

Respuestas

cooperativas a un escenario de crisis: el caso de la Corporación Mondragón

JOSÉ IGNACIO GARATE
Corporación Mondragón

JOSÉ LUIS LAFUENTE
Corporación Mondragón

JOSÉ LUIS MADINAGOITIA
Corporación Mondragón

JUAN MANUEL SINDE
Corporación Mondragón

Fecha de recepción: 18/04/10

Fecha de aceptación: 3/06/10

Resumen

El presente artículo trata la reducción de costes en la compañía con mayor facturación del País Vasco: La Corporación Mondragón. A finales de 2008 esta empresa daba empleo a 92.773 personas que trabajaban en 256 entidades y empresas en cuatro áreas de actividad (finanzas, industrial, distribución e innovación). El caso nos muestra como la Corporación Mondragón ha hecho frente a la reducción de los ingresos derivados de la crisis financiera, entre otros, mediante ajustes en el personal, modificando el calendario laboral, aplicando un calendario laboral móvil y reubicando socios en otras cooperativas demandantes de empleo.

Palabras clave

Competitividad, estrategia, gestión de costes, reducción de costes, valor.

Abstract

The present article treats the cost reduction in the company with major turnover of the Basque Country: Corporation Mondragón. 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 Mondragón 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. Presentación

La Corporación Mondragón constituye una experiencia mundial única de desarrollo en cooperación. Nacida en la localidad vasca de Mondragón en 1956, al amparo de una escuela profesional y de un pequeño taller de electrodomésticos, Mondragón ocupa hoy el séptimo lugar entre las empresas españolas por cifra de negocio y constituye el principal grupo empresarial del País Vasco. A finales de 2008 daba empleo a 92.773 personas que trabajaban en 256 entidades y empresas en cuatro áreas de actividad:

- Área Financiera: Comprende el negocio bancario de Caja Laboral y la actividad de Lagun-Aro, Entidad de Previsión Social de la Corporación, así como la de Seguros Lagun Aro. A finales de 2008, los Recursos de Clientes de Caja Laboral ascendían a 13.988 millones de euros y el Fondo Patrimonial de Lagun Aro a 3.815 millones de euros.
- Área Industrial: Tiene una importante presencia internacional (58,2% de su facturación) canalizada a través de la exportación de productos y la implantación en el exterior, contando a finales de 2008 con 73 filiales de producción industrial en 16 países: China (13), Francia (9), Polonia (8), Chequia (7), México (7), Brasil (5),

Alemania (4), Italia (4), Reino Unido (3), Rumanía (3), Estados Unidos (2), Turquía (2), Portugal (2), Eslovaquia (2), Tailandia (1) y Marruecos (1).

Cabe subrayar la implantación de un Parque Empresarial en Kunsham (China, próximo a Shanghai) donde se ubican las actividades industriales de las Cooperativas y también las negociaciones llevadas a cabo para proyectar otro Parque Industrial Corporativo en India, próximo a Mumbai, cuya construcción se ha iniciado en el segundo semestre de 2009.

En España, Mondragón ocupa puestos de liderazgo en la mayoría de los sectores industriales en los que está presente: Electrodomésticos, Componentes de Automoción, Componentes para Electrodomésticos, Máquina-Herramienta, Controles Numéricos, Máquinas de envase y embalaje, Sistemas industrializados para la construcción y Grandes Estructuras Metálicas. Para la innovación de productos cuenta con el soporte de los Departamentos de I+D de las propias cooperativas y con 12 Centros Tecnológicos de carácter sectorial.

- Área Distribución: Está liderada por Eroski. Eroski cuenta con una red comercial de 115 hipermercados, 1.029 supermercados, 274 Oficinas de Viaje, 53 gasolineras, 44 tiendas de deporte Forum Sport, 300 perfumerías IF y 6 tiendas de ocio y cultura ABAC. Además, dispone en Francia de 4 hipermercados, 16 supermercados y 17 gasolineras.
- Área del Conocimiento e Innovación: Considerados elementos claves para la creación de nuevos empleos de mayor cualificación y más valor añadido. Una labor que se intensificó en 2008 a través del Plan de Ciencia y Tecnología, de la actividad de la Universidad que cuenta con cerca de 4.000 alumnos, de 12 Centros Tecnológicos y del Polo de Innovación Garaia, que dio un decidido empuje a su desarrollo: con la inauguración de Edertek, centro de investigación en materiales metálicos para automoción; la constitución de Etic, fruto del acuerdo con Microsoft, para aplicaciones microinformáticas basadas en tecnologías embebidas; y la construcción del Centro Ikerlan-IK4 CIC Microgune, para la investigación en nanotecnologías.

