadores por cuenta propia, se les sacó de la Seguridad Social del Estado Español. Entonces, de repente, nos encontramos que no teníamos ni asistencia sanitaria, ni jubilación, ni prestaciones de orfandad, ni de viudedad, etc., y, nuevamente, creamos nuestro propio sistema de seguridad social, que se llama LAGUNARO y que, en estos momentos, es la entidad de previsión social voluntaria más grande que existe en España, con un fondo patrimonial de unos 2.500 MM de dólares. Eso nos garantiza nuestras jubilaciones, asistencias sanitarias, bajas por enfermedad, accidentes, bueno todas las prestaciones, salud, orfandad, etc. Esto, como ejemplo, para que sepan que hay que ser consciente de que cuando se produce una dificultad, suele ser fácil decir que no se puede, que el Gobierno tiene la culpa, etc. No, hay que pensar en uno mismo y tratar de resolver los problemas, no achantarse, siempre se puede hacer algo y de hecho se hace.

EL GRUPO INDUSTRIAL: Como ya se ha dicho, está dividido en 7 divisiones que, más o menos les he comentado cuales son. La evolución de las ventas es un dato importante sobre todo por las ventas internacionales. Nosotros apostamos, desde luego, porque hay que estar en los mercados, el mundo ya se ha hecho pequeño y no hay que quedarse quieto en su sitio. No hay ni que proteger los mercados, porque no hay desarrollo y hay que pensar siempre en internacionalizarse porque eso

significa que tienes que prepararte para competir mejor, que tienes que ser muy bueno, que tienes que conocer otras realidades. Si nos quedamos cerrados y pedimos protección, no vamos a conseguir desarrollo, hay que salir, nosotros, desde luego, eso lo tenemos muy claro. En este momento, el 47.5 % de nuestras ventas del grupo industrial están o en vía exportaciones o en producción local en países terceros y la estrategia para el año 2004 es llegar al 58%.

EL Grupo de Distribución: Como se puede ver, la evolución de las ventas es importante y el crecimiento exponencial. El grupo de distribución tiene 47 hipermercados, 791 supermercados, 2.023 autoservicios, 55 oficinas de agencias de viajes, 19 estaciones de servicios, es un monstruo en España y el único con capital netamente nacional, en una actividad dominada, en Europa, por las grandes multinacionales francesas y holandesas.

Hay otra cosa que antes se me ha pasado que quiero destacar también, aunque creo que ya implícitamente está dicho: Nosotros apostamos siempre por actividades de altísimo valor añadido, todas nuestras empresas tienen la norma ISO 9.000, 9.001 y 9.002, y ahora estamos también con la norma 14.000, de defensa de medio ambiente. Todos hemos recibido un legado histórico y tenemos la obligación de respetarlo y de devolverlo más sano de lo que lo recibimos, porque sino no estamos haciendo las cosas bien. Pretendemos que todas las empresas del grupo, dentro de tres años, tengan la norma 14000 y estamos muy implicados en todos los temas de defensa del medio ambiente.

Otro tema muy importante es el de Aseguramiento de la Calidad. Tenemos un sistema de medición de la calidad en el que somos líderes. A una de las empresas del grupo le acaban de dar lo que sería el equivalente al Oscar europeo a la calidad empresarial, tenemos muchas empresas en el grupo de los 400 puntos y varias en el grupo de los 500. Es un sistema de medición europeo implantado sistemáticamente en nuestras cooperativas ya que, como he insistido, estamos siempre en actividades de alto valor añadido.

