

# UN PROXECTO SINGULAR: A EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN<sup>1</sup>

JAVIER MONGELOS OQUIÑENA  
Presidente do Consello Económico e Social Vasco  
Ex-presidente de Mondragón Corporación Cooperativa

*Recibido:* 21 Xuño 1996

*Aceptado:* 10 Xullo 1996

## INTRODUCCIÓN

Quero agradecerlle a D. Manuel Castro Cotón que me dese a oportunidade de participar nesta xornada.

Vou intentar corresponder a esta invitación tratando de achegar algunhas reflexións que me veñen suxeridas polos moitos anos de xestión empresarial no Grupo Cooperativo de Mondragón, hoxe MCC, que sen dúbida ten a virtude de corresponder a unha experiencia realmente vívida, pero tamén o inconveniente de ser inevitablemente unha visión restrinxida.

As circunstancias que condicionan o camiñar da nosa sociedade, con grandes interrogantes e incertezas, poñen sobre o tapete a necesidade dun crecemento económico sosti-do baseado fundamentalmente na capacidade das nosas empresas, polo que é importante definir con claridade cáles son os factores que inciden no crecemento da economía e cá é o seu peso específico nese crecemento.

As empresas españolas atópanse sometidas a un proceso de adaptación rápido no que se están producindo cambios importantes derivados da apertura da nosa economía cara ó mundo; primeiro, a través da nosa incorporación á UE e, posteriormente, coa sinatura da Ronda Uruguai que está supoñendo un cambio de contornos que nos formulan unha nova competencia, unha maior complexidade nos mercados, unha dinámica rápida de cambio e a multinacionalización ou internacionalización.

Cambian tamén as formas institucionais de facer economía con forte influencia nos propios modelos empresariais que estaban fraguados en épocas de autarquía económica. Cambian, en consecuencia, os ritmos de crecemento empresarial, cambia a necesaria flexibilidade no período de adaptación e, en termos xerais, cambia a propia dimensión das empresas. Nunha palabra, cambian os modelos de xestión.

A innovación tecnolóxica é outra faceta do cambio que se sucede cada vez máis rapidamente, converténdose nun factor fundamental de vantaxe ou desvantaxe competitiva. A entrada na era das comunicacións e a incorporación das autoestradas da información están xa proxectando novas configuracións na división do traballo e nas estruturas organizativas da empresa.

---

<sup>1</sup> Conferencia de clausura do V Curso de Posgrao de *Dirección e Xestión de Cooperativas e Pequenas e Medias Empresas*, que tivo lugar o 21 de xuño de 1996 na Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais da Universidade de Santiago de Compostela.

A sociedade mesma se atopa en permanente cambio, cambian os hábitos que estiveron arraigados durante decenios. Hoxe, a transmisión de gustos, modas e conductas realízase de forma instantánea. Neste continuo movemento, os propios valores que a sociedade cuñara cambian co paso do tempo sen que moitas veces se substitúan por outros novos. Sen embargo, a sociedade está en permanente busca. Nunca houbo tantos grupos dispostos a exercer en solidariedade.

Os temas relacionados coa natureza, por exemplo, están creando unha nova ética social que terá como consecuencia novos estilos de vida, con conductas e sensibilidades diferentes ás de hoxe. Por outra parte, a sociedade terá que atopar novas formas de convivencia que permitan equilibrar este caos que os medios de comunicación nos presentan cada día. Non podemos continuar abrindo cada día máis o foxo que separa o benestar e a desesperanza, o traballo e o paro permanente, un norte que destrúe os seus excedentes e un sur que morre de fame, e así un longo cara e cruz da mesma realidade. Reclámase unha nova orde mundial que equilibre esta sociedade, que perdeu un pouco o rumbo dos acontecementos acelerados e aínda non asumidos de tanto cambio conceptual como se produciu nestes últimos dez anos.

