

# «LAS COOPERATIVAS EN LA CRISIS INDUSTRIAL»

Jesús Larrañaga Lizarralde

Mondragón Corporación Cooperativa

Palabras clave: Cooperativas, crisis industrial, planificación estratégica.

Nº de clasificación JEL: E32, L10, J54, P13.

## 1. GOLPEADOS

La crisis es indiferente para todo tipo de sociedades. El color de la piel societaria no inmuniza de los golpetazos de la crisis económica y menos a las actividades colocadas en los aledaños de los productos maduros, necesitados de depuración, bien por la vía espontáneamente selectiva del mercado, o por la línea traumática de la crisis, que ocupa la función sustitutivamente segadora del mercado, pero de forma cruel y acumulativa, por cuanto elimina drásticamente de la circulación a las más débiles y solitarias.

Las cooperativas, hoy integradas en Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), sintieron de forma salvaje los efectos de una crisis general en el último trimestre de 1992, que fue aumentando en intensidad a lo largo del primer trimestre de 1993, para aplacarse y en respiro contenido en el segundo semestre del mismo año.

La hondura de la crisis sumió a los ejecutivos en la oscura zona del despiste general, el no saber a qué achacar, si a la contracción general, a los precios, a la calidad o a la falta de eficiencia del sistema cooperativo. El paliativo poco útil de observar como también los supuestamente intocables del oriente, se las veían para repuntar del colapso generalizado, no servía de consuelo, no se sabía cómo resolver el problema último y vital: las ventas.

Estas, aletargadas, renqueantes, apenas ofrecían esperanza alguna, y los supuestamente culpables, los ejecutivos, vivían en la peor de las situaciones: gestionando dudas. Paradojas de la siempre sorpresiva y lábil economía, de la que se sabe todo y nada, a juzgar por el errático discurrir de la economía

real, la que proporciona trabajo y perspectiva.

Las empresas, las cooperativas en solitario, corren el serio peligro de desaparecer del mapa, y en esta crisis se aprecia de forma contundente el papel de las organizaciones estratégicas: las superestructuras, que son las que pueden y de hecho manejan las variables de previsión, las que a corto ajustan por artificios de comunicación, de interrelación, los excesos de personal, solidarizan transfiriendo recursos financieros, y posibilitan movimientos estratégicos hacia nuevas actividades o de internacionalización de las existentes.

No es oro todo lo que reluce en la Economía Globalizada, la mayor magnitud de mercado y de apertura total lleva la cruz de la eficacia comparativa a escala mundial. Se acabó el refugio de las economías nacionales que, aunque maldecidas, bien protegían a muchísimas empresas de incompetencias latentes, no afloradas en mercados localistas y semicerrados. Al menos no se estaba artillado para combatir en el sofisticado y a la vez permeable frente del mercado abierto y sin restricciones.

Bien es verdad, que ilustres macroeconomistas, la saga de los Solchagas, nos mantuvieron a dieta monetaria, con la paridad de la peseta en las nubes, al parecer con la nada bien intencionada esperanza de que, sometidos los fabricantes y empresarios a las cuerdas de la necesidad, se ingeniasen tanto que con sus costes hicieren maravillas tales que compensaren las pesadas Administraciones Públicas, las ineficiencias macroestructurales todas, amen de los años de rezague industrial histórico. Pretendían los ilusos monetaristas cargar sobre

los hombros de las empresas la responsabilidad de la eficiencia en valores internacionales, a pesar del lastre macroestructural.

Tarea quizás imposible, como si de un nuevo milagro Felliniano se tratara, sin tocar la paridad de la moneda, olvidando que quien debe arrastrar con la no competitividad macroestructural es el poder político y no las empresas, a las que hay que exigirles la competitividad con los valores de gestión microestructural. Poco o nada puede hacer una empresa, con costes de energía diferencialmente altos, o costes de mano de obra inasequibles, a falta de mercado laboral "ad hoc".

Es pedir imposibles. Y como todo va a su punto natural, lo que no va en lágrimas va en suspiros. La ecuación es diabólicamente perfecta: más costes, más paro. Es la ley de la Economía Global.

Las iras sindicales se disparan cuando se imputa de forma inequívoca a los costes laborales, la responsabilidad competitiva. Tienen razón en cuanto que no es única, sino un factor más, pero de gran peso. Se calcula que los costes de personal se sitúan en torno al 70% del Valor añadido y, siendo así, no es de extrañar la real incidencia de la carga laboral, y la imputación de las malandanzas empresariales. Pero, se da la paradoja de que ni los empresarios ni los sindicatos pueden resolver los problemas, los diferenciales negativos de carácter macro y global.

A escala mundial, España ocupa el lugar 22 en el ranking competitivo y no tienen a mano y a corto más remedio que adecuar sus costes laborales, porque el resto de los factores se moverán con lentitud. Los sobrecostes se generan en parte por las complejas organizaciones políticas de costes sin fin, elaboradas sin visión competitiva, pero la realidad política es la que es. Lo que no se puede es "repicar y dar misa".

Lo que es evidente a todas luces es la tremenda incompetitividad macroeconómica, y los electores no somos ajenos sino cómplices al no reclamar el cumplimiento de tan cacareados como incumplidos programas electorales. ¿Será capaz el poder político de poner el "cascabel al gato" de la elefantiasis burocrática?. Personas honestas, limpias y no magnetizadas por el dinero, cuentan y no paran de

hablar de las mil y una holguras, de la enorme falta de competitividad burocrática.

Pero hay que vivir de realidades, y los adversarios no esperan. El sistema capitalista y global no admite demoras. El más fuerte es el que se lleva el gato al agua, y los lamentos y culpabilizaciones son coartada y retraso.

