

# ESTUDIOS DE CASO PARA LA DOCENCIA EN EMPRESA SOCIAL Y ECONOMÍA SOCIAL

---

**IGNACIO BRETOS**  
**ISABEL SAZ GIL**

Cátedra Cooperativas y Economía Social  
Caja Rural de Teruel  
Universidad de Zaragoza



Cátedra Cooperativas  
y Economía Social  
Universidad Zaragoza



CAJA RURAL  
DE TERUEL

© Ignacio Bretos e Isabel Saz-Gil  
2019, 1ª Edición  
Universidad de Zaragoza

**Financiado por:**



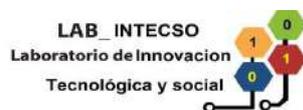
**Con la colaboración de:**



Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector, Universidad de Zaragoza.



LAB\_ES, Laboratorio de Economía Social, Universidad de Zaragoza.



LAB\_INTECSO, Laboratorio de Innovación Tecnológica y Social, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de Teruel.

**Edita y distribuye:**

Cátedra Cooperativas y Economía Social, Caja Rural de Teruel.  
Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza.  
Gran Vía 2, 50005, Zaragoza, España.

**Recurso electrónico**

ISBN: 978-84-948481-3-1

DOI: 10.26754/uz.978-84-948481-3-1



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2. ARLA FOODS: LA VISIÓN GLOBAL DEL COOPERATIVISMO<br/>AGROALIMENTARIO .....</b>                     | <b>4</b>  |
| <b>3. GRUPO UP: LA DIFUSIÓN DEL COOPERATIVISMO A TRAVÉS DE LA<br/>INTERNACIONALIZACIÓN.....</b>         | <b>12</b> |
| <b>4. GRUPO MONDRAGÓN: LA ADAPTACIÓN DEL COOPERATIVISMO A LA<br/>GLOBALIZACIÓN .....</b>                | <b>21</b> |
| <b>5. RABOBANK: UNA EXPERIENCIA DE BANCA COOPERATIVA<br/>MULTINACIONAL .....</b>                        | <b>31</b> |
| <b>6. GRUPO ARCOÍRIS: LA FUERZA DEL COOPERATIVISMO<br/>AGROALIMENTARIO .....</b>                        | <b>42</b> |
| <b>7. ATADI: AGRUPACIÓN TUROLENSE DE ASOCIACIONES DE PERSONAS CON<br/>DISCAPACIDAD INTELECTUAL.....</b> | <b>52</b> |
| <b>8. CEREALES TERUEL: SOCIEDAD COOPERATIVA DEL ALTO TERUEL.....</b>                                    | <b>62</b> |
| <b>9. KOOPERA: INNOVACIÓN SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL.....</b>  | <b>72</b> |
| <b>10.BIBLIOGRAFIA.....</b>   | <b>82</b> |

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde la Cátedra Cooperativas y Economía Social Caja Rural de Teruel, de la Universidad de Zaragoza, uno de los objetivos clave que se persiguen es la promoción del conocimiento sobre las cooperativas y las organizaciones de la Economía Social en el ámbito de la comunidad universitaria. Una de las estrategias esenciales para avanzar en esta dirección consiste en fomentar una mayor inclusión y visibilidad de este tipo de organizaciones dentro de la docencia universitaria, con particular incidencia en las materias relacionadas con la economía y con la dirección y gestión de empresas.

En este contexto, el presente libro proporciona una colección de 8 estudios de caso de organizaciones entroncadas en el sector de la Economía Social con un doble objetivo. Por un lado, pretendemos difundir y visibilizar la labor de distintas empresas y organizaciones relevantes del sector que, desde enfoques, trayectorias y actividades diversas, contribuyen a transformar la realidad socio-económica de los territorios donde operan. Como parte de la Economía Social, estas organizaciones llevan a cabo sus actividades desde una posición diferente a los modelos tradicionales de empresa, en tanto que se basan en principios como la primacía de las personas y del fin social sobre el capital, la independencia y autonomía en la gestión con respecto a los poderes públicos, la adhesión voluntaria y abierta, la gestión democrática por parte de los miembros, o la defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.

