

## **LA INTERNACIONALIZACION DE LAS COOPERATIVAS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL\***

A.M. ERRASTI, I. HERAS, P. ELGOIBAR Y A. BEGIRISTAIN  
EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA – UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO

### **1. INTRODUCCION**

En este artículo presentamos una parte de un trabajo más amplio que tiene como objetivo, en el contexto de la problemática del desarrollo de las cooperativas en tiempos de la globalización, plantear una base de discusión para determinar las políticas socioeconómicas más adecuadas en la expansión internacional de las cooperativas, que permitan un desarrollo acorde con los principios cooperativos. Partiendo del hecho de que las cooperativas representan un modelo de empresa alternativo a la empresa de capitales y al de la empresa estatal, pensamos que su desarrollo internacional ha de reflejar también sus elementos particulares y diferenciadores. Así, las actuaciones que en materia de política socioeconómica se desarrollan en la expansión exterior deben contribuir, en la medida de lo posible, al logro de un modelo de empresa cooperativa internacional en la línea de los valores históricos del cooperativismo.

En este trabajo mostramos algunos de los resultados dirigidos a la consecución de dicho objetivo. En primer lugar, analizaremos el fenómeno de la internacionalización de la empresa, haciendo especial referencia a la situación de la empresa multinacional. En segundo lugar, dirigiremos nuestro estudio al

---

\* Este artículo se ha realizado en el marco del Proyecto de Investigación UE 02/B 10 de la convocatoria de Proyectos de Investigación Universidad Empresa 2002 de la UPV, y del Proyecto de Investigación financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa en base al Programa Red guipuzcoana de Ciencia, Tecnología e Innovación (cofinanciado por la Unión Europea).

análisis del fenómeno de la internacionalización de la empresa cooperativa, para reflexionar sobre los retos y las oportunidades de su internacionalización productiva. En tercer lugar, analizaremos cómo se está produciendo la expansión internacional de las cooperativas de nuestro entorno, haciendo referencia a las cooperativas pertenecientes a Mondragón Corporación Cooperativa. En esta sección realizamos una breve síntesis de la investigación empírica desarrollada en dicha corporación empresarial. El trabajo concluye, por último, con una serie de consideraciones, que dada la novedad y la complejidad del tema en cuestión, tienen por objetivo principal, más allá de ofrecer unas conclusiones finales, el tratar de promover la discusión y el debate entre los diversos agentes involucrados.

## 2. DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA A LA CORPORACIÓN TRANSNACIONAL

Como es de sobra conocido, el proceso de globalización constituye uno de los principales fenómenos que caracterizan el devenir del entorno general actual de la empresa. Se puede afirmar, en síntesis, que son cuatro los factores que, interrelacionados entre sí, han conducido el proceso de globalización en el ámbito de la economía: el aumento de las relaciones comerciales internacionales, el crecimiento de las empresas multinacionales, la internacionalización de los mercados y la implantación de las nuevas tecnologías, que han jugado un papel determinante en los otros tres procesos (Castells, 1996). No cabe duda de que además de esos cuatro factores, la globalización comprende también otros aspectos relacionados con el ámbito político, el ideológico y el cultural; es decir, que los aspectos económicos no agotan la definición del contenido y alcance del proceso de globalización mundial. Con todo, en el ámbito de este trabajo, se van a subrayar dos procesos unidos al fenómeno globalizador: los procesos de internacionalización de las empresas y el afianzamiento de las *empresas transnacionales*.

A lo largo de los últimos años, el fenómeno de internacionalización de empresas han adquirido un notable protagonismo en el contexto de la actual globalización económica, como lo muestran los flujos comerciales y de inversión extranjera directa (OMC, 2000; UNCTAD, 2000). Así, el proceso de globalización se constituye, al mismo tiempo, en consecuencia y causa del incremento del comercio exterior, de la inversión directa internacional y de la proliferación de empresas multinacionales (Dicken, 1998).

El peso y la fuerza de las empresas multinacionales en la economía mundial resulta conocido: según datos de la Conferencia para el Desarrollo y

Comercio de las Naciones Unidas (UNCTAD, 2000), más de 63.000 corporaciones, ubicadas en los sectores más importantes, controlan otras 690.000 filiales directamente, y otras muchas indirectamente, diseminadas por la mayoría de los países del mundo, y llegan a controlar la mayor parte del comercio mundial<sup>1</sup>. Se trata del modelo de empresa que mejor se adapta al nuevo contexto, al tiempo que fija las condiciones de competitividad para el resto de empresas.<sup>2</sup>

Al realizar la revisión de las principales teorías que tratan de fundamentar la internacionalización de la empresa y el fenómeno de la empresa multinacional, se observa que no existe aun una teoría acabada y completa del fenómeno de la internacionalización (Dicken, 1998). En la revisión de las principales aportaciones teóricas destacan la teoría de las fases de desarrollo, que explica la internacionalización como un proceso evolutivo en el que la empresa se implica crecientemente en las operaciones internacionales (Johanson y Valhne, 1990), y el paradigma ecléctico de Dunning, que liga la propensión para decidir invertir en el extranjero a la existencia simultánea de tres factores: ventajas en propiedad, ventajas de localización y ventajas de internalización (Dunning, 1993). La primera condición para la internacionalización radica en que la empresa posea alguna ventaja específica de propiedad que pueda mantener frente a sus rivales nacionales y extranjeros. Estas ventajas se derivan de la posesión privilegiada de activos intangibles, de un lado, y del control y gobierno común de actividades dispersas geográficamente, por otro. La posesión de una ventaja específica de propiedad constituye una condición necesaria, pero no suficiente, para que la internacionalización de la empresa se lleve a cabo a través de la inversión directa en el exterior. Para que la expansión internacional se lleve a cabo mediante una inversión directa en el exterior la condición suficiente es que aparezcan las denominadas ventajas derivadas de la internalización de las transacciones. Es decir, que la empresa considere que la mejor forma de explotar internacionalmente sus ventajas en propiedad sea manteniendo su control y propiedad –frente a su venta o cesión a empresas extranjeras–, consecuencia de la eficiencia organizacional para la estructuración de las transacciones. Las ventajas en propiedad de la empresa

---

<sup>1</sup> Los datos sobre el comercio controlados por las multinacionales no son exactos. Según algunas estimaciones, las multinacionales controlan dos tercios del comercio mundial y son responsables del 40% del comercio de productos industriales de la OCDE. Hay que subrayar que dos tercios de las importaciones de las filiales y la mitad de las exportaciones se realiza en los mercados internalizados por las multinacionales.

<sup>2</sup> Algunas de las empresas transnacionales manejan cifras de ventas superiores al PIB de muchos países; no obstante, hay que destacar la aparición en los últimos años de pequeñas transnacionales, o micromultinacionales, como las denominan Prahalad y Hamel (1998).

deben ser explotadas conjuntamente con recursos no móviles ubicados fuera de las fronteras de su propio estado de origen. El país extranjero que posee tales recursos presenta, por tanto, una ventaja específica de localización. Al igual que en el caso de las ventajas de internalización, la existencia de las ventajas de localización son una razón suficiente para la internacionalización de la empresa aunque no para la transnacionalización.

De este modo, la empresa multinacional se caracteriza por tener el poder de coordinar y controlar operaciones en más de un país, incluso sin tener su propiedad (Dicken, 1998). Es decir, las relaciones de la empresa multinacional están condicionadas por la capacidad que tiene la matriz para ejercer su control sobre sus respectivas filiales (Andreff, 1996). El centro de decisión principal se sitúa fuera del territorio donde se desarrollan las actividades, por lo que se da un desligamiento entre la actividad económica y su dirección, por una parte, y las personas implicadas en la actividad y la sociedad que los rodea, por otra. La empresa transnacional planifica su actividad en función de las ventajas que obtiene en cada país, de forma que, entre otras posibilidades, puede abrir o cerrar fábricas, reducir o aumentar plantillas, ubicar o eliminar centros de investigación, contando siempre con un amplio margen de actuación y decisión, sea cual sea su localización.