Sirvan estas palabras de introducción para marca-la énfase na encrucillada do cambio no que se atopa inmersa a empresa. Pode dicirse que acabou unha etapa de industrialización cunha concepción da economía e da industria, da división do traballo e das condicións internacionais. Por iso, os factores de crecemento habituais non servirán para defini-las estratexias empresariais, ante a necesidade de buscar procesos máis innovadores que permitan definir novas estruturas máis eficaces. Estamos vivindo o cambio e a nosa responsabilidade é xestionalo para conseguir proxectar novos modos de facer empresa e de crear riqueza, de maneira que reverta na sociedade en forma de emprego e dun maior nivel de vida.

## A CORPORACIÓN MONDRAGÓN: UN PROXECTO EMPRESARIAL SINGULAR

Precisamente este é o afán que presidiu dende os primeiros tempos, alá polos anos finais da década dos 50, o proxecto empresarial do Grupo de Cooperativas de Mondragón, e que demostrou que tamén a "economía social" dispón dos elementos substanciais para protagonizar "proxectos empresariais singulares".

Vanme permitir que o cualifique de "singular" por ser case unha peza única da "economía social" no mundo e por ter alcanzado un dos primeiros lugares no *ranking* empresarial español.

Simplemente uns datos para que vostedes poidan apreciar por si mesmos a importancia da Corporación Mondragón:

- Nela intégranse tres grandes sectores: o industrial, o de distribución e o financeiro.
- A cifra de negocios entre os sectores industrial e de distribución alcanzou en 1995 os 65.000 millóns de pesetas. Marcas coñecidas como Fagor, Eroski, etc.

- O sector financeiro, no seu negocio bancario, xestionado dende a cooperativa de crédito Caixa Laboral, alcanzou no pasado ano un activo total medio de 713.000 millóns de pesetas e uns recursos acredores de 586.000 millóns de pesetas. Neste mesmo sector financeiro, a Mutualidade Lagun-Aro alcanzou o 31 de decembro pasado un fondo patrimonial de 177.000 millóns de pesetas que, polo sistema de capitalización, atende as pensións de xubilación.
- A Corporación ten no seu seo tres centros de desenvolvemento tecnolóxico: Ikerlan, especializado en robótica e mecatrónica; Ideko, especializado en maquinaria e ferramenta; e MTC, especializado en técnicas dos materiais sintéticos e termoplásticos.
- Catro centros de ensinanza imparten cursos regulares a máis de 2.500 alumnos en Enxeñería Técnica (1º ciclo universitario); Enxeñería de Producción (2º ciclo en colaboración coas Universidades de Manchester e Staford no Reino Unido, Lausanne en Suiza e a Escola Superior de Enxeñeiros da Universidade de Navarra en San Sebastián); Administración e Xestión Empresarial (1º ciclo universitario); ademais, impártense cursos de reciclaxe para traballadores, técnicos e directivos empresariais.
- Con todo iso, dáse traballo a 28.000 persoas.

A existencia desta realidade da "economía social" debe ser un aliciente para planear novos "proxectos empresariais singulares" adaptados á actual circunstancia competitiva. Pero, ¿cales son, ó meu parecer, as características dun proxecto empresarial singular?

A primeira é a contribución ó benestar social. A construción dunha autoestrada, dunha central hidroeléctrica, o lanzamento dunha cadea privada de televisión ou dunha rede de telefonía móbil pódense cualificar sen dúbida de "proxectos singulares", pero non polos recursos financeiros que mobilizan nin pola tecnoloxía punta que incorporan, nin tan sequera polos millóns de metros cúbicos de terra que poden chegar a desprazar; todo iso só é complementario da función que perseguen ó servizo da sociedade, mellorando a calidade de vida dos cidadáns que libremente, e non quero dicir con iso gratuitamente, poden acceder a estas melloras.

A segunda característica é que detrás de cada "proxecto singular" sempre existe un equipo humano impulsor da iniciativa dende a convicción máis fonda e cun gran carisma de liderato empresarial e social. Incluso este tipo de proxectos soe requirir en moitas ocasións dunha certa carga de utopía que só os fai accesibles a un reducido número de persoas con capacidade para subtraerse do normal e proxectarse en novos conceptos do comportamento individual ou colectivo.