Por otro lado, la finalidad principal del libro es que los casos prácticos presentados ofrezcan material relevante y útil para la docencia no sólo en el ámbito específico de la economía social y solidaria, sino en disciplinas científicas más generales como la economía, la sociología y la dirección y gestión de empresas.

Los casos se han seleccionado con el objetivo de ofrecer una amplia variedad de organizaciones de la economía social en términos de diversas variables como el tamaño de la organización por número de empleos y facturación, el alcance local o internacional de la actividad económica y social, la madurez de la empresa, el sector de actividad o los servicios ofrecidos.

Cada uno de los estudios de caso se ha estructurado de la siguiente manera. El primer apartado, “Introducción”, se dedica a presentar la organización correspondiente, así como la información o datos necesarios para aportar al potencial lector una idea clara de sus actividades, objetivos, etc. El segundo apartado, “Desarrollo del caso”, estudia la actividad que, en el ámbito de la política de empresa de la organización, sobresale por su carácter más relevante, estrategias, responsabilidad social, calidad, etc. El tercer apartado, “Cuestiones para la discusión”, incluye diversas preguntas sobre cada empresa que servirán para profundizar los temas y estimular el espíritu crítico de los lectores, y que pueden resultar particularmente útiles para discutir en clase. Finalmente, el cuarto apartado destaca las principales conclusiones sobre la empresa correspondiente, tratando de reflejar un juicio crítico y destacar la relevancia de las actuaciones de la misma.

## **2. ARLA FOODS: LA VISIÓN GLOBAL DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO**

### **RESUMEN:**

El sector agroalimentario ha sufrido una extraordinaria transformación en las tres últimas décadas en un marco de constante globalización económica. Las cooperativas no han sido ajenas a estas tendencias y han seguido estrategias de expansión internacional basadas en las fusiones, adquisiciones y otras fórmulas. El caso de la cooperativa láctea Arla Foods es un claro ejemplo. Nacida en 2001 de la fusión de la danesa Danish MD Foods y la sueca Swedish Arla, hoy en día, la cooperativa es propiedad de 11.300 agricultores distribuidos entre Dinamarca, Suecia, el Reino Unido, Alemania, Bélgica, Luxemburgo y los Países Bajos. El intenso proceso de reflexión en el que Arla Foods llevaba inmersa los últimos años ha dado lugar a la estrategia denominada “Good Growth 2020”, basada en la consecución de un “crecimiento global socialmente responsable, cooperativo, saludable y natural”.

## 2.1. INTRODUCCIÓN

Arla Foods es una cooperativa dedicada a la producción y distribución de leche y productos lácteos. Es la quinta mayor empresa láctea del mundo y su estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores se basa en la elaboración de productos lácteos 100% naturales.

**Figura 1.** Página web oficial de Arla Foods



Fuente: <https://www.arla.com/company/>, accedido a 08/09/2018

La historia de Arla Foods se remonta a 1881, cuando las primeras cooperativas lácteas se fundan en Hjedding (Dinamarca) y en Vastmanland (Suecia). Tras diversos cambios y fusiones en el movimiento cooperativo agroalimentario sueco y danés, Arla Foods, tal y como la conocemos hoy en día, se constituye en el año 2001 mediante la fusión de la danesa Danish MD Foods y la sueca Swedish Arla. Actualmente, Arla Foods es propiedad de 11.262 ganaderos, repartidos entre Suecia (2.780), Dinamarca (2.675), Alemania (2.327), Reino Unido (2.395), Bélgica (815), Luxemburgo (215) y Holanda (55). En el año 2017, la cooperativa empleaba a un total de 18.973 personas en todo el mundo (alrededor del 70% en Dinamarca y Suecia), produjo 13.900 millones de kg de leche y facturó 10.300 millones de euros, obteniendo beneficios por valor de 120 millones de euros.