A partir de las investigaciones de Pelmutter, se distinguen distintos tipos de empresas multinacionales en función de la perspectiva de la dirección respecto de la orientación geográfica y estratégica (Chakravarthy, 1989). Bartell y Goshal (1989) anunciaban el advenimiento de un nuevo modelo de empresa transnacional, que vendría a romper el modelo de la multinacional con una sede central dominante, y la sustituiría por otro tipo de relación heterárquica basadas en los criterios de flexibilidad y cooperación. No obstante, en la mayoría de los casos el «efecto sede» o «efecto madre» no es sustituido por otro compromiso más equitativo hacia los distintos países y comunidades en los que desarrolla su actividad, sino que simplemente desaparece, reforzando de este modo la supeditación al capital, sea nacional o internacional.

Sin ánimo de profundizar en el debate general sobre el libre comercio y sobre las empresas multinacionales, quisiéramos no obstante subrayar la potencialidad de estas empresas de cara al desarrollo económico de muchos países, si bien, como es de sobra conocido, no son pocos los problemas que estas empresas plantean debido a su enorme poder y capacidad de decisión en la economía actual.

### 3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA

Las cooperativas constituyen un modelo de empresa alternativo, distinto de las empresas de capital y de las empresas estatales. El cooperativismo moderno que surge en tiempos de la revolución industrial refleja la voluntad de las personas por la cooperación y la democracia, y tiene unos objetivos económicos y sociales. Aunque no resuelven por sí mismas toda la problemática social del trabajo, constituyen un medio adecuado para su democratización y humanización. Las cooperativas, históricamente han tenido que adaptarse al sistema económico capitalista, a fin de poder continuar subsistiendo; pero al mismo tiempo, la visión que ofrece la cooperación frente al capitalismo resulta diferente, erigiéndose en una alternativa posible para la transformación de la sociedad.

Hoy en día, el capitalismo global está incidiendo profundamente en la economía social y en las cooperativas, tanto en su forma de desarrollo, así como incluso en su propia naturaleza. Pensamos que en última instancia, el análisis teórico se fundamenta en el debate histórico sobre la capacidad que tienen las cooperativas de trabajo asociado para nacer, desarrollarse y lograr sus objetivos dentro de una economía capitalista (ver Conrforth, 1988). El debate, en la época de la globalización no consiste en poner en tela de juicio la eficiencia básica de la empresa cooperativa; si no en analizar hasta qué punto las cooperativas pueden generar conocimiento y procesos de innovación, son capaces de trascender los límites de su mercado natural y de actuar en redes junto a otras empresas y organizaciones en niveles de competencia similares al de las empresas de capitales, manteniendo siempre sus principios y valores de organización democrática.

Si nos ceñimos al fenómeno de la internacionalización, la primera cuestión a la que tenemos que tratar de responder hace referencia a la necesidad de internacionalizarse de la sociedad cooperativa. En el contexto de la globalización económica las empresas tienen que optar, grosso modo, entre dos alternativas estratégicas posibles:

- a) Internacionalización de la empresa: para ser competitivo hay que trascender los límites del mercado local o de origen, y tratar de competir en la región del mundo en la que está localizada (Unión Europea, Nafta, Asia, Mercosur, etc...) o a nivel mundial.
- b) Estrategia de especialización en el mercado, manteniendo las ventajas de la especialización frente a la competencia externa.

Ambas estrategias son radicalmente opuestas. La primera es una estrategia de crecimiento y de diversificación de mercados, y está orientada hacia la

consecución de economías de escala, el tamaño mínimo eficiente y una presencia mayor en los mercados internacionales. La segunda, responde a una estrategia de negocio local, tradicional en el ámbito del cooperativismo (Sanchís, 1995); pero hoy en día, no es válida para todas las cooperativas.

No todas las cooperativas pueden sobrevivir operando únicamente en los mercados locales, además, estos mercados están cada vez menos protegidos, y en cualquier momento alguna multinacional especializada puede decidir entrar en el campo mediante una oferta diferenciada con condiciones altamente ventajosas (Cancelo, 1986). En muchos casos, competir con los más cercanos no es suficiente; si se quiere garantizar la supervivencia de la actividad a largo plazo, hay que competir a nivel internacional (es decir, la competitividad de una empresa no puede contemplarse de forma aislada, sino que debe analizarse en relación a los competidores). Una empresa será competitiva solamente si es capaz de producir bienes y servicios en niveles similares de coste y calidad que la competencia, tanto doméstica como internacional.

Si se quiere que el cooperativismo aborde actividades económicas que por su propia esencia reclaman empresas de cierto tamaño y presencia internacional – y estas cada vez son más –, es necesario desarrollar las vías específicas para conseguirlo. Aún cuando el mercado natural de la mayoría de las cooperativas lo constituyan los mercados locales (muchas cooperativas encontrarán su nicho y podrán desarrollarse con éxito), el crecimiento internacional deja de ser una opción y se convierte en una necesidad para el modelo cooperativo. En este sentido, estimamos que existe un reto al que se ha de hacer frente: el desarrollo de modelos de internacionalización cooperativos para que las empresas sean capaces de competir satisfactoriamente en los mercados mundiales. Sino deberá replegarse en un número más limitado de sectores de la economía, y renunciar al objetivo de convertirse en una alternativa de transformación económica y social. Para las cooperativas el proceso de internacionalización adquiere la magnitud de un gran reto económico, financiero, organizativo y social, aunque, a todas luces, no exento de riesgos.

### **3.1. La transnacionalización de la sociedad cooperativas**

Las empresas cooperativas no son ajenas al fenómeno de globalización de los mercados y de la competencia. Tal y como queda dicho, las cooperativas no tienen más remedio que adaptarse a las exigencias de una economía global si quieren seguir siendo competitivas y permanecer en el mercado. Ahora bien, la empresa cooperativa de producción industrial se ha caracterizado por su reducida presencia internacional, sobre todo a través de las vías de implantación exterior que requieren un mayor compromiso de recursos en el mercado receptor (Book, 1992). El compromiso internacional de las coopera-

tivas industriales terminaba en la exportación, pasiva y activa, que no deja de ser una forma débil de presencia internacional.

La problemática relativa a la actividad exportadora y de transferencia de tecnología por parte de las organizaciones cooperativas no representa grandes diferencias respecto a la del resto de pequeñas y medianas empresas. El fenómeno de la transnacionalización cooperativa, por el contrario, resulta más complejo. Así, se constata que además de haber llegado tarde a este fenómeno, en la actualidad existen muy pocas cooperativas que desarrollan actividades productivas transnacionales (Book, 1992; Barahona, 1995).

En este sentido, nos podemos preguntar, si existen obstáculos específicos cooperativos para el desarrollo de la actividad de una forma transnacional. El modelo de empresa cooperativo tiene que competir con otros modelos de empresa, en particular la sociedad de capitales. Lo que distingue a las cooperativas de otras organizaciones empresariales es su carácter democrático recogido en sus principios y sus valores, que pueden ser al mismo tiempo fuente de ventajas y desventajas competitivas.

Entre los elementos críticos para el desarrollo de las cooperativas a nivel internacional destacan los siguientes: en primer lugar la orientación cooperativa, básicamente de carácter doméstico o local, principalmente debido a sus características especiales unidas a la territorialidad; en segundo lugar, los problemas financieros derivados de la pequeña dimensión y la naturaleza de sociedad de personas; y en último, y tercer lugar, los problemas organizativos, en el sentido de que es mucho más complicado construir una organización cooperativa transnacional que una multinacional de capitales.

Entre las ventajas de las cooperativas, sobresale las mayores posibilidades que tienen de beneficiarse de lo que Lawler denomina la «ventaja definitiva», por la profunda implicación de las personas en la organización (Aranzadi, 2000). Es de subrayar, así mismo, el gran potencial de cooperación entre las cooperativas, en la línea del principio de la intercooperación. Por medio de la intercooperación las cooperativas pueden superar muchos límites empresariales, consiguiendo las economías de escala y alcance propias de las grandes organizaciones, sin poner en peligro las ventajas de la flexibilidad y de implicación de los trabajadores (Coque, 1998). Los «*grupos cooperativos*» son, en este sentido, una muestra del nivel de intercooperación más eficiente y desarrollado, a pesar de que pueden llegar a ser, en algunos casos, fuente de problemas de democracia cooperativa.