SEGUNDA PARTE: PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

En primer lugar quiero dejar muy claro que las cifras deslumbrantes que he venido exponiendo no significa que queramos demostrar que somos maravillosos o que nos estemos haciendo propaganda. Solamente he querido dar estas cifras para que situéis que Mondragón es una realidad, es pragmático y no una utopía escrita en los libros. Constatamos, con mucha frecuencia –porque a nosotros, comprenderéis, nos viene muchísima gente a visitar, nos hemos convertido casi en el Lourdes del cooperativismo en el mundo– que casi todo el mundo viene con complejos, “es que yo pobrecito cooperativista”, “los gobiernos, las leyes, no me ayuda nadie”. Queremos descartar esto, hay que quitarse los complejos de inferioridad y también, con excesiva frecuencia, se piensa que la cooperativa es una solución para pequeñas actividades o para empresas grandes que han llegado a un punto de no retorno y dicen: “Bueno, mira, se la entregamos a los trabajadores por un valor simbólico y que se arreglen como puedan”. Bueno, pues puede ser, pero no debería ser y no es, en nuestro caso no es. Nosotros creemos que el reto que enfrenta el cooperativismo de trabajo asociado es demostrar que:

Quando las personas creen en un proyecto y se les da la oportunidad de participar activamente en su desarrollo, son capaces de generar riqueza, de crear puestos de trabajo estables y de dignificar la palabra trabajo como uno de los derechos fundamentales del hombre

y eso es aplicable a cualquier sociedad, sea cooperativa o no. Vosotros, especialmente los jóvenes, si vais a crear empresas tened esos conceptos muy claros, hay que dar oportunidad a todo el mundo de participar, de estar, de saber qué hacer, porque el trabajo es bonito, pero es feo cuando se convierte en una obligación no motivante. Cuando tienes ganas de hacer cosas y te dan la oportunidad, realmente el trabajo es uno de los derechos fundamentales del hombre y, además, es muy enriquecedor. Yo creo que, en general, en las empresas de capital se está llegando a esa conclusión también porque la tendencia es a dar cada vez mayor participación a las personas en el desarrollo, y creo que esto es bueno.

Ahora os voy a exponer los 10 principios fundamentales de la experiencia Mondragón, son 10 como los de la Santa Madre Iglesia - la región nuestra del País Vasco es eminentemente católica, igual no muy practicante últimamente, pero católica -. Entonces, siguiendo el símil, también los resumimos en dos.

Primero: Eficiencia Empresarial; Hay que ser el mejor, hay que ganar dinero, hay que generar riqueza, el dinero es bueno, no es malo, lo malo es cómo se reparte, pero hay que generar riqueza. Entonces, eficiencia empresarial por encima de todo.

Segundo: Satisfacción de las Personas y de los Clientes. Como somos una sociedad de personas, creemos que estos 10 principios deben servir para satisfacernos como personas, realizarnos.

Los 10 principios fundamentales por los que se rige Mondragón Corporación Cooperativa no tienen orden de prelación. Va a aparecer educación en último lugar cuando ha quedado claro que es muy importante para nosotros. Algunos son principios universales del cooperativismo, otros son específicos nuestros, porque los hemos adaptado a nuestras necesidades y filosofía.

1. *Libre adhesión:* "Declara nuestra apertura a todos los hombres y mujeres que acrediten su capacidad profesional para ocupar los puestos de trabajo que seamos capaces de generar".

En nuestras empresas entran los mejores, los que mejor estén preparados y los que se ajusten a las necesidades, si es bueno entra. Efectivamente, a igualdad de candidaturas se tiene preferencia para los hijos de los socios, pero no es la condición. En nuestro sistema somos dueños de las empresas mientras estamos trabajando pero dejamos de serlo en el momento que nos jubilamos o, libremente, decidimos marcharnos, con lo cual nuestro puesto de trabajo no es hereditario. Por supuesto, no estamos adscritos a ningún movimiento de tipo político, religioso, doctrinario, social, discriminación por razones de sexo, raza, etc., y huimos, especialmente, de involucrarnos en procesos políticos, somos muy sensibles en ese sentido, las personas que trabajan con nosotros pueden pensar lo que quieran, pero la institución es aconfesional políticamente y también en sentido religioso.

2. *Organización democrática*: “Fundamentada en la igualdad básica de los socios trabajadores a ser, conocer y poseer, lo que implica una organización democrática según la práctica de una persona un voto”.

