



ENPRESA IKASKETEN UNIBERTSITATE ESKOLA  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES  
DONOSTIA - SAN SEBASTIÁN



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

## Trabajo de Fin de Grado

# El Movimiento Cooperativo. Principios y Mecanismos de Solidaridad entre Cooperativas.

Análisis de los Fondos de Intercooperación de MCC

Septiembre 2015

Autora: Eva Eizaguirre Carrascal

Director: Miguel Angel Zubiaurre Artola

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I: El movimiento cooperativista. Evolución en España y Euskadi. Inicios de MCC. ....</b>	<b>8</b>
1.1    Inicios del movimiento cooperativista.....	8
1.2    Autores responsables del impulso del cooperativismo.....	9
1.3    Evolución del movimiento cooperativista en España y en Euskadi.....	11
1.3.1    Evolución del movimiento cooperativista en España .....	11
1.3.2    Evolución del movimiento cooperativista en Euskadi.....	14
1.3.3    Inicios de MCC .....	15
<b>Capítulo II: Las sociedades cooperativas: Definición, principios y valores. Evolución y caso MCC. ....</b>	<b>18</b>
2.1    Definición de cooperativa .....	18
2.2    Los principios cooperativos .....	18
2.2.1    Los principios de Rochdale .....	19
2.2.2    Evolución de los principios establecidos por la ACI.....	20
2.2.3    Análisis de los principios característicos de las cooperativas .....	27
2.3    Los Principios de MCC.....	30
<b>Capítulo III: Los Fondos cooperativos y la Intercooperación como pilar fundamental del desarrollo de MCC .....</b>	<b>34</b>
3.1    Los Fondos cooperativos y la distribución de excedentes .....	34
3.1.1    El fondo de reserva obligatorio .....	34
3.1.2    El Fondo de Educación, Formación y Promoción .....	35
3.1.3    Cálculo de dotaciones a los Fondos Obligatorios .....	36

3.1.4	Distribución de excedentes .....	38
3.2	La intercooperación .....	39
3.3	Evolución de la intercooperación a lo largo de la historia de MCC. Mecanismos de solidaridad entre cooperativas. ....	40
3.3.1	Reconversión de Resultados.....	44
3.3.2	El Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo .....	46
3.3.3	El Fondo de Solidaridad Corporativo.....	48
3.3.4	El Fondo Central de Intercooperación.....	50
3.4	La importancia de los mecanismos de intercooperación en MCC .....	51
<b>Capítulo IV: Principales aplicaciones del FEPI. Los proyectos de formación y los Centros Tecnológicos.....</b>		<b>53</b>
4.1	La importancia de la educación y la formación cooperativa. Evolución de los centros de formación de MCC. ....	53
4.1.1	La evolución de la formación desde la creación de la Escuela Profesional hasta Mondragon Unibertsitatea.....	55
4.1.2	La comunicación entre los centros formativos y las cooperativas como base de la educación en MCC. ....	56
4.1.3	La pérdida de principios y valores cooperativos, el nuevo desafío para los centros de formación. ....	58
4.2	Las aportaciones del FEPI para la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías.....	59
4.2.1	Las fases de la evolución tecnológica y la innovación en MCC .....	60
4.2.2	Fuentes de financiación de los proyectos de I+D+i .....	65
<b>Capítulo V: El caso Fagor Electrodomésticos.....</b>		<b>68</b>
5.1	El crecimiento de Fagor a lo largo de la historia.....	68

5.2	La crisis económica y la quiebra de Fagor .....	71
5.2.1	Análisis contable de los aspectos más destacables.....	72
5.3	El despliegue de los mecanismos de intercooperación para intentar evitar la quiebra de Fagor.....	77
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>80</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>85</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1:	Evolución de los principios cooperativos.....	26
Tabla 2:	Reconversión de resultados.....	45
Tabla 3:	Centros tecnológicos y unidades de I+D.....	64
Tabla 4:	Evolución del Balance de Situación entre 2002 y 2012 (en miles de €) .....	73
Tabla 5:	Evolución de partidas significativas (en miles de €) .....	74
Tabla 6:	Ratios de solvencia y Fondo de Rotación (en miles de €).....	75
Tabla 7:	Evolución de los Flujos de efectivo de las actividades de explotación, capacidad de devolución y diagnóstico de la situación de liquidez (en miles de €) .....	76

## Índice de Gráficos

Gráfico 1:	Evolución de las aportaciones y distribución de los fondos del FEPI .....	47
Gráfico 2:	Evolución de las aportaciones al FSC y compensación de pérdidas realizadas .....	49
Gráfico 3:	Evolución de las aportaciones al FCI y su distribución .....	50
Gráfico 4:	Aportaciones del FEPI a Educación y Formación .....	54
Gráfico 5:	Evolución de la inversión en centros tecnológicos y en proyectos de I+D....	66
Gráfico 6:	Inversión total anual en proyectos de I+D.....	67

## Introducción

El mundo cooperativo siempre ha sido un entorno empresarial que me ha resultado atractivo, por los valores morales, la solidaridad y la importancia que se le da al trabajador como persona. En mi vida laboral he tenido la oportunidad de trabajar en diferentes tipos de sociedades, siendo la última de ellas una sociedad cooperativa.

Si bien es cierto que la formación en valores fue escasa, se plasmaban en el día a día de la entidad. Existía solidaridad entre oficinas, los directores, lejos de ser líderes autocráticos, practicaban la democracia, el trabajador siempre podía expresar su opinión e incluso se le alentaba a darla con el fin de mejorar el funcionamiento de la sociedad. El trato con el cliente era buenísimo, y la percepción de éstos hacia la entidad denotaba la honestidad, claridad y capacidad de los trabajadores, así como su compromiso hacia ellos.

Por todo ello, el ahondar en los principios y valores cooperativos me pareció de especial interés sobre todo cuando Fagor quebró y en varios medios de comunicación se puso en entredicho todo el sistema cooperativo, siendo el modelo de organización que mejor encaja con mi modo de entender la empresa.

En este trabajo vamos a aproximarnos al mundo cooperativo y a sus particularidades, analizando los mecanismos de intercooperación que dispone MCC, como grupo cooperativo de referencia, centrándonos en el funcionamiento de sus fondos intercooperativos y sus aplicaciones.

Tras el fracaso de la cooperativa base, Fagor, ha trascendido la existencia de estos fondos, ya que se ha hablado largo tiempo acerca de la contribución económica del resto de cooperativas a Fagor Electrodomésticos, para evitar su final. Pero ¿en qué consisten estos fondos? ¿Se trata de mecanismos puntuales reactivos o se trata de una medida proactiva? Además de apoyar a cooperativas que se encuentran con dificultades económicas ¿qué otras aplicaciones tienen?

El objetivo de este trabajo es acercarnos lo más posible al funcionamiento de estos fondos, cuál fue el motivo de su creación y la importancia de éstos en el desarrollo y funcionamiento de MCC.

Para la realización de este trabajo se han consultado distintas fuentes, sobre todo artículos publicados en revistas relacionadas con el mundo cooperativo, como REVESCO (Revista de estudios cooperativos) o CIRIEC (Revista de economía pública, social y cooperativa) y TULankide, la revista publicada en la página web de MCC.

Con el fin de entender mejor el trasfondo de los fondos cooperativos, en primer lugar realizaremos un repaso al movimiento cooperativista, cuándo y dónde surgió, quiénes fueron algunos de los autores más importantes para su desarrollo y cuál fue su evolución en España y en Euskadi, deteniéndonos en los inicios de MCC.

A continuación nos centraremos en los principios y valores cooperativos, cómo han ido evolucionando desde la creación de la que es considerada la primera cooperativa de la historia hasta hoy en día, viendo las particularidades y cómo se han ido adaptando a los cambios socioeconómicos en cada momento. Veremos en profundidad los principios característicos de las cooperativas, es decir, los que diferencian a éstas del resto de sociedades mercantiles y analizaremos los principios establecidos por MCC.

En el tercer capítulo hablaremos sobre los fondos cooperativos, que son la base del estudio que se realiza en este trabajo. En primer lugar analizaremos los fondos obligatorios y la ley que los regula para acercarnos a las particularidades de la contabilidad de cooperativas y a continuación nos centraremos en los fondos intercooperativos de MCC, donde veremos en qué momentos se han ido creando, con qué fin y su funcionamiento.

A continuación veremos cómo uno de los mecanismos de intercooperación ha sido clave para el desarrollo del entramado de centros tecnológicos y unidades de I+D

de la Corporación, así como para el desarrollo de los centros de educación y formación, dos pilares estratégicos para el crecimiento y desarrollo actual de MCC.

Además nos adentraremos en el caso de Fagor Electrodomésticos, donde veremos la evolución de la compañía desde su creación hasta su final, las decisiones que ha tomado y los apoyos recibidos por MCC.

En las conclusiones resaltaremos los puntos más destacables del trabajo, así como las consecuencias producidas por el fracaso de Fagor en MCC y cómo se va a enfrentar la Corporación al futuro.

# Capítulo I: El movimiento cooperativista. Evolución en España y Euskadi. Inicios de MCC.

## 1.1 Inicios del movimiento cooperativista

Desde el hombre primitivo ha existido la cooperación. Su necesidad de supervivencia empuja al hombre a vivir en grupos, trabajando de forma colectiva para satisfacer sus necesidades. Sin existir la propiedad privada, la división de clases o la explotación, los grupos se desarrollaban a través del trabajo colectivo. (De Miranda & Correa Lima, 2011)

En cuanto al origen de las cooperativas, aunque existieron otras anteriores, la pionera es considerada “Rochdale Equitable Pioneers Society”. En 1844, un grupo de 28 trabajadores que se encontraban en desempleo, decidieron fundar una cooperativa de consumo que fue la primera a la hora de distribuir los excedentes entre los socios, destinar una parte de los beneficios a la formación de estos y famosa por desarrollar los llamados Principios de Rochdale, los primeros principios cooperativos que veremos en el siguiente capítulo. (Lezamiz, 1994)

Tal y como está publicado en la página web de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), esta cooperativa surge porque los tejedores se enfrentaban a condiciones laborales miserables y con sus bajos salarios no podían comprar ni siquiera los alimentos más básicos. Por ello, pensaron que poniendo en común sus escasos recursos y trabajando juntos podrían acceder a esos bienes de primera necesidad a un precio inferior.

Los pioneros decidieron que era tiempo de que los compradores fueran tratados con honestidad y respeto, que participaran en los beneficios a los que contribuyesen y que tuvieran voz y voto en el negocio. Así, cada cliente de la tienda se convertiría en un miembro, obteniendo de este modo participación en el negocio.

## 1.2 Autores responsables del impulso del cooperativismo

A raíz de la Revolución Industrial, surgieron varios autores defensores del pensamiento cooperativista, que aseguraban que la solución de los problemas sociales radicaba en la cooperación. Para ver el pensamiento revolucionario que surgió vamos a analizar a algunos de ellos.

El galés **Robert Owen** creía en la posibilidad de crear un sistema económico basado en las cooperativas para sustituir el sistema capitalista. A este pensamiento se le denominó socialismo utópico. Desde su punto de vista, este sistema sería más justo para los trabajadores, ya que tendrían un sueldo digno y no vivirían como esclavos. Además no supondría un problema para los empresarios, ya que las empresas mantendrían su rentabilidad. (Engels, 1880).

Owen condenaba el capitalismo y el mal trato de las empresas privadas a sus trabajadores. Por ello sus esfuerzos se dirigieron a la creación de pueblos de cooperación, para poder solucionar los problemas de miseria y paro existentes. Estos poblados se especializarían en diferentes sectores y luego realizarían intercambios entre ellos. Por ejemplo, un pueblo podía dedicarse al sector agrícola y otro al industrial y harían intercambios de bienes entre ellos, promoviendo de esta forma la actividad intercooperativa. (Lezamiz, 1994)

Pero aunque estos proyectos fracasaron, Robert Owen dirigió con éxito la empresa privada New Lanark (Santos Redondo, 2003). Estableció una nueva forma de dirigir la empresa, donde destacaban los siguientes puntos:

- Para la aportación del capital de la empresa buscó a personas con capital suficiente pero sin experiencia comercial previa, cuya meta principal no fuera la obtención de beneficios.
- A los socios les ofreció un 5% anual de rentabilidad sobre el capital aportado, pero no tenían acceso al reparto de beneficios.

- Los beneficios obtenidos por la empresa irían destinados a un fondo para la educación de los niños.

Por otro lado, el francés **Charles Fourier** creía que era posible establecer una sociedad justa mediante la creación de comunidades (falansterios). Los excedentes se repartirían entre sus miembros y los capitalistas que hubieran aportado dinero para su creación (Engels, 1880). Los falansterios (comunidades formadas por entre 1.300 y 2.000 personas) se dedicarían alternativamente a la agricultura y a la manufacturación. Según Fourier su sistema era humano, lógico y eficiente y los trabajadores se sentirían realizados. Los falansterios ahondaron en la idea de Owen que aseguraba que las asociaciones entre trabajadores eran mucho más eficientes y rentables que las empresas privadas. (Tudela-Fornet, 2012)

El caso de Fourier no fue diferente al de Owen ya que todas las experiencias que puso en marcha finalmente fueron un fracaso. A pesar de ello, sus teorías han sido elogiadas por multitud de pensadores. (Lezamiz, 1994)

Por último, el alemán **Friedrich Wilhelm Raiffeisen** creía en las cooperativas de crédito como medio para cubrir las necesidades financieras de los campesinos. Entendía que la gente necesitada se tenía que valer por sí misma y no depender de ayudas externas. Así, en 1864 comienza su andadura cooperativista al transformar un establecimiento de beneficencia en Heddesdorf en una cooperativa de crédito: la Heddesdorfer Darlehnskassenverein. El objetivo de la entidad era ayudar a comprar ganado, maquinaria, semillas y demás a los agricultores de la zona y sus principios eran la autoayuda, la autorresponsabilidad y la autoadministración y sólo admitía como socios a los agricultores. (Vargas Vasserot, 2015)

Al igual que Fourier, se basaba en la aportación de capital de los ricos para financiar a los pobres, pero su forma de ver la cooperativa difiere de la ACI, porque aunque varios de los principios son coincidentes, en las cajas rurales de crédito de Raiffeisen sólo los aportadores del capital tenían derecho a voto. (Lezamiz, 1994)

## **1.3 Evolución del movimiento cooperativista en España y en Euskadi**

### **1.3.1 Evolución del movimiento cooperativista en España**

El pensamiento cooperativista entró en España tras la Revolución Francesa. Debido a la situación económica, era necesaria la implantación de nuevas industrias que no se rigieran por el sistema de privilegios exclusivos que predominaban en el siglo XVIII.

El desarrollo del cooperativismo en España estuvo muy ligado a los regímenes de gobierno, muy cambiantes, del siglo XIX. En ciertos momentos se producían impulsos que promovían los movimientos asociacionistas, pero ante un cambio de régimen se abolían estas leyes, produciéndose un estancamiento del movimiento.

Si concretamos, en 1813 las Cortes de Cádiz aprueban el proyecto de Ley de libertad de industria y el derecho general de asociación, lo que supone un impulso para la creación de asociaciones de trabajo, pero dos años después se instaura la monarquía absoluta y con ello el decreto es abolido. Tras 21 años, con la instauración del trienio liberal, el Decreto fue restablecido en 1836 y con ello se volvió a dar impulso al proceso de industrialización y al movimiento asociacionista.

Dentro del Estado, en Cataluña fue donde antes se empezaron a formar asociaciones de trabajadores. Así, en 1840 surge la Asociación de Tejedores de Barcelona. Cabe destacar que esta cooperativa fue la primera creada en España sin que todavía hubiesen llegado las ideas cooperativistas de Owen, Fourier o Raiffeisen. Pero el proyecto no superó la crisis de 1848 y pasó a manos de una empresa privada. (Hermi Zaar, 2007)

Fernando Garrido (1821-1883) un socialista seguidor de Fourier, es considerado el primer cooperativista español. Fundó junto con Fourier en París la “Asociación general de Abastos y Consumos”, pero sólo duró algunos meses. Tras este fracaso se

centró en zonas industriales valencianas y catalanas. Así se fundó en 1856 la que es considerada una de las primeras cooperativas de producción en España; la Cooperativa Proletaria de Producción de Telares en Valencia.

Tras la revolución de septiembre de 1868, en junio de 1869 se creó una nueva Constitución, que propició la creación de cooperativas para regenerar la clase trabajadora. Pero hasta comienzos del siglo XX las cooperativas se creaban y destruían casi al mismo ritmo. (Lezamiz, 1994)

En 1887 se aprobó la Ley de Asociaciones para regular las cooperativas de consumo, crédito y producción. Esta Ley establecía la forma de constituir estas cooperativas y regulaba su funcionamiento. Tras la promulgación de dicha Ley se propulsó la creación de nuevas cooperativas, pero con un número de socios limitado, lo cual no era del agrado de los socialistas, porque opinaban que este tipo de cooperativas limitaban la revolución de la clase obrera. Es decir, al no admitir nuevos socios en ellas, no se mantenían los principios establecidos en Rochdale, por lo que no seguían las bases por las que nacieron las cooperativas. (Herminio Zaar, 2007)

En el comienzo del siglo, surgieron Cajas Rurales de Crédito al estilo de Raiffeisen. La Ley de Sindicatos Agrícolas de 1906, que proponía exenciones fiscales y ayudas del Ministerio de Fomento, sirvió para impulsar la creación de sociedades cooperativas. (Lezamiz, 1994)

Tras la proclamación de la II República se aprobó la Ley de Cooperativas de 1931, una Ley que daba cobijo al desarrollo de las cooperativas. La aprobación de esta Ley fue posible gracias a la Constitución republicana, que contemplaba a las cooperativas como entidades de utilidad pública.

La Ley de 1931 tuvo una vida corta, ya que en 1936 comenzó la guerra civil, lo que hizo que la creación de cooperativas disminuyese por la situación bélica que atravesaba el país. Sin embargo cabe señalar que durante los 8 años de vigencia se constituyeron más de 500 cooperativas.

Según la Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado, algunos de los puntos clave que propiciaron este impulso en el crecimiento del número de cooperativas fueron los siguientes:

- La ampliación del marco de actuación del cooperativismo, aceptando las uniones de cooperativas que fueron prohibidas posteriormente durante la dictadura franquista.
- El impulso a la creación de cooperativas por medidas que les favorecían, como, por ejemplo, la preferencia en la contratación en obras públicas en igualdad de condiciones frente a otras empresas.
- La contemplación, activación y desarrollo del cooperativismo obrero, de producción y de trabajadores (hasta la implantación de esta Ley sólo se contemplaba el cooperativismo agrario).