El conjunto de estas razones pueden explicar el retraso con el que las empresas cooperativas han llegado al fenómeno de la transnacionalización y las vías utilizadas con dicho fin. A continuación, distinguiremos dos formas de

transnacionalización que se le ofrecen a la empresa cooperativa; por un lado, la intercooperación internacional, y por otro, la creación de filiales de capital en el extranjero.

### 3.1.1. Intercooperación internacional

Arizmendiarieta, el fundador del movimiento de las cooperativas de Mondragón, señalaba en una entrevista concedida en 1976, que de alguna manera, y con todas las precauciones necesarias, se podía pensar que lo equivalente a la multinacional es el cooperativismo articulado (Larrañaga, 1998). Según Book (1992), una organización cooperativa transnacional sólo puede ser el resultado del acuerdo democrático de todas las organizaciones cooperativas involucradas de los diferentes países<sup>3</sup>.

Con todo, los problemas que plantea la creación de una transnacional cooperativa frente a la creación de transnacionales capitalistas son mucho más complejos. Las empresas privadas desarrollan sus actividades internacionales por medio del mercado y del capital, a través de los que las partes económicamente más fuertes dictan las condiciones. La interacción societaria capitalista actúa con gran facilidad y las absorciones, las fusiones, los pactos para intercambiar capacidades, así como la influencia sobre los mercados se realizan eficazmente. Los asentamientos transnacionales se pueden llevar a cabo con fluidez, porque no hace falta transportar ideas, ni personas, ni conceptos de democracia, sino solamente son necesarios los capitales (Ormaetxea, 1996).

La transnacionalización cooperativa se realizaría, teóricamente, por medio de negociaciones democráticas entre cooperativas de diferentes países que den lugar a acuerdos de colaboración estables. No obstante, esta alternativa presenta algunos problemas de difícil resolución:

- El sector cooperativo es limitado. Existen pocas cooperativas industriales en cada sector de actividad tanto en Europa como en el resto del mundo. Además, generalmente son pequeñas y medianas empresas que tienden a permanecer aisladas y dispersas en distintos sectores de actividad.
- Existen divergencias entre las concepciones cooperativas de diferentes países. Las regulaciones jurídicas de los diferentes países difieren significativamente respecto a la concepción y naturaleza de las empresas

---

<sup>3</sup> La constitución de una organización cooperativa formada por miembros que desarrollan su actividad en distintos países sería otra posibilidad, pero actualmente las legislaciones cooperativas de los distintos países no lo permiten.



cooperativas, y, muchas veces, están en contradicción (incluso hay países en los que no existen leyes de cooperativas).

- Problemas intrínsecos cooperativos. Los acuerdos de colaboración entre cooperativas de distintos países requieren lograr acuerdos entre comunidades de trabajadores-socios con intereses colectivos e individuales diversos. No es una cuestión de asentimiento entre los accionistas como sucede en las empresas capitalistas. Surgen un gran número de cuestiones que hay que responder (Normark, 1996): ¿cómo pueden los miembros organizar el proceso de toma de decisiones en una organización cooperativa que cubre varios países?; ¿cómo se puede extender la unidad a través de las fronteras de un país?; ¿cómo pueden dividirse los beneficios de las cooperativas transnacionales entre los miembros de los diferentes países?

### 3.1.2. Filiales en extranjero

Debido a lo reseñado, no es de extrañar que aquellas cooperativas que han optado por la expansión internacional lo hayan hecho a través de las fórmulas habituales entre las empresas de capitales, es decir, constituyendo filiales en el extranjero, utilizando la figura de Sociedad Anónima, cuya inmediata consecuencia es la creación de una periferia capitalista –conformada con inversiones directas de capital o experiencias joint venture– dependientes de un centro cooperativo.

Desde nuestro punto de vista, existe una contradicción básica entre el modelo de empresa multinacional y el de empresa cooperativa. La razón de ser de la empresa multinacional, según el paradigma ecléctico de Dunning, radica en la internalización de las ventajas de la empresa para su control por parte de la matriz, lo cual se realiza generalmente mediante el control de capital de las empresas ubicadas en otros países. Este principio de control de la empresa multinacional, se contradice con el principio de autogestión, o de gestión democrática de las cooperativas. La esencia del cooperativismo reside en la primacía de las personas frente al capital, de forma que la soberanía de la empresa radica en el trabajo siguiendo la fórmula democrática de «una persona-un voto». De este modo, no es el capital quien contrata al trabajo, sino que, por contra, es el trabajo quien contrata y controla al capital.

Así pues, la creación de filiales de producción en el extranjero controladas financieramente y formadas por trabajadores asalariados por cuenta ajena, quedaría fuera del marco de los principios y valores cooperativos tradicionales. Es decir, en principio, la inversión directa exterior no constituye una alternativa de internacionalización propiamente cooperativa. Con todo, podemos observar en nuestro entorno que las empresas cooperativas de producción

industrial tienen una presencia creciente en los mercados internacionales a través de filiales de producción extranjeras. Las asociaciones cooperativas locales e internacionales, así como algunos teóricos del cooperativismo, se muestran flexibles respecto a esta vía de internacionalización. Como señalaba Ake Böök en uno de los documentos que ha servido de marco de referencia para la nueva formulación de los principios cooperativos de 1995, quizá sea necesario aceptar esas vías de internacionalización, aun cuando quedan fuera del modelo cooperativo. Quizá exista una necesidad para divergir temporalmente la aproximación cooperativa tradicional, y para aceptar que las cooperativas más importantes puedan tomar iniciativas durante un periodo de transición, y, gradualmente, tratar de transformar las aplicaciones en formas más cooperativas, en la medida que se consolidan en el mercado (Böök, 1992).

Cada vez son más las cooperativas que optan por esta vía, aun cuando esa elección supone un salto cualitativo del movimiento cooperativo, y una ruptura con el paradigma cooperativo tradicional. Asimismo, esa ruptura sitúa la incertidumbre sobre la potencialidad benefactora de desarrollo autosostenido y enraizada en una territorialidad concreta, que generaba la economía social (Bakaikoa, 1996).

A continuación, y partiendo de este breve marco teórico, procederemos a analizar el modelo de expansión internacional de las cooperativas pertenecientes a la experiencia cooperativa de Mondragón<sup>4</sup>.

#### **4. INTERNACIONALIZACIÓN DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

Los retos económicos más importantes de la Experiencia Cooperativa de Mondragón (ECM) han consistido en hacer frente a los nuevos entornos competitivos, surgidos, en primer lugar, del proceso de integración europeo, y posteriormente, de las consecuencias del fenómeno de la globalización económica. El mercado en el que nacieron y se desarrollaron las cooperativas de Mondragón ha cambiado sustancialmente: de un mercado local protegido, profundamente autárquico, se pasó, en la década de los 80, a un mercado continental. Hoy en día, las cooperativas de Mondragón se encuentran inmersas cada vez más en la lucha feroz de los mercados mundiales globalizados.

---

<sup>4</sup> Esta investigación ha sido llevada a cabo a través del método de observación participativa que utiliza las siguientes herramientas: entrevistas en profundidad, encuestas y observación. El estudio completo se recoge en la Tesis Doctoral recientemente presentada por el profesor Anjel Mari Errasti (Errasti, 2002).

Para adaptarse a la nueva situación, como no podía ser de otra forma, las cooperativas de Mondragón han replanteado el conjunto de sus estrategias (de producción, comercialización, financiación, dirección, y organización, entre otras) sobre las que se asienta su acción competitiva (Errasti, 2001). De todos los cambios habidos, en este trabajo destacamos la creación de Mondragón Corporación Cooperativa y los procesos de internacionalización y transnacionalización acometidos por un gran número de cooperativas.

Hoy en día MCC dispone de más de 30 plantas de producción repartidas por todo el mundo. Según las previsiones del segundo plan estratégico corporativo, MCC contará con 60 unidades para finales de 2004. La producción exterior llegará hasta el 14% del total, y asimismo la plantilla industrial de MCC en el exterior estará compuesta por 9.000 personas (de un total de 70.000 personas), mientras que las ventas internacionales superarán las 660 millones de euros (Catania, 2002).