Todas nuestras empresas funcionan con este sistema. Las asambleas generales se reúnen una vez año y todas las personas tienen un voto, independientemente de la acumulación de capital que hayan computado. Una persona un voto, ¿Qué ocurre? Como ninguna sociedad se puede dirigir basándose en asambleas permanentes, en esas asambleas se transfiere ese poder a diferentes órganos elegidos, también democráticamente, dentro de los propios trabajadores. Los principales son: Consejo Rector, sería el consejo de administración de una sociedad de capital, Consejo Social, equiparable a sindicatos, porque no hay sindicatos en nuestro sistema, Consejo de Vigilancia, hay una serie de órganos de fiscalización, de garantía de transparencia, etc., que son elegidos democráticamente por todos los socios trabajadores, una vez al año. Si hay alguna circunstancia especial se pueden convocar todas las asambleas que se crea necesario, pero para que la empresa funcione hay que delegar todas esas funciones que están en la asamblea. Difícil de hacer pero si se crea la cultura y las normas adecuadas es fácil de asumir todo.

3. *Soberanía del trabajo*: “Como principal transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano y, en consecuencia, acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida”

Nuestra filosofía es: El hombre genera riqueza, el hombre es principal acreedor a la riqueza que genera.

4. *Carácter instrumental y subordinado del capital*: “Como instrumento subordinado al trabajo, y necesario para el desarrollo empresarial, será acreedor a una remuneración limitada y no vinculada directamente a los resultados obtenidos”.

Toda empresa necesita capital, pero el capital no tiene porqué dar poder, el capital es un instrumento más, como puede ser una máquina, un computador, cualquier elemento. El capital es imprescindible para el desarrollo de la empresa pero tiene un carácter

instrumental. Como tal, también hay que engrasarlo, a las máquinas hay que darles aceite, grasa, hacerle un mantenimiento. Entonces, el capital también necesita tener un aliciente. Nosotros pagamos unos intereses al capital, en estos momentos estamos pagando unos intereses altos al capital de nuestros propios socios, porque no hay capital ajeno en nuestras cooperativas, estamos pagando el 7.5% anual, aquí les parecerá poquito, pero en España es una rentabilidad altísima, porque hay que tener en cuenta que el crédito en la banca está en el orden del 4.5% más o menos y la banca los pasivos los está pagando al 1%.

Entonces, a nuestros capitales, los que hemos ido acumulando en nuestras cooperativas –porque todos los beneficios se capitalizan nosotros no repartimos beneficios, o sea, se asignan a título individual de cada persona, pero se capitalizan siempre–. Bien, a esos capitales que son de todos, a cada uno en su proporción, se les pagan unos intereses.

5. *Participación en la gestión*: “Implica un desarrollo progresivo de la autogestión con la participación de los socios en la gestión empresarial”.

Por supuesto, en la medida que hemos visto que nuestra sociedad es una sociedad de personas, la información es totalmente abierta, todo el mundo sabe lo que ganan todas las personas que trabajan en la Cooperativa, en qué se invierte el dinero, hay una total transparencia, porque todos somos dueños.

6. *Solidaridad retributiva*: un punto muy interesante en nuestra organización, “Acorde con las posibilidades reales de cada cooperativa y solidaria tanto en el ámbito interno de la Corporación como en su entorno social”.