A pesar de la notable caída en la guerra civil española, el declive del movimiento cooperativo en España se produjo tras la aprobación de la Ley de Cooperación en enero de 1942 que estuvo vigente hasta 1974. Esta ley era autoritaria, antidemocrática y permitía el intervencionismo del Estado, ya que establecía lo siguiente:

- Las cooperativas tenían que actuar dentro de la disciplina de la Organización Sindical del Movimiento, incluyéndose en los Sindicatos locales y Hermandades.
- El Delegado Sindical Provincial tenía el poder de veto en el nombramiento de ciertos miembros de la Junta Rectora.
- La Obra Sindical de Cooperación nombraba al Consejo de Vigilancia.

En 1974 se aprobó una Ley de Cooperación que junto con su Reglamento de 1978 mejoró la situación anterior. (Lezamiz, 1994)

Actualmente, la legislación vigente en el Estado es la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, pero las comunidades autónomas cuentan con legislaciones propias que ahondan en la misma.

### 1.3.2 Evolución del movimiento cooperativista en Euskadi

En Euskadi, el cooperativismo como tal surgió a finales del siglo XIX. Este movimiento tuvo gran aceptación en la sociedad vasca y se crearon bastantes cooperativas. Haremos un repaso por algunas de ellas, basándonos en gran medida en la información facilitada por la Federación de Cooperativas de Consumo de Euskadi

La más antigua de las Cooperativas es La Unión Obrera de Araya, en Araba, creada en 1886 para satisfacer las necesidades de los trabajadores de la empresas Ajuria y Urigoitia y que posteriormente fue agrupando a todas las empresas de la zona. Esta cooperativa ha llegado a cubrir carencias sociales y sanitarias de la población de la zona.

- Creó un fondo cooperativo para hacerse cargo de los gastos de farmacia de las personas que no eran capaces de asumirlos.
- Organizó un sistema de asistencia médica y protección del trabajador que cubría los gastos que pudiera generar su enfermedad.
- Cubría parte de los ingresos que un trabajador dejaba de percibir por estar de baja.
- Abastecía a los más necesitados de bienes de primera necesidad.

No se puede dejar de mencionar la importancia de esta cooperativa en la sociedad de la posguerra, ya que en esos momentos tan delicados ofrecieron abrir las puertas a todo el que quisiera asociarse, además de conceder facilidades para el pago de los bienes a todos sus clientes.

En Eibar existía una tradición armera y así en 1920 se creó la cooperativa Alfa, dedicada a la fabricación de armas cortas, pero no sería conocida por ello sino por la decisión que tomaron en 1925: cambiar la producción hacia máquinas de coser. Cabe destacar que esta cooperativa de trabajo asociado se transformó en una S.A. en 1940. (Lezamiz, 1994)

En el año 1922 nació Lur-Alkartasuna en Aia, una cooperativa agraria y de consumo inspirada por los auzolan (trabajos vecinales en labores que beneficiaban a la comunidad). Los clientes eran en su mayoría los baserritarras de la zona, quienes apuntaban lo que debían a la cooperativa con muescas en dos palos largos, uno para el socio y otro para la cooperativa. Las deudas se liquidaban cuando se hacía la matanza de los terneros.

Al igual que ocurre en el Estado, la Ley de Cooperativas de 1931 favorece la creación de cooperativas en el País Vasco, pero debido a la Guerra Civil Española que dejó la situación económica y social muy debilitada y a la abolición de la Ley y posterior aprobación de la de 1942, muchas de ellas se vieron obligadas a echar el cierre definitivo. Es en este complicado contexto cuando surge la primera empresa que daría lugar a MCC en el futuro.

### **1.3.3 Inicios de MCC**

Mondragón y su comarca es una zona de tradición industrial, centrada principalmente en la cerrajería. Así en 1906 se crea la Unión Cerrajera que tan sólo 14 años después contaría con más de 700 trabajadores. Comienzan a surgir iniciativas de creación de cooperativas en la zona, pero no se llevan a cabo debido al estallido de la Guerra Civil Española.

Tras la finalización de la Guerra Civil, Jose Maria Arizmendiarieta llegó a Mondragón en 1941 como sacerdote. Enseguida se dio cuenta de las carencias sociales de allí, sobre todo las educativas. Era una persona con unos valores muy marcados de solidaridad, ayuda mutua y crecimiento, valores que concuerdan con el cooperativismo.

Hizo saber la necesidad de crear una escuela para que los jóvenes se pudieran formar para trabajar en la industria de la zona. Así en 1943 crea la Escuela Profesional,

donde enseñará a los futuros trabajadores sus valores. Esta escuela es en la actualidad Mondragon Unibertsitatea.

En 1955 crea ULGOR en Vitoria junto con Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, José María Ormaechea y Javier Ortubay. Esta cooperativa fue trasladada a Mondragón al año siguiente y más tarde pasó a ser denominada Fagor Electrodomésticos. (Lezamiz, 1994)

Pero los comienzos no fueron fáciles, debido al régimen de Estado en el que se encontraba inmerso el país. Tal y como publica MCC en su página web, para poder constituir la primera cooperativa lo primero que intentaron conseguir fue un permiso o licencia industrial, pero se necesitaba el visto bueno del Ministerio de Trabajo. Para ello, José María Ormaechea realizó un tratado de fundición maleable para poder impactar a las autoridades políticas y así poder obtener dicha licencia. Pero el estudio no impresionó a Jose Antonio Girón, el ministro de Trabajo del régimen franquista, por lo que tuvieron que buscar otro modo de poder poner su proyecto en funcionamiento. Entonces adquieren en Vitoria un taller de hornillos de petróleo a través de un anuncio en la prensa. Pero como no tenían la patente para poder producir tuvieron que cesar la actividad. Fue un error propio de la emoción por comenzar un proyecto, la ingenuidad y la falta de experiencia.

Tras este tropiezo, se constituye Talleres ULGOR, pero para poder evitar problemas legales, no se crea como una cooperativa. José María Arizmendiarieta lo concibió como una Sociedad Anónima, pero con unos añadidos tan peculiares que no se podían registrar como tales (los estatutos no se formalizaron hasta tres años después). Así en 1958 comienza la producción y comercialización de productos electrónicos y electrodomésticos alimentados por gas butano, esta vez bajo patente italo-germana. (Miguez Macho & Molina, 2008)

Pero en ese mismo año, surge otro problema. Debido a una orden del Ministerio de Trabajo, los socios pertenecientes a cooperativas quedan excluidos del Sistema General de la Seguridad Social. Pero de las dificultades surgen las nuevas

ideas. Como respuesta a esta situación de desprotección, se intensifican las acciones para crear y desarrollar Lagun Aro.

Al año siguiente, en 1959, Arizmendiarieta inventa Caja Laboral Popular, hecho fundamental para el movimiento cooperativo, ya que para una cooperativa el acceder a financiación tenía bastante dificultad. Al fundar una cooperativa de crédito esta situación iba a cambiar. Así al año siguiente se abre al público la primera oficina de Caja Laboral en Mondragon.

Desde el principio ULGOR obtuvo buenos resultados, rebasando hasta las previsiones más optimistas. Para mantener el equilibrio y la autonomía organizativa, establecieron como norma acuerdos con otras cooperativas para el abastecimiento y segregación del sistema de producción.

En este contexto se crearon varias empresas con el fin de satisfacer a ULGOR

- **Arrasate:** productora de máquina herramienta.
- **Copreci:** fabricante de componentes de cocina.
- **Ederlan:** formada por la segregación de la fundición de ULGOR y Comet.
- **Fagor Electrotécnica:** fabricante de componentes electrónicos.

Estos acuerdos suscitaban preocupaciones a las que debía darse una solución: cómo mantener la vinculación pero no perder la autonomía de cada una de ellas. Para que esta unión de empresas tuviese éxito había que formular una serie de principios y acuerdos. Tras varias reuniones, se decidió crear el Grupo Cooperativo ULARCO, dando así inicio a la futura MCC. (Altuna & Urteaga, 2014)

## **Capítulo II: Las sociedades cooperativas: Definición, principios y valores. Evolución y caso MCC.**

### **2.1 Definición de cooperativa**

En la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, se define la cooperativa como una sociedad formada por personas que se asocian y se dan de baja libremente, cuya estructura y funcionamiento son democráticos y siguen los principios establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Su objetivo es la realización de actividades empresariales, con el fin de satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales.

Así mismo, la ACI define la cooperativa como "una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada."

La ACI es una organización internacional creada en 1895 con el fin de aglutinar y promover a nivel mundial el movimiento cooperativo. Actualmente los valores y principios propuestos por la ACI son el modelo a seguir, pero para comprender de dónde surgieron debemos remontarnos a la "Rochdale Equitable Pioneers Society".

### **2.2 Los principios cooperativos**

Para que una cooperativa pueda ser considerada como tal debe cumplir con un conjunto de reglas de funcionamiento. Dichas reglas son denominadas principios cooperativos. (Mateo Blanco, 1985)

Actualmente los principios cooperativos están regulados por la ACI, pero en cada país existe además una regulación concreta al respecto, incluso a nivel de Comunidades Autónomas.

Para comprender los principios vigentes de las cooperativas debemos realizar un repaso histórico desde los inicios (Rochdale) hasta la configuración actual determinada por la ACI y así ver la evolución que han tenido hasta la actualidad.

### **2.2.1 Los principios de Rochdale**

Al formar la cooperativa surgió la necesidad de establecer una serie de normas de conducta para el funcionamiento correcto de ésta, que aparecen publicadas en la página web del “Museo de los Pioneros de Rochdale”. Estas normas han ido evolucionando con el paso de los años pero las primeras en ser publicadas en su almanaque anual fueron las siguientes:

1. El capital debe ser aportado por los socios y el retorno será limitado.
2. Las mercancías que se distribuyan serán de la mejor calidad.
3. Todas las mercancías serán medidas y pesadas.
4. Las ventas se realizarán al contado, no pudiendo solicitarse créditos.
5. El retorno de excedentes se realizará en proporción a las compras realizadas por cada miembro.
6. El principio “un socio, un voto” garantizará la democracia y la igualdad de sexos entre los miembros.
7. La dirección de la sociedad estará en manos de los oficiales y del Comité, que será elegido por los miembros de forma periódica.
8. Un porcentaje definido de los beneficios debe ir destinado a la educación.
9. El Balance y los Estados de Cuentas de la sociedad deberán estar a disposición de los socios.

Estos “principios” sirvieron para poner en marcha el movimiento cooperativo a nivel mundial. Durante décadas fueron seguidos por las cooperativas, pero ante el crecimiento del número de sociedades y el éxito del movimiento, surgió la necesidad de crear un órgano internacional que los regulase y los fuese revisando y actualizando. De este modo surgió la ACI. (Mateo Blanco, 1985)

## **2.2.2 Evolución de los principios establecidos por la ACI**

### **➤ Congreso de París de 1937**

Con el movimiento cooperativo en marcha, surgió la necesidad de establecer un organismo internacional para informar, definir y defender los principios cooperativos y desarrollar el comercio internacional. Así se convoca el primer Congreso Cooperativo en Londres de donde surge la ACI el 19 de agosto de 1895. A partir de entonces la ACI es la referencia para las cooperativas de todo el mundo tal y como publican en su página web.

A pesar de su creación, hasta pasados 42 años no se formula la intención de redefinir los principios cooperativos. En 1937 la ACI celebra su XV Congreso en París, donde se establecen siete principios esenciales:

1. Control democrático: desarrollado a partir de las normas 6 y 7 de Rochdale.
2. Libre adhesión.
3. Interés limitado al capital: desarrollado a partir de la norma 1.
4. Retorno de excedentes en proporción a las compras: norma 5.
5. Neutralidad política y religiosa.
6. Ventas al contado: norma 4.
7. Educación de los socios: norma 8.

Además se establece como novedad una jerarquía entre los principios cooperativos. Así pues, los cuatro primeros eran principios exigibles para la denominación de una sociedad cooperativa, mientras que los tres restantes eran principios únicamente recomendables. (Mateo Blanco, 1985)

Pasarán casi 30 años hasta una nueva modificación de los principios. En este periodo se producen varios acontecimientos a nivel mundial que cambian la configuración socioeconómica de las naciones (La Segunda Guerra Mundial, la Guerra Fría, descolonizaciones...) y junto con la expansión del cooperativismo nace la necesidad de modificar los principios anteriormente establecidos.

### ➤ **Congreso de Viena de 1966**

En este Congreso de la ACI se intentan solucionar los problemas surgidos a lo largo de los años en cuanto a interpretación de los principios y nuevas necesidades, de forma que esta vez se da un mayor detalle de éstos para no dar lugar a equívocos. ([www.sitiosocial.com](http://www.sitiosocial.com))

#### 1. La adhesión debe ser voluntaria.

- Para todas las personas que puedan usar sus servicios y sean capaces de asumir las responsabilidades propias derivadas de ser socio.
- No puede haber restricciones a la adhesión por temas sociales, políticos, raciales o religiosos.

#### 2. Organización democrática.

- Los socios elegirán a las personas que administren sus operaciones y serán responsables de éstas ante los primeros.
- Todos los socios tendrán los mismos derechos de voto y de participación en la toma de decisiones (un socio, un voto).

3. El interés sobre el capital quedará estrictamente limitado.
4. Los excedentes pertenecen a los miembros de la cooperativa y deben distribuirse de forma equitativa.
  - Pueden destinarse al desarrollo de ciertas actividades de ésta.
  - Destinarse a servicios comunes.
  - Distribuirse entre los miembros en proporción a las operaciones realizadas para la cooperativa.
5. Promoción de la educación.
6. Cooperación intercooperativa: Para servir mejor a los intereses de los miembros y garantizar la continuidad de la sociedad.

Como se puede observar, el principio de “ventas al contado” desaparece. De esta forma se favorece el comercio internacional de las cooperativas, no siendo consideradas como sociedades de desarrollo local, rompiendo con el pensamiento Rochdaliano.

Otros principios se agrupan, como es el caso de la libre adhesión y la neutralidad política y religiosa, ampliándose a temas raciales y sociales.

En este Congreso por primera vez aparece la cooperación intercooperativa, es decir, fomentar las transacciones y apoyos entre cooperativas para facilitar la subsistencia de las mismas y que puedan ser competitivas a nivel internacional, no limitándolas con respecto a otro tipo de sociedades.

Además desaparece la jerarquización de los principios, siendo todos igual de importantes y de exigibles. Estos principios estuvieron vigentes hasta 1995, cuando se establecen los principios actuales.

### ➤ **Asamblea de Manchester de 1995**

Debido principalmente a la globalización y al auge a nivel mundial del movimiento cooperativo, surge la necesidad de universalizar los principios para que puedan ser desarrollados en cualquier tipo de cooperativa de cualquier país. (Estarlich, 2002)

En la Declaración de Manchester sobre la Identidad Cooperativa se definen los principios como “pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores”. Además de esto, en el Informe que acompaña a la Declaración se destaca lo siguiente:

- Son mandatos que proporcionan normas de conducta.
- Sirven para evaluar conductas y ayudar en la toma de decisiones.
- No son independientes, tienen que tomarse de forma conjunta.

Hasta este momento los principios se habían considerado como elementos identificadores de las cooperativas respecto de otras sociedades, es decir, eran la base en la que éstas se asentaban. A partir de esta asamblea ha habido un cambio metodológico: los principios se modificarían a partir de una serie de valores que serían la seña de identidad de las cooperativas.

Aunque hasta este momento no se nombren los valores, siempre han estado presentes en la ACI, sólo que no se les ha dado la relevancia que tendrían a partir de ahora. Desde este momento no bastaría con seguir los principios de forma literal, el espíritu cooperativo cobra mayor relevancia. (Martínez Charterina, 1995)

Por lo cual, primero veremos cuáles son los valores cooperativos para hacernos una idea de cómo surgieron los principios a partir de ellos:

1. **Autoayuda o ayuda mutua:** El hombre alcanza mejor sus objetivos como parte de un conjunto ya que puede superar sus limitaciones gracias a la ayuda mutua. A partir de este valor se fomenta la educación y desarrollo continuo de todas las personas implicadas en la cooperativa.
2. **Autorresponsabilidad:** Los socios se responsabilizan de su cooperativa, fomentando su buen funcionamiento, tratando de promocionarla en su entorno y de mantenerse independientes frente a otras sociedades.
3. **Democracia:** Igualdad de derechos de los socios ya que cada socio tiene derecho a un voto independientemente del capital aportado.
4. **Igualdad:** El socio tiene derecho a formar parte de la cooperativa, a que se le facilite la información que solicite y a poder tomar parte en la toma de decisiones de la forma más igualitaria posible
5. **Equidad:** Los socios deben ser tratados equitativamente, sobre todo a la hora del reparto de beneficios, que se hará teniendo en cuenta su aportación a la cooperativa como trabajador, sin tener en cuenta el porcentaje de capital aportado.
6. **Solidaridad:** Las cooperativas tienen que ser conscientes de los problemas que suceden a su alrededor para poder ayudar a la sociedad.

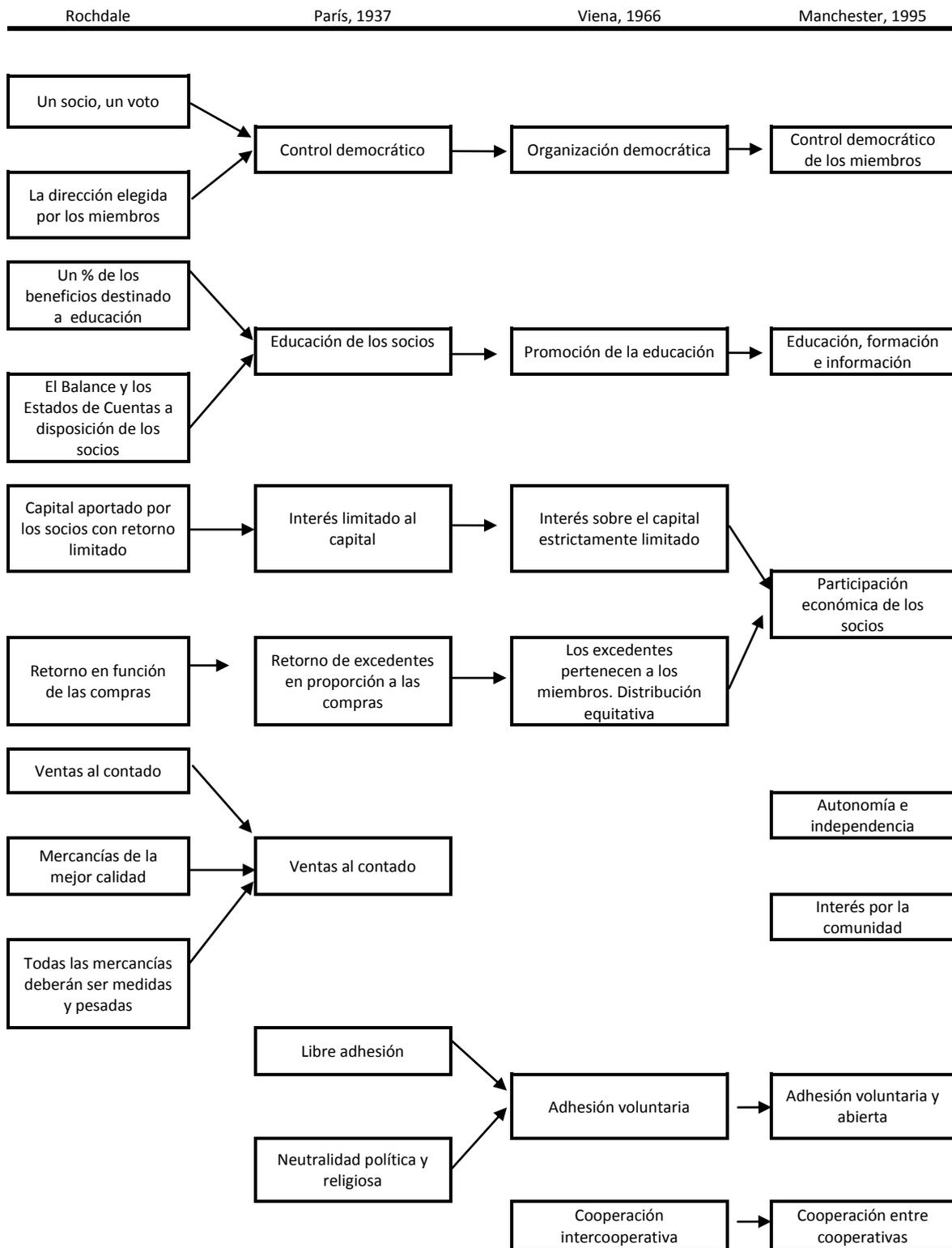
A parte de estos valores, también se presuponen unos valores éticos que desde el origen del cooperativismo se han puesto en práctica que son la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás.