Una de las claves de esta capacidad de expansión y adaptación está basada, fundamentalmente, en la facultad que estas cooperativas tienen de desarrollar sistemas de coordinación a partir de la intercooperación cooperativa (Moye, 1996). Las entidades creadas por la ECM en su primera etapa fueron instrumentos aptos para el desarrollo, la solidaridad y la defensa. La primera experiencia de intercooperación estuvo promovida por el propósito de ayudar y agrupar a las cooperativas que de hecho estaban dispersas, mediante la Caja Laboral y los grupos comarcales. Así, entre las superestructuras que han ido desarrollándose con el tiempo y que le sirven de apoyo, cabría mencionar las siguientes: al frente de la promoción de empresas la División Empresas de Caja Laboral; en la previsión social, Lagun Aro; el en la educación, la escuela profesional y el centro de formación para directivos (Otalora); y en el ámbito de la investigación, Ikerlan (Errasti, 2001; Ormaetxea, 1999).

#### Evolución del proceso de internacionalización y objetivos para el 2004 (Grupo industrial MCC)

	1995	1999	2004
<i>Ventas internacionales / Ventas totales</i>	35%	47%	57,4%
<i>Compras internacionales / Compras totales</i>	12%	27,6%	35,4%
<i>Personal exterior / Personal total</i>	0,5%	8,6%	23,2%
<i>Delegaciones comerciales</i>	-	93	122
<i>Centros de producción en el exterior</i>	5	19	60

Fuente: Corppración MCC.

A partir de 1990 las relaciones socioeconómicas entre las cooperativas se han reforzado, dando lugar a unos sistemas de coordinación más complejos e integrados. Hoy en día las cooperativas industriales se agrupan en grupos estratégicos o sectoriales, los grupos sectoriales en divisiones, y estos, a su

vez, junto con la división de distribución y de finanzas, conforman Mondragón Corporación Cooperativa. De este modo se constituye una especie de federación cooperativa, que combina la dirección centralizada con identidad corporativa y estrategia de conjunto, con gran autonomía y capacidad de iniciativa por parte de las cooperativas para desarrollar sus propios planes de negocio (Bakaikoa, 2000, Zelaia, 1996)<sup>5</sup>.

Entre los objetivos para crear la nueva corporación –unidad de dirección, puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales y la coordinación de diversos fondos financieros– la globalización de la economía y el fenómeno de la internacionalización de las empresas han tenido una importancia relevante (Zelaia, 1996). Según el presidente de la Corporación MCC la aceleración experimentada por el comercio mundial y el desarrollo creciente de los procesos de globalización motivaron que en 1994 se realizara un plan específico para la internacionalización de la cooperativas de la corporación. Dicho plan perseguía dinamizar el despliegue exterior de las cooperativas, coordinar las iniciativas de las agrupaciones sectoriales y diseñar las plataformas de apoyo y soporte cooperativo que garantizaran unas mayores posibilidades de éxito (Cancelo, 1995). Así, lo que hoy constituye la Corporación MCC y las instituciones intermedias —como los Departamentos centrales, divisiones, agrupaciones sectoriales y las plataformas financieras, a saber, MCC Desarrollo, MCC Inversiones y Fundación MCC—, se han convertido en instrumentos eficientes para la expansión exterior<sup>6</sup>.

## 5. LOS HOLDING COOPERATIVOS TRANSNACIONALES DE MCC

Las principales cooperativas de todas las divisiones, excepción hecha de las de máquina herramienta, han ido tejiendo una amplia red de empresas a través de todo el mundo. Así, el núcleo de empresas integradas en Mondragón Corporación Cooperativa está compuesto por diversos «holdings cooperativos internacionales».

---

<sup>5</sup> MCC no se sustenta en el control de capital, como lo hacen los grupos empresariales o holdings de carácter mercantilista. Es una sociedad personalista, basada en cooperativas autónomas, cuya Asamblea General, sigue siendo absolutamente soberana.

<sup>6</sup> Para profundizar sobre el papel de la Corporación en la la internacionalización de las cooperativas ver Cancelo (1995) y Urdangarín (1999).

**Cuadro 1: Holding cooperativos multinacionales de MCC**

COOPERATIVAS	ACTIVIDAD	DIVISIÓN	FILIALES
Batz	Productos troquelados, inyectados y comprimidos	Automoción	Brasil
Cikautxo	Transformados de caucho	Automoción	R. Checa
Copreci	Componentes para electrodomésticos	Componentes Estados Unidos, Holanda*	México, R. Checa, Italia,
Danobat	Máquina Herramienta	Maquina Herramienta	Rumanía
Dikar	Artículos de hobby, recreo y deporte	Equipamiento industrial	China, Brasil
EIKA	Placas eléctricas y tupos de resistencia (hornos)	Componentes	R. Checa
Fagor Ederlan	Piezas mecanizadas de hierro y aluminio	Automoción	Brasil
Fagor	Electrodomésticos, minidomésticos, cocinas,	Hogar	Argentina, Egipto, China
Electrodomesticos	climatización		Polonia, Marruecos
Fagor Electrónica	Semiconductores	Componentes	Tailandia
Fagor Industrial	Aparatos de hostelería y lavandería industrial	Hogar	Colombia*
Fagor Sistemak	Sistemas de ensamble y manutención	Ingeniería y Bienes de Equipo	Francia
Irizar	Carrozamiento de autobuses	Equipamiento industrial Brasil, México, India	China, Marruecos,
LKS Ingeniería	Ingeniería y consultoría	Ingeniería y Bienes de Equipo	Uruguay
Maier	Transformados de plástico	Automoción	Reino Unido
Mondragón Sistemas	Servicios Informáticos	Ingeniería y Bienes de Equipo	Francia
Orkli	Regulación y control de seguridad de electodom.	Componentes	R. Checa,
Orona	Fabricación, instalación y manten. de ascensores	Equipamiento industrial	Portugal, Reino Unido*
MCC Promoauto	Componentes para el sector de automoción	Automoción	Argentina, Brasil

\*Liquidada.

Fuente: Corporación MCC. Elaboración propia.

A continuación, expondremos un breve perfil de las cooperativas y de las filiales, además de una breve reseña de su problemática financiera.

#### a) El perfil de la cooperativa multinacional de MCC

Las cooperativas multinacionales de MCC –como la mayoría de empresas vascas y españolas– se han convertido en inversores internacionales con cierto retraso respecto de las empresas europeas. Pertenecen, sobre todo, al sector de empresas de fabricantes de electrodomésticos y de componentes de automoción y electrodomésticos, así como de equipamiento industrial. Han sido precisamente las cooperativas de mayor tamaño, como Fagor Electrodomésticos, Copreci, Irizar, Maier, Cikautxo y Ederlan, las que han dado los mayores pasos en el proceso de internacionalización productiva; aunque también se pueden encontrar pequeñas y medianas empresas, como Fagor Sistemas, Dikar, MSI y LKS, en el grupo de cooperativas internacionalizadas.

Las cooperativas transnacionales de MCC, en general, muestran una gran tendencia a la exportación, lo que puede interpretarse como señal de vocación internacional y como un antecedente de la inversión en el exterior. Sin embargo, la transferencia tecnológica como vía de acceso a los mercados internacionales es una opción que descartan de plano las cooperativas, o mejor

dicho, sus directores, debido, probablemente, a la experiencia que tienen como receptores de tecnología<sup>7</sup>.

Las cooperativas no han tenido obstáculo importante alguno para trasladarse al extranjero. Los efectos que más les han ayudado son las características del producto, la iniciativa de la dirección y la participación en la corporación. Además de los medios financieros puestos a disposición de las cooperativas por la corporación, —a los que nos referiremos en el siguiente apartado—, han sido de especial importancia para las cooperativas los mensajes lanzados por los Departamentos Centrales con el fin de motivar a las cooperativas para la expansión internacional, así como los medios humanos puestos a su disposición, sobre todo, los técnicos y gerenciales.

Por otra parte, la naturaleza cooperativa no ha condicionado ni la decisión, ni el momento, ni la estrategia de internacionalización. En opinión de los gerentes entrevistados para la realización de este trabajo, no ha existido especial dificultad, ni hay contradicción en los medios elegidos para la internacionalización.

De idéntica forma, resulta interesante reseñar que la intercooperación económica internacional no ha sido una vía utilizada, ni tampoco se presenta como una alternativa real hoy en día. La limitación del sector cooperativo y la primacía de las variables económicas frente a la naturaleza jurídica de las sociedades con las que mantienen sus relaciones empresariales, han llevado a la no utilización de esta alternativa cooperativa<sup>8</sup>. En el entorno de Mondragón se contempla la intercooperación internacional más como una fórmula para intercambiar experiencias y acometer proyectos en el marco de la cooperación para el desarrollo con países y comunidades del tercer mundo, que como una alternativa empresarial.