Dentro de esta Área del Conocimiento, se ha iniciado la construcción del Centro de Innovación en Electrónica en el Polo de Innovación Garaia; así como la nueva Facultad de Ciencias Empresariales en Oñati.

Mondragón cuenta además con Otalora, Centro de Formación Directiva y Cooperativa.

Mondragón obtuvo en 2008 unos ingresos totales de 16.770 millones de euros, que supusieron un incremento del 6% respecto a 2007. De los 16.770 millones, 6.511 millones correspondieron al Área Industrial, 9.073 millones al Área Distribución y 1.186 al Área Finanzas.

Las cooperativas de Mondragón continúan guiándose por la misma filosofía participativa y solidaria de sus inicios, en las que predomina la persona y la soberanía del trabajo, teniendo como principales objetivos: la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con el entorno social en que se asientan sus empresas.

El escenario de recesión que se está viviendo desde 2008 ha exigido respuestas rápidas para adaptar la competitividad a la nueva situación. Estas respuestas pretenden:

- Garantizar una cuenta de resultados y una tesorería adecuada para favorecer la sostenibilidad a largo plazo de la Corporación y de cada una de sus cooperativas.
- Mantener el empleo de los socios trabajadores.

Las respuestas internas de la Corporación Mondragón tienen dos ámbitos diferenciados y complementarios: las cooperativas y la Corporación. Seguidamente, se exponen las principales medidas en el ámbito laboral.

2. Medidas tomadas a nivel de las cooperativas

Como propietarios y responsables de su cooperativa les corresponde a los socios trabajadores, en primer lugar, aportar sus esfuerzos personales para ajustar la cuenta de resultados en tiempos de crisis.

En este ámbito se gestionan los gastos de personal para adaptarlos a situaciones de reducción de la cifra de negocio mediante diversos planteamientos, tales como:

a) Medidas de gestión de plantilla

Estas medidas se concentran en la flexibilización de las horas trabajadas a través del ajuste de trabajadores eventuales, de los cambios en el ca-

lendario, de reubicaciones, de indemnizaciones y de jubilaciones anticipadas.

A.1) AJUSTE (SUSTITUCIÓN) DEL PERSONAL EVENTUAL.

Es una medida convencional en cualquier empresa en un escenario de crisis, sin embargo en el caso de Mondragón tiene algunas connotaciones especiales:

- Sustitución de eventuales por socios excedentarios de otras cooperativas.
- Sustitución de eventuales por ampliación del calendario laboral de los propios socios trabajadores de la cooperativa sin incrementar su remuneración anual.

A.2) INCREMENTO O REDUCCIÓN DEL CALENDARIO ANUAL.

- Incremento del calendario laboral anual sin incrementar el nivel retributivo. En la práctica supone una reducción del coste por hora trabajada, para atender situaciones de buena cartera de pedidos o para sustituir a trabajadores eventuales.
- Reducción del calendario laboral anual, manteniendo el coste por hora trabajada. Es decir, reduciendo la remuneración anual, con objeto de acomodar la actividad a las situaciones de debilidad de cartera de pedidos.

A.3) CALENDARIO MÓVIL, DESPLAZANDO HORAS LABORALES DE PARO DE UN SEMESTRE AL SIGUIENTE PARA SU POSIBLE COMPENSACIÓN.

Se crea un contador de horas no trabajadas y cobradas normalmente por cada socio de trabajo que acumula el déficit de trabajo de un semestre y que puede ser recuperado en el siguiente semestre en el caso de que mejore la situación de la cartera de pedidos. El saldo pendiente de horas no trabajadas en un semestre al final del semestre siguiente, se liquida como horas de desempleo, distribuyendo su coste entre la prestación de desempleo de Lagun Aro (compañía aseguradora de la Corporación Mondragón), la Cooperativa y el socio trabajador.

A.4) REUBICACIÓN DE SOCIOS EN OTRAS COOPERATIVAS DEMANDANTES DE EMPLEO.