Después de formular estos valores como los que ha de asumir una cooperativa para su funcionamiento y su identidad, se definen los principios cooperativos. Como veremos hay algunos cambios significativos con respecto a los principios de 1966 y mencionaremos los más relevantes:

1. **Adhesión voluntaria y abierta:** Contempla los valores de autorresponsabilidad y de igualdad. Como novedad se incluye la salida de los socios cuando así lo decidan.

2. **Control democrático de los miembros:** Contempla los valores de autorresponsabilidad, democracia y equidad. Se sigue manteniendo el mantra de “un socio, un voto” para las cooperativas de primer grado, para las de segundo o inferiores, se trata de hacerlo de la forma más equitativa posible.
3. **Participación Económica de los socios:** Se formula mediante la unificación del tercer y cuarto principio de 1966. Contempla los valores de equidad, honestidad y autoayuda. Además se especifica que parte de los beneficios obtenidos se deberán dotar al Fondo Obligatorio (al menos un 20%) y al Fondo de Educación y Formación Cooperativa (al menos un 10%).
4. **Autonomía e Independencia:** Este principio es nuevo, surgido por las necesidades comerciales. Se dice que las cooperativas son organizaciones autónomas, pero que pueden realizar acuerdos con otras organizaciones, siempre y cuando mantengan dicha autonomía. Valor de autorresponsabilidad.
5. **Educación, Formación e Información:** Contempla los valores de autoayuda y de igualdad. Como novedad se incluye el derecho de los miembros a ser informados regularmente sobre la situación de la cooperativa, que ya estaba presente en las normas de conducta de Rochdale.
6. **Cooperación entre cooperativas** Este principio cada vez cobra más fuerza por la evolución del mercado a nivel mundial. Se basa en los principios de autorresponsabilidad y autoayuda. Supone una protección de las cooperativas frente al crecimiento comercial frente a otras sociedades en cuanto a la competitividad. En el siguiente capítulo lo veremos en profundidad.
7. **Interés por la Comunidad:** Este novedoso principio basado en el valor de solidaridad y los valores éticos de responsabilidad social y preocupación por los demás, anima a que los socios aprueben políticas para promover el desarrollo sostenible de su comunidad.

**Tabla 1: Evolución de los principios cooperativos**



Fuente: Elaboración propia

A pesar de que estos son los principios y valores actuales por los que se rigen las cooperativas, ya han pasado dos décadas desde su publicación, es por ello que desde hace años ya se están planteando cambios en ellos. De hecho actualmente la ACI solicita, a través de su página web, la colaboración de sus socios para poder definirlos y detallarlos mejor con el fin de adaptarlos a la situación actual.

Como se puede observar, la mayoría de los valores y principios cooperativos no son exclusivos de este tipo de sociedades, ya que el resto de empresas pueden asumirlos de igual forma sin necesidad de serlo (Interés por la comunidad, solidaridad, adhesión voluntaria y abierta, autorresponsabilidad, honestidad...). (García-Gutiérrez Fernández, 1995)

Por ello nos centraremos en los principios que realmente definen lo que es una cooperativa:

- Control democrático de los miembros, por los derechos que otorga el ser socio de una cooperativa.
- Participación económica de los socios, fundamentalmente por el Fondo Obligatorio y el de educación y formación cooperativa.
- Educación, formación e información, por su importancia a la hora de toma de decisiones y de promoción de la cooperativa cara al exterior.
- Cooperación entre cooperativas, por el carácter estratégico que supone.

### **2.2.3 Análisis de los principios característicos de las cooperativas**

#### **1. Control democrático de los miembros**

Es el pilar fundamental de las cooperativas desde su creación. El hecho de que cada socio tenga derecho a un voto independientemente de la cantidad de capital aportado hace de las cooperativas organizaciones democráticas y equitativas al no

otorgar mayor poder a aquel que más capital posea en la empresa a la hora de tomar decisiones.

Aunque en las pequeñas cooperativas el funcionamiento de este principio es literal, no ocurre lo mismo en las de mayor dimensión. Con el aumento de tamaño de las cooperativas, este principio queda un poco desvirtuado, ya que más que la participación en la gestión diaria, para lo que faculta el voto es para el nombramiento de los miembros de la Asamblea General, que serán los que tomen esas decisiones. (García-Gutiérrez Fernández, 1995).

Para poder ser competitivas las cooperativas han ido aumentando de tamaño mediante las asociaciones, fomentadas por el principio de cooperación entre cooperativas donde a menudo se forman las cooperativas de segundo grado e inferiores. Cuando esto ocurre, este control democrático depende más de la cooperativa de primer grado y de sus valores que del cumplimiento de principios. Esto se debe a la falta de concreción por parte de la ACI acerca de cómo aplicar la democracia en las cooperativas de segundo grado, ya que se establece que “...En cooperativas no primarias, la administración debe conducirse sobre bases democráticas, según el método adecuado.” Como se puede observar queda en manos de la cooperativa de primer grado el establecimiento del sistema más adecuado para garantizar la democracia. (Mateo Blanco, 1985)

## **2. Participación económica de los socios**

Este principio, a simple vista, puede parecer asumible para cualquier empresa, es decir, los socios de cualquier empresa pueden tener participación económica en ella, pero lo interesante de este artículo es lo que regula y explicaremos a continuación (Gómez Aparicio & Miranda García, 2006):

- Se establece que la participación de los socios en el capital tiene que ser equitativa, es decir, si se establece la misma cantidad a aportar por cada socio, se evita que los que mayor capital tengan puedan obtener un mayor control sobre la sociedad.
- Se fomenta la formación de reservas al establecer que una parte del Capital será propiedad común de la cooperativa.
- Las aportaciones al Capital se verán retribuidas de forma limitada
- Los resultados se destinarán al desarrollo de la cooperativa mediante:
  - La dotación a Fondos de Reservas, que tiene como objetivo reforzar financieramente a la cooperativa, debido a que, a diferencia del resto de sociedades que poseen como garantía su Capital Social, éstas ofrecen las reservas irrepartibles, a diferencia del Capital, que es reembolsable.
  - Repartirlo en la medida que los socios han contribuido a generarlos. Es una característica de las cooperativas, que en vez de repartirlo en función a las aportaciones al Capital lo hacen en función de su contribución en el proceso productivo.
  - También se puede destinar a actividades que hayan sido aprobadas por los socios, pero esto no es exclusivo de las sociedades cooperativas.

### **3. Educación, formación e información**

Tal y como se establece en la ACI “Las Cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus Cooperativas”. Se puede observar que tanto la educación como la formación son acciones que se realizan en el seno de la cooperativa, mientras que la información se realiza cara al exterior para publicitar y promover la cooperación “...Informan al gran público, especialmente a

los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación”. (García-Gutiérrez Fernández, 1995)

Este principio tiene gran importancia para la supervivencia de la cooperativa. Si los socios, altos cargos, directivos y trabajadores de la sociedad, reciben información y formación específica para poder ayudar al crecimiento de ésta, será mucho más fácil de llevar a cabo. (Paz Canalejo, 1995)

Este principio puede no parecer específico de las sociedades cooperativas, pero sí lo es en cuanto a la legislación española, que establece la obligatoriedad de la dotación a un fondo de educación que no tienen que realizar el resto de sociedades. (Gómez Aparicio & Miranda García, 2006)

#### **4. Cooperación entre cooperativas**

Para poder hacer frente al crecimiento de las empresas y a los procesos de internacionalización, este principio favorece la expansión de las cooperativas y de sus valores mediante la cooperación entre ellas. De esta forma se pretenden mantener los principios y valores cooperativos al no perder su carácter e independencia, pero sin renunciar a la capacidad competitiva. Por ello la intercooperación puede definirse como una forma de crecimiento externo sin vinculación patrimonial. (Cabaleiro Casal, 2001)

El caso más importante de nuestro entorno, en cuanto a intercooperación se refiere, es MCC y por ello pasaremos a analizar los principios de esta Corporación.

### **2.3 Los Principios de MCC**

Analizando los principios publicados por la Corporación en su página web, podremos analizar la forma particular de incluir los principios formulados por la ACI en

ella y la interpretación particular que se les da a cada uno de ellos, así como algunos elementos que la diferenciarán de otras asociaciones de cooperativas.

En MCC se resaltan 10 principios y analizaremos los aspectos más importantes.

1. Libre adhesión
2. Organización democrática
3. Soberanía del trabajo
4. Carácter instrumental y subordinado del capital
5. Participación en la gestión
6. Solidaridad retributiva
7. Intercooperación
8. Transformación social
9. Carácter universal
10. Educación

No hay mucho que comentar acerca de la libre adhesión, sólo habla de la no discriminación entre sexos a la hora de acceder a la Experiencia Cooperativa Mondragon.

En cuanto a la organización democrática, se especifica que los socios tienen que aceptar la soberanía de la Asamblea General, participar en la elección de los órganos de gobierno y colaborar con los órganos directivos. También hace hincapié en la igualdad básica de los socios trabajadores en cuanto a sus derechos de ser, poseer y conocer.

La soberanía del trabajo no está contemplada en la ACI como un principio, pero es muy interesante, ya que habla de la forma de empleo de la cooperativa: aunque está permitido que una parte de la plantilla no sean socios, es decir, sean trabajadores asalariados, MCC renuncia expresamente a la contratación sistemática de este tipo de mano de obra. También deja patente que el trabajo es la herramienta que transforma

la naturaleza, la sociedad y al ser humano y por ello en base a éste se distribuirá la riqueza, es decir, aquí se incluye el principio de participación económica de los socios.

Continuando con el principio de participación económica nos encontramos con el “Carácter instrumental y subordinado del capital” que considera al capital como un instrumento subordinado al trabajo, que es necesario para el desarrollo de las cooperativas. Como tal, se lo considera acreedor de una remuneración justa, limitada y adecuada. Por ello, la remuneración del capital no está directamente vinculada a los resultados y su disponibilidad dependerá de los planes de desarrollo y continuidad de la cooperativa.

En la participación en la gestión se mezclan dos principios: el de formación e información, dejando a un lado la educación, a la cual le dan mayor importancia al dejarla aislada en el décimo principio, y el de control democrático de los miembros, ya que establece que para desarrollar progresivamente la autogestión y la participación de los socios en la gestión se deben desarrollar los siguientes puntos

- Mecanismos de participación adecuados.
- Transparencia informativa.
- Consulta y negociación de las decisiones.
- Aplicación de planes de formación y promoción interna.

En el principio de solidaridad retributiva se habla sobre las retribuciones salariales. De este modo se establece que la retribución será suficiente acorde con las posibilidades reales de la cooperativa y solidaria en el ámbito interno, externo y a nivel de MCC.

En cuanto al principio de intercooperación no se comenta nada especial, sólo cabe destacar que lo consideran como un mecanismo de solidaridad y que lo utilizan para la eficacia empresarial.

Basándose en el séptimo principio de “Interés por la comunidad” nos encontramos ante la transformación social y el carácter universal, que no hacen sino profundizar y dar importancia a este principio, dándole mayor relevancia a:

- La voluntad de transformación social solidaria con otros pueblos colaborando con su reconstrucción económica y social.
- Intentar edificar una sociedad vasca más libre, justa y solidaria.
- Ser solidarios con todos aquellos que trabajan por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social.
- Hacer suyos los objetivos de paz, justicia y desarrollo.

Por último, pero no por ello menos importante, destacan la educación como principio separado de la formación e información como hemos visto anteriormente. Para MCC la educación es un principio básico para poder implantar todos los principios anteriormente mencionados, de ahí que dediquen suficientes recursos, tanto humanos como económicos, para difundir la educación cooperativa, educar a los trabajadores y a la juventud.

## **Capítulo III: Los Fondos cooperativos y la Intercooperación como pilar fundamental del desarrollo de MCC**

Como se ha comentado en el anterior capítulo, existen una serie de características que hacen de las cooperativas sociedades especiales. Una de las particularidades de estas sociedades radica en la obligatoriedad de dotar a dos fondos: el Fondo de Reserva Obligatorio y el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa. Ahora analizaremos las características de estos fondos establecidas en la Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi (en adelante LCE).

### **3.1 Los Fondos cooperativos y la distribución de excedentes**

Al igual que en el resto de sociedades mercantiles, en la contabilidad de cooperativas existen partidas de reservas voluntarias llamadas fondos voluntarios, pero la particularidad en la que nos vamos a centrar es en la existencia de fondos obligatorios, que cuentan con una serie de particularidades que los diferencian de las reservas del resto de sociedades. Estos fondos se denominan Fondo de Reserva Obligatorio (FRO) y Fondo para la Educación, Formación y Promoción (FEFP).

#### **3.1.1 El fondo de reserva obligatorio**

Tal y como se detalla en la LCE en el art. 68.1 “El Fondo de Reserva Obligatorio, destinado a la consolidación, desarrollo y garantía de la cooperativa, es irrepartible entre los socios, excepto en los supuestos expresamente previstos en esta Ley.”

El FRO tiene una serie de características particulares y las dos más importantes son la obligatoriedad de dotar a este fondo parte de los excedentes de la sociedad y la

posibilidad de compensar una parte de las pérdidas de la sociedad con cargo a esta cuenta.

La Ley establece que anualmente se deberá destinar un mínimo de un 20% de los excedentes disponibles a este Fondo Cooperativo (25% en caso de que no se alcance el 50% del importe del Capital Social si así lo establece la Asamblea General, minorando la aportación al Fondo de Educación Formación y Promoción en la misma proporción).

Cuando un socio se de de alta en la cooperativa, la cuota de ingreso se deberá destinar al FRO y en caso de baja de un socio, se deberán destinar las deducciones sobre las aportaciones al Capital Social.

Si la sociedad tuviese pérdidas, se contempla la posibilidad de recurrir al Fondo de Reserva Obligatorio. Se trata de uno de los supuestos previstos en la Ley para poder disponer una parte de los fondos.

### **3.1.2 El Fondo de Educación, Formación y Promoción**

La cooperativa no tiene posibilidad de utilizar el fondo más que para las actividades previstas por la Ley, por lo que se trata de una cuenta inembargable. Las aportaciones realizadas a este fondo deben ser destinadas a los siguientes fines:

- Formar y educar a los socios, trabajadores, al entorno y a la sociedad en general sobre las actividades cooperativas y el cooperativismo.
- Promover la intercooperación.
- Promover el uso del euskara.
- Promover la creación de nuevas cooperativas a través de aportaciones a entidades sin ánimo de lucro promovidas por el movimiento cooperativo vasco.

En cuanto a las cantidades a aportar a este fondo, la LCE establece que se deberá destinar un mínimo de un 10% de los excedentes disponibles anuales (excepto si la Asamblea General decide aumentar la aportación al FRO, en cuyo caso la aportación podrá ser del 5%).

Además, todas las sanciones impuestas por la cooperativa a los socios deberán ser aportadas a este fondo.

### **3.1.3 Cálculo de dotaciones a los Fondos Obligatorios**

Las dotaciones a los fondos cooperativos se realizan mediante la distribución de excedentes. Para ello en el art. 66 de la Ley de Cooperativas de Euskadi se establece la forma de determinar los excedentes netos y en el art. 67 el cálculo de los excedentes disponibles y su distribución.

Según la LCE los excedentes netos se calculan siguiendo una serie de pasos.

1. Para el cálculo del resultado del ejercicio se siguen las mismas normas y criterios que para el resto de sociedades.
2. Una vez obtenido se deducen los bienes que se hayan entregado a la cooperativa (su valoración no puede ser superior a la del mercado).
3. También se deducen los importes correspondientes a anticipos laborales de los socios trabajadores (esta valoración no puede ser superior a las retribuciones normales para el sector de actividad en la zona).
4. Además se deducirán los intereses debidos por las aportaciones al Capital así como las prestaciones y financiaciones que no se encuentren integradas en el Capital Social de la cooperativa.

Para calcular los excedentes disponibles de la cooperativa, a los excedentes netos previamente calculados, hay que restarle la cantidad correspondiente al pago de los impuestos exigibles y la que se destine para compensar pérdidas de ejercicios anteriores. Por ello, según la LCE el cálculo quedaría de la siguiente manera:

#### **RESULTADO DEL EJERCICIO**

---

–Bienes entregados a la cooperativa

–Anticipos laborales

– Intereses de las aportaciones al Capital Social y otras financiaciones

---

#### **EXCEDENTES NETOS**

–Impuestos exigibles

–Compensación de pérdidas de ejercicios anteriores

---

#### **EXCEDENTES DISPONIBLES**

Sin embargo hay destacar que las variables sobre las que se vaya a realizar la aplicación del porcentaje definido en la LCE no va a coincidir con la variable contable de excedente ofrecida por la cuenta de pérdidas y ganancias de la cooperativa.

Por un lado, la dotación al fondo de educación no se considera como un gasto que reduce el excedente sino como partida de aplicación del excedente y, por otro lado, se suele optar por la compensación de todas o parte de las pérdidas de ejercicios anteriores acumuladas en los balances.