---

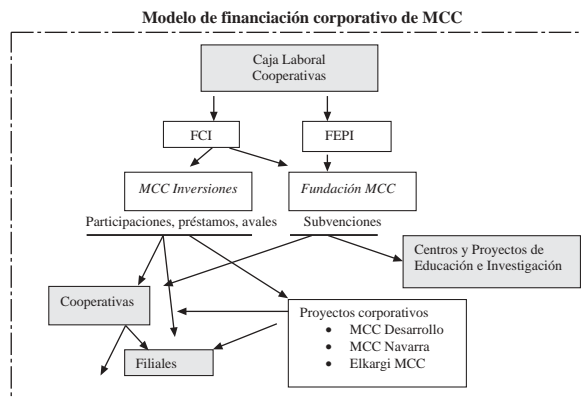
<sup>7</sup> Son muchas las cooperativas que han iniciado su actividad a través de la adquisición de licencias. Desde la primera cooperativa Ulgor en 1959, hasta posteriormente Copreci, Fagor Industrial, Fagor Electrónica, etc. Estas cooperativas, en muchos casos, han desplazado a aquellas empresas que les cedieron sus licencias. Por otra parte, hoy en día, solamente Fagor Electrodomésticos ha realizado transferencias de tecnología con cierta regularidad, aunque representa una parte marginal de su cuenta de resultados, y por tanto, de su negocio. Entre los tipos de transferencia de tecnología realizados por Fagor Electrodomésticos destacan: know how técnico, formación de personal, provisión de maquinaria y equipos y una planta llave en mano. Generalmente, dichas operaciones han estado dirigidas a países en vías de desarrollo donde existían altas barreras al comercio exterior y a la inversión directa extranjera.

<sup>8</sup> Las cooperativas de Mondragón a la hora de desarrollar sus actividades económicas no se rigen por la naturaleza jurídica de las empresas; incluso existen casos en los que las cooperativas tienen proveedores ajenos al grupo, incluso en el caso en el que existen cooperativas que podrían serlo.

## b) Financiación de la expansión exterior

En cuanto a la *financiación de la expansión exterior*, podemos afirmar que las cooperativas de MCC no han tenido obstáculos financieros a la hora de realizar sus implantaciones transnacionales; más bien al contrario, sus propios recursos y las fuentes de financiación puestas a su disposición por parte de la Corporación, les han sido de gran ayuda para su expansión internacional. De modo que las cooperativas no se han caracterizado por rechazar proyectos de inversión en el exterior por no disponer de suficientes recursos financieros.

Muy al contrario, han llegado a realizar proyectos de inversión que estaban muy por encima de sus capacidades, como es el caso de la compra de Wrozamet por parte de Fagor Electrodomésticos. La toma de control por parte de Fagor Electrodomésticos de la empresa polaca de línea blanca Wrozamet, de 1.760 trabajadores y 13.500 millones de facturación, es un ejemplo de la ayuda financiera que puede prestar la Corporación. En 1999, Fagor Electrodoméstico y la Corporación MCC adquirieron conjuntamente el 76% de Wrozamet, lo que supuso una inversión de 5.200 millones de pesetas. Además, ambas entidades obtuvieron financiación por parte de MCC Desarrollo por un importe de 1.400 millones de pesetas, reduciendo las necesidades financieras de la cooperativa a 1.900 millones de pesetas.<sup>9</sup>



Fuente: elaboración propia

<sup>9</sup> Con relación a esta adquisición, cabe destacar que la oferta realizada por las cooperativas, aunque no fue la de mayor cuantía, fue la preferida por los sindicatos de la empresa y en último lugar por el gobierno polaco. Una de las razones residía en el paquete social que ofreció la cooperativa, en la que además de mantener el mayor número de empleo, incluía mejoras sociales para los trabajadores. Algo similar ha ocurrido con la Adjudicación de la empresa Brandt a la oferta realizada por el grupo israelí Elco y Fagor. Fagor Electrodomesticos participa en esta adquisición en un 10% del capital social –lo que supone más de 50 millones de euros. La oferta Elco–Fagor sólo prevé el cierre parcial de una de las siete fabricas de Brandt en Francia y el mantenimiento 4.197 empleos del total de 5.370. Los 1.147 despidos, compensados con una prima individual de 12.200 euros, son muy inferiores a los que reclamaba la firma estadounidense Whirlpool, de los 1.900 del italiano Candy o de los casi 1.600 del turco Arcelik–Beko. El presidente del tribunal de Comercio de Nanterre, Jean Pierre Dumas, declaró que el proyecto de Elco–Fagor «es el que despierta una mayor adhesión entre los trabajadores del grupo y eso es indispensable si se quiere que éste apuesta por el crecimiento» (El País, 16-01-2002).

Los medios corporativos provienen de los fondos de solidaridad, es decir, de la parte de los resultados puestos por todas las cooperativas en común. De la gestión y la asignación de dichos fondos se encargan *MCC Inversiones* (sociedad de promoción empresarial) y la *Fundación MCC*, en calidad de intermediarios del Consejo general de la corporación<sup>10</sup>. En general, se utilizan para la financiación de proyectos que tienen un interés prioritario para las cooperativas. Durante la década de 1990, según se desprende de los objetivos de las políticas industriales, uno de los más importantes fue el de la internacionalización.<sup>11</sup>

La Corporación, además de los medios financieros que obtiene a través de los fondos de intercooperación, ha puesto también en marcha nuevos instrumentos de financiación, multiplicando así la capacidad financiera de sus fondos por su «efecto palanca». Es de mencionar en este sentido la sociedad para la promoción empresarial denominada «MCC Desarrollo», una plataforma financiera constituida con el apoyo de la Administración y entidades financieras de Euskadi<sup>12</sup>. Mediante esta institución de capital-riesgo, la Corporación ha logrado que los fondos dispuestos para la financiación de las cooperativas en este apartado se hayan multiplicado casi por cinco. De esta manera y mediante otros convenios que ha puesto en marcha, la corporación ha conseguido proveer a las cooperativas de suficientes medios como para financiar el desarrollo nacional e internacional<sup>13</sup>.

Todo ello ha dado una nueva ubicación a Caja Laboral dentro de la Experiencia Cooperativa de Mondragón; del mismo modo que podríamos

---

<sup>10</sup> MCC inversiones es el instrumento mediante el que opera actualmente los fondos centrales de Intercooperación en la modalidad de participaciones financieras –participaciones de capital, préstamos y avales– (Bakaikoa, 2000).

<sup>11</sup> Por ejemplo, en 1999 de los 6.949 millones de pesetas que constituían los fondos intercooperativos, 3.885 millones de pesetas se destinaron a la financiación de actividades relacionadas con la internacionalización de las cooperativas (estudios de viabilidad y, sobre todo, proyectos de inversión).

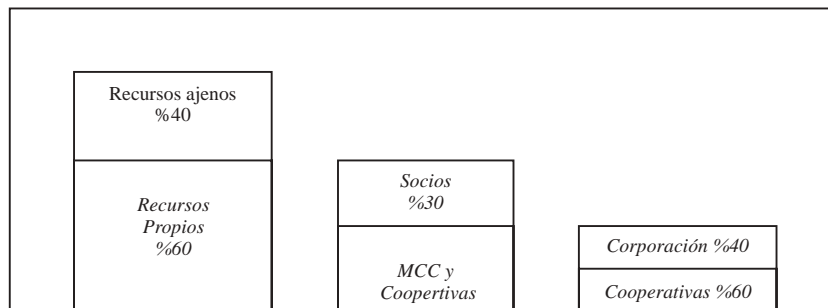
<sup>12</sup> MCC Desarrollo fue puesta en marcha en 1997, en el contexto de colaboración entre el Gobierno Vasco y MCC. Los socios promotores que participaron en el proyecto fueron con 2.400 Mptas., SOCADE S.A. (Sociedad de Capital Desarrollo del País Vasco, participada por el propio Gobierno Vasco y las Diputaciones de Alava, Gipuzkoa y Bizkaia) y con 1.680 Mptas. MCC Inversiones, que se completaron hasta 8.000 Mptas, con los recursos aportados por las entidades financieras que desarrollan su actividad en el País Vasco. MCC creo una entidad financiera similar con el Gobierno de Navarra.

