

Respostes cooperatives a un escenari de crisi: el cas de la Corporació Mondragon

JOSÉ IGNACIO GARATE
Corporació Mondragon

JOSÉ LUIS LAFUENTE
Corporació Mondragon

JOSÉ LUIS MADINAGOITIA
Corporació Mondragon

JUAN MANUEL SINDE
Corporació Mondragon

Data de recepció: 18/04/10

Data d'acceptació: 3/06/10

Resum

El present article tracta la reducció de costos en la companyia amb major facturació del País Basc: la Corporació Mondragon. A la fi de 2008 aquesta empresa donava ocupació a 92.773 persones que treballaven en 256 entitats i empreses en quatre àrees d'activitat (finances, industrial, distribució i innovació). El cas ens mostra com la Corporació Mondragon ha fet front a la reducció dels ingressos derivats de la crisi financera, entre d'altres, mitjançant ajustaments en el personal, modificacions del calendari laboral, aplicació d'un calendari laboral mòbil i reubicació de socis en altres cooperatives demandants d'ocupació.

Paraules clau

Competitivitat, estratègia, gestió de costos, reducció de costos, valor.

Abstract

The present article treats the cost reduction in the company with major turnover of the Basque Country: Corporation Mondragon. At the end of 2008 this company was employing 92.773 persons at 256 entities and companies using four areas of activity (finance, manufacturer, distribution and innovation). The case shows us how Corporation Mondragon has faced to the reduction of the income derived from the financial crisis, between others, by means of adjustments in the personnel, modifying the labor calendar, applying a labor mobile calendar and relocating partners in other cooperative plaintiffs of employment.

Keywords

Competitiveness, strategy, cost management, cost reduction, value.

1. Presentació

La Corporació Mondragon constitueix una experiència mundial única de desenvolupament en cooperació. Nascuda en la localitat basca de Mondragon en 1956, a l'empara d'una escola professional i d'un petit taller d'electrodomèstics, Mondragon ocupa avui el setè lloc entre les empreses espanyoles per xifra de negoci i constitueix el principal grup empresarial del País Basc. A la fi de 2008 donava ocupació a 92.773 persones que treballaven en 256 entitats i empreses en quatre àrees d'activitat:

- Àrea financera: comprèn el negoci bancari de Caja Laboral i l'activitat de Lagun Aro, entitat de previsió social de la Corporació, així com la d'assegurances Lagun Aro. A la fi de 2008, els recursos de clients de Caja Laboral ascendien a 13.988 milions d'euros i el fons patrimonial de Lagun Aro a 3.815 milions d'euros.
- Àrea industrial: té una important presència internacional (58,2% de la seva facturació) canalitzada a través de l'exportació de pro-

ductes i la implantació a l'exterior, comptant a la fi de 2008 amb 73 filials de producció industrial en 16 països: Xina (13), França (9), Polònia (8), Txèquia (7), Mèxic (7), Brasil (5), Alemanya (4), Itàlia (4), Regne Unit (3), Romania (3), Estats Units (2), Turquia (2), Portugal (2), Eslovàquia (2), Tailàndia (1) i El Marroc (1).

Cal subratllar la implantació d'un parc empresarial a Kunsham (Xina, pròxim a Shanghai) on se situen les activitats industrials de les cooperatives i també les negociacions portades a terme per a projectar un altre parc industrial corporatiu a Índia, pròxim a Mumbai, la construcció del qual s'ha iniciat en el segon semestre del 2009.

A Espanya, Mondragon ocupa llocs de lideratge en la majoria dels sectors industrials en els quals està present: electrodomèstics, components d'automoció, components per a electrodomèstics, màquina-eina, controls numèrics, màquines d'envàs i embalatge, sistemes industrialitzats per a la construcció i grans estructures metàl·liques. Per a la innovació de productes compta amb el suport dels departaments d'R+D de les pròpies cooperatives i amb 12 centres tecnològics de caràcter sectorial.

- Àrea distribució: està liderada per Eroski. Eroski compta amb una xarxa comercial de 115 hipermercats, 1.029 supermercats, 274 oficines de viatges, 53 benzineres, 44 botigues d'esport Forum Sport, 300 perfumeries IF i 6 botigues d'oci i cultura ABAC. A més, disposa a França de 4 hipermercats, 16 supermercats i 17 benzineres.
- Àrea del coneixement i innovació: considerats elements claus per a la creació de noves ocupacions de major qualificació i més valor afegit. Una labor que es va intensificar el 2008 a través del Pla de Ciència i Tecnologia, de l'activitat de la universitat que compta amb prop de 4.000 alumnes, de 12 centres tecnològics i del Pol d'Innovació Garaia, que va donar una decidida embranzida al seu desenvolupament: amb la inauguració d'Edertek, centre d'investigació en materials metàl·lics per a automoció; la constitució d'Étic, fruit de l'acord amb Microsoft, per a aplicacions microinformàtiques basades en tecnologies incrustades; i la construcció del Centre Ikerlan-IK4 CIC Microgune, per a la investigació en nanotecnologies.