Por todo ello, contablemente, los excedentes disponibles de la cooperativa se calculan del siguiente modo:

## RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS

---

± Impuesto sobre Sociedades

## RESULTADO DEL EJERCICIO

---

– Compensación de pérdidas de ejercicios anteriores

– Intereses al Capital (si el Capital Social se clasifica como Fondos Propios)

+ Dotación al Fondo de Educación, Formación y Promoción

---

## EXCEDENTE DISPONIBLE

### 3.1.4 Distribución de excedentes

En el art. 67 de la LCE se establece que, tras haber satisfecho las aportaciones a los fondos obligatorios, el resto de los excedentes quedarán a disposición de la Asamblea General, que podrá repartirlo de la siguiente manera:

1. Retorno a socios en proporción a las actividades, servicios u operaciones realizadas por cada uno de ellos con la cooperativa
2. Dotación a fondos de reserva voluntarios
3. *Dotación adicional al FEFP*
4. *Participación de los trabajadores asalariados en los resultados cooperativos, cuyo derecho se podrá establecer en sus Estatutos o mediante la aprobación de la Asamblea general.*

Como hemos visto anteriormente, hay partidas que legalmente no se contemplan como gasto y contablemente sí y viceversa. En este caso, tanto la dotación adicional a FEFP como la participación de los trabajadores en los resultados cooperativos, no forman parte del reparto de excedentes, serán considerados como

gastos del periodo. Además, el retorno a los socios formará parte del reparto únicamente si el Capital Social está clasificado como Fondo Propio. (Andicoechea & Zubiaurre, 2011)

---

Pérdidas y Ganancias	(129)	a	(112) Fondo de Reserva Obligatorio
			(113) Reservas Voluntarias
			(526) Retorno cooperativo y remuneración discrecional a C/P

---

### 3.2 La intercooperación

La palabra intercooperación no se encuentra recogida dentro de la Real Academia de la Lengua, pero dentro del lenguaje cooperativo se refiere a la cooperación entre cooperativas. Por lo cual se podría definir como “obrar conjuntamente con otra u otras cooperativas para alcanzar un mismo fin”.

El principio de intercooperación surge, por un lado, como respuesta al crecimiento de las empresas no cooperativas contra las que se intentaba competir en el mercado, pero, por otro lado, se trata de un movimiento natural de solidaridad entre cooperativas que representa la unión para la obtención de un objetivo conjunto.

El movimiento cooperativo intenta alcanzar una representación en la sociedad mediante las uniones de cooperativas, además de financiación, mayor tamaño y compartir riesgos. (Martínez Charterina, 2012)

El objetivo de la cooperación entre cooperativas es precisamente poder ser más competitivos en el mercado, pero sin perder los principios y valores propios de este tipo de sociedades. (Bakaikoa Azurmendi, 1996)

Existen diferentes modelos de cooperación (Villaescusa Blanca, 2000):

1. **La cooperación horizontal:** Cuando se produce una alianza entre cooperativas que desarrollan la misma actividad. El objetivo suele ser ampliar el poder de mercado.
2. **La cooperación vertical:** cuando la alianza se realiza entre cooperativas pertenecientes a distintos niveles de la cadena cliente-proveedor. En este caso lo que se intenta conseguir son sinergias y competitividad para poder optimizar los recursos
3. **La cooperación simbiótica:** Si se realiza una alianza entre cooperativas que no desarrollan la misma actividad ni pertenecen a la misma cadena cliente-proveedor. El objeto de esta cooperación es obtener economías de alcance y reforzar sus posiciones competitivas.

Pero este no es el tipo de cooperación que vamos a analizar a continuación. Veremos como en MCC han ido creando una serie de fondos comunes, fundaciones y cooperativas con el fin de ayudarse mutuamente en los malos momentos, para acometer nuevos proyectos o para acceder a financiación sin tener que acudir a entidades financieras.

### **3.3 Evolución de la intercooperación a lo largo de la historia de MCC. Mecanismos de solidaridad entre cooperativas.**

Desde el nacimiento de las primeras cooperativas que posteriormente formarían parte de MCC, tal y como publican en TULankide (revista publicada por MCC, nº 483), una de las principales preocupaciones fue garantizar la obtención de una financiación suficiente. Como las cooperativas tienen mayores dificultades que el resto de sociedades para tener acceso a la financiación, debido fundamentalmente a la configuración de su Capital Social, que era reembolsable, entendieron que era necesario crear una entidad financiera propia y constituyeron Caja Laboral y Lagun

Aro. Estas cooperativas se encargarían, además de financiar a las cooperativas existentes, de fomentar el cooperativismo y generar empleo.

Fue a partir de 1964 cuando comienza la ayuda mutua entre cooperativas del grupo. Dentro de MCC se creó el Grupo Fagor, perteneciente al Grupo Industrial. Las cooperativas industriales pertenecientes a él acordaron destinar el 100% de sus retornos (extornos) a la llamada “**reconversión de resultados**”. Sin embargo, en el resto de cooperativas no se sumó a este sistema solidario. (Bakaikoa Azurmendi, 1996)

La reconversión de resultados es un elemento característico de MCC y que consiste en la redistribución de los resultados de las cooperativas. Las cooperativas con excedentes destinan una parte de estos a dotar un fondo para ayudar a las cooperativas con pérdidas. (Bakaikoa, Errasti, & Begiristain, 2004)

En 1978 se creó el Grupo Comarcal (cooperativas ubicadas en la misma comarca), que también se sumó a la propuesta de “reconversión de resultados”. En este caso, las empresas pertenecientes al grupo acordaron destinar un máximo del 70%, excepto Ulma, que reconvertía el 100%.

En el año 1989 se crea el **Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo** (FEPI). Este fondo se nutre de parte de las aportaciones realizadas por cada una de las cooperativas a su Fondo de Educación y Promoción Social (FEPS) llamado actualmente Contribución Obligatoria para la educación y promoción cooperativa y otros Fines de Interés Público (COFIP), para poder llevar a cabo actividades que debido a su envergadura no podrían ser realizadas de forma individual por las cooperativas.

Las aportaciones al FEPI se realizarán de la siguiente manera:

- El primer año el 10% de la aportación al FEPS o COFIP.
- El segundo año el 15%.
- A partir del tercer año un 20%.

En el caso de Caja Laboral

- El primer año un 25% de la aportación al Fondo de Educación y Obra Social (FEOS).
- A partir del segundo año el 50%.

En 1991 se procedió a la formación de MCC, con su consiguiente reorganización. Desaparecieron los grupos y se crea una nueva estructura con Agrupaciones Sectoriales y Divisionales. A partir de ese momento, la reconversión de resultados comienza a complicarse. Aunque hay Agrupaciones que siguen manteniendo como aportación el 100% de los retornos (extornos), se establecen unos máximos y unos mínimos.

La base para calcular la cantidad a aportar ya no es el cálculo de los retornos (extornos) cooperativos, sino los excedentes brutos anuales (el resultado del ejercicio):

- Por norma general se establece que la aportación a la reconversión de resultados debe situarse entre el 15% y el 40%.
- A nivel Sectorial la aportación estará comprendida entre el 10% y el 35%.
- A nivel Divisional oscilará entre el 5% y el 20%.
- Las cooperativas con pérdidas aportarán el doble del porcentaje fijado.

La explicación de este cambio de base se debió a los problemas técnicos que surgían en la consolidación con las aportaciones del 100% de los retornos (extornos) cooperativos. Por ello se decidió cambiar la base a los excedentes brutos anuales, ya que se trataba de una base homogeneizada en todas las cooperativas. A pesar de este cambio, ciertas Agrupaciones que se encontraban bajo la misma dirección, lo que hacía que la gestión fuese homogénea, mantuvieron el método anterior de la reconversión del 100% de los retornos (extornos) cooperativos.

Aunque el propósito de los fondos de reconversión no debe ser otra que retornar a las cooperativas que han dotado dicho fondo, esto conlleva dificultades a la hora de fijar la cantidad óptima para dotar y conseguir la máxima eficacia y eficiencia

de dicho fondo. Si se fijan unos porcentajes altos, los socios de las cooperativas con beneficios pueden sentirse desmotivados, sin incentivos, mientras que los socios de las cooperativas con pérdidas podrían relajarse ante la situación. (Bakaikoa Azurmendi, 1996)

En 1991 se crea el **Fondo Central de Intercooperación (FCI)**, que tal y como publica MCC en su revista TuLankide (nº483), este elemento de intercooperación tiene como objeto la financiación de proyectos empresariales que, debido a su gran tamaño o al riesgo que conllevan, no pueden ser llevados a cabo por las cooperativas o Agrupaciones implicadas.

Este fondo se nutre del 10% de los excedentes brutos positivos del ejercicio anterior (en el caso de Caja Laboral, el doble) y la gestión la realizará la Comisión Permanente del Congreso, bajo las directrices del Consejo General de MCC, que se encargará de distribuirlo para compensar pérdidas, apoyar proyectos de reestructuración y subvencionar proyectos preferenciales.

En 1994 se constituye la **Fundación MCC** (actualmente Fundación Mondragon). Una fundación es una entidad receptora de donaciones, que otorga subvenciones o realiza inversiones sin ánimo de lucro. Esta fundación canaliza el FEPI, una parte del FCI en forma de subvenciones o aportaciones de capital sin ánimo de lucro y aproximadamente el 4% de los resultados anuales destinados por Caja Laboral.

En ese mismo año, la cooperativa anteriormente denominada FISO, se convierte en **MCC inversiones** (actualmente Mondragon Inversiones). Se trata de una Sociedad de Promoción de Empresas que nace con objetivos tales como ayudar a las cooperativas para superar dificultades puntuales o reforzar la capacidad financiera de las cooperativas ante iniciativas de internacionalización o desarrollo.

En cuanto al origen de sus recursos, las cooperativas deben realizar dos tipos de aportaciones a esta nueva cooperativa. Por un lado, cada cooperativa de MCC hace una aportación inicial de 756€ por cada socio trabajador (dan derecho a voto). Por otro

lado, canaliza los fondos del FCI, traspasando una parte de ellos a la Fundación Mondragon.

En el Congreso VIII (2003) surge un nuevo Fondo de intercooperación: **el Fondo de Solidaridad Corporativo (FSC)**. Este fondo se creó de forma exclusiva para el sector industrial, como forma de poder cubrir hasta el 50% de las posibles pérdidas futuras convirtiéndose en la práctica en un seguro mutual (Intercooperativo).

A este fondo se destinarán el 2% de los resultados de explotación del ejercicio anterior de las empresas del área industrial que generen beneficios. A su vez, este fondo será canalizado a través de la Fundación Mondragon. (Bakaikoa et al, 2004b)

Tal y como se publica en TuLankide (nº 480), la aprobación de este nuevo fondo no estuvo exenta de polémica, hasta el punto de que se presentó una enmienda que fue aceptada. Esta enmienda tenía por objeto regular el acceso a los beneficios del fondo, de forma que si una cooperativa, durante varios años había tenido acceso al fondo, a partir del 5º año debería existir una garantía de que se estaban adoptando las medidas necesarias en la cooperativa para mejorar sus resultados. Dichas medidas deberían de ser aprobadas por la Comisión Permanente para que tuviesen validez.

A continuación entraremos en profundidad en el funcionamiento de estos mecanismos de intercooperación solidarios para ver en la práctica qué impacto han tenido cada uno de ellos.

### **3.3.1 Reconversión de Resultados**

Como se ha comentado anteriormente, la reconversión de resultados consiste en la redistribución de los resultados de las cooperativas pertenecientes a una misma Agrupación o División. Pero ¿cómo se realiza esta redistribución? Para aclarar el funcionamiento de este mecanismo, en 2003, Patxi Ormazabal, Responsable de

Relaciones Institucionales de MCC y Presidente de la Federación Vasca de Trabajo Asociado, en la “CICOPA world conference” que se celebró en Oslo, expuso un caso práctico, que veremos a continuación:

Para entender el siguiente cuadro vamos a recordar cómo se realizan las aportaciones al fondo:

- Por norma general se establece que la aportación a la reconversión de resultados debe situarse entre el 15% y el 40% de los excedentes brutos anuales.
- A nivel Sectorial la aportación estará comprendida entre el 10% y el 35%.
- A nivel Divisional oscilará entre el 5% y el 20%.
- Las cooperativas con pérdidas aportarán el doble del porcentaje fijado.

En este caso, se ha fijado un porcentaje del 20% para la reconversión de resultados, es decir, las cooperativas con resultado positivo realizarán una aportación del 20% del resultado del ejercicio (excedentes brutos anuales) mientras que la cooperativa con pérdidas aportará el 40% de su resultado negativo.

**Tabla 2: Reconversión de resultados**

Coop	Resultado	Aportación	Base computable	Distribución reconversión	Diferencia	Resultado final
A	500.000	100.000	10.000.000	200.000	100.000	600.000
B	-500.000	-200.000	5.000.000	100.000	300.000	-200.000
C	3.500.000	700.000	15.000.000	300.000	-400.000	3.100.000
<b>Total</b>	<b>3.500.000</b>	<b>600.000</b>	<b>30.000.000</b>	<b>600.000</b>	<b>0</b>	<b>3.500.000</b>

Fuente: Ormazabal, P. (2003)

Como se puede observar en la tabla, tanto la cooperativa A como la C tienen resultados positivos y realizan una aportación del 20% de su resultado, cuya suma asciende a 800.000€

En el caso de la cooperativa B, como ha tenido pérdidas en el ejercicio “aporta” el 40% del resultado negativo, es decir, -200.000€

Al final la aportación neta entre las tres cooperativas asciende a 600.000€. Pero ¿cómo se procede al reparto de este fondo?

Para repartir el fondo se necesita una base computable, que no es sino la cantidad a la que ascienden los gastos de personal de cada una de las cooperativas, es decir, esos 600.000€ se van a repartir en base a este coste en cada una de las cooperativas. De esta forma, a la cooperativa B le corresponde 1/6 parte (100.000€), a la cooperativa A 1/3 parte (200.000€) y a la cooperativa C 1/2 (300.000€).

Para calcular el resultado final de cada una de las cooperativas, al resultado del ejercicio hay que restarle la aportación al fondo y sumarle lo recibido por éste. Ahora podemos observar los diferentes resultados tras la reconversión:

- La cooperativa A partía con un resultado positivo, y tras la reconversión de los resultados ha aumentado sus beneficios en un 20%. (500.000€  $\implies$  600.000€)
- La cooperativa B partía con un resultado negativo y tras la reconversión lo sigue teniendo pero ha descendido en un 60%. (-500.000€  $\implies$  -200.000€)
- La cooperativa C partía con un resultado positivo que tras la reconversión ha disminuido un 11,43%. (3.500.000€  $\implies$  3.100.000€)

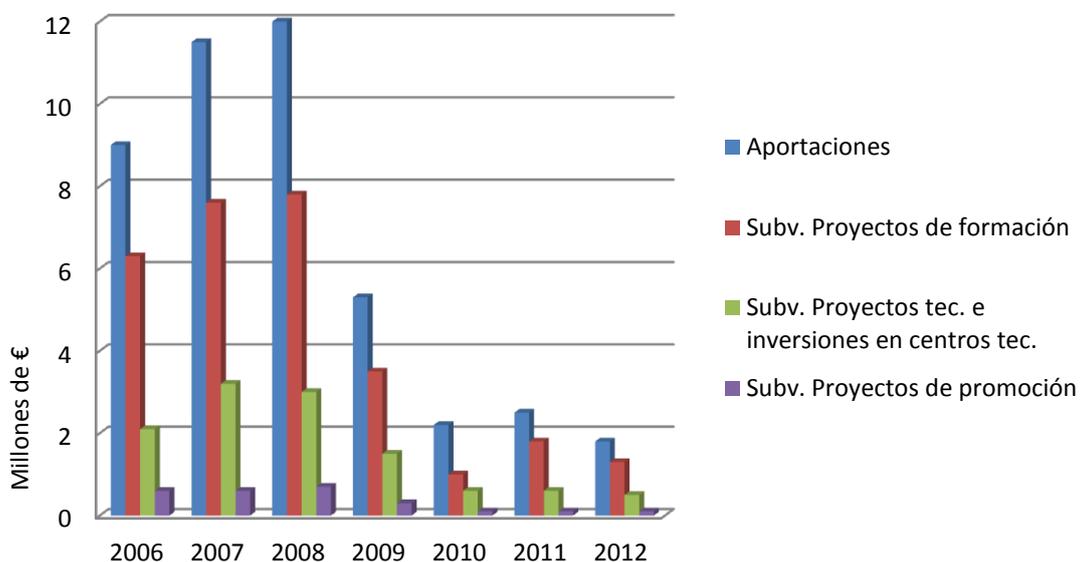
### 3.3.2 El Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo

Como hemos visto antes, el FEPI se trata de un fondo común al que todas las cooperativas con resultados positivos destinan el 20% de sus aportaciones al COFIP y en el caso de Caja Laboral, el 43% (en vez del 50% estipulado al comienzo) de sus aportaciones al FEOS y que la Fundación Mondragon se encarga de distribuir.

Gracias a este fondo, se pueden realizar acciones que las cooperativas de forma individual no serían capaces de llevar a cabo como la financiación de infraestructuras de los Centros Educativos y Tecnológicos, la promoción del euskera, impulsar la cooperación con países en vías de desarrollo y patrocinar numerosas actividades deportivas y asistenciales.

En el siguiente gráfico se observa la evolución de las aportaciones al FEPI desde el año 2006 al 2012, así como su distribución

**Gráfico 1: Evolución de las aportaciones y distribución de los fondos del FEPI**



Fuente: Elaboración propia, partiendo de TULankide (523, 534, 545, 556, 567, 579, 587)

Como cabía esperar, debido a la crisis las aportaciones al FEPI han disminuido de forma considerable (hasta un 85% de 2008 a 2012). Pero ¿qué aplicaciones tiene el FEPI? La distribución del FEPI se puede desglosar en 3 bloques:

1. Subvenciones a proyectos de formación: destinados a Centros Educativos del ámbito corporativo como Mondragon Unibertsitatea, Politeknika Ikastegia Txorierrri o Lea Artibai Ikastetxea.

2. Subvenciones a proyectos tecnológicos e Inversiones en centros tecnológicos como por ejemplo Ikerlan.
3. Subvenciones en proyectos de promoción: Gaztempresa, Fundación Mundukide o la normalización del euskara en las cooperativas de MCC.

Gracias a este fondo de cooperación, entre los años 2006 y 2012 se han destinado un total de 43,3 millones que se han repartido del siguiente modo:

- 29,3 millones a subvenciones a proyectos de formación
- 11,5 millones a subvenciones a proyectos tecnológicos e inversiones en centros tecnológicos
- 2,5 millones a subvenciones en proyectos de promoción.