É precisamente esta orientación dos seus promotores o que proporciona o maior grao de creatividade para o proxecto e, en consecuencia, as súas maiores oportunidades; pero, á vez, é o seu maior punto débil dada a tenue fronteira entre un gran proxecto empresarial e unha quimera fantasiosa que a medio camiño empantana tódolos recursos e expectativas dos socios embarcados na aventura.

Como contrapunto a este risco debemos admitir que a terceira característica que identifica ós "proxectos singulares" é un condicionante económico, baseado nun balance

equilibrado entre a retribución dos recursos dispostos e o produto-servicio ofrecido á comunidade.

Recapitulando, son tres as características fundamentais que identifican o que covin en chamar "proxectos singulares": a súa contribución ó benestar social, a presenza vocacional dun equipo promotor e a súa viabilidade económica.

Precisamente, na experiencia cooperativa de Mondragón identifícanse con claridade a influencia condicionante das tres características citadas, que permitiron converter unha modesta iniciativa social dentro do ámbito empresarial nun grupo claramente identificado no contexto empresarial español e amplamente coñecido no ámbito internacional, tanto pola súa singularidade xurídica, organizativa e de xestión como pola súa implantación empresarial nos mercados mundiais, e comprometido na xeración de riqueza para a sociedade en forma de emprego.

## AS SINGULARIDADES INSTITUCIONAIS E XURÍDICAS DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

O primeiro distintivo diferenciador é que as sociedades cooperativas son sociedades de persoas e non de capitais. Isto significa que tódolos traballadores están ligados coa empresa por contratos de sociedade e non de traballo; que tódolos traballadores contribúen con capital e traballo na empresa; que o capital non ten poder político, remunerándose cun xuro fixo; que tódolos traballadoressocios forman a asemblea xeral da cooperativa, na que cada persoa ten un voto (democracia empresarial); que a distribución de beneficios se fai en función do servizo prestado.

Estas características fan da empresa cooperativa un contorno de participación e de democracia organizativa, que de feito materializa un espazo social e empresarial singular e que xa o enunciou o noso ideólogo e promotor, D. José María Arizmendiarieta, a quen dende aquí quero renderlle a miña modesta homenaxe e que o resumía así: *"Todo proxecto económico debe ser social y todo proxecto social debe ser económico, si los dos quieren ser perdurables"*.

Precisamente esta configuración xera un emprego comprometido, con antecedentes demostrados da súa capacitación para participar e implicarse co modelo de xestión, e iso representa un elevado atractivo para os posibles socios tecnolóxicos e os investidores dos recursos financeiros que son necesarios para iniciar este tipo de proxectos.

Inmersos como estamos nos albores da cuarta revolución industrial, cando realmente se cuestiona na súa integridade a organización vertical para predicar un novo modelo baseado na implicación creativa de cada traballador co seu posto de traballo e co proxecto estratéxico da súa empresa, ¿quen mellor que os líderes da economía social para xestionar este cambio dende as súas propias experiencias?

Seguramente moitos dos presentes estarán pensando nestes momentos que estou idealizando a nosa realidade, e sei que é así, que son moitas as disfuncións que se poden detectar nas nosas organizacións e que da teoría dos nosos principios básicos e valores em-

presariais á práctica de cada día hai un considerable *gap* do que son plenamente consciente. Sen embargo, tamén podo constatar, en contrapartida, que avanzamos moito neste modelo, percōrrendo un camiño e acumulando unha experiencia que nos coloca en posicións preferenciais fronte a outras organizacións empresariais que primeiro teñen que asumir-lo cambio e, despois, poñerse a percorre-lo noso camiño.

## AS VANTAXES COMPETITIVAS DA CORPORACIÓN MONDRAGÓN

A través do compromiso persoal dos socios-traballadores co proxecto empresarial, desenvolveuse un alto sentido de propiedade e pertenza a el. Isto dá lugar a que nas relacións interpersoais e xerárquicas cando xorde o conflito, que é inevitable alí onde exista un colectivo humano, prevalecen actitudes de cooperación en contraposición ás típicas de confrontación que se dan en gran parte da armazón empresarial.

Esta actitude propiciou a inexistencia de conflitos laborais e, como consecuencia, a seguridade e fidelidade dos clientes e a eliminación de custos que non engaden valor.