## 2. TERAPIA DE CHOQUE

A situaciones dramáticas, soluciones traumáticas. La batería de alternativas se habían incubado en el tiempo. En crisis anteriores se utilizaron artificios ajustadores al mercado, alguno de los cuales había dado resultados satisfactorios. Nos referimos a los calendarios móviles, ásperamente asumidos, dada la incomodidad de moverse al compás de la demanda y no al juego compensador de los stocks en los almacenes. Pero en las cooperativas, transparentes por definición —al menos en las de MCC—, la terapia de los números es el remedio por excelencia: éstos además de sangrantes o exultantes son tan silentes como determinantes. Es más, la empresa del futuro, necesariamente flexible y competitiva, deberá asumir esta variable como hoy se admite la jornada anual. Esa será la referencia contractual, la cultura normalizada.

Otro concepto efectivo es de las reubicaciones, que pueden ser definitivas o parciales, pero que siempre ayudan a digerir a la empresa cedente excesos temporales o definitivos por la vía de la movilidad geográfica y que a lo largo de 1992 y 1993 han sido del orden de 500 sobre los 19.000 cooperativistas. Todo un aparellaje normativo resuelve la muy variada tipología.

Figuran, cómo no, la gama de prestaciones conocidas, —aunque en nuestro lenguaje aparecen como Prestaciones de Ayuda al Empleo—, epígrafes tales como: El desempleo, que puede ser coyuntural o estructural y que supone el fracaso de todas las demás medidas, una prestación baldía y cara, que no resuelve positivamente el problema de los excedentes, sobre todo de tipo estructural. Buena acogida por parte de los beneficiarios, si las prestaciones se sitúan en un nivel elevado.

Bajas incentivadas y prejubilaciones son las genéricas y conocidas.

Y entre las medidas teóricamente fértiles, la de Formación, no muy empleada. Y por supuesto el ajuste del cinturón de los salarios (anticipos de consumo en lenguaje cooperativo, matización básica ya que supone adelantar una remuneración para fijarla o flexibilizarla en función de la cuenta de resultados). Las medidas han ido desde la contención o no subida durante 3 años, a reducciones mayores y el no pago de intereses de capital, que es una especie de crédito a largo plazo.

Una Corporación inteligentemente articulada y honesta permite muchísimos juegos de apoyo, y de interrelación, no sólo en las magnitudes sociales sino en las financieras y económicas, para lo cual entran nuevos instrumentos de colaboración financiera tanto de subvenciones como de inversiones para reforzar los recursos propios e inyectar medios en la creación de nuevas empresas por aportaciones cruzadas.

### 3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

Antes de que llegara la crisis se estaba trabajando sobre la necesidad de adecuar las superestructuras cooperativas a las realidades de la Economía Globalizada. Se había operado con una organización de carácter asociativo y no sobre un modelo de vinculación estratégica.

En efecto, el llamado Grupo Cooperativo Mondragón estaba articulado con visión asociativa de enlaces orgánicos voluntarios y débiles, que impedían la formación de un modelo equiparable, aunque no igual, por la diferenciada naturaleza societaria: sociedad de capitales versus sociedad de personas, a Corporación o holding de capitales.

El salto estratégico del nuevo modelo MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) es crucial por cuanto que en la nueva versión organizativa entran en juego factores de engarce Cooperativas-Corporación, que aproximan al modelo corporativo capitalista.

Ello ha sido posible por la conjunción de dos elementos: El componente ideológico de los líderes más destacados, la mayoría de extracción humilde y militancia en movimientos cristianos y sociales e intuición proyectiva de que en forma aislada y solitaria era inviable un cooperativismo moderno y competitivo.

En líneas generales, el nuevo modelo pivota sobre la organización que, aunque federativa, dispone de un órgano ejecutivo, el Consejo General, que por cesión expresa de las cooperativas integradas en la Corporación cuenta con capacidades estratégicas que permiten estructurar la gestión por prioridades, amén de formular y aplicar el paquete de estrategias y objetivos corporativos vinculantes.

La articulación corporativa conlleva la puesta en común de resultados positivos y negativos a niveles que permiten conjugar la dinámica de cada unidad económica, con ballestaje global; se alcanzará un régimen de reconversión de resultados, en torno al 65%, quedando un margen del 35% para cada cooperativa.

Otro aspecto clave ha sido el de estructurar la organización sobre ejes o sectores homogéneos, los de la misma raza tecnológica, arrumbando la anterior configuración, de Grupos Comarcales, de carácter más sociológico que empresarial. Se rompe en el nuevo modelo MCC la vinculación comarcal y local, y se suple por relación-vinculación supra local. Se busca la competitividad sectorial, la internacionalización y tamaño-crítico.

Otro gran eje estratégico es el financiero e inversor de la Corporación, a través de recursos que se acumulan por cesión de las cooperativas en beneficios, y por la capacidad de acceder al mercado de capitales, a través de artificios sólo viables por la mediación Corporativa.

En un marco económico globalizado, la imagen de poder, de fuerza grupal, es la que posibilita un posicionamiento internacional, amén de la potencia añadida de influencia y relación en medios de decisión política, sea nacional e internacional.

La crisis ha venido a demostrar el alto valor estratégico de la Corporación, no sólo

como paliativo de problemas a corto sino para visionar y trazar la ruta de un futuro globalizado. Es una experiencia de aplicación no fácilmente generalizable, pero somos conscientes de la dura prueba de poner en común proyectos que afectan a virreinos consagrados, pero " a falta de

pan son buenas las tortas". Un error en tiempo y modo será definitivamente mortal para muchas empresas, salvables si se unen en conjuntos armónicos, bien por integración en unidades mayores o por complementación productiva.