Tenemos 2 principios de solidaridad retributiva –salarios–. Uno interno, el abanico máximo que tenemos dentro de nuestra organización es de 1 a 8, de 1 hay muy pocos en el grupo industrial y de 8 sólo hay uno, que es el actual presidente del consejo, que, como cualquier otro socio, se jubila a los 65 años y que también se elige democráticamente por un proceso piramidal. Entonces imaginad

una empresa de 52 mil personas con 7.000 MM de facturación, desde luego, el abanico entre el peón y el director general sería de 1 a 200. En nuestro caso es de 1 a 8. Tampoco es que seamos mártires ni cosa por el estilo, nos gusta lo que hacemos, nos consideramos suficientemente bien retribuidos y tenemos, sobre todo, una seguridad, seguridad de que estamos trabajando en una organización que no desampara a sus afiliados, si una cooperativa se cierra, todas las personas de esa cooperativa se incorporan al sistema, o sea, hay una garantía de seguridad que, en España en estos momentos, es muy importante, porque la precariedad en el empleo es una de las grandes preocupaciones de la sociedad. Luego tenemos otra solidaridad externa con nuestro entorno, de forma que las personas que trabajan en las cooperativas no pueden ganar más que el 115%, o sea 15 puntos porcentuales, en el mejor de los casos, más que la media de los salarios de nuestro entorno geográfico, en puestos de trabajo y responsabilidad equiparables.

7. *Intercooperación*: "Implicación en la búsqueda de sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta, la reconversión de resultados y la transferencia de socios trabajadores".

Aquí hay tres puntos importantes de los que el de las ventajas que reporta la Dimensión Conjunta lo voy a dejar para el final de la exposición.

Reconversión de resultados: De todos los resultados –beneficios– que cada cooperativa genera, un 10% va, por ley, a fondos de obras sociales para el entorno. Con estos recursos financiamos la universidad, las escuelas, hacemos un polideportivo, etc. Con otro 10%, voluntariamente, nuestro grupo crea un fondo de solidaridad interna, el Fondo Solidario de Intercooperación, con ese fondo se atiende, por ejemplo, si una cooperativa tiene problemas económicos, se le da dinero en condiciones ventajosas, siempre a cambio de esfuerzos extraordinarios de los socios –recordemos el concepto "caridad"– como pueden ser: Trabajar determinado número de horas gratis, capitalizar los intereses al capital, etc. Eso nos ha permitido que, prácticamente en 44 años de historia, sean contadas las cooperativas fallidas, que yo recuerde únicamente tuvimos que cerrar

2, bueno, pues porque el mercado cambió, porque el producto ya no era útil, etc. La realidad es que generamos muchos recursos económicos al año y el 10% es mucho, con eso se apalancan financieramente, en este caso vía Capital-Riesgo, también las inversiones estratégicas que el grupo considera que son imprescindibles para el desarrollo. Este año vamos a invertir en Brasil como 120 MM de dólares en la industria automotriz, estamos comprando plantas, etc. Todo eso viene de los fondos de solidaridad, y se consiguen unas generaciones de recursos que, a su vez, se transfieren a la sociedad.

Y, luego, la Transferencia de Socios Trabajadores. Como nosotros tenemos todo indexado en el grupo, cualquier persona, si una cooperativa tiene coyunturalmente caída de actividad o le sobran personas, la ubicamos en cooperativas cercanas sin que sufra ninguna pérdida de su poder adquisitivo, procuramos que sea en un entorno de menos de 15 Kms. y si es más reciben unas ayudas para transporte, etc., podemos transferir socios de unas cooperativas a otras. La transferencia de capital de trabajo está prohibida por la ley en España, porque se presta a muchas cosas, en nuestro caso es una defensa que nos permite nuestra condición de Trabajadores Autónomos y que nos da una alta capacidad de reacción y de seguridad en el mantenimiento de los puestos de trabajo.

8. *Transformación Social*: "Mediante la reinversión mayoritaria de resultados, la creación de nuevos puestos de trabajo cooperativo y el apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario"

Este y los siguientes dos principios creo que han quedado suficientemente glosados a lo largo de la exposición.

9. *Carácter universal*: "Solidario con todos los que trabajan por la democracia social, compartiendo objetivos de paz, justicia y desarrollo".
10. *Educación*: "Con la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la formación cooperativa y profesional".