### **3.3.3 El Fondo de Solidaridad Corporativo**

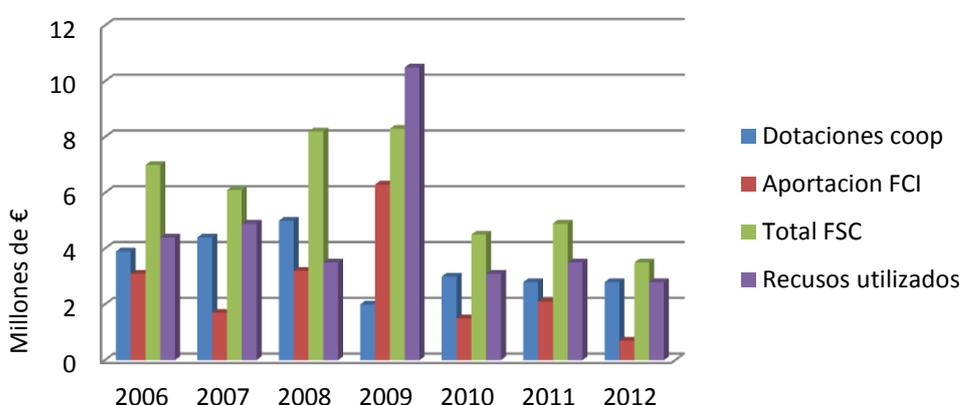
Como se ha comentado anteriormente, el FSC se crea en 2003 para el ámbito del Grupo Industrial. En TULankide (nº483) se expresa que la razón de su creación fue la de dotarse de un instrumento equiparable a una póliza de seguros, con el objetivo de cubrir una parte importante de las pérdidas que se pudiesen producir en el futuro en las cooperativas pertenecientes a este grupo.

En el apartado de reconversión de resultados ya hemos observado que este sistema tiene la propiedad de alisar los resultados del ejercicio, tanto cuando hay ganancias como cuando hay pérdidas. Pero al haber Agrupaciones formadas por pocas cooperativas y cuyo tamaño es muy desigual, se podría dar el caso de que si una cooperativa grande tiene un resultado negativo, el importe que reciba en concepto de reconversión de sus compañeras de Agrupación, que serán más pequeñas, apenas tenga impacto en su resultado final. Es entonces cuando surge la idea de crear un fondo que cuente con los recursos suficientes como para aliviar sustancialmente las pérdidas incluso de las cooperativas que tuviesen un tamaño mayor.

Las dotaciones al FSC se realizarán anualmente con el 2% de los Excedentes Brutos positivos de cada una de las cooperativas en el ejercicio anterior. Con objeto de no incrementar el nivel de intercooperación total, estos dos puntos se deducirán de las reconversiones en las que participen las cooperativas en sus Agrupaciones y Divisiones correspondientes.

Hasta el año 2004, el FCI destinaba parte de sus recursos a la compensación de pérdidas. A partir de la creación del FSC, el funcionamiento varía. El FCI va a aportar al FSC en modo de subvención el 20% del total de pérdidas en las que incurran las cooperativas (siempre y cuando el FCI tenga los recursos suficientes como para hacerse cargo). De este modo el FSC compensará al cierre de cada ejercicio hasta el 50% de las pérdidas de cada cooperativa (30% procedente del propio FSC y el 20% ya citado que se traspasa del FCI).

**Gráfico 2: Evolución de las aportaciones al FSC y compensación de pérdidas realizadas**



Fuente: Elaboración propia, partiendo de TULankide (523, 534, 545, 556, 567, 579, 587)

Hay que destacar la importancia de este fondo en la gestión de la crisis. Como se puede observar en el gráfico, el año 2009 fue especialmente duro para los resultados de las empresas de MCC. Gracias a las aportaciones realizadas en años

anteriores tanto al FCI como al FSC, el remanente fue lo suficientemente elevado como para hacer frente a una compensación de pérdidas por valor de 10,8 millones de €.

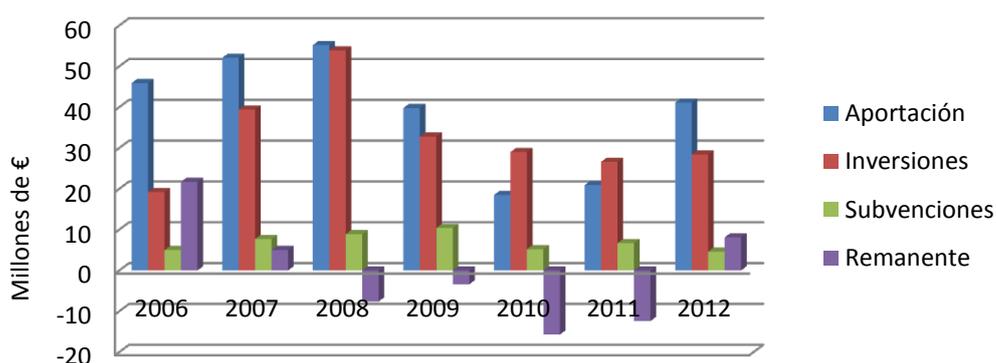
### 3.3.4 El Fondo Central de Intercooperación

Antes hemos comentado que el objetivo de este fondo intercooperativo es la financiación de proyectos empresariales que no pueden ser acometidos por las cooperativas individualmente o incluso por Agrupaciones. Esto suele deberse a la envergadura del proyecto o al riesgo que no podría ser asumido.

En cuanto al origen de los fondos, se nutre del 10% de los excedentes brutos positivos del ejercicio anterior (en el caso de Caja Laboral, el doble).

Estos fondos los canaliza Mondragon Inversiones, aunque una parte se traspasa a Fundación Mondragon en forma de subvención. En el siguiente gráfico podemos observar la evolución de las aportaciones realizadas a este fondo en el periodo 2006-2012, así como la distribución entre inversiones (Mondragon Inversiones) y subvenciones (Fundación Mondragon)

**Gráfico 3: Evolución de las aportaciones al FCI y su distribución**



Fuente: Elaboración Propia, partiendo de TULankide (523, 534, 545, 556, 567, 579, 587)

En el gráfico se puede observar que antes de 2006 quedaba un remanente en el fondo, que ha servido para que en años posteriores, en época de crisis, MCC pudiese seguir realizando inversiones a través de Mondragon Inversiones.

También podemos observar la caída de la recaudación a partir de 2009, que en 2012 todavía no ha alcanzado los niveles de 2006. Esto nos da una idea de cómo la crisis ha afectado a las cooperativas de MCC, siendo el peor año 2009 (las aportaciones al fondo se realizan en función de los resultados del ejercicio anterior), ya que en 2010 la aportación realizada al fondo descendió un 53,52% con respecto al año anterior (pasó de 39,8 millones de euros a 18,5 millones).

### **3.4 La importancia de los mecanismos de intercooperación en MCC**

Los mecanismos de intercooperación han sido fundamentales para la continuidad y funcionamiento de MCC. Gracias a todas las medidas que han ido adoptando desde su fundación han podido superar dificultades que de otro modo habrían supuesto el cierre de muchas cooperativas.

En TULankide (números 476, 489, 502, 513, 523, 534, 545, 556, 567, 579, 587) queda patente la importancia de estos mecanismos para la supervivencia de las cooperativas, que han aunado esfuerzos para su beneficio propio, para la Corporación y para el conjunto de la sociedad en general. Estos mecanismos son el reflejo del principio de solidaridad, el de intercooperación y el apoyo al desarrollo empresarial entre las cooperativas pertenecientes a MCC.

Gracias a la reconversión de resultados, las pequeñas cooperativas han podido mejorar sus resultados debido al principio de solidaridad. Se han evitado cierres de cooperativas o despidos. El FSC y el FCI también han ayudado con este problema, sobre todo cuando las pérdidas eran cuantiosas y se ponía en peligro la supervivencia de empresas de mayor tamaño a las que la reconversión de resultados no les era suficiente.

En cuanto al crecimiento y desarrollo cooperativo, el FCI, a través de Mondragon Inversiones, ha sido clave, ya que con sus fondos ha ayudado a empresas en procesos de internacionalización y desarrollo de nuevas actividades, que no habrían sido posibles llevarlas a cabo únicamente acudiendo a la financiación a través de entidades bancarias.

Las subvenciones otorgadas por la Fundación Mondragon han servido para financiar proyectos educativos, y gracias a ello, por ejemplo, MCC cuenta con su universidad propia, Mondragon Unibertsitatea. Además la financiación para crear nuevos Centros Tecnológicos hacen de MCC una agrupación de cooperativas punteras en este aspecto, posibilitando el desarrollo de nuevas tecnologías.

## **Capítulo IV: Principales aplicaciones del FEPI. Los proyectos de formación y los Centros Tecnológicos**

En el capítulo anterior hemos visto los diferentes fondos cooperativos que se han ido creando a lo largo de la historia de MCC, su modo de recaudación y su distribución. A continuación vamos a analizar dos elementos básicos apoyados por los fondos procedentes del FEPI: Los proyectos de formación y los proyectos tecnológicos.

La educación y la formación cooperativa forman parte de los principios cooperativos desde el comienzo del movimiento cooperativista. Todas las cooperativas tienen la obligación de destinar una parte de sus beneficios a este fin. A continuación veremos la importancia de la educación y la formación cooperativa en MCC y cómo gracias a las aportaciones realizadas en común al FEPI han permitido impulsar proyectos comunes a todas las cooperativas, apoyando, entre otras, la creación de su propia universidad.

Por otro lado, veremos la importancia que tuvo en 1974 la creación del primer centro tecnológico del grupo, Ikerlan, para el futuro competitivo de la corporación. Algunos de los proyectos llevados a cabo por sus centros tecnológicos no habrían sido posibles sin las aportaciones realizadas a los fondos intercooperativos.

### **4.1 La importancia de la educación y la formación cooperativa.**

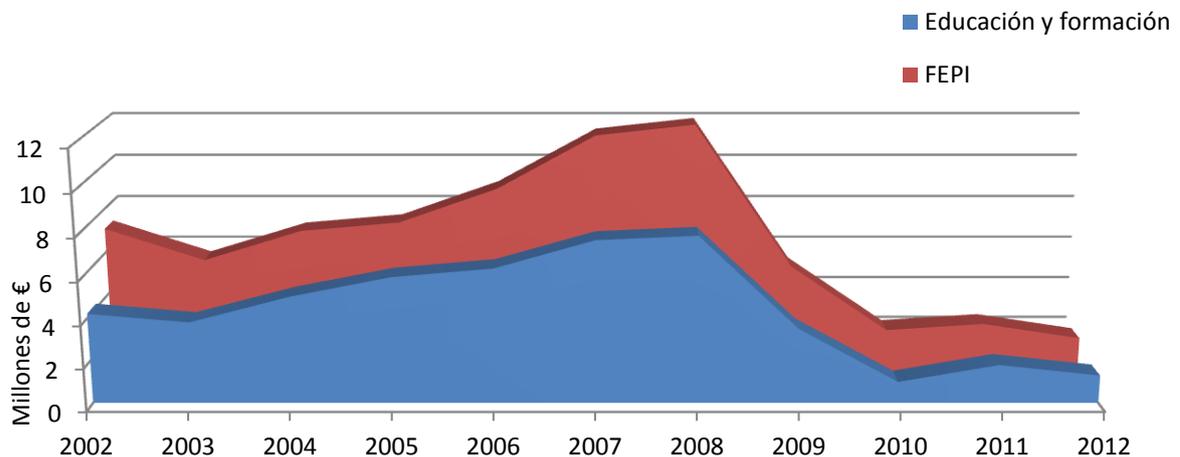
#### **Evolución de los centros de formación de MCC.**

Uno de los principios cooperativos que se han mantenido a lo largo del tiempo es el de la educación y formación de los socios. Como hemos visto en el segundo capítulo, ya desde Rochdale, un porcentaje de los beneficios de la cooperativa tenía que destinarse a este fin. El objetivo de este principio es que los socios, además de

tener una formación técnica adecuada para la realización de sus funciones en el seno de la cooperativa, sean educados moralmente en el resto de principios y valores cooperativos.

Desde sus inicios MCC ha dado mucha importancia a la formación académica y profesional. De hecho es uno de los factores clave en el desarrollo de la experiencia y en su éxito empresarial a nivel mundial. Actualmente MCC cuenta con varios Centros de Formación Profesional y con una Universidad propia que son parte de su estructura empresarial. A parte de cubrir las necesidades formativas de las cooperativas, también son accesibles para la sociedad en general. (Santa Cruz, Flecha, & Serradell, 2009)

**Gráfico 4: Aportaciones del FEPI a Educación y Formación**



Fuente: Elaboración propia, partiendo de TUlankide (477, 489, 502, 513, 523, 534, 545, 556, 567, 579, 587)

En el gráfico se puede observar que la mayor parte de los fondos del FEPI se destinan a proyectos de educación y formación. En 10 años se han aportado de manera conjunta un total de 48,2 millones de euros. Pero, mediante estas aportaciones ¿qué ha obtenido la Corporación? Lo veremos a continuación.

#### **4.1.1 La evolución de la formación desde la creación de la Escuela Profesional hasta Mondragon Unibertsitatea.**

Jose María Arizmendiarieta, en 1943 funda la Escuela Profesional. Precisamente de esta escuela surgen los alumnos que en 1955 fundan ULGOR. Se puede decir que sin la visión de Arizmendiarieta de dar el primer paso creando esta Escuela de formación, no habría surgido MCC, ya que no tendrían la formación y los valores morales necesarios para poder llevarla a cabo. (Oliveri, 2012)

La importancia de esta Escuela Profesional entre la década de los cuarenta y los cincuenta fue notable, ya que era la única alternativa con la que contaba la gente joven de la zona para poder obtener los conocimientos necesarios y la cualificación que les permitiera acceder al mundo laboral. Durante décadas se formaron en esta escuela a miles de directivos, técnicos y cuadros medios que se han incorporado a las cooperativas de MCC.

Pero esta escuela no sólo transmite los conocimientos técnicos, además enseña a sus alumnos los valores y las normas sociales establecidas por Arizmendiarieta. Así, los alumnos, además de tener una formación cualificada, desarrollan una moralidad que luego pueden incorporar a las cooperativas cuando ingresan en ellas. Los profesores y los alumnos mantienen una relación informal, de confianza y cercanía, lo que facilita que estos valores se creen de forma espontánea, no de forma reglada. (Altuna & Urteaga, 2014)

Debido a las crecientes necesidades de profesionales altamente cualificados para las cooperativas, se van creando diferentes entidades formativas para darles solución (Cancelo Alonso, 1999)(Santa Cruz et al, 2009):

- En 1957 surge LeaArtibai Ikastetxea, centro de estudios superiores en Markina-Xemein.
- En 1960 se crea la Escuela Técnica de Estudios Empresariales en Oñati (ETEO).

- En 1962 se transforma la Escuela Profesional en Eskola Politeknikoa, que hasta que transcurren 7 años no es reconocida como Escuela de Ingeniería Técnica Industrial. La oferta formativa se centraba en 6 especialidades (automatismos, delineación, electricidad, electrónica, fundición y mecánica).
- En 1966 se funda la cooperativa Alecop (Actividad Laboral Escolar Cooperativa) para que los alumnos de la Eskola Politeknikoa pudieran adquirir experiencia laboral antes de su incorporación final al trabajo y lo pudiesen compatibilizar con sus estudios.
- En 1976 se crea la Escuela de Magisterio en Eskoriatza, debido a la demanda por parte del sistema educativo de maestros con conocimientos de euskara, que cuatro años más tarde pasaría a ser la cooperativa Irakasle Eskola.
- En 1979 nace Eskola Politeknikoa Txorierri de la mano de un grupo de familias y profesores, empresas y ayuntamientos de la Comarca del Txorierri.
- En 1984 Otalora comienza su andadura como centro de formación continua en los ámbitos cooperativo y empresarial de directivos y miembros de los órganos sociales de la Corporación.
- Finalmente, en 1997 surge como cooperativa Mondragon Unibertsitatea, formada por ETEO, Mondragon Eskola Politeknikoa e Irakasle Eskola.

#### **4.1.2 La comunicación entre los centros formativos y las cooperativas como base de la educación en MCC.**

Desde sus inicios MCC ha mantenido la unión entre sus centros formativos y las cooperativas, y como consecuencia de ello, los centros han obtenido siempre información acerca de las necesidades empresariales y los perfiles requeridos. (Oliveri, 2012)

La oferta de los centros se ha ido modificando en función de las demandas de su entorno, las necesidades de la sociedad y de las cooperativas, tanto para los nuevos estudiantes como para los trabajadores en activo mediante la creación de nuevos cursos formativos. Un ejemplo de la anticipación es el modelo educativo propio, Mendeberry, que veremos a continuación. (Santa Cruz et al, 2009)

➤ **El modelo educativo Mendeberry**

Este modelo fue diseñado y puesto en marcha en el año 2000. Para su creación colaboraron empresas, centros educativos, expertos, profesores y ex alumnos de cada una de las titulaciones impartidas por los centros de MCC. Mediante la realización de un profundo análisis mediante encuestas y entrevistas, identificaron carencias y posibles mejoras que se podían llevar a cabo para una mejor formación de los Licenciados.

Con este modelo se pretende conseguir que los alumnos no sean formados únicamente de forma académica sino que se incorporen competencias personales, como la resolución de problemas, el trabajo en equipo, el liderazgo o la responsabilidad, de modo que se incorporen al mundo laboral con garantías de éxito (Oliveri, 2012)

La creación de este modelo implica cambios importantes en la forma de entender la educación (Santa Cruz et al, 2009) (Oliveri, 2012):

- **El concepto:** La educación pasa de ser la transmisión de conocimientos a proporcionar las habilidades necesarias para la inserción laboral.
- **El profesorado:** En el nuevo modelo se convierten en tutores, se implican directa y activamente en la gestión del aprendizaje de cada alumno de forma individual a la vez que potencia el trabajo en grupo.

- **El sistema de evaluación:** Formación y evaluación continua.
- **Las competencias del alumnado:** Además de adquirir los conocimientos académicos, los alumnos deben de ser proactivos, participativos, capaces de asumir responsabilidades y de colaborar y trabajar en equipo.

En resumen, el modelo Mendeberry está centrado en el alumno, que debe asimilar los conocimientos académicos, las competencias y los valores necesarios para incorporarse al mercado laboral. Esta apuesta innovadora iba en la misma línea que el proceso de Bolonia, lo que facilitó su implantación, habiendo sido MU la primera universidad del País Vasco y una de las primeras a nivel estatal en adaptar sus titulaciones al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), lo que denota la capacidad de previsión de MCC. (Oliveri, 2012)

#### **4.1.3 La pérdida de principios y valores cooperativos, el nuevo desafío para los centros de formación.**

Con el paso del tiempo, los centros formativos han ido evolucionando para adaptarse a las demandas de la sociedad y de las cooperativas. Como hemos visto, el modelo Mendeberry supone un punto de vista innovador en la educación y un elemento favorable para el futuro de las cooperativas, en cuanto a la cualificación de los alumnos, realizada “a la carta”.

Pero, como suele decirse, el papel lo aguanta todo. El problema que ha surgido con el transcurso de los años, es un problema se base que resulta fundamental para el mantenimiento del cooperativismo: la pérdida de los principios y valores cooperativos.