Dins d'aquesta àrea del coneixement, s'ha iniciat la construcció del Centre d'Innovació en Electrònica en el Pol d'Innovació Garaia; així com la nova Facultat de Ciències Empresarials a Oñati.

Mondragon compta a més amb Otalora, Centre de Formació Directiva i Cooperativa.

Mondragon va obtenir el 2008 uns ingressos totals de 16.770 milions d'euros, que van suposar un increment del 6% respecte al 2007. Dels 16.770 milions, 6.511 milions van correspondre a l'àrea industrial, 9.073 milions a l'àrea distribució i 1.186 a l'àrea finances.

Les cooperatives de Mondragon continuen guiant-se per la mateixa filosofia participativa i solidària dels seus inicis, en les quals predomina la persona i la sobirania del treball, i té com a principals objectius: la creació d'ocupació, la promoció humana i professional dels seus treballadors i el compromís de desenvolupament amb l'entorn social on s'assenten les seves empreses.

L'escenari de recessió que s'està vivint des del 2008 ha exigint respostes ràpides per a adaptar la competitivitat a la nova situació. Aquestes respostes pretenen:

- Garantir un compte de resultats i una tresoreria adequada per a afavorir la sostenibilitat a llarg termini de la Corporació i de cadascuna de les seves cooperatives.
- Mantenir l'ocupació dels socis treballadors.

Les respostes internes de la Corporació Mondragon tenen dos àmbits diferenciats i complementaris: les cooperatives i la Corporació. Seguidament, s'exposen les principals mesures en l'àmbit laboral.

2. Mesures preses a nivell de les cooperatives

Com a propietaris i responsables de la seva cooperativa, correspon als socis treballadors, en primer lloc, aportar els seus esforços personals per a ajustar el compte de resultats en temps de crisis.

En aquest àmbit es gestionen les despeses de personal per a adaptar-los a situacions de reducció de la xifra de negoci mitjançant diversos plantejaments, tals com:

a) Mesures de gestió de plantilla

Aquestes mesures es concentren en la flexibilització de les hores treballades a través de l'ajustament de treballadors eventuais, dels can-

vis en el calendari, de reubicacions, d'indemnitzacions i de jubilacions anticipades.

A.1) AJUSTAMENT (SUBSTITUCIÓ) DEL PERSONAL EVENTUAL

És una mesura convencional en qualsevol empresa en un escenari de crisi, no obstant això, en el cas de Mondragon té algunes connotacions especials:

- Substitució d'eventuals per socis excedentaris d'altres cooperatives.
- Substitució d'eventuals per ampliació del calendari laboral dels propis socis treballadors de la cooperativa sense incrementar-ne la remuneració anual.

A.2) INCREMENT O REDUCCIÓ DEL CALENDARI ANUAL

- Increment del calendari laboral anual sense incrementar el nivell retributiu. En la pràctica suposa una reducció del cost per hora treballada, per a atendre situacions de bona cartera de comandes o per a substituir treballadors eventuais.
- Reducció del calendari laboral anual mantenint el cost per hora treballada. És a dir, reduint la remuneració anual, a fi d'acomodar l'activitat a les situacions de debilitat de cartera de comandes.

A.3) CALENDARI MÒBIL, DESPLAÇANT HORES LABORALS D'ATUR D'UN SEMESTRE AL SEGÜENT PER A LA SEVA POSSIBLE COMPENSACIÓ

Es crea un comptador d'hores no treballades i cobrades normalment per cada soci de treball que acumula el dèficit de treball d'un semestre i que pot ser recuperat en el següent semestre en el cas que millori la situació de la cartera de comandes. El saldo pendent d'hores no treballades en un semestre al final del semestre següent, es liquida com a hores d'atur, distribuint el seu cost entre la prestació d'atur de Lagun Aro (companyia asseguradora de la Corporació Mondragon), la cooperativa i el soci treballador.