- Reubicaciones temporales (compensando los gastos de desplazamiento y diferenciales retributivos). A pesar de las dificultades de casar las necesidades profesionales de las cooperativas demandan-

tes con las características de los socios excedentarios de otras cooperativas, se consigue que, incluso en épocas de crisis generalizada como la actual, entre un 2% y un 5% de la plantilla de las cooperativas industriales esté en reubicación.

- Reubicaciones definitivas (compensando diferenciales retributivos). Es una solución mucho más complicada ya que además de depender de los parámetros de profesionalidad, también requiere solventar aspectos de carácter personal. En general, su mayor operatividad se centra en la búsqueda de soluciones definitivas ante ceses definitivos de actividad.

A.5) DESEMPLEO COYUNTURAL

Es un calificativo técnico previo al acceso a la prestación de desempleo de Lagun Aro. Pretende dar cobertura a situaciones de falta de trabajo coyunturales que se considera que se podrán solventar a medio plazo.

Requiere identificar a las personas afectadas como desempleadas y disponibles para su posible reubicación temporal en otras cooperativas.

Mientras dura esta situación de desempleo el coste total de estas personas se cubre principalmente desde Lagun Aro, pero también tiene costes para la cooperativa y para el propio socio afectado.

A.6) DESEMPLEO ESTRUCTURAL

También se trata de una calificación técnica previa a la prestación de desempleo de Lagun Aro. Pretende dar solución a situaciones de desempleo que se consideran irre recuperables en el medio plazo.

Requiere igualmente la identificación de los socios de trabajo afectados para ver cuál es la medida más adecuada:

- Reubicaciones en otras cooperativas (temporales o definitivas).
- Jubilaciones anticipadas.
- Indemnizaciones por baja.

b) Medidas de gestión retributiva

Estas medidas actúan sobre las retribuciones para adaptarlas a la nueva situación y favorecer la sostenibilidad de la Corporación y de cada una de sus cooperativas. Se trata de la congelación salarial, la renuncia a pagas extras o la reducción del salario:

B.1) MANTENIMIENTO DEL NIVEL RETRIBUTIVO DEL AÑO ANTERIOR

Es la medida menos agresiva, se trata de renunciar a la actualización anual de los salarios, normalmente indexada al IPC, a la productividad del ejercicio anterior y a las expectativas del Plan de Gestión del propio año.

B.2) REDUCCIÓN SALARIAL

En los casos en que la cuenta de resultados y la tesorería del Plan de Gestión no permitan mantener el nivel retributivo se plantean esfuerzos adicionales de los socios trabajadores renunciando a una parte de su poder adquisitivo. Su efecto acumulado en situaciones de crisis de larga duración puede llegar en varios ejercicios hasta límites máximos del 20%.

B.3) RENUNCIA A LAS PAGAS EXTRAORDINARIAS

Es simplemente una modalidad de reducción del nivel retributivo anual, más llevadero para las economías familiares de los socios trabajadores.

c) Medidas financieras

Tan importante o incluso más que el ajuste de la cuenta de resultados es el equilibrio de la tesorería, ya que en situaciones de crisis se endurecen las condiciones de acceso al crédito. Para evitar problemas de financiación se recurre a medidas extraordinarias, tales como:

C.1) CAPITALIZACIÓN DE LAS PAGAS EXTRAORDINARIAS

Esta medida consiste en capitalizar total o parcialmente una o más pagas extras. Para ello, el coste de estas pagas extraordinarias (julio y diciembre) se soporta en la cuenta de resultados, pero se reduce la salida de tesorería limitándose a la retención del IRPF. El importe no pagado pasa a incrementar la aportación de capital de los socios trabajadores. De esta forma se fortalece la estructura patrimonial del balance de la cooperativa.

C.2) CAPITALIZACIÓN DE LOS INTERESES QUE RETRIBUYEN EL CAPITAL

En las cooperativas, el capital aportado por los socios (aportación inicial y capitalización de resultados) genera un interés anual a favor de los socios trabajadores. La normativa de retribución al capital en Mondragón establece un límite máximo del 7,5% más el 70% del IPC anual.

Al igual que en el caso de la capitalización de las pagas extraordinarias, la salida de caja se reduce a la retención del IRPF y el resto de los in-

tereses incrementan la aportación de los socios trabajadores y, en consecuencia, mejoran la estructura patrimonial de la Cooperativa.