<sup>13</sup> Gracias a las plataformas financieras creadas durante los últimos años, no se han echado en falta los capitales que las cooperativas esperaban conseguir mediante la salida a Bolsa a principios de los 90. Después de muchos años en los que el proyecto ha estado en reserva, hoy por hoy, se puede decir que ha sido abandonado.



decir que la nueva situación de Caja Laboral ha sido una de las causas de la reestructuración de la Experiencia, y de su sistema de financiación. La financiación directa que concede Caja Laboral a las cooperativas ha descendido notablemente; sin embargo, continúa financiándolas por medio de las aportaciones que realiza de los resultados obtenidos para los fondos de solidaridad intercooperativa, aunque sin concentrar riesgo alguno.

### Modelo de financiación de las inversiones el exterior



Fuente: Corporación MCC. II PECL. Adaptado

#### c) Las filiales extranjeras de MCC

Si centramos nuestra atención en el modo en que se han llevado a cabo las implantaciones exteriores –estructura de propiedad y forma de implantación–, se observa, por una parte, que la proporción de filiales de propiedad exclusiva y de empresas conjuntas es similar, y que, por otra, solamente el 42% de las empresas afincadas en el extranjero han sido de nueva creación (*ex novo*); las demás –el 58%– se han incorporado mediante la adquisición parcial o total del capital de empresas que existían ya en el mercado. Si nos referimos a las inversiones realizadas en los países desarrollados, sobresalen las empresas compradas y las de propiedad exclusiva, el 80% y el 90% respectivamente. En los países en vías de desarrollo, o desarrollo medio, están en la misma proporción tanto las empresas de nueva creación como las adquiridas, pero destacan entre todas ellas las empresas conjuntas, sobre todo con la participación de socios locales, en una proporción de 65%.

#### Estrategia de implantación

	Filiales adquiridas	Filiales creadas	Total	Filiales Propiedad (% 100)	Empresas conjuntas
	%	%	%	%	%
Países desarrollados	78	22	100	89	11
Países en vías de desarrollo	50	50	100	35	65
Total	59	41	100	49	51

Fuente: Elaboración propia.

Las implantaciones internacionales se han llevado a cabo con el propósito de servir a los mercados emergentes del mundo. Destaca, en función del ámbito geográfico-económico, el Mercosur, en primer lugar, el sudeste asiático, en segundo, el Este europeo, en tercero, y por último la zona Nafta. El objetivo de la localización es situarse cerca de los clientes, en algunos casos consumidores –Fagor Electrodomésticos e Irizar, por ejemplo–, y en otros casos, como en las áreas de la automoción y de los componentes electrónicos, tratar de seguir los pasos de internacionalización dados por las grandes firmas productoras del sector. Entre los países elegidos para la implantación fuera de la Unión Europea –más del 80%–, son países de desarrollo medio, que están en vías de industrialización. Las condiciones laborales de dichos países posibilitan grandes reducciones en los costes de producción.

En general, las cooperativas de MCC son multinacionales horizontales que realizan la misma producción en todas sus implantaciones. El objetivo principal de estas inversiones radica en la obtención de excedentes y la mejora de la competitividad, lo que se consigue mediante la economía de escala que se obtienen por producir más, y debido a la proximidad que les da el hecho de ubicarse en los mercados de referencia. Es decir, los países receptores de las inversiones son, a su vez, los mercados a los que está dirigida la producción principalmente, aunque también pueden funcionar como plataformas de exportación a otros países. En este sentido, no se puede hablar de una deslocalización de la producción *strictu sensu*, aunque sí de una reorganización de la misma.

#### d) La relación Capital-Trabajo en las filiales

Todas las filiales de las cooperativas son sociedades de capital, absolutamente dependientes de la empresa matriz. Se tratarían, siguiendo la tipología propuesta por Chaves (2000), de grupos por subordinación con irradiación polarizada. El sentido de propiedad y control de las filiales, y el poder que de ello se infiere, están profundamente arraigados en los directivos de las cooperativas, y se refleja en la política organizativa de las cooperativas respecto de las filiales en el extranjero. La estructura de propiedad de las filiales, la procedencia de la dirección, la forma de coordinación, el grado de centralización y la localización del proceso de decisión demuestran claramente esta realidad<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> En la gran mayoría de las filiales de las cooperativas de MCC, la dirección de la empresa está en manos de socios cooperativistas desplazados a tal efecto para una duración aproximada de tres años. En algunos casos, suelen ir acompañados del director de producción y de calidad. Como media podríamos decir que hay casi dos personas desplazadas por cada filial. Este personal expatriado está en régimen de comisión de servicios, por lo que sigue manteniendo vinculación societaria cooperativa.

En el ámbito de la relación «Capital-Trabajo» de las filiales, se observa que las condiciones laborales y las relaciones laborales en las filiales de las cooperativas multinacionales no dependen tanto de las características de la empresa matriz, en este caso las cooperativas, sino que dependen de las condiciones del país en que está ubicada cada filial. Existen dos referencias claras: por una parte las disposiciones legales de cada país; y por otra, el comportamiento de otras empresas del mismo sector, especialmente multinacionales.

Desde el punto de vista de los trabajadores de las filiales la participación puede realizarse a tres niveles: en el de las filiales, en el de la cooperativa y en el de la corporación, puesto que las decisiones que afectan a los trabajadores de las filiales se toman en órganos de esos tres niveles. El resultado de nuestra investigación muestra que el balance de la participación de los trabajadores de las implantaciones en el extranjero, referido a la participación en beneficios y a la participación en la propiedad, tanto en el ámbito de la filial, así como de la cooperativa y de la corporación, muestra un saldo bastante deficitario.

La participación en la gestión, o la participación institucional, de los trabajadores de las filiales en los órganos de gobierno de las filiales, de las cooperativas y de la Corporación es nula, salvo algunas excepciones. Habitualmente, las relaciones industriales de las filiales se desarrollan con la participación de los sindicatos, aunque se dan diferentes formas de negociación en las filiales de las cooperativas<sup>15</sup>.

Las excepciones ofrecen una experiencia muy importante al mostrar los posibles caminos a seguir para lograr la participación institucional de los trabajadores de las filiales en el sistema socioeconómico de Mondragón. En este sentido, cabe destacar el caso de la cooperativa Fagor Electrodomésticos entre las Cooperativas que han realizado un esfuerzo en el desarrollo de relaciones laborales propias, donde encontramos elementos diferenciadores en la planta Wrozamet de Polonia, por los pasos que se han dado o que se pueden dar por la vía de la cogestión. Al tratarse de una empresa privatizada por el Estado, la presencia de los sindicatos y la oferta económico-social que tuvo que realizar la cooperativa para adquirir la empresa, han propiciado que los representantes de los trabajadores participen en el Consejo de Administración.

La cooperativa Irizar, por otra parte, representa la voluntad y el esfuerzo de difundir un modelo de gestión propio a través del mundo. En esta empresa

---

<sup>15</sup> En las filiales, en general, las relaciones entre la empresa y los trabajadores se establecen en función de la legislación del país y los usos del sector, así como en función de las características propias de la empresa, como pueden ser el tamaño y la edad, sin tener en cuenta otros elementos diferenciadores de la empresa matriz en cuanto a su carácter de cooperativa.

basada en un fuerte liderazgo, los valores de la empresa se transmiten a las filiales principalmente por medio de los directivos, pero también a través de la formación que reciben los trabajadores extranjeros en las estancias que realizan en la empresa matriz. El modelo se basa en la gran autonomía, exigencia y participación que tienen los trabajadores para realizar las tareas que se les asigna, y la empresa se esfuerza para que la compensación económica sea superior a la media del entorno (en salarios y reparto de beneficios), además de un gran reconocimiento personal. Aunque el modelo está condicionado tanto por las características del país donde se encuentran las filiales, así como por la estructura de propiedad de las mismas (esto es, por ejemplo, el caso de las filiales de China y Marruecos donde el capital de Irizar es minoritario), el tesón que muestran los directivos de la empresa para expandirlo resulta considerable. Por último, señalar que en cuanto a las relaciones laborales, el modelo de Irizar difiere significativamente del caso anterior (Wrozamet), puesto que el objetivo de la dirección es negociar directamente con los trabajadores en asambleas abiertas (como es el caso de Irizar México e Irizar Brasil), y tratar de evitar que los sindicatos se afiancen en la empresa.