Outros aspectos derivados e que están xerando vantaxes competitivas son, por exemplo, a flexibilidade laboral, tanto en calendario como en duración da xornada laboral, que se adaptan ás variadas situacións que xorden pola maior ou menor xeración de carteira de pedidos, en función da evolución da demanda no mercado.

Esta flexibilidade laboral evita ou, cando menos, pospón a perda de emprego, e cando esta xorde mitígase en gran medida pola mobilidade dos traballadores entre as cooperativas da corporación.

Froito da implicación das persoas na realidade empresarial adáptanse os incrementos dos niveis retributivos anuais ás circunstancias económicas da empresa, sendo unha norma habitual a de capitaliza-lo 100% dos beneficios para manter un proceso continuado de desenvolvemento empresarial.

## A CREACIÓN DE INSTITUCIÓNS DE COBERTURA COMO PARTE SUBSTANCIAL DO MODELO DE XESTIÓN DO GRUPO MONDRAGÓN

No fundamento desta armazón de modos e ferramentas de xestión houbo historicamente dous vectores que impulsaron este proxecto singular que é Mondragón Corporación Cooperativa que son os de *competitividade* e *implicación dos traballadores*.

Eles como eixes de coordenadas propiciaron un espazo empresarial no que se desenvolveron a *creatividade*, a *innovación* e a *xestión* como factores básicos.

Estas son as magnitudes empresariais que fixeron de MCC un proxecto singular no que, ademais da continua creación de novos contornos de desenvolvemento empresarial, se promocionaron unha serie de institucións de cobertura que permitiron que o proxecto se renove de forma constante, adaptándose ós diferentes contornos sociais, económicos e competitivos nos que as empresas se ven involucradas.

E aínda que xa o citei ó principio da miña exposición, quero marca-la énfase sobre estas entidades que forman parte da armazón empresarial e que son froito dun modelo de xestión no que, como digo, a innovación e a creatividade estiveron sempre presentes.

En 1959 creouse a cooperativa de crédito, Caixa Laboral, que permitiu, como intermediario financeiro, capta-lo aforro popular para investilo na creación de riqueza en forma de empresas cooperativas e emprego. A existencia da Caixa Laboral foi clave para o éxito desta experiencia cooperativa. Durante 20 anos foi a única entidade de crédito coa que traballaron as cooperativas e permitiu superar situacións complicadas a moitos negocios, dando servicios máis económicos e mellores cós habituais no mercado.

Caixa Laboral distinguiuse pola gran dinámica de crecemento que continúa hoxe en día e que permitiu estes últimos anos, nun proceso de diversificación de riscos propiciado polo Banco de España, reducir drasticamente o seu risco coa Corporación Mondragón, de maneira que na actualidade esta absorbe menos do 5% do seu activo total medio.

Caixa Laboral, ademais, creou e financiou unha sección, denominada División Empresarial, que foi promotora da creación de novas empresas cooperativas e na que un equipo de profesionais experimentado lles daba cobertura a emprendedores na busca do produto adecuado logo de estudos de mercado, na negociación da posible compra de licencia de fabricación e na formación de métodos de xestión coas ferramentas adecuadas, como plans de xestión anuais, plans estratéxicos, saída ós mercados internacionais, etc.

Caixa Laboral, coas súas dúas divisións, a bancaria e a empresarial, propiciou un crecemento acelerado do número de cooperativas que xa a finais dos anos 70 eran máis de 90, dando emprego a máis de 15.000 persoas.

Pero tamén en 1959 xurdiu outra entidade de cobertura de previsión social. A falta do soporte da Seguridade Social para os traballadores cooperativistas, froito dun decreto xurdido por sorpresa nese ano, obrigou a inventar unha institución que dera a cobertura necesaria a tódolos traballadores ante problemas como a incapacidade laboral, a atención médica, as medicinas, as axudas familiares, etc. como prestacións equivalentes ás que existen para o resto da sociedade. Houbo que enfrontarse tamén coas prestacións de longo prazo, como son as pensións de xubilación, viuvez, orfandade, etc.