## 2.2. DESARROLLO DEL CASO DE ARLA FOODS

Arla Foods destaca por ser una de las cooperativas agroalimentarias multinacionales de mayor importancia en el mundo. Ello lo ha conseguido generando un negocio sólido y rentable a largo plazo, para lo cual ha sido esencial su estrategia de expansión internacional, mientras ha llevado a cabo políticas esenciales para mantener su esencia cooperativa, expandir su base societaria y control democrático, y promover la sostenibilidad medioambiental. En los últimos años, Arla Foods ha diseñado la estrategia denominada “Good Growth”, con el objetivo de seguir promocionando una

expansión y crecimiento eficiente y rentable, a la vez que sostenible y socialmente responsable.

**Figura 2.** Modelo de gobernanza cooperativa en Arla Foods



Fuente: Arla Foods (2018), Annual Report 2017, accedido a 08/09/2018

### Políticas de Ganadería Sostenible

Como parte de la estrategia medioambiental de Arla, la Junta Directiva de Arla acordó la estrategia global para la Producción Lechera Sostenible en 2014. La estrategia se centra en tres áreas principales: clima, animales y naturaleza (Figura 3).

**Figura 3.** Estrategia de sostenibilidad medioambiental de Arla Foods



Fuente: Arla Foods (2018), Annual Report 2017, accedido a 08/09/201

## *Clima*

La reducción de la huella de carbono de la producción lechera es una parte esencial de la estrategia de sostenibilidad de Arla Foods. Tras completar más de 4.300 de evaluaciones de la huella de carbono en el Reino Unido, Suecia y Dinamarca, los socios de Arla acordaron reducir su huella de carbono en un 30% en 2020. En 2015, la huella de carbono de las granjas de Arla se redujeron en un 23 % con respecto a 1990. Desde 2017, los agricultores en Alemania y Benelux también se han unido a las evaluaciones de la huella de carbono.

Por otro lado, 370 granjas en Suecia y Dinamarca han realizado una evaluación energética que ha llevado a reducir el uso de electricidad. Se han realizado más de 295 talleres en el Reino Unido, Suecia y Dinamarca para compartir conocimientos entre los agricultores sobre el uso eficiente de alimentos y energía.

## *Animales*

Los propietarios de granjas de Arla trabajan continuamente para aumentar los ya altos estándares de bienestar animal en sus granjas. Con base en los estándares del programa Arlagården, los propietarios de granjas de Arla utilizan talleres sobre bienestar animal como un foro de encuentro en el que compartir las mejores prácticas para mejorar el bienestar animal. En Suecia y el Reino Unido se han llevado a cabo casi 300 talleres en los últimos años.

Arlagården es el programa de garantía de calidad de Arla, que es obligatorio para todos los propietarios de granjas de Arla. Para asegurarse de que todas las granjas cumplan con los estándares, todas las granjas son evaluadas regularmente por auditores externos. Todos los agricultores de Arla en el Reino Unido también están adheridos a los estándares de “Red Tractor”, pasando una evaluación cada 18 meses.

## *Naturaleza*

El mantenimiento de la biodiversidad en las granjas es una prioridad en Arla. Muchos productores utilizan la soja como alimento para las vacas y, desde 2010, Arla ha sido miembro de la Mesa Redonda sobre Soja Responsable (RTRS). Desde 2014, Arla ha obtenido certificados RTRS que cubren el 100% de la soja utilizada en las granjas de Arla que no están cubiertas por Proterra.