Mirando al pasado, si los primeros fundadores de ULGOR no se hubieran educado con los valores y principios cooperativos, probablemente no estaríamos hablando de la Experiencia Mondragon en este momento. Es por eso que una de las mayores preocupaciones de la Corporación es la de mantener el espíritu cooperativo de los socios.

En el año 2007, en TULankide (nº530), se muestra cierta preocupación en este aspecto. La pérdida de principios y valores cooperativos dentro de MCC comienza a ser patente. No sólo afecta a los gerentes o directivos, sino a la Corporación en general. El que los socios no se sientan parte de la cooperativa supone la pérdida de la identidad de MCC y de toda la Experiencia. Los cooperativistas, desprovistos de estos valores fundamentales, sin conocimientos del movimiento cooperativista y de sus derechos y deberes, apenas se diferencian de los trabajadores asalariados de cualquier otra sociedad de capital.

Debido a ello, en ese mismo año se decide crear un modelo formativo, apoyado por el FEPI, para volver a impregnar a todos los socios del espíritu necesario para continuar con la Experiencia. Aunque en TULankide (nº571) se desprende una mejoría en este aspecto, el tiempo dirá si este programa es suficiente para superar esta crisis de identidad cooperativa.

## **4.2 Las aportaciones del FEPI para la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías.**

Las empresas intentan adaptarse a la globalización, que está provocando grandes alteraciones en su entorno económico y en el mercado. Para poder lograr este objetivo, están definiendo nuevas estrategias basadas en el desarrollo tecnológico, la innovación y la internacionalización. Las cooperativas no son una excepción. (Bakaikoa et al, 2004 b)

El aumento de la competitividad provocado por la globalización hace que se acorte el ciclo de vida de los productos y de los procesos. Para permanecer en el mercado, las empresas tienen que invertir en innovación para poder desarrollar nuevas tecnologías y así poder mantener su actividad. La innovación se tiene que entender como una inversión, no como un gasto.

Si consideramos la tecnología como un método para la resolución de problemas ya identificados, podemos decir que la innovación tecnológica es el procedimiento mediante el cual podemos acceder a nuevos productos o procesos, completamente novedosos o parcialmente mejorados. (Coque Martínez, 2002)

El proceso innovador va sujeto a la existencia de un capital humano suficientemente cualificado para que se produzca la correcta difusión y asimilación de nuevas tecnologías. Como la tecnología y la información pueden ser adquiridos por la mayoría de las empresas, la clave para la obtención de ventajas competitivas reside en las capacidades del personal que integra la cooperativa. Por ello se puede establecer una relación entre formación, tecnología y competitividad. (Bakaikoa, Begiristain, Errasti, & Goikoetxea, 2004)

Pero en un mundo globalizado, no basta con tener empleados cualificados. La mayor parte de las empresas que cuentan con las mejores prácticas en innovación coinciden en que para conseguir este objetivo hay que compartir el conocimiento y las competencias, tanto con socios industriales como con otras universidades. De esta forma también se obtiene información por parte de ellos, pudiéndose aprovechar sus ideas. (Irizar & MacLeod, 2008)

#### **4.2.1 Las fases de la evolución tecnológica y la innovación en MCC**

La Corporación a lo largo de su historia ha pasado por varias fases (Bakaikoa et al, 2004 a). La primera, de 1956 a 1974, donde el desarrollo tecnológico estaba basado

en la adquisición de licencias, la segunda de 1974 a 2000, desde la creación de Ikerlan hasta su consolidación y la tercera a partir de 2000, cuando la innovación cobra un papel fundamental en la estrategia de especialización.

➤ **1ª Fase: Las licencias como base del desarrollo tecnológico**

MCC asimiló la tecnología mediante la compra de licencias de fabricación, en su mayoría adquiridas en Europa. Una vez obtenidas, las cooperativas las usaban en sus procesos de producción. Si debido a cambios en los gustos y necesidades del mercado había que realizar modificaciones en el producto, adquirirían una nueva licencia para obtener la nueva tecnología necesaria para su fabricación. Debido a esta forma de funcionamiento, el conocimiento tecnológico que se generó se desarrolló en torno al proceso, no al producto.

Al operar de este modo, las cooperativas contaban con cierta estabilidad. La cultura tecnológica basada en el proceso daba prioridad a la inversión en máquinas y elementos productivos. El objetivo de las cooperativas era crear empleo y contribuir al desarrollo socioeconómico del entorno y este modo de adquirir conocimientos tecnológicos minimiza la asunción de riesgos al comprar algo que ya funciona en vez de intentar desarrollarlo.

En sus comienzos, el desarrollo de las cooperativas de Mondragon no estaba basado en el liderazgo a través de nuevos productos creados a partir de I+D propios, sino que estaba sujeto al seguimiento de un líder externo. Las cooperativas acudían al extranjero en busca de empresas líderes que exportasen licencias para poder fabricar esos productos y venderlos en el mercado nacional. (Bakaikoa et al, 2004 a)

La posibilidad de acudir al mercado extranjero para la adquisición de patentes era debido al régimen franquista, que había impuesto el proteccionismo. Por ello, muchas empresas extranjeras que no podían penetrar en el mercado español,

rentabilizaban sus patentes de este modo. Pero en el momento en el que se abrieron los mercados, se produjo un cambio: las empresas extranjeras que hasta ahora habían otorgado licencias de explotación de sus patentes a empresas españolas, comienzan a retirarlas con el fin de explotarlas ellos mismos. (Cuevas Badallo, 2004)

A partir de esta apertura, las cooperativas comenzaron a plantearse su modo de operar. Para poder crecer había que competir en el mercado internacional y las licencias adquiridas tenían limitaciones. Se podía operar en mercados del norte de África y Sudamérica, además del mercado nacional, pero no en el resto de países. A parte de esto, las licencias suponían un gasto importante para las cooperativas, que en 16 años desde su creación habían abonado por ellas 300 millones de pesetas (aproximadamente 1,8 millones de euros).

Tras analizar la situación, la corporación tomó la determinación de crear su propio centro de investigación: Ikerlan (Bakaikoa et al, 2004 a)

### ➤ **2ª Fase: Creación de Ikerlan, su primer centro tecnológico**

La creación de este centro tecnológico supuso un cambio significativo en la manera de operar que se había llevado a cabo hasta el momento. Ayudó a las cooperativas a superar la dependencia técnica por la adquisición de licencias, lo que permitió que las empresas cooperativas pudieran entrar en los mercados internacionales. (Bakaikoa et al, 2004 a)

Ikerlan se creó en 1974, como entidad cooperativa sin ánimo de lucro. Su misión era colaborar en la renovación tecnológica de las cooperativas mediante el desarrollo tecnológico y la investigación aplicada. El equipo que inició la actividad del centro procedía de la Escuela Politécnica de Mondragon (actualmente Mondragon Unibertsitatea)

La filosofía de Ikerlan se basa en captar, asimilar y transferir conocimientos tecnológicos al sector productivo. De esta forma lo que busca es reforzar la competitividad a nivel internacional, vigilando los avances que se produzcan a nivel mundial. Como resultado se espera solucionar problemas concretos tanto en procesos productivos como en productos, para que se asocie a soluciones eficaces, personalizadas, de alta calidad de servicio y gran fiabilidad.

A parte de realizar estudios de viabilidad, formar a especialistas o investigadores o dar asesoramiento tecnológico a empresas, las dos actividades principales que realiza son proyectos genéricos de investigación aplicada y proyectos de investigación y desarrollo que se realizan bajo contrato. (Elorza, 2000)

En Ikerlan comienzan a desarrollar tecnologías propias, que se ponen al servicio de las empresas industriales que comenzaban a despuntar. A partir de este momento la investigación juega un papel fundamental en la evolución de las cooperativas de MCC.(Bakaikoa et al, 2004 a)

### ➤ **3ª Fase: La estrategia de especialización apoyada en la innovación**

A partir de 2000 se le comienza a dar mucha importancia a la innovación, de hecho se incluye entre los valores corporativos y es uno de sus objetivos básicos. Con esto la Dirección pretende convertir la innovación en un rasgo cultural corporativo. Hoy en día MCC compete en mercados internacionales con una estrategia de intensificación del uso de la tecnología. Para el desarrollo de la estrategia MCC ha formado un entramado compuesto por 3 centros tecnológicos y 12 unidades de I+D. Desde la Dirección se orienta a las cooperativas de la Corporación al uso de nuevas tecnologías, para que puedan aprovechar las ventajas que aportan a la gestión de sus negocios. (Bakaikoa et al, 2004 a)

Actualmente estos son los centros tecnológicos y las unidades de I+D que forman parte de MCC, ordenados por tipo y fecha de creación:

**Tabla 3: Centros tecnológicos y unidades de I+D**

1974		Centro Tecnológico de Electrónica de Sistemas, tecnologías de diseño y energía
1986		Centro Tecnológico de Máquina Herramienta y Tecnología de Fabricación
2003		Centro Tecnológico de materiales, procesos aditivos y tecnologías de unión
1995		Centro de I+D del plástico decorado
1998		Centro de I+D+i en tecnología de los polímeros y tecnología de los alimentos
2002		Centro de Investigación en automatización y óptica
2002		Centro de I+D en conformado y ensamble
2002		Centro de investigación en gestión
2002		(UPTC) Centro de I+D de tecnología para el sector del Packaging
2003		Centro de investigación de materiales y procesos para la automoción
2003		Centro de I+D en el sector de la elevación
2006		Centro de I+D del sector servicios
2008		Centro de desarrollo de proyectos en torno a tecnologías de sistemas de embebido
2009		Centro de investigación en energías sostenibles en el entorno del hogar
2012		Centro de I+D de materiales, tecnología y productos poliméricos

Fuente: Elaboración propia.

Estos centros Tecnológicos, así como las unidades de I+D, cada vez están adquiriendo una mayor importancia ante la globalización. Las cooperativas, de forma

individual, no serían capaces de soportar el coste de I+D para desarrollar nuevos productos o procesos productivos, pero al crear estas entidades, facilita el acceso de las cooperativas a estas nuevas tecnologías, que dan soluciones competitivas a sus desafíos, tanto presentes como futuros. (Bakaikoa et al, 2004 a)

#### **4.2.2 Fuentes de financiación de los proyectos de I+D+i**

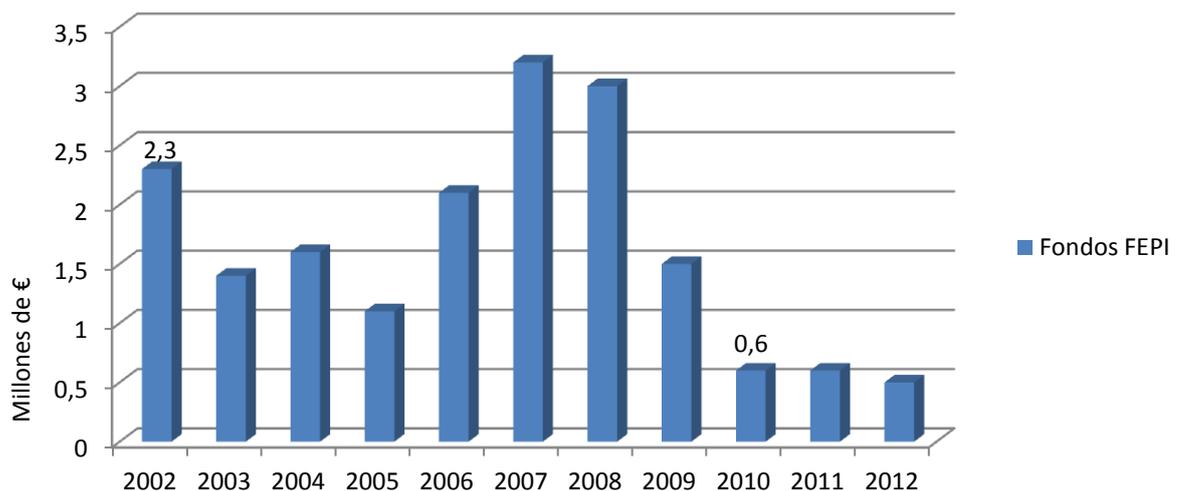
Tanto las unidades de I+D como los Centros Tecnológicos cuentan con varias vías de financiación, dependiendo del tipo de investigación en el que se encuentren inmersos. Como hemos visto antes, se desarrollan principalmente dos tipos de actividades (Elorza, 2000):

1. Proyectos genéricos de investigación aplicada: estos proyectos suelen ser de interés general, por lo que las Administraciones Públicas son las que aportan el capital para su desarrollo. Aunque no sean investigaciones específicas para dar solución a problemas específicos de las cooperativas de MCC, pueden ser útiles en el futuro para ellas. Actualmente, la financiación pública supone aproximadamente un 35% de los ingresos que reciben estos centros.
2. Proyectos de investigación y desarrollo que se realizan bajo contrato: estos proyectos cada vez están cobrando mayor importancia. Además de aceptar retos de investigación y desarrollo para las empresas de la corporación, también se realizan contratos con empresas privadas que no pertenecen a MCC. Esta apertura permite que las tecnologías que empresas competidoras quieran desarrollar luego puedan ser aplicadas en las cooperativas.

Para la financiación de los proyectos de I+D+i, MCC cuenta con las aportaciones realizadas al FEPI, como hemos visto en el capítulo anterior. En sus comienzos, las aportaciones realizadas a través de los fondos intercooperativos fueron claves para la puesta en funcionamiento de los centros tecnológicos. Aunque hoy en día el impacto es inferior debido a la apertura de los centros a la financiación privada y a las Administraciones Públicas, de media el 25% de los fondos del FEPI se destinan a financiar proyectos tecnológicos.

En el siguiente gráfico podemos observar los fondos que se han destinado a proyectos de investigación y centros tecnológicos en 10 años (17,9 millones de €)

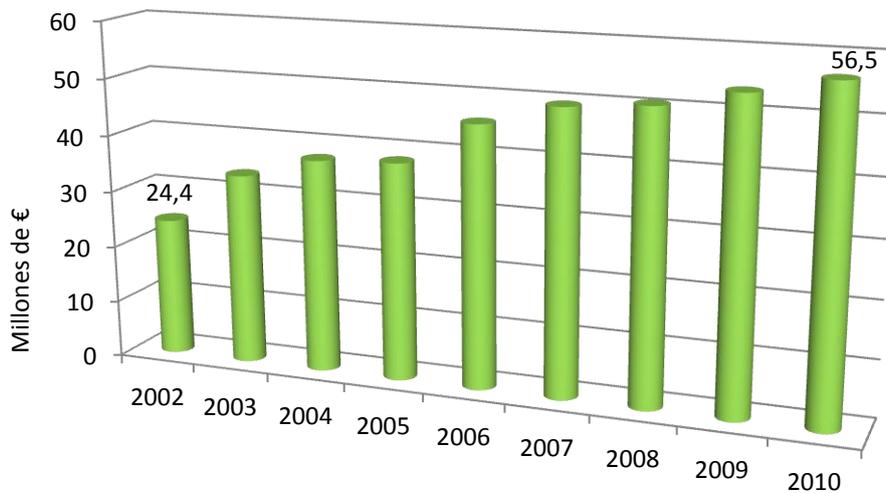
**Gráfico 5: Evolución de la inversión en centros tecnológicos y en proyectos de I+D**



Fuente: Elaboración propia, partiendo de TULankide (477, 489, 502, 513, 523, 534, 545, 556, 567, 579, 587)

Por otro lado, podemos observar cómo las inversiones han ido aumentando con el paso de los años, lo que denota un interés general, no sólo de MCC, sino de las empresas privadas que contratan sus servicios así como de la Administración Pública, en los proyectos de I+D que desarrollan estas empresas Corporativas.

**Gráfico 6: Inversión total anual en proyectos de I+D**



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los Informes Anuales de MCC de 2002 a 2010.

Al realizar la comparativa, llegamos a la conclusión de antes, que las inversiones realizadas por el fondo FEPI ya no tienen el mismo impacto. En el 2002, la aportación del FEPI suponía casi el 10% de los ingresos, sin embargo en 2010 el impacto apenas alcanza el 1%.

La conclusión que podemos sacar de estos datos es que MCC tomó en 1974 un camino que le ha conducido al éxito. Lo que empezó como una cooperativa propia para solucionar los problemas concretos de la Corporación ha acabado siendo un centro tecnológico de éxito al que le han seguido la creación de otros dos centros, así como de una red de empresas dedicadas a I+D+i. Pero nada de esto hubiera sido posible sin los fondos cooperativos.

## Capítulo V: El caso Fagor Electrodomésticos

Como hemos visto a lo largo del trabajo, Fagor fue la primera cooperativa que daría paso a la creación de MCC. Su fracaso ha sido el que ha inspirado este trabajo, porque se ha puesto en tela de juicio el principio de intercooperación y la solidaridad de la Corporación.

A continuación vamos a realizar un repaso por la historia de Fagor desde su creación así como un análisis para ver cuáles han sido las principales causas que le han conducido a su final. Veremos cómo se ha comportado MCC en todo el proceso, y cómo se han gestionado los fondos de intercooperación para ofrecer a Fagor los distintos apoyos que ha necesitado en cada momento de su historia.

### 5.1 El crecimiento de Fagor a lo largo de la historia.

Fagor comienza su andadura el 20 de octubre de 1955 con la adquisición de una empresa vitoriana, que diez meses más tarde es trasladada a su ubicación actual en Mondragón. Esta empresa de inspiración cristiana llamada entonces Ulgor, nació con el fin de crear empleo digno para todos sus integrantes y para intentar adelgazar la línea de la desigualdad social de la época. (TUlankide nº 504)

Desde el principio se obtuvieron buenos resultados, rebasando incluso las previsiones más optimistas. Para poder satisfacer las necesidades de abastecimiento y parte del sistema de producción, se crearon otras cooperativas en la zona, como Arrasate, Copreci, Ederlan o Fagor Electrotécnica. Así en 1964 se decide crear el Grupo Ularco mediante la asociación de estas cooperativas. (Altuna & Urteaga, 2014)

En 1976 finalizó la dictadura franquista y con ello el proteccionismo instaurado, que había permitido a Fagor ser líder en el mercado nacional. Debido a la apertura, la

cooperativa decide emprender la estrategia de internacionalización, con el fin de defenderse de los nuevos competidores que se estaban introduciendo poco a poco en su mercado. Pero este no era el único motivo, ya que se temía por los puestos de trabajo de los socios. Por ello, se decidió llevar a cabo una estrategia de multilocalización en vez de una deslocalización. Se compraban empresas en el extranjero que fueran rentables para mejorar los beneficios de la cooperativa, ampliando los procesos productivos existentes en Euskadi y enviando los menos rentables fuera, donde pudieran mejorar los costes. De esta forma se mantenía el empleo local de calidad y mejoraba la competitividad de la cooperativa (Errasti & Núñez, 2014)

En Fagor el crecimiento y la internacionalización se consideraron como la única vía para ser competitivos y como único medio de supervivencia. Por ello, la cooperativa tomó la decisión de convertirse en una multinacional con el fin de poder competir con otras multinacionales que se habían establecido en el mercado nacional tras su adhesión en 1986 a la Unión Europea.