C.3) AMPLIACIONES DE CAPITAL

En casos límite donde el acceso a fuentes de financiación exterior requiera una previa recapitalización de la cooperativa se recurre a las ampliaciones de capital a suscribir y desembolsar por los socios trabajadores en función de su respectivo nivel retributivo. Su dimensionamiento está limitado por las capacidades de las economías domésticas de los socios trabajadores, lo que incluso puede hacer necesario el recurso a préstamos bancarios personales para atender el desembolso.

Habitualmente estas ampliaciones de capital son reforzadas por otras aportaciones de capital complementarias en concepto de socio colaborador desde los recursos corporativos gestionados por Mondragón Inversiones S.P.E. S. Coop.

3. Mecanismos de supra estructura de la Corporación para la defensa del empleo

Las medidas descritas en el apartado 2 se complementan con diversos mecanismos de la Corporación:

a) Prestación de desempleo:

La prestación de desempleo se gestiona de forma intercooperativa mediante cotizaciones sociales de las cooperativas en Lagun Aro que cubren:

- Las horas de paro de calendario móvil que no puedan ser compensadas en el siguiente semestre.
- Los gastos de reubicación entre cooperativas.
- El costo del desempleo coyuntural.
- El costo del desempleo estructural.
- El costo de las jubilaciones anticipadas e indemnizaciones derivadas del desempleo estructural.

Los costos del desempleo se cofinancian entre la propia cooperativa y Lagun Aro, estableciéndose una tabla de cofinanciación en función del nivel retributivo de la cooperativa en relación con el nivel de referencia 100

definido por Lagun Aro (a mayor nivel retributivo mayor nivel de cofinanciación por la Cooperativa).

b) Reversión divisional de resultados

Las cooperativas agrupadas en una División ponen en común una parte de sus resultados anuales (entre un 15% y un 40%) que posteriormente se redistribuyen entre las mismas en base a sus respectivas masas salariales. La solidaridad divisional se incrementa con las cooperativas con pérdidas que aportan en valores negativos un porcentaje doble hasta un importe máximo de lo aportado por las cooperativas con resultados positivos.

c) Compensación de pérdidas desde los recursos corporativos

Desde el Fondo Central de Intercooperación gestionado por la Fundación Mondragón se compensan hasta un 20% de las pérdidas de las Cooperativas.

Igualmente desde el Fondo de Solidaridad Intercooperativo del Área Industrial también gestionado desde la Fundación Mondragón se compensa complementariamente hasta un 30% de las pérdidas de las Cooperativas del Área Industrial.

d) Gestión financiera

Para garantizar la financiación adecuada de cada cooperativa, existen diversos mecanismos:

- Préstamos intercooperativos para solventar necesidades puntuales de tesorería. Limitados a seis meses de plazo.
- Aportaciones de capital desde Mondragón Inversiones Sociedad de Promoción de Empresas para reforzar la estructura patrimonial de la cooperativa y reforzar su capacidad de endeudamiento.
- Préstamos a largo plazo desde Mondragón Inversiones S.P.E. para financiar proyectos de inversión o procesos de reconversión en situaciones de crisis.

4. Conclusiones

Como se ha visto a lo largo del presente artículo, hay múltiples opciones en la gestión diaria de los costes para hacer frente a la crisis financiera. Las medidas expuestas permiten que la Corporación Mondragón se adapte más fácilmente a un entorno de caída de ingresos y de resultados, garantizando una cuenta de resultados y una tesorería adecuadas y manteniendo el empleo de los socios trabajadores.

A modo de corolario, las empresas deben aprovechar aquellos factores controlables para gestionar la reducción de los ingresos y permitir que las compañías sigan originando recursos. En el caso de la Corporación Mondragón se han aprovechado las siguientes fortalezas derivadas del modelo cooperativo:

- Visión a largo plazo.
- Compromiso de los socios trabajadores.
- Solidaridad entre cooperativas.
- Sinergias entre cooperativas.
- Compañías aseguradoras e instrumentos financieros de intercooperación.

Referencias Bibliográficas

- HALL, W.K. (1980) «Survival strategies in a hostile environment», *Harvard Business Review*, 58(5), pp. 75-85.
- HYER, N, y WEMMERLÖV, U. (2002) *Reorganizing the factory*, Productivity Press, Nueva 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, Nueva York.
- PORTER, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York.
- WHITE, R.E. (1986) «Generic business strategies, organizational context and performance. An empirical investigation», *Strategic Management Journal*, vol. 7(1), pp. 217-231.