A.4) REUBICACIÓ DE SOCIS EN ALTRES COOPERATIVES DEMANDANTS D'OCUPACIÓ

- Reubicacions temporals (compensant les despeses de desplaçament i diferencials retributius). Malgrat les dificultats de casar les necessitats professionals de les cooperatives demandants amb les característiques dels socis excedentaris d'altres cooperatives, s'aconsegueix que, fins i tot en èpoques de crisi generalitzada com l'actual, entre un 2% i un 5% de la plantilla de les cooperatives industrials estigui en reubicació.

- Reubicacions definitives (compensant diferencials retributius). És una solució molt més complicada ja que a més de dependre dels paràmetres de professionalitat, també requereix solucionar aspectes de caràcter personal. En general, la seva major operativitat se centra en la recerca de solucions definitives davant cessaments definitius d'activitat.

A.5) ATUR CONJUNTURAL

És un qualificatiu tècnic previ a l'accés a la prestació d'atur de Lagun Aro. Pretén donar cobertura a situacions de falta de treball conjunturals que es considera que es podran solucionar a mitjà termini.

Requereix identificar a les persones afectades com aturades i disponibles per a possible reubicació temporal en altres cooperatives.

Mentre dura aquesta situació d'atur el cost total d'aquestes persones es cobreix principalment des de Lagun Aro, però també té costos per a la cooperativa i per al propi soci afectat.

A.6) ATUR ESTRUCTURAL

També es tracta d'una qualificació tècnica prèvia a la prestació d'atur de Lagun Aro. Pretén donar solució a situacions d'atur que es consideren irrecuperables a mitjà termini.

Requereix igualment la identificació dels socis de treball afectats per a veure quina és la mesura més adequada:

- Reubicacions en altres cooperatives (temporals o definitives).
- Jubilacions anticipades.
- Indemnitzacions per baixa.

b) Mesures de gestió retributiva

Aquestes mesures actuen sobre les retribucions per a adaptar-les a la nova situació i afavorir la sostenibilitat de la Corporació i de cadascuna de les seves cooperatives. Es tracta de la congelació salarial, la renúncia a pagues extres o la reducció del salari:

B.1) MANTENIMENT DEL NIVELL RETRIBUTIU DE L'ANY ANTERIOR

És la mesura menys agressiva. Es tracta de renunciar a l'actualització anual dels salaris, normalment indexada a l'IPC, a la productivitat de l'exercici anterior i a les expectatives del Pla de Gestió del propi any.

B.2) REDUCCIÓ SALARIAL

En els casos que el compte de resultats i la tresoreria del Pla de Gestió no permetin mantenir el nivell retributiu es plantegen que els socis treballadors facin l'esforç addicional de renunciar a una part del seu poder adquisitiu. El seu efecte acumulat en situacions de crisis de llarga durada pot arribar en diversos exercicis fins a límits màxims del 20%.

B.3) RENÚNCIA A LES PAGUES EXTRAORDINÀRIES

És simplement una modalitat de reducció del nivell retributiu anual, més suportable per a les economies familiars dels socis treballadors.

c) Mesures financeres

Tan important o més que l'ajustament del compte de resultats és l'equilibri de la tresoreria, ja que en situacions de crisis s'endureixen les condicions d'accés al crèdit. Per a evitar problemes de finançament es recorre a mesures extraordinàries, tals com:

C.1) CAPITALITZACIÓ DE LES PAGUES EXTRAORDINÀRIES

Aquesta mesura consisteix a capitalitzar totalment o parcial una o més pagues extres. Per a això, el cost d'aquestes pagues extraordinàries (juliol i desembre) se suporta en el compte de resultats, però la sortida de tresoreria es limita a la retenció de l'IRPF. L'import no pagat passa a incrementar l'aportació de capital dels socis treballadors. D'aquesta manera s'enforteix l'estructura patrimonial del balanç de la cooperativa.

C.2) CAPITALITZACIÓ DELS INTERESSOS QUE RETRIBUEIXEN EL CAPITAL

En les cooperatives, el capital aportat pels socis (aportació inicial i capitalització de resultats) genera un interès anual a favor dels socis treballadors. La normativa de retribució al capital en Mondragon estableix un límit màxim del 7,5% més el 70% de l'IPC anual.

Igual que en el cas de la capitalització de les pagues extraordinàries, la sortida de caixa es redueix a la retenció de l'IRPF i la resta dels interessos incrementen l'aportació dels socis treballadors i, en conseqüència, milloren l'estructura patrimonial de la Cooperativa.