Todo iso se superou a través da Mutua Lagun-Aro que, cunha xestión eficaz e unha administración próxima con alta participación dos mutualistas, conseguiu prestacións equivalentes ou mellores cuns custos inferiores ós que se derivan para as empresas mercantís da Seguridade Social.

A creación de Centros de Desenvolvemento Tecnolóxico foi outra xestión que foi proporcionando un soporte decisivo para a posta ó día continua tanto das técnicas de produción como das técnicas de produto.

Esta iniciativa que xurdiu xa nos albores dos anos 70 tivo dous efectos que foron fundamentais para todo o desenvolvemento empresarial. O primeiro, a incorporación á empresa da xestión na vertente de I+D. O segundo, a creación do elo necesario entre a universidade, que ten a súa propia función no desenvolvemento do coñecemento, e a empresa, que debe explotar comercialmente en forma de servicios ou produtos as novas opcións científicas e organizativas que o mundo da investigación vai creando.

Isto levou a que en 1995 o sector industrial MCC investira en I+D máis de 7.000 millóns de pesetas e máis do 3% sobre vendas, e que exista participación en vintecinco proxectos europeos de desenvolvemento, colaborando con universidades españolas e estranxeiras, co CSIC e con numerosos centros tecnolóxicos.

Pero, sen quitarlles valor a estas entidades soporte que cobren ámbitos tan diversos e importantes para a empresa como o financeiro e o tecnolóxico, pasando polo de prestacións sociais, foi e segue sendo a creación de centros de ensinanza a plataforma que lle deu continuidade a este proxecto singular. Estes realizaron unha constante adaptación dos seus programas ás demandas das necesidades de formación que xorden dende a economía real, o que permitiu o alumeamento de equipos humanos cos coñecementos adecuados en ámbitos de dirección e xestión. Ademais, a través da formación permanente débuse o adestramento necesario para as adaptacións ou reconversións profesionais, que eviten a obsolescencia dos traballadores e con iso o desemprego ante as novas esixencias técnicas dos postos de traballo.

## **A XESTIÓN DO MODELO EMPRESARIAL: UNHA CONSTANTE EN MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

En paralelo coa creación destes soportes que tiveron un protagonismo fundamental na dotación dos recursos necesarios para o desenvolvemento empresarial, o Grupo Cooperativo mantivo unha atención constante na xestión do modelo empresarial.

O proceso asociativo foi unha constante na vida desta experiencia cooperativa. Nos anos 60 iniciouse coa asociación Caixa Laboral (a cooperativa de crédito), á que nos primeiros tempos se lle garantiron as súas operacións financeiras dende as cooperativas industriais.

Posteriormente, na década dos 70, avanzouse na asociación intercooperativa con dúas estratexias, unha de carácter comarcal no sector industrial, que deu lugar a realidades tan importantes como o Grupo Fagor; e outra estratexia de carácter sectorial, da que xurdiu o Grupo Eroski, que hoxe ocupa o primeiro lugar no sector de grandes superficies de distribución de orixe española.

Este proceso asociativo permitiu crear vías de solidariedade intercooperativas que deron lugar a soportes dunhas cooperativas noutras, permitíndolles en multitude de circunstancias superar situacións de crises sectoriais a negocios con futuros que, de non dispoñer destas axudas, desaparecerían e que hoxe son negocios florecentes. A reconversión de resultados entre as cooperativas foi a ferramenta que contribuíu á cohesión dos grupos comarcais como fórmula asociativa.

A xestión de recursos humanos quedou fortalecida a través do asociacionismo, tanto na captación e formación de directivos como na mobilidade de persoal ante situacións de crise.

A creación dos grupos intercooperativos permitiu financiar equipos humanos experimentados que comezaron a proxecta-los negocios con visión a longo prazo, incorporando a xestión estratéxica empresarial.

Este plano da xestión estratéxica deu lugar, na década dos 80, a amplas reflexións dos equipos directivos e os órganos de administración das cooperativas ante a incorporación de España á Unión Europea e o conseguente cambio do contorno competitivo. Froito destas reflexións xorde un cambio do modelo empresarial que busca o fortalecemento do Grupo de Cooperativas de Mondragón no novo contexto de economía globalizada.