Otra experiencia de interés nos la ofrece la Cooperativa Fagor Sistemas que ha intentado desarrollar relaciones de cooperación desde una perspectiva cooperativista, al integrar a los miembros del grupo directivo de la filial como socios colaboradores de la cooperativa.

Por último, señalar que a juicio de los directivos de las cooperativas existen muchas razones de tipo jurídico, económico y cultural que llevan a que las implantaciones en el extranjero no adquieran la forma de cooperativas. No obstante, por encima de todas ellas, opinamos que la razón fundamental para que las filiales sean empresas de capital reside en que la modalidad elegida posibilita el control total por parte de la empresa matriz. En un futuro próximo tampoco se plantea la posibilidad de convertir las sociedades filiales del extranjero en cooperativas –«es utópico» nos ha señalado un dirigente de la Corporación–, aunque queda abierta la posibilidad de buscar caminos intermedios, con vistas a establecer unas características más próximas al campo de la democracia industrial.

## **6. UN BALANCE PROVISIONAL**

El proceso de globalización e internacionalización de las empresas ha conducido a las cooperativas de MCC a convertirse en empresas multinacio-

nales. En un ejercicio de síntesis, podemos resaltar dos aspectos de esta transformación empresarial:

a) *El éxito socioeconómico de la Experiencia*. La posición competitiva de las cooperativas multinacionales de MCC en relación a la de las empresas europeas y mundiales de su sector es puntera, siendo la situación mucho mejor en la actualidad que hace una o dos décadas. Las empresas de MCC han mejorado notablemente en diversos aspectos, como en el crecimiento y la rentabilidad. Desde el punto de vista cualitativo resultan destacables los avances realizados en cuanto a formación, innovación e internacionalización. Podemos afirmar, siguiendo el planteamiento de Moye (1996), que las cooperativas de Mondragón han establecido las vías para superar los obstáculos para la inversión, la innovación y el crecimiento mediante la organización de sistemas de coordinación en diversas áreas de gestión empresarial que han posibilitado una determinación eficiente de los costes de transacción, reduciendo el riesgo de la incertidumbre ante los cambios del entorno.

Por otra parte, se constata que la forma elegida para establecer las empresas cooperativas y sus negocios en el mundo ha supuesto *un cambio en la naturaleza del sistema socioeconómico de Mondragón*. En MCC participan diversos grupos de trabajadores de diferentes regímenes laborales. Actualmente, estimamos que de cada diez personas que trabajan directamente en MCC no llegan a cuatro los que tienen la condición de socio cooperativo; y según las previsiones, esta tendencia irá acentuándose (Cancelo, 2000). La experiencia de Mondragón ha superado el marco cooperativo y ha creado un nuevo paradigma organizativo basado en el modelo dual, donde se encuentran las cooperativas y las empresas capitalistas estatales y extranjeras dependientes de aquellas. Algunos lo denominan «neocooperativismo», porque la nueva perspectiva estratégica trata de aunar el posibilismo y la identidad (Larrañaga, 1996). Otros «coopitalismo», toda vez que combina sociedades cooperativas y de capital (Defourny, 1999).

En nuestra opinión, este proceso de transformación que vive la experiencia de Mondragón es más un proceso de mutación que una simple adaptación. Acarrea cambios en el sistema de valores y rupturas culturales, dando lugar a transformaciones radicales. En definitiva, podemos afirmar que nos hallamos ante una época de crisis, de cambio de modelo, para el movimiento socioeconómico de Mondragón. Parece, por consiguiente, que el viejo modelo de empresa y cooperación ha dejado de ser válido, y aún no ha surgido uno nuevo. Así, hoy por hoy, la experiencia de Mondragón, como la de un gran número de cooperativas, se halla inmersa en una encrucijada.

## **CONCLUSIONES: EL RETO DE LA POLÍTICA SOCIOECONÓMICA INTERNACIONAL COOPERATIVA**

Las cooperativas, hasta hace bien poco, han desarrollado su actividad empresarial prácticamente de forma exclusiva en los denominados mercados locales o de origen. En el marco de la globalización, las cooperativas se plantean nuevos retos, al tiempo que acometen nuevas dinámicas de desarrollo. Hoy en día estamos asistiendo a un creciente desarrollo internacional de sus actividades, tanto por medio de las exportaciones, como por medio de inversiones directas en el extranjero. Todo ello está originando cambios sustanciales en los planteamientos cooperativos tradicionales.

La presión que ejerce la actual globalización de la economía para que se internacionalicen las empresas limita el crecimiento de las organizaciones económicas cooperativas y, en consecuencia, fuerza a las empresas a optar por la vía de las empresas de capital. De hecho, partiendo de la fórmula cooperativa, no es posible organizar la producción en el extranjero, ni es fácil llegar a convenios estratégicos dirigidos a la creación de empresas conjuntas, debido a obstáculos de índole económica, jurídica y cultural. La economía global fomenta la vía de las empresas de capital, y pone al descubierto, al menos temporalmente, algunos límites del modelo cooperativo.

Observamos que algunas empresas situadas en el ámbito de la economía social, especialmente las grandes cooperativas, están perdiendo sus características propias a favor del modelo capitalista; aunque por otra parte, no podemos olvidar que están surgiendo nuevos campos y nuevas opciones para la cooperación y la democracia (Defourny, 1999). En nuestra opinión, los límites de los modelos o de las fórmulas jurídicas no llegan a agotar las inquietudes y los retos que emergen desde la perspectiva de la democracia económica. La idea de la cooperación está por encima de la formulación jurídica cooperativa y, aún dejando de lado la naturaleza de cooperativa, las opciones para desarrollar relaciones de cooperación siguen estando abiertas.

Opinamos que en la situación actual existe un problema de identidad en aquellas cooperativas con filiales en el extranjero, que insta a reflexionar sobre el modelo general de democracia industrial y a reformularla, es decir, a replantear las relaciones entre trabajo y capital, no sólo en la periferia, sino también en el centro cooperativo. La redefinición de los principios debería incluir a todas las personas que trabajan para el movimiento socioeconómico controlados por empresas de la economía social, tanto a las de dentro como a las de fuera, sean socios cooperativos o trabajadores de las empresas participadas. En

el ámbito de la internacionalización de las cooperativas existen diversas cuestiones a abordar:

- Nuevas relaciones de capital/trabajo en las filiales, más allá de las mejoras de las condiciones de trabajo.
- Profundizar en el compromiso socioeconómico con el entorno de las implantaciones exteriores.
- Desarrollar, en la línea del *principio de autogestión* del cooperativismo, la autonomía de las filiales. Es decir, se han de crear nuevas formas de articulación entre las cooperativas y las filiales, en la línea del *principio de intercooperación*.

La experiencia cooperativa de Mondragón se enfrenta al reto de desarrollar una política socioeconómica internacional más acorde con sus principios y valores. En palabras del hasta hace poco presidente de MCC Antonio Cancelo: «el modelo finalista en el que un conjunto de cooperativistas sea propietario de un grupo de empresas que engloban un conjunto mayoritario de trabajadores por cuenta ajena, sometidas a las regulaciones legales de sus respectivos países, se aleja, hasta hacerlo incomprensible, del proyecto originario» (Cancelo, 2000)<sup>16</sup>. De hecho, últimamente, se han comenzado a plantear diversas propuestas sobre política socioeconómica en el ámbito de la internacionalización desde distintos ámbitos de MCC (Errasti, 2001).

El desarrollo de políticas socioeconómicas internacionales cooperativas se presenta como un gran desafío y oportunidad para definir modelos empresariales multinacionales más próximos a los valores democráticos y sociales del cooperativismo. Movimientos cooperativos como el de Mondragón, desde su "carácter de experiencia", pueden realizar una gran aportación a la expansión de los valores de cooperación y democracia en la nueva estructuración de la economía, tanto en el ámbito de las comunidades locales, como en el ámbito de las relaciones económicas internacionales, ya que es posible otro modelo de empresa, incluso multinacional.