A finales de 1980 y principios de 1990, su estrategia se centra en Marruecos, Egipto y América Latina, donde se hace con el control de algunas empresas. Pero no sólo invierte en empresas en el extranjero, también adquiere Fabrelec, hoy en día conocida como Edesa. Sin embargo los resultados obtenidos no son los esperados y por ello, a finales de siglo, Fagor decide centrarse en los mercados de los países europeos. Así comienza su andadura europea, mediante el establecimiento conjunto (joint-venture) de una nueva empresa junto con la alemana Vaillant en Bergara (Geysler-Gastech).

En 1999 se produce una de las grandes inversiones realizadas por Fagor en el extranjero: la compra de la fábrica polaca Wrozamet. Dos años antes de la adquisición de la empresa, Fagor había comenzado a transferir tecnología a la compañía para la fabricación de un modelo de cocinas nuevo. La inversión realizada conjuntamente por Fagor y Mondragon Inversiones alcanzó los 31,25 millones de euros, con los que

adquirieron el 76% de la empresa, para más adelante adquirir prácticamente la totalidad y pasar a llamarse Fagor Mastercook.

Pero la inversión realizada en Mastercook no finaliza ahí, ya que en los siguientes 10 años a su adquisición se realizaron inversiones por valor de 140 millones de euros, para poder poner en marcha nuevas líneas de producción trasladadas desde Mondragon y Francia. Todas estas inversiones no se hubieran podido llevar a cabo sin los fondos de intercooperación de MCC, que aportaron gran parte del capital tanto para la adquisición como para el desarrollo de Mastercook. (Errasti, 2013)

Una de las mayores inversiones realizadas por Fagor en el extranjero se produjo en 2005, cuando se tomó la decisión de comprar la empresa francesa Brandt Électroménager, cuyo tamaño en el momento de la adquisición era equiparable al del propio Fagor (Errasti & Núñez, 2014). En la página web de MCC afirman que la compra de Brandt se aprobó el 25 de marzo de 2003 por la Asamblea General de Fagor, donde 2.045 socios (el 84%) votaron a favor de la propuesta, con el fin de reforzar el desarrollo futuro de la cooperativa.

La operación de compra de Brandt comenzó en 2002, cuando ELCO y Fagor presentan conjuntamente una propuesta, en la que la cooperativa aportó 50 millones de euros para hacerse con el 10% de la sociedad. Transcurridos tres años desde la operación, Fagor compra a ELCO toda su participación por 162 millones de euros, donde MCC también participa aportando casi una tercera parte (50 millones), para hacerse con el control total de la compañía. En ese momento Brandt contaba con una alta capacidad tecnológica, especializada en cocinas, hornos de inducción y lavadoras. Las ventas de la sociedad en 2005 superaban los 800 millones de euros y era una empresa líder en el mercado francés, cuya cuota alcanzaba el 17%. (Errasti, 2013)

Los fondos intercooperativos también participaron en estos proyectos llevados a cabo por Fagor. En TULankide (nº 513 y 523) se publican algunas de las inversiones realizadas a través del FCI en Fagor, donde destacan los 20,9 millones de euros para la adquisición de parte de las acciones de Brandt en 2005 (el FCI recaudó ese año 37,6

millones, lo que supone una inversión de más del 50%) y la inversión de 4,3 millones de euros en Mastercook realizada en 2006.

## **5.2 La crisis económica y la quiebra de Fagor**

Uno de los principales problemas de Fagor ha sido la dimensión que ha alcanzado. Promovido por la coyuntura económica y por el modelo de crecimiento de España basado en la construcción, nada hacía presagiar que las ventas de electrodomésticos iban a sufrir un descenso atroz. En épocas de beneficios continuos donde se veían únicamente las luces y no las sombras, el crecimiento a nivel internacional de Fagor fue enorme. (Errasti & Nuñez, 2014)

El ascenso y el declive de Fagor se produjeron en un periodo de tiempo extremadamente corto. Tras haber realizado las dos inversiones más considerables anteriormente expuestas (Mastercook y Brandt), el número de trabajadores empleados en Fagor en 2007 se elevó hasta los 11.000, justo antes de la explosión de la burbuja inmobiliaria del Estado. (Errasti, 2013)

El crecimiento de Fagor, en gran medida, venía desarrollándose apoyado en el aumento imparable del sector de la construcción. Es por ello que cuando explotó la burbuja inmobiliaria en 2007, arrastró a la cooperativa. Las cifras fueron demoledoras. En 2006 se construyeron en España 665.000 nuevas viviendas, en 2012, apenas 34.000, lo que supone una reducción del 94%. Además de la reducción considerable en la construcción de vivienda nueva, como debido a la crisis se destruyeron millones de empleos, la capacidad de compra de los consumidores también sufrió un brusco descenso.

En 2011, Fagor tiene una cuota de mercado nacional muy baja, que apenas alcanza el 6%. Esto es debido en gran medida a la irrupción en el mercado de nuevas empresas asiáticas, como LG o Samsung, cuyos costes laborales y productivos

obligaron al resto de empresas del sector a reducir su margen de beneficios para seguir siendo competitivas. Como resultado de todo lo anteriormente mencionado, Fagor comienza a ver afectada su viabilidad, ya que durante los últimos ejercicios sólo arroja resultados negativos. (Errasti & Nuñez, 2014)

En consecuencia, Fagor comienza a endeudarse, pero al no obtener resultados positivos, la devolución de la deuda a sus acreedores se pone en entredicho. En 2013 la deuda contraída por Fagor superaba los 1.000 millones de euros distribuidos de la siguiente manera (Errasti & Nuñez, 2014):

- 380 millones de euros de deuda con entidades bancarias.
- 240 millones de deuda con MCC.
- 210 millones de euros por pagar a los proveedores.
- 175 millones de euros de inversores privados.
- 79 millones de los socios trabajadores.
- 75 millones de las Instituciones Públicas Vascas.

### **5.2.1 Análisis contable de los aspectos más destacables**

Con el fin de reforzar todo lo anteriormente comentado, realizaremos un análisis de la evolución de las Cuentas Anuales Consolidadas de Fagor, utilizando para ello algunas de las partidas de Balance de Situación, Pérdidas y Ganancias y Estados de Flujos de Efectivo, así como varios ratios que ponen de manifiesto la mala situación de Fagor tras la crisis hasta 2012.

No se incluirá en este análisis el año 2013, ya que antes de finalizar el ejercicio ya entró en concurso de acreedores y comenzó a deshacerse de activos para liquidar deudas y no refleja la imagen de una empresa en funcionamiento, con lo que los datos no son comparables con el resto de periodos.

**Tabla 4: Evolución del Balance de Situación entre 2002 y 2012 (en miles de €)**

	Activo Corriente	Activo no corriente	Total Activo	Patrimonio Neto	Pasivo no corriente	Pasivo corriente	Total Pasivo
2002	208.177	432.195	640.372	186.675	97.911	355.786	640.372
2003	204.162	403.811	607.973	193.069	102.960	311.944	607.973
2004	250.166	459.178	709.344	274.400	111.694	323.250	709.344
2005	627.793	915.137	1.542.930	404.555	272.615	865.760	1.542.930
2006	673.549	966.409	1.639.958	346.427	440.297	853.234	1.639.958
2007	673.980	1.072.651	1.746.631	345.376	510.189	891.066	1.746.631
2008	702.277	907.577	1.609.854	309.877	392.167	907.810	1.609.854
2009	685.300	689.311	1.374.611	251.563	377.931	745.117	1.374.611
2010	702.625	707.565	1.410.190	226.636	495.355	687.199	1.409.190
2011	681.620	618.815	1.300.435	174.987	378.604	746.844	1.300.435
2012	667.272	583.992	1.251.264	41.071	418.667	791.526	1.251.264

Fuente: Elaboración propia, partiendo de las Cuentas Anuales depositadas en la CNMV.

En la evolución del Balance podemos observar un salto importante entre el año 2004 y 2005. Todas las partidas se ven incrementadas y el Activo Total pasa a ser más del doble. La explicación viene dada por la adquisición en 2005 de Brandt. Como se ha comentado anteriormente, en este año se procede a la compra a ELCO de toda su participación, pasando a tener el control total de la empresa francesa, por lo que, a partir de entonces, pasa a formar parte de las cuentas consolidadas de Fagor.

Una partida que merece la pena analizar es la evolución del Patrimonio Neto. Se ve como a partir de la crisis económica comienza a descender. Como veremos en la siguiente tabla, la mayor parte de este descenso viene explicado por los resultados negativos.

Como hemos comentado en el tercer capítulo, los resultados negativos pueden distribuirse en parte contra las reservas. Al generarse pérdidas parte de éstas van a reducir las reservas, reduciendo en parte el Patrimonio Neto de Fagor. Como se puede observar en la siguiente tabla, las reservas han ido en disminución desde 2008, reduciéndose en más de 100 millones de euros, hasta quedar en negativo en 2012.

**Tabla 5: Evolución de partidas significativas (en miles de €)**

	Ventas	Resultado del ejercicio	Reservas	Patrimonio Neto
2002	896.487	12.972	43.997	186.675
2003	911.034	13.650	44.702	193.069
2004	940.819	4.327	58.010	274.400
2005	1.411.392	1.081	60.346	404.555
2006	1.747.414	4.406	66.834	346.427
2007	1.749.834	12.809	59.011	345.376
2008	1.603.212	-4.910	74.121	309.877
2009	1.411.761	-29.944	47.811	251.563
2010	1.396.184	-11.830	19.345	226.636
2011	1.277.218	-27.983	4.065	174.987
2012	1.166.664	-135.378	-33.528	41.071

Fuente: Elaboración propia, partiendo de las Cuentas Anuales depositadas en la CNMV.

Los datos arrojados por los resultados del ejercicio son concluyentes. Antes de la crisis los resultados eran positivos, a partir de 2008, comienzan las pérdidas, que en principio podían haber sido recuperables (4 millones de euros), pero la sociedad encadena unos resultados negativos durante cuatro años consecutivos, siendo ya en el quinto año de 135 millones de euros, una cifra insostenible.

Los resultados negativos vienen explicados en gran medida por la cifra de negocios. Las ventas entre 2002 y 2004 van en aumento a un ritmo controlado. Tras la adquisición de Brandt, las ventas aumentan en un 50% y siguen en aumento hasta 2007, donde casi duplican las ventas de 2002. A partir de la crisis, las ventas comienzan a descender, pasando de 1.747 millones de euros en 2007 a 1.167 millones en 2012, lo que supone un descenso de 580 millones (un 33%).

A continuación haremos el cálculo de los ratios de solvencia, tanto a corto como a largo plazo, el ratio de endeudamiento y veremos el signo y evolución del Fondo de Rotación.

**Tabla 6: Ratios de solvencia y Fondo de Rotación (en miles de €)**

	Fondo de Rotación	Solvencia a c/p	Prueba ácida	Disponibilidad	Solvencia a l/p	Endeudamiento
2002	76.409	1,21	0,85	<b>0,01</b>	1,41	0,71
2003	91.867	1,29	0,96	<b>0,04</b>	1,47	0,68
2004	135.928	1,42	0,98	<b>0,02</b>	1,63	0,61
2005	49.377	1,06	<b>0,78</b>	<b>0,08</b>	1,36	0,74
2006	113.175	1,13	0,83	<b>0,10</b>	1,27	0,79
2007	181.585	1,20	0,85	0,20	1,25	0,80
2008	<b>-233</b>	<b>0,99</b>	<b>0,69</b>	<b>0,07</b>	1,24	0,81
2009	<b>-55.806</b>	<b>0,93</b>	<b>0,65</b>	<b>0,06</b>	1,22	0,82
2010	20.366	1,03	<b>0,69</b>	<b>0,05</b>	1,19	0,84
2011	<b>-128.029</b>	<b>0,83</b>	<b>0,55</b>	<b>0,04</b>	1,16	0,87
2012	<b>-207.534</b>	<b>0,74</b>	<b>0,72</b>	<b>0,24</b>	1,03	0,97

Fuente: Elaboración propia, partiendo de las Cuentas Anuales depositadas en la CNMV.

Un indicador del mal estado de las cuentas es el Fondo de Rotación (Activo Corriente – Pasivo Corriente). A partir de 2008 (excepto en 2010) pasa de ser positivo a negativo, lo que indica que el importe total del pasivo corriente excede del total del activo corriente, por lo que existe una incertidumbre significativa acerca de la capacidad de Fagor de realizar sus activos para hacer frente a sus pasivos en el curso normal de las operaciones.

En cuanto a la solvencia a corto plazo, hay que tener en cuenta 3 indicadores de forma conjunta:

- Ratio de solvencia a c/p (Activo Corriente / Pasivo Corriente)
- Prueba ácida (Activo Corriente-Existencias / Pasivo Corriente)
- Ratio de disponibilidad (Disponible / Pasivo Corriente)

En la tabla podemos ver la disminución que ha sufrido a partir de 2008. Según los cálculos realizados, a partir de ese año la empresa es teóricamente insolvente a c/p, ya que con sus activos realizables no es capaz de hacer frente a sus pasivos corrientes.

Con el ratio de solvencia a l/p (Activo Total / (Pasivo no Corriente + Pasivo Corriente), se puede observar el deterioro progresivo que ha ido soportando, acercándose poco a poco a 1. Teóricamente, mientras el valor sea superior a la unidad, la empresa es solvente, pero lo que indica es que la empresa prácticamente no cuenta con Patrimonio Neto, lo que ya habíamos visto anteriormente. Esto puede verse de un modo más claro en el Ratio de Endeudamiento (1/ratio de solvencia a l/p), donde en 2012 alcanza el 97%.

**Tabla 7: Evolución de los Flujos de efectivo de las actividades de explotación, capacidad de devolución y diagnóstico de la situación de liquidez (en miles de €)**

	EBITDA	EPE Bruto	EPE neto	Deuda financiera total	Deuda financiera/EPE	Deuda financiera/Ebitda	Diagnóstico
2006	59.222	11.872	12.880	447.763	34,76	7,56	liquidez suficiente
2007	97.140	69.976	67.080	495.388	7,39	5,10	liquidez suficiente
2008	47.487	-90.491	-127.884	567.347	-4,44	11,95	<b>Ilíquidez preocupante</b>
2009	39.775	105.976	76.957	387.905	5,04	9,75	liquidez suficiente
2010	48.993	-3.610	-36.243	453.544	-12,51	9,26	<b>Ilíquidez preocupante</b>
2011	-896	88.553	54.182	358.661	6,62	-400,29	<b>liquidez inestable</b>
2012	-28.778	-47.077	-85.519	361.319	-4,23	-12,56	<b>Ilíquidez severa</b>

Fuente: Elaboración propia, partiendo de las Cuentas Anuales depositadas en la CNMV.

El EBITDA sirve para analizar la capacidad de la sociedad de generar recursos mediante la explotación, sin tener en cuenta la variación de las necesidades de explotación y antes de considerar el modelo fiscal y financiero. El efectivo bruto de las actividades de explotación (EPE bruto) tiene en cuenta la variación de las necesidades de explotación y el efectivo neto de las actividades de explotación (EPE neto), además de lo anterior, el modelo fiscal y financiero.

Como podemos observar en la tabla, a partir de 2008 la clasificación de la situación de liquidez pasa por varias fases. En 2008 y 2010, el EPE bruto y el neto son negativos, mientras que el EBITDA es positivo, lo que quiere decir que, aunque la

sociedad tiene un potencial de generación de tesorería mediante la explotación, no es capaz de realizarlo, la solvencia se ve deteriorada, poniendo en peligro la capacidad de devolución de la deuda financiera (Iliquidez preocupante)

En 2011 la situación es inversa, es decir, el EBITDA negativo indica que la sociedad no tiene potencial para generar tesorería, pero sin embargo lo consigue. Esto es debido a la variación de las necesidades de explotación, provocada por el retraso del pago a sus acreedores, que genera un flujo de tesorería inestable (liquidez inestable).

Por último, en 2012, Fagor ni tiene potencial de generar tesorería ni de realizarla, por lo que es incapaz de devolver sus deudas financieras. Se encuentra en una situación de iliquidez severa.

En resumen, podemos concluir que a partir de 2008, coincidiendo con la crisis, los resultados de Fagor comenzaron a ser negativos y se fueron agravando con el paso de los años. El descenso continuado del volumen de la cifra de negocios, el aumento del pasivo corriente con respecto al activo corriente y el aumento del ratio de endeudamiento eran sintomáticos de que la actividad no era rentable ni sostenible en el tiempo, lo que ha llevado a Fagor a su final.

### **5.3 El despliegue de los mecanismos de intercooperación para intentar evitar la quiebra de Fagor.**

En TUIankide (nº 513 y 523) se publican algunas de las inversiones realizadas a través del FCI en Fagor, donde destacan los 20,9 millones de euros para la adquisición de parte de las acciones de Brandt en 2005 (el FCI recaudó ese año 37,6 millones, lo que supone una inversión de más del 50%) y la inversión de 4,3 millones de euros en Mastercook de Polonia en 2006. Como hemos visto anteriormente, además MCC

participó a través de Mondragon Inversiones con 50 millones de euros para la adquisición de Brandt y con 15 millones en la adquisición de Mastercook.

Estos proyectos no habrían sido llevados a cabo por el riesgo y la inversión que entrañaban de no haber sido por el apoyo de los fondos intercooperativos de MCC, pero nadie en ese momento era capaz de ver la enorme crisis que vendría apenas tres años después y que hundiría las ventas de Fagor de forma insalvable.

Además de recibir fondos del FCI, en el comienzo de la crisis se valió de la reconversión de resultados y, por supuesto del FSC, de los cuales no disponemos de datos económicos para saber el porcentaje de fondos recibidos por estas vías. Pero sabemos que a través de Mondragon Inversiones (tanto a través del FCI y FSC como de aportaciones extraordinarias realizadas por otras cooperativas de MCC), se invirtieron un total de 240 millones de euros hasta 2013 para reforzar económicamente a Fagor.

Como se ha comentado anteriormente, en 2007 la plantilla de Fagor alcanzaba los 11.000 trabajadores, algo inviable debido a los resultados que año tras año iban a peor. En 2013 la plantilla apenas superaba los 5.500, de los cuales 2.000 operaban en Euskadi.