Os elementos fundamentais do cambio son dous. O primeiro é a creación do modelo corporativo, para o que se crea un órgano no que se atopan representadas tódalas cooperativas, denominado Congreso Cooperativo e que, despois duns anos nos que se aumentou a cohesión de todo o Grupo Cooperativo, xa en 1991, por acordo do Congreso, comezou a tomar decisións vinculantes para tódalas cooperativas nel representadas.

Ademais, creouse un órgano executivo que baixo o modelo de xestión de "control estratéxico" puxo en marcha unha fonda modificación de carácter organizativo que está permitindo un proxecto común corporativo, no que xurdiron fortes sinerxías e economías e, como consecuencia, novas vantaxes competitivas.

Esta modificación organizativa como segundo elemento constitutivo do cambio levou ó sector industrial a pasar da organización comarcal, primeiro paso asociativo ó que fixen referencia hai un momento, a unha organización de carácter sectorial, que permite marcar estratexias empresariais sectoriais para a súa entrada decidida no mercado mundial.

O modelo empresarial corporativo apóiase nunha alta descentralización da xestión operativa por negocios, respondendo a unha proxección e xestión estratéxica sectorial, que se atopa inmersa nun marco de política empresarial corporativa. Todo isto se realiza, ademais, co reforzo da solidariedade interempresarial, o que deu lugar á creación de estruturas corporativas que xestionan recursos humanos e financeiros conxuntos. Paralelamente, incentívanse e apoian dende o centro corporativo xestións como a calidade, o desenvolvemento tecnolóxico, a internacionalización, etc.

## OS EIXES DA XESTIÓN ACTUAL DA CORPORACIÓN MONDRAGÓN

Creada a plataforma cooperativa, proseguíuse un proceso de cambio que leva aparelladas modificacións culturais como consecuencia da implantación dos novos modelos empresarial e de xestión.

Xorden novamente os dous vectores que impulsaron o proxecto Mondragón, o da *competitividade* e o da *implicación das persoas* no proxecto empresarial.

Todo iso supuxo un grande esforzo de información e comunicación presidido por lideratos alcanzados durante anos de éxitos na xestión empresarial, o que permitiu poñer en marcha unha metamorfose tan fonda dunha realidade empresarial e sociolóxica que nela a democracia dunha persoa un voto é o *modus operandi* na toma das grandes decisións empresariais.

Neste novo contexto marcáronse cinco obxectivos básicos de carácter corporativo: *rendibilidade, satisfacción do cliente, desenvolvemento corporativo, internacionalización e implicación social*.



Estes cinco obxectivos unidos a dez políticas corporativas crean o marco no que cada sector desenvolve o seu plan estratéxico empresarial, conseguindo así unha acción conxunta de tódolos sectores no ámbito da política empresarial corporativa e que, á súa vez, se proxecta nos plans de xestión anuais das unidades de negocio.

Con este novo esquema, dende a Corporación reforzouse a capacidade de negociación de alianzas estratéxicas con líderes mundiais, o que está permitindo a creación de novas empresas tanto en España coma no resto do mundo. Estes contactos con líderes mundiais permitíronnos incorporar ó noso modelo de xestión vertentes tales como a internacionalización, a satisfacción dos clientes, a calidade total, a xestión do medio ambiente, etc.

Así, o sector industrial, xa en 1996, superará en exportacións o 40% da produción total. Pero o termo internacionalización vai máis alá da exportación, e xa se están radicando novas empresas de produción noutras partes do mundo, tratando con iso de da-lo servizo que o cliente nos demanda. Hoxe MCC ten plantas productivas en México e na Arxentina no continente americano; en Europa, ademais de en España, ten en Holanda e na República Checa; en Marrocos e en Exipto no continente africano; ademais de en Tailandia e na China no Extremo Oriente. A todas elas haberá que lles engadir novas realidades que se atopan en proceso de lanzamento xa hoxe, ademais das instalacións de Eroski, do sector de distribución, no sur de Francia.