C.3) AMPLIACIONS DE CAPITAL

En casos límit on l'accés a fonts de finançament exterior requereixi una prèvia recapitalització de la cooperativa es recorre a les ampliacions de

capital a subscriure i desemborsar pels socis treballadors en funció del seu respecte nivell retributiu. El seu dimensionament està limitat per les capacitats de les economies domèstiques dels socis treballadors, cosa que fins i tot pot fer necessari el recurs a préstecs bancaris personals per a atendre el desemborsament.

Habitualment aquestes ampliacions de capital són reforçades per altres aportacions de capital complementàries en concepte de soci col·laborador des dels recursos corporatius gestionats per Mondragon Inversions S.P.I. S. Coop.

3. Mecanismes de supra estructura de la Corporació per a la defensa de l'ocupació

Les mesures descrites a l'apartat 2 es complementen amb diversos mecanismes de la Corporació:

a) Prestació d'atur:

La prestació d'atur es gestiona de forma intercooperativa mitjançant cotitzacions socials de les cooperatives en Lagun Aro que cobreixen:

- Les hores d'atur de calendari mòbil que no puguin ser compensades en el següent semestre.
- Les despeses de reubicació entre cooperatives.
- El cost de l'atur conjuntural.
- El cost de l'atur estructural.
- El cost de les jubilacions anticipades i indemnitzacions derivades de l'atur estructural.

Els costos de l'atur es cofinancen entre la pròpia cooperativa i Lagun Aro. S'estableix una taula de cofinançament en funció del nivell retributiu de la cooperativa en relació amb el nivell de referència 100 definit per Lagun Aro (a major nivell retributiu major nivell de cofinançament per la Cooperativa).

b) Reconversió divisional de resultats

Les cooperatives agrupades en una Divisió posen en comú una part dels seus resultats anuals (entre un 15% i un 40%) que posteriorment es redistribueixen sobre la base de les seves respectives masses salarials. La solidaritat divisional s'incrementa amb les cooperatives amb pèrdues que aporten en valors negatius un percentatge doble fins a un import màxim de l'aportat per les cooperatives amb resultats positius.

c) Compensació de pèrdues des dels recursos corporatius

Des del Fons Central d'Intercooperació gestionat per la Fundació Mondragon es compensen fins a un 20% de les pèrdues de les Cooperatives.

Igualment des del Fons de Solidaritat Intercooperatiu de l'Àrea Industrial també gestionat des de la Fundació Mondragon es compensa complementàriament fins a un 30% de les pèrdues de les Cooperatives de l'Àrea Industrial.

d) Gestió financera

Per a garantir el finançament adequat de cada cooperativa, existeixen diversos mecanismes:

- Préstecs intercooperatius per a solucionar necessitats puntuals de tresoreria. Limitats a sis mesos de termini.
- Aportacions de capital des de Mondragon Inversions Societat de Promoció d'Empreses per a reforçar l'estructura patrimonial de la cooperativa i reforçar la seva capacitat d'endeutament.
- Préstecs a llarg termini des de Mondragon Inversions S.P.I. per a finançar projectes d'inversió o processos de reconversió en situacions de crisi.

4. Conclusions

Com s'ha vist al llarg del present article, hi ha múltiples opcions en la gestió diària dels costos afrontar a la crisi financera. Les mesures exposades permeten que la Corporació Mondragon s'adapti més fàcilment a un

entorn de caiguda d'ingressos i de resultats, garanteixi un compte de resultats i una tresoreria adequades i mantingui l'ocupació dels socis treballadors.

A manera de conclusió, les empreses han d'aprofitar aquells factors controlables per a gestionar la reducció dels ingressos i permetre que les companyies continuïn originant recursos. En el cas de la Corporació Mondragon s'han aprofitat les següents fortalezes derivades del model cooperatiu:

- Visió a llarg termini.
- Compromís dels socis treballadors.
- Solidaritat entre cooperatives.
- Sinergies entre cooperatives.
- Companyies asseguradores i instruments financers d'intercooperació.

Referències Bibliogràfiques

- HALL, W. K. (1980) «Survival strategies in a hostile environment», *Harvard Business Review*, 58(5), pp. 75-85.
- HYER, N, i WEMMERLÖV, U. (2002) *Reorganizing the factory*, Productivity Press, Nova York.
- KUMAR, N. (2006) «Strategies to fight low-cost rivals», *Harvard Business Review*, vol. 84 (12), pp. 104-112.
- PORTER, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, Nova York.
- PORTER, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, Nova York.
- WHITE, R. E. (1986) «Generic business strategies, organizational context and performance. An empirical investigation», *Strategic Management Journal*, vol. 7(1), pp. 217-231.