TERCERA PARTE: ALGUNAS ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Bueno, como este es un foro orientado al desarrollo, ¿Cómo hemos conseguido nosotros que nuestras empresas pequeñas y medianas sean estable y, además, se sitúen en el mundo? Nosotros lo que hacemos es crear estructuras muy cualificadas para apoyar el desarrollo conjunto de nuestras pequeñas y medianas unidades. Ejemplo: Toda la investigación que se hace en cada una de las unidades de nuestras cooperativas, además de los tres centros de investigación, eso aflora y, transversalmente, se transfiere a todo el sistema; Entonces, permanentemente estamos innovando y, permanentemente, todas las empresas se están beneficiando de esa investigación.

Las entidades de garantías recíprocas: Bueno, nosotros, a través de los diferentes mecanismos de reconversión de resultados y fondos solidarios lo hacemos, pero yo estoy hablando, ya en general, de la creación de entidades de garantías recíprocas. Una empresa pequeña que quiera ir a pedir un crédito al banco, posiblemente, si analizan su balance, no se lo van a dar, pero si está arropada por otras 100 empresas, que a su vez responden solidariamente, tiene muchas más oportunidades. En España funciona muy bien este sistema, entonces, a las pequeñas y medianas empresas, estas sociedades de garantías recíprocas les permiten acceder al mercado del dinero, porque se sienten avalados solidariamente. Funciona fantásticamente bien.

Temas de investigación: Como he dicho, hay que crear unidades paraguas, uno no puede investigar por sí mismo, pero unido a muchos sí. Sí hay que crear un centro de investigación, pues, desde luego, una empresa no lo puede financiar, pero 1.000 empresas o 500 o 100, sí lo pueden hacer.

Unidades exteriores: Vamos a suponer que queremos venir a vender a Venezuela y cada uno viene por aquí, se compra un boleto de avión, viene, busca, a lo mejor encuentra, se vuelve para allá. Una empresa pequeña normalmente no puede soportar eso, las empresas grandes sí y las unidades pequeñas unidas también. Yo estoy propugnando aquí, en la medida que se quiera conseguir desarrollo, que:

Primero, hay que crear empresas de alto valor añadido, utilizar las nuevas tecnologías, hay oportunidades infinitas que se han estado abriendo en los últimos cinco años y cada día aparecen nuevos campos.

Segundo, crear unidades de apoyo, perder el individualismo, todas las empresas piensan que son la mejor, que es la que mejor compra, la que mejor vende, la que tiene más amigos en el Gobierno y no es verdad, no queremos unirnos, porque como yo compro muy bien y este otro compra fatal, si compramos juntos las condiciones que él va a sacar son las mías... Y eso no es verdad, no es cierto, las economías de escala son importantísimas, el crear unidades paraguas, crear supraestructuras, yo creo que es hasta de sentido común. Pero hay que crear unas condiciones culturales importantes.

Entonces el mensaje final sería: Apostar por tecnologías importantes, por alto valor añadido, generar riqueza, repartir bien la riqueza, procurar capitalizar los resultados, no generar riqueza a corto plazo para comprarnos un chalet o hacer un viaje a Miami, pensar en el futuro de la empresa, en su desarrollo y sobre todo unirnos, cooperar, pero cooperar no en el sentido cooperativista que yo ya hace cinco minutos que he dejado aparte, cooperar, ser solidario, buscar uniones estratégicas. Esto, casi siempre, no se puede hacer, no se debe hacer por los gobiernos, porque ahí se crean unidades macro, poco operativas por lo general y está es una constante en todo el mundo. Son los propios empresarios los que tienen que ser los protagonistas que creen asociaciones gremiales, por ejemplo a través de las Cámaras de Comercio. La permanente formación de jóvenes que pueden ser los que lideren también los cambios y la creación de esas unidades. La puesta en marcha, la generación de esas unidades solidarias de supraestructura. Ese es el mensaje que quería, más o menos, transmitir.

Este libro se terminó
de imprimir en
Caracas
en
julio del año 2001,
en
los talleres de
EDITORIAL TEXTO, C.A.

1

1