Paralelamente, vanse incorporando modos de xestión derivados dos conceptos da calidade total, como a mellora continua, o desenvolvemento de obxectivos, a produción axustada, a xestión por procesos, que están traendo como consecuencia un novo salto na implicación das persoas na empresa a través da súa participación na xestión dos seus postos de traballo.

O desenvolvemento tecnolóxico recibe un novo impulso a través das alianzas con líderes e da colaboración cos clientes que se traduce nun incremento do valor engadido a través da mellora de produtos e servizos.

Finalmente, estúdase a creación dun novo instrumento financeiro que lle permita á corporación acudir ó mercado de capitais para dar resposta ó ritmo de desenvolvemento que esixen os novos tempos do mercado globalizado.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

Todo o dito ata agora podería sintetizarse nun concepto que é a obrigatoriedade dun cambio continuo nos modelos empresariais e nos modos de xestión. Cada vez impónse máis a regra de ouro dos negocios na que se administran recursos escasos para fins alternativos e aqueles, os recursos, son cada vez máis escasos, de maneira que quen saiba obter maiores resultados dos recursos utilizados será quen triunfe nesta batalla da competitividade.

Ademais teremos que aceptar unha nova realidade económica, social, competitiva e cultural, na que o empresario faga da empresa un instrumento fecundo para a sociedade, independentemente dos resultados económicos que a título persoal lle reporte.

Todo o mundo occidental, incluso os Estados Unidos, exemplo paradigmático do liberalismo económico, apoia como nunca o fixo a creación de empresas. Non hai moitos anos, Bill Clinton dicíalles ós mandatarios da NATO reunidos en Bruxelas que "a nova orde mundial pasa pola creación de emprego".

A competitividade obríganos a dotar de maior eficacia global as nosas empresas deixando a un lado modos caducos de xestión, imprevisión nas tarefas a desenvolver a medio e longo prazo, despreocupación pola innovación e pola formación permanente.

A calidade na xestión pasa agora por coñecer con suficiente obxectividade e inmediatez as empresas máis avanzadas do mundo que compiten no noso mesmo mercado, co obxecto de coñecer-los diferenciais en cantidade, calidade, cotas e ámbitos de mercado e custos, e con esta información poder marca-las estratexias para manter ou mellora-la participación na satisfacción da demanda no mercado mundial.

O empresario moderno ten que coñecer-lo seu contorno competitivo e axustarse a el con seguridade, sempre que acepte que só un proceso ininterrompido de innovación permanente e de adaptación ás novas circunstancias lle vai permiti-la consolidación da súa empresa.

Estas son as leccións que poderíamos sacar da evolución empresarial de MCC e das motivacións básicas que levaron a sincronizar un proxecto empresarial e un proxecto social, no que primou a xeración de riqueza para a sociedade en forma de emprego, con visión a longo prazo.

Superáronse os obxectivos a curto prazo, e fundamentalmente económicos, en beneficio dos socios-traballadores por un obxectivo a longo prazo no que primou a creación dunha sociedade rica sobre unha sociedade con ricos.

Nunha economía aberta e competitiva, o crecemento económico está en relación directa co crecemento empresarial.

A satisfacción do cliente, o desenvolvemento tecnolóxico, a incorporación dos novos modelos de xestión, o cambio nos modelos empresariais coas novas formas organizativas e o crecente protagonismo do home en tódalas facetas da sociedade e en particular na empresa constitúen os vectores do crecemento empresarial e como consecuencia do económico e social.

De "proxectos singulares" atópase necesitada a economía española, proxectos que es-perten expectativas ilusionantes e proporcionen solucións efectivas para o maior problema social do noso tempo, o desemprego. Lacra que se está asañando con maior crueza no colectivo de mozos que pretenden acceder por primeira vez ó mercado de traballo.

Neste contexto é onde a economía social ten o seu maior compromiso e tamén o seu diferencial positivo fronte a outras alternativas xurídico-em-presariais. O liderato social dos seus máis destacados representantes subministra a credibilidade necesaria para aglutinar en torno a eles os recursos necesarios para afrontar proxectos xeradores de emprego.