---

<sup>16</sup> Las dudas sobre la preservación de la identidad esencial de la ECM se reflejan en el siguiente artículo aparecido en la revista de la corporación: «Por pura coherencia con nuestros principios y valores, estamos obligados a hacer un esfuerzo en pos del bienestar y mejora de los trabajadores exteriores, y de la sociedad en la que estos se ubican. Dicho de otro modo, debemos hacer todo lo posible por evitar convertirnos en una multinacional al uso, cuyo objetivo es priorizar la rentabilidad de los accionistas» (TU Lankide, 2000, 21).

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J.A. (1994): "El proceso de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española*, enero, nº.725, 126-143.
- ANDREFF, W. (1996): *Les multinationales globales*, Éditions La Découvert, Paris
- ANSOATEGUI, J. (1996): "Recursos y aplicaciones de los fondos intercooperativos", *T.U. Lankide*, julio.
- ARANZADI, D. (1999): "La empresa cooperativa y sus ventajas competitivas", *Estudios Empresariales*, LIV vol., Nº.167., Este, San Sebastián.
- ARANZADI, D. (1999): "Ética de empresa y cooperativismo", *Boletín de estudios económicos*, nº 102, Deustuko Unibertsitatea, San Sebastián.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. y MENDIZABAL A. (1995): "Aproximación a la Economía Social en Euskal Herria: Presente y Retos de Futuro", *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, nº 33, Vitoria.
- BAKAIKOA, B.; URALDE, J.M.; ERDOCIA J.; NAGORE, I. y SALABERRIA J. (1999): Mondragón Corporación Cooperativa-MCC. *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*, Ciriec, Valencia.
- BAREA, J., JULIÀ, J. y MONZÓN, J.L. (1999): *Grupos empresariales de la economía social en España*, Ciriec-España, Valencia.
- BARTLETT, C.A. y GOSHAL, S.(1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- BECK, U. (1997): *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Ediciones Paidós, Barcelona.
- BELO MOREIRA, M. (1999): "A Globalização e o Movimento Cooperativo", in BELO MOREIRA, M (koord), *O Cooperativismo no novo milénio*, INSCOOP, Lisboa.
- BÖÖK, S.A. (1992): *Cooperatives Values in a Changing World*, ICA, Tokio.
- CANCELO, A. (1987): "Kooperatibagintza mundu-merkatuaren eskaeren aurrean", *Lankidetzazko Ikaskuntzen Urtekaria*, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo.
- CANCELO, A. (1996): "Plan estratégico corporativo de Internacionalización de MCC", *Boletín de la Asociación de internacional de Derecho Cooperativo*, nº 25, enero-abril.
- CANCELO, A. (2000): "Globalización y señas de identidad", *TU Lankide*, mayo, Arrasate.



- CASTELLS, M. (1996): *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers,. Versión en castellano,
- CASTELLS, M. (1996\_1997): *La era de la información*, 3 bol., Alianza, Madrid.
- CHAKRAVARTHY, B.S. and PELMUTER, H. V. (1985): "Strategic planning for a global business, Columbia Journal of World Business.
- CHAVES, R. (1999): "*Grupos empresariales de la economía social: Un análisis desde la perspectiva española*", in BAREA, J. Grupos empresariales de la economía social, Ciriec, Valencia.
- CHESNAIS, F. (1994): *La mondialisation du capital*, Syros, Paris.
- CLAMP, C. (2000): "The Internationalization of Mondragon", *Annals of Public and Cooperative Economics*, tomo 71, nº4..
- COQUE, J. (1999): Las cooperativas en el seno de alianzas interempresariales, in XII Congreso nacional VIII Congreso Hispano-Francés: *La creación de valor en un mercado global*, organizado por AEDEM, Málaga.
- CORNFORTH, C.; THOMAS, A.; LEWIS, J. y SPEAR, R. (1988): *Developing Successful Worker Co-operatives*, Sage arg., London.
- DEFOURNY, J. (1999): "*L'économie social au Nord et au Sud*", Jalons, De Boeck, Paris.
- DICKEN, P. (1998): *Global Shit, Transforming The World Economy*, Chapman publishing, London.
- DUNNING, J.H. (1993): *Multinational Enterprises And The Global Economy*, Addison Wesley, Reading.
- DURAN HERRERA, J.J. (2001): *Estrategía y economía de la empresa multinacional*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- ERDOZIA, J. (1996): "Kooperatibarteko Hezkuntza eta Sustapen Fondoa", TU Lankide, nº 404 , julio.
- GARCÍA-GUTIERREZ FERNANDEZ, C. (2001): *Economía Financiera de las empresas de empresarios –sociedades cooperativas– (y de las organizaciones de participación)*, Universidad Complutense, Madrid.  
[www.ucm.es/info/ecfin3/ecsosocial.html](http://www.ucm.es/info/ecfin3/ecsosocial.html)
- ERRASTI, A.M. y HERAS, I. (2001): "MCC Korporazioaren nazioarteratzea. Politika sozialerako gakoak eta jokabide kodeak", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, nº 9, octubre, Universidad del País Vasco (UPV/EHU).

- ERRASTI, A.M. (2002): *El desarrollo de las cooperativas en la época de la globalización. La política socioeconómica de la expansión internacional*, Tesis Doctoral, UPV/EHU, San Sebastián.
- HERAS, I. y A. ERRASTI (2001): "Jokabide Kodeak, label sozialak eta gizarte erantzukizuna nazioartean", *Uztaro*, nº 37, Bilbao.
- HERRASTI, J.M. (1994): "La cooperación internacional", Actas oficiales de la *IV conferencia mundial de Cicopa*, Gobierno Vasco, Vitoria.
- HERRASTI, J.M. (1996): "La internacionalización, eje del futuro", *TU Lankide*, nº 402, junio.
- JOHANSON, J. eta VAHLNE, J.E. (1990): "The mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, 5. vol., nº1., october, 11-24.
- LARRAÑAGA, M. y UGALDE, J. (2000): "Desarrollo exterior cooperativo. ¿Qué podemos hacer?", *TU Lankide*, septiembre, Aretxabaleta.
- LARRAÑAGA, J. (1998): *El Cooperativismo de Mondragón. Interioridades de una utopía*, Azatza (Otalora), Aretxabaleta.
- LARRAÑAGA, J. (2000): "Cooperativismo y Nueva Economía", *TU Lankide*, junio, Arrasate.
- LAWLER, E.E. (1996): *La ventaja definitiva*, Gránica, Barcelona.
- MENDIZABAL, A. y ERRASTI, A.M. (1995): "Demokrazia industrialia Euskal Herrian", in ZALDUA, I. eta ZURBANO, M. (arg.): *Industrializaziotik Desindustrializaziora. Euskal Herria kapitalismoaren garapenaren testuinguruan*, Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1992): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Barcelona.
- NORMARK, P. (1996): "The Internationalization of Member-Owned Firms", *Review of International Cooperation*, vol. 89, nº 2, 53-61.
- ORMAETXEA, J.M. (1999): *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*, Euskadiko Kutxa, Aretxabaleta.
- PELMUTTER, H. (1969): "The Tortuous Evolution of the Multinational Enterprise", *Columbia Journal of World Business*, vol 4, nº 1, 9-18.
- PORTER, M. (1986b): "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework", in PORTER, M. (1986): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- SANCHIS PALACIO, J.R. (1995): *Análisis estratégico de la empresa cooperativa*, Tirant to blanc, Valencia.

- TAYLOR, P.L. (1991): *Rethoric, Restructuring and Economic Democracy in Three Spanish Production Cooperatives*, Cornell Unibertsitatea, New York. UMI, Dissertation Information Service.
- TERENCE, M.H. (2001): *The Impact of Worker Ownership on Firm\_Level Performance: a Comparative Study*, Yale University, New Haven. UMI, Dissertation Information Service.
- UNCTAD, (2000): *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*, Naciones Unidas, Ginebra.
- URDANGARIN, C. (1999): "Internacionalización de Mondragon Corporación Cooperativa", *Ekonomiaz*, nº 44, Gasteiz.
- ZELAIA, A. (1997): *Kooperatibak Euskal Herrian*, Udako Euskal Unibertsitatea (UEU), Bilbao.