Uno de los principales objetivos de MCC es el mantenimiento del empleo en las cooperativas locales, por ello, se llevaron a cabo una serie de medidas para que los socios se vieran afectados en menor grado por la situación que estaba atravesando la cooperativa. Para ello se valieron principalmente de tres mecanismos:

- **Las recolocaciones:** Los trabajadores de las cooperativas se transfieren a otras que se encuentren en una mejor situación económica. Ya en previsión de la situación, en los últimos años, otras cooperativas como Fagor Industrial, Copreci o Maier han recibido a socios de Fagor en su seno.
- **Las prejubilaciones:** En los últimos años han sido muchos los socios de Fagor que se han podido acoger a las prejubilaciones. Para poder aumentar en

número de personas beneficiadas, en 2010 Fagor realizó una modificación de su estatuto para poder rebajar la edad de 61 a 58 años. Además de prejubilaciones también se impulsan las bajas incentivadas, traslados compensados y excedencias entre otros.

- **La reducción de sueldo:** Durante los últimos años, se han presentado y aprobado en su asamblea varias propuestas para su reducción.

Las medidas adoptadas han supuesto un deterioro grave en la calidad del trabajo de los socios, ya que se ha fomentado la flexibilización de las condiciones laborales, la movilidad y una mayor presión de trabajo. (Errasti, 2013)

Pero MCC no se rinde y en mayo de 2013 decide aprobar la creación de otro fondo intercooperativo, el Fondo de Reestructuración y Empleo Societario (FRES), exclusivamente para ayudar a Fagor, mediante el cual aporta a la cooperativa 70 millones de euros en un último intento por salvarla. Esto supone un esfuerzo extra para el resto de cooperativas, que, aún en proceso de recuperación por la crisis, ven como sus resultados se ven una vez más disminuidos. Pero no es suficiente, y Fagor solicita otros 50 millones de euros adicionales a la Corporación. Es entonces cuando se decide no invertir más en intentar salvar la cooperativa. (Errasti & Nuñez, 2014)

Todos los esfuerzos realizados por MCC para salvar Fagor fueron insuficientes, a pesar de contar con mecanismos de intercooperación que no disponen otras cooperativas. Pero tal y como afirmó Xabier Bengoetxea, Presidente de Fagor Electrodomésticos en la última etapa de la cooperativa, en una entrevista publicada en TUlankide (nº 588), "...estos últimos días se han publicado muchas informaciones sobre la solidaridad que hemos recibido incesantemente durante estos últimos años; y es cierto, ¡gracias a ello hemos llegado hasta aquí!"

## Conclusiones

El pensamiento cooperativista surge en momentos de la historia donde la sensación generalizada es de injusticia social, sobre todo en cuanto a las condiciones laborales y a la desigualdad social. Desde la creación de la que es considerada la primera cooperativa, “Rochdale Equitable Pioneers Society” en 1844, pasando por los intentos fallidos de Robert Owen y Charles Fourier, el éxito de Friedrich Wilhelm Raiffeisen con su caja rural, hasta la fundación de la primera cooperativa de MCC, Ulgor, los factores socioeconómicos han influido en gran medida en el movimiento.

Desde los inicios del movimiento cooperativo, en los estatutos de todas las sociedades cooperativas que se han ido creando, se dejan reflejados una serie de normas de comportamiento, o principios cooperativos, que serán la base para el desarrollo de sus actividades, tanto internas como en su relación con el entorno.

Estos principios no son inamovibles, pero muchas de las normas de conducta creadas por los pioneros de Rochdale se han mantenido con el paso del tiempo, transformándose acorde a la coyuntura económica y social de cada momento. De hecho, en estos momentos, se encuentran en proceso de revisión.

Todos los principios definen a las cooperativas como tales, pero son cuatro de ellos los que hacen que se diferencien del resto de sociedades mercantiles:

- Control democrático de los miembros.
- Participación económica de los socios.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas.

Los fondos intercooperativos surgen para dar respuesta a este último principio, el de cooperación entre cooperativas. La cooperación se trata de un movimiento natural entre cooperativas que representa la unión para la obtención de un fin

conjunto. Además facilita a las cooperativas el crecimiento, minimiza la asunción de riesgos y aumenta su competitividad en el mercado.

Con el fin de entender los mecanismos de intercooperación que se llevan a cabo entre cooperativas se ha realizado el análisis de los fondos de intercooperación de MCC, por ser uno de los grupos cooperativos más cercanos e importantes a nivel mundial.

Precisamente, uno de los puntos fuertes de MCC desde el comienzo ha sido la solidaridad entre cooperativas, que tiene mecanismos como los fondos intercooperativos. Mediante las aportaciones a estos fondos los logros obtenidos por la Corporación han sido muy importantes, tanto para su crecimiento y desarrollo, su competitividad y su continuidad en el mercado.

La reconversión de resultados ha sido clave en el desarrollo de MCC. Es el mecanismo con más años de trayectoria y ha servido a las empresas que en momentos difíciles han contado con una distribución del resultado de otras empresas que ha amortiguado sus resultados negativos, manteniendo la actividad y no provocando el despido de trabajadores.

El FCI ha apoyado con sus fondos a las cooperativas en sus procesos de internacionalización y en el desarrollo de nuevas actividades, que sin su aportación no se habrían podido llevar a cabo por el riesgo que suponían. Además, junto con el FSC han apoyado económicamente a las cooperativas del grupo industrial que incurrían en pérdidas, evitando, al igual que la reconversión de resultados, el cierre de otras sociedades de mayor tamaño.

El FEPI ha sido fundamental para el desarrollo de proyectos de I+D y para la creación de centros tecnológicos. Las aportaciones realizadas a través de Fundación Mondragon han permitido mejorar la competitividad de la Corporación, mediante el desarrollo de nuevas tecnologías e innovaciones que han supuesto un reconocimiento a su labor en este ámbito a nivel internacional. Actualmente los centros tecnológicos y

las unidades de I+D ya no dependen tanto de la financiación interna de MCC, se han convertido en un referente y la mayoría de la financiación procede de empresas privadas que contratan sus servicios debido a su calidad.

Además el FEPI ha permitido crear una red de centros educativos en permanente contacto con las cooperativas de MCC, que adecuan su sistema formativo a las necesidades de las sociedades integrantes, lo que supone una ventaja competitiva en lo que se refiere a la capacitación de todos los integrantes de la Corporación

Sin embargo, a pesar de todas las medidas adoptadas para la continuidad de la Experiencia Mondragon, nos encontramos con carencias. Por ejemplo, a pesar de que se intenta mantener la actitud cooperativa entre todos los miembros de la Corporación, está claro que los valores y principios cooperativos se han ido diluyendo con el paso del tiempo. Los factores que han podido influir en esto son el rápido crecimiento empresarial de MCC, la falta de formación de las nuevas incorporaciones en valores y en conocimientos acerca del movimiento cooperativo, la dimensión adquirida por algunas cooperativas e incluso la injusticia con la que son percibidos algunos de los mecanismos de intercooperación.

Además de lo anterior, el caso de Fagor Electrodomésticos ha puesto en entredicho la funcionalidad del sistema cooperativo. Uno de los principales problemas de Fagor ha sido la dimensión que ha alcanzado. Su estrategia de internacionalización basada en la compra de empresas competidoras en el extranjero ha resultado ser su ruina. En un contexto de crecimiento acelerado basado en el ladrillo, nadie supo prever la ruptura de la burbuja inmobiliaria que se había creado en el Estado y las terribles consecuencias que conllevarían para las ventas de electrodomésticos.

En los momentos buenos, Fagor se valió de los fondos intercooperativos como el FCI para crecer en el exterior. A parte de los fondos, MCC, a través de Mondragon Inversiones, también apoyó financieramente a Fagor para la compra de Mastercook y Brandt. Sin su ayuda Fagor no hubiera podido llevar a cabo estas operaciones, por el riesgo y la inversión que suponían.

Una vez comenzada la crisis, se activaron los mecanismos de intercooperación para poder salvar la cooperativa, pero las medidas que se adoptaron llegaron tarde. En 2013 la deuda total superaba los 1.000 millones de Euros y MCC directamente había aportado más de 300 millones. Aunque Fagor solicita una nueva ayuda a la corporación, ésta se rechaza, por miedo a un efecto dominó de las cooperativas y porque la Corporación considera que Fagor no es viable cara al futuro.

La decisión de dejar caer Fagor Electrodomésticos no fue una cuestión sencilla. Atendiendo a las cifras arrojadas por sus nefastos resultados y por las deudas multimillonarias contraídas, visto desde una perspectiva exterior a la Corporación, no cabía duda de que Fagor era una empresa en quiebra, pero dentro de MCC había otros factores, no ligados a los resultados, por los que era importante mantenerla a flote.

Se trataba de la primera cooperativa constituida (ULGOR), con la que comenzó toda la Experiencia Mondragon. Se dejaba caer la base de MCC y con ella los valores y principios que inspiraron su desarrollo podían debilitarse. Moralmente no era correcto dejar que se hundiera su buque insignia, pero si no lo sacrificaban, acabaría por arrastrar al resto de cooperativas.

Y ahora ¿qué medidas va a adoptar MCC para evitar que la situación vivida con Fagor no se vuelva a repetir? ¿Está en riesgo la viabilidad del sistema cooperativo? En el Congreso de Mondragon celebrado el 15 de diciembre de 2014 se aclararon algunos puntos.

En TULankide (592) se publica cómo Javier Sotil, Presidente del Consejo General de Mondragon, presentó en este Congreso el documento “Mondragon del Futuro” que habla de cambios en los instrumentos de solidaridad intercooperativa de MCC a raíz del caso Fagor.

Se plantea que las ayudas prestadas a las cooperativas por estas vías cuenten con la garantía de que van a ser eficaces y para ello habrá una mayor exigencia a la hora de conceder dichas ayudas. A esto se le ha denominado “solidaridad exigente

transformadora". Mediante este mecanismo se intentará no prolongar actividades inviables y anticipar problemas de competitividad de las cooperativas para que el caso Fagor no vuelva a repetirse. Porque en sus palabras "la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, del empleo y de la riqueza generados requiere de proyectos más sólidos y competitivos".

Pero en ningún momento se pone en tela de juicio la viabilidad del sistema cooperativo, de hecho lo refuerza asegurando que "los valores cooperativos nos ayudan a transformar la sociedad, haciendo nuestros entornos cercanos más justos, solidarios y equitativos". Entonces, ¿por qué se ha generado tanto debate acerca del fracaso del cooperativismo?

Según Baleren Bakaikoa, en una entrevista concedida el 14 de diciembre de 2014 al diario Berria, algunos medios de comunicación como por ejemplo el diario El País, han "vendido" la crisis de Fagor como la crisis del sistema cooperativo en general. Según su opinión hay colectivos interesados en desprestigiar el modelo cooperativo porque no confluye con su modo de concebir la sociedad capitalista. Entre otras razones, no se sienten identificados con un modelo donde el reparto de la riqueza se realiza de un modo más equitativo.

Bakaikoa está de acuerdo con los autores que aseguran que a partir de 500 socios, el gobierno de una cooperativa comienza a ser muy complicado y que el fracaso de Fagor ha tenido que ver mucho con el tamaño que ha alcanzado. Sin embargo no pone en duda la viabilidad del sistema cooperativo, aunque confirma que habría que realizar algunos cambios para mejorarlo.

Por todo ello podemos decir que el modelo cooperativo si es viable. Es cierto que habrá que realizar algunos cambios en los mecanismos de intercooperación para no volver a cometer los mismos errores, pero no cabe duda de que gracias a estos fondos se han llevado a cabo multitud de proyectos que han hecho de Mondragón uno de los Grupos cooperativos más competitivos e innovadores a nivel mundial.

## Bibliografía

Altuna, R., & Urteaga, E. (2014). Los inicios de la experiencia cooperativa Mondragon. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos* (115), 101-131.

Andicoechea, L., & Zubiaurre, M. A. (2011). Consideraciones pendientes en el debate sobre los Fondos Propios de cooperativas. *Gestión, Revista de economía* (52), 5-17.

Bakaikoa Azurmendi, B. (1996). La solidaridad intercooperativa y la política de empleo en Mondragon Corporación Cooperativa (MCC). *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa* (22), 81-94.

Bakaikoa, B. (14 de diciembre de 2014). Bazkideen kontzientzia kooperatibista berritu behar da. (entrevista concedida al diario Berria). Recuperado el 21 de septiembre de 2015 de: [http://www.berria.eus/paperekoa/1744/024/001/2014-12-14/bazkideen\\_kontzientzia\\_kooperatibista\\_berritu\\_behar\\_da.htm](http://www.berria.eus/paperekoa/1744/024/001/2014-12-14/bazkideen_kontzientzia_kooperatibista_berritu_behar_da.htm)

Bakaikoa, B., Begiristain, A., Errasti, A., & Goikoetxea, G. (2004 a). Redes e innovación cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa* (49), 263-294.

Bakaikoa, B., Errasti, A. M., & Begiristain, A. (2004 b). Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragon Corporación Cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa* (48), 53-77.

Cabaleiro Casal, M. J. (2001). Redes de empresas: propuesta de crecimiento exteno para las sociedades cooperativas. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos* (74), 7-22.

Cancelo Alonso, A. (1999). Mondragon Corporación Cooperativa "Historia de una Experiencia". *RIEV, Revista Internacional de los Estudios Vascos*, 44 (2), 323-357.

Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (COCETA): *Publicaciones anteriores: Libro conmemorativo del 25º Aniversario de COCETA*. Recuperado el 30 de marzo de 2015.

Coque Martínez, J. (2002). La innovación tecnológica en las sociedades cooperativas y otras organizaciones de participación. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos* (78), 9-25.

Cuevas Badallo, A. (2004). La cultura tecnológica en la Corporación Cooperativa Mondragon (MCC). *CTS*, 1 (2), 47-66.

De Miranda, J. E., & Correa Lima, A. (2011). Cooperativismo y defensa del consumidor: la identidad entre el espíritu cooperativo y el fundamento del derecho del consumidor. (U. d. Deusto, Ed.) *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* (45/2011), 109-120.

Elorza, J. R. (2000). Ikerlan, Centro de investigaciones tecnológicas. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos* (71), 130-141.

Engels, F. (1880). *Del Socialismo Utópico al Socialismo Científico*. París. Recuperado el 27 de marzo de 2015 de:

[http://www.dominiopublico.es/libros/E/Friedrich\\_Engels/Friedrich%20Engels%20-%20Del%20Socialismo%20Ut%C3%B3pico%20al%20Socialismo%20Cientifico.pdf](http://www.dominiopublico.es/libros/E/Friedrich_Engels/Friedrich%20Engels%20-%20Del%20Socialismo%20Ut%C3%B3pico%20al%20Socialismo%20Cientifico.pdf)

Errasti, A. (2013). Tensiones y oportunidades en las multinacionales coopitalistas de Mondragon: El caso de Fagor Electrodomésticos, Sdad. Coop. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos* (113), 30-60.

Errasti, A., & Nuñez, A. (2014). Industria-kooperatiba eredu ezbaian: Fagor Etxetresnak kooperatibaren porrota. *Enpresen Zuzendaritza eta Administrazio Aldizkaria* (21), 82-101.

Estarlich, V. (2002). Los valores de la cultura económica cooperativa. (A. I. Cooperativo, Ed.) *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* (36), 121-138.

FECOE. (s.f.). *Federación de Cooperativas de Consumo de Euskadi: publicaciones: historia de las cooperativas de consumo vascas*. Recuperado el 30 de marzo de 2015, de: <http://www.ekkf-fecoe.coop>

García-Gutiérrez Fernández, C. (1995). Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y a los principios del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester 1995: especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos* (61), 53-88.

Gómez Aparicio, P., & Miranda García, M. (2006). Sobre el régimen económico y financiero particular de las sociedades cooperativas. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos* (90), 28-56.

Hermi Zaar, M. (2007). *Tesis doctoral: La viabilidad de la agricultura familiar asociada: El caso del reasentamiento Sao Francisco, Cascavel, PR, Brasil*. Barcelona.

Irizar, I., & MacLeod, G. (2008). Innovación emprendedora en el Grupo Mondragon: El caso de sus centros tecnológicos. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa* (60), 41-72.

Lezamiz, M. (1994). *Relato breve del cooperativismo*. Ed. Otalora.

Martínez Charterina, A. (1995). Los valores y los principios cooperativos. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos* (61), 35-46.

Martínez Charterina, A. (2012). Sobre el principio de cooperación entre cooperativas en la actualidad. (U. d. Deusto, Ed.) *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* (46), 133-146.

Mateo Blanco, J. (1985). Historia de la reforma de los principios cooperativos. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos*. (53), 37-68.

Miguez Macho, A., & Molina, F. (enero de 2008). *Researchgate.com*. Recuperado el 25 de agosto de 2015, de:

[http://www.researchgate.net/profile/Antonio\\_Miguez\\_Macho/publication/272761839\\_Jos\\_Mara\\_Arizmendiarieta\\_y\\_las\\_cooperativas\\_de\\_Mondragon\\_catolicismo\\_empresa\\_y\\_movimiento\\_social\\_\(1941-1959\)/links/54ed9b200cf27bfd772b453.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Antonio_Miguez_Macho/publication/272761839_Jos_Mara_Arizmendiarieta_y_las_cooperativas_de_Mondragon_catolicismo_empresa_y_movimiento_social_(1941-1959)/links/54ed9b200cf27bfd772b453.pdf)

Oliveri, I. (2012). Mondragon Unibertsitatea: un modelo propio. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 259-268.

Ormazabal, P. (2003, septiembre). *Identificar estándares mundiales del cooperativismo de trabajo asociado y las condiciones de su desarrollo*. Comunicación presentada en la CICOPA world conference, Oslo.

Paz Canalejo, N. (1995). Principios cooperativos y prácticas societarias de la cooperación. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos* (61), 15-34.

Santa Cruz, I., Flecha, A., & Serradell, O. (2009). La promoción de una economía no-capitalista: El Grupo Mondragon. *TESI, Revista Electrónica Teoría de la Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 3 (10), 180-197.

Santos Redondo, M. (2003). Robert Owen empresario. *Revista Empresa y Humanismo*, VI (1/03), 179-198.

Tudela-Fornet, M. (2012). La configuración de los derechos de asociación y de sindicación: una propuesta hermenéutica. *Revista de Derecho UNED* (10), 633-652.

Vargas Vasserot, C. (2015). Las cooperativas de crédito y su posición dentro del modelo cooperativo. Integración frente a diferenciación en el marco de la reforma del sistema financiero. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos* (117), 50-76.

Villaescusa Blanca, E. (2000). La Intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad educativa. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos* (71), 203-208.

**Sitios web consultados:**

<http://www.sitiosocial.com>

<http://www.rochdalepioneersmuseum.coop>

<http://www.tulankide.com> (revistas nº 476, 489, 502, 504, 513, 523, 530, 534, 545, 556, 567, 571, 579, 587, 588, 592)

<http://www.mondragon-corporation.com>

<http://ica.coop/es>

<http://www.cnmv.es/>

**Legislación consultada:**

*Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi* (Vols. 35, de 10/02/2012).BOE

*Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas* (Vols. 170, de 17/07/1999).BOE