Asimismo, en 2016, Arla se convirtió en socio comercial del proyecto 'Biodiversity Now', que está dirigido por Danmarks Naturfredningsforening, la ONG medioambiental más grande de Dinamarca. Biodiversity Now es el proyecto de ciencia ciudadana más grande de Dinamarca. Más de 29.000 ciudadanos participan en el registro de 30 especies y 12 hábitats daneses a través de la aplicación móvil llamada 'NaturTjek'. Mediante una versión “Arla” de la aplicación, la cooperativa anima a los propietarios daneses a inscribirse y registrar especies y hábitats en sus granjas lecheras. A cambio, los agricultores reciben noticias relevantes y apoyos para actividades de biodiversidad en las granjas.

## **La expansión internacional como sello de identidad de Arla Foods**

En las últimas décadas, el sector agroalimentario ha experimentado un intenso proceso de globalización mediante la creación de cadenas globales de productos básicos, potenciado por los avances tecnológicos en el transporte y conservación de los alimentos y por las reformas regulatorias orientadas a dismantelar las barreras comerciales, eliminar los subsidios a la producción y promover el libre mercado de productos agroalimentarios (Cheshire y Woods, 2013).

Este contexto explica la marcada orientación global que ha caracterizado a Arla Foods desde sus orígenes. La mayor cooperativa láctea de Dinamarca, Danish MD Foods, y su equivalente sueca, Swedish Arla, se fusionaron en 2001 creando Arla Foods con el objetivo de intensificar su proceso de expansión internacional. Entre los principales motivos tras la estrategia de internacionalización de la cooperativa, destacan la elevada integración vertical de las cadenas de valor en el sector agroalimentario, es decir, la mayoría de sus competidores ya operaban globalmente, la necesidad de alcanzar un mayor dimensionamiento y obtener economías de escala para mantener la competitividad, así como la importancia de lograr un mayor poder de negociación frente a las grandes cadenas empresariales de distribución alimentaria.

De hecho, ya en sus inicios, Arla Foods se establece en diversos países. Sólo en tres años, entre 2004 y 2007, la cooperativa inicia operaciones en Canadá (adquisición de National Cheese Company), China (joint venture con Mengniu Company), Estados Unidos (adquisición de White Clover), Finlandia (adquisición de Ingman Foods), Reino Unido (fusión con Express Dairies) y Rusia (joint venture con Artis).

Cabe mencionar que la estrategia de internacionalización ha variado significativamente a lo largo del tiempo. Durante décadas, su proceso de expansión se basó prioritariamente en el establecimiento alianzas estratégicas. Sin embargo, en los últimos años, la cooperativa ha tendido hacia una mayor integración vertical, adquiriendo y absorbiendo distintas empresas extranjeras. Los agricultores en cada país están vinculados a Arla Foods a través de sus filiales nacionales, la mayoría de las cuales operan bajo una fórmula societaria de capital (sociedades anónimas y de responsabilidad limitada).

No obstante, un aspecto especialmente relevante de Arla Foods, y que la diferencia a de otras cooperativas agroalimentarias multinacionales, es que ha abierto su base societaria al exterior. Inicialmente, los socios cooperativistas se localizaban en Suecia y Holanda, países de donde provenían las cooperativas que se fusionaron bajo Arla Foods. En los últimos años, sin embargo, ganaderos de Reino Unido, Alemania, Bélgica, Luxemburgo y los Países Bajos han pasado a ser socios cooperativistas de la cooperativa. Por ejemplo, en el caso de Reino Unido y Alemania, tras establecer joint ventures en estos países, Arla Foods absorbe las empresas e invita a los agricultores a integrarse como socios propietarios de la cooperativa, dando como resultado su integración. Estos países participan en el consejo de representantes de Arla Foods, dando como resultado una junta directiva altamente representativa.

Actualmente, Arla Foods emplea a cerca de 19.000 personas en todo el mundo. Controla filiales productivas en 12 países (Estados Unidos, China, Canadá, Argentina, Brasil, Reino Unido, Dinamarca, Alemania, Polonia, Suecia, Finlandia y Arabia Saudí) y dispone de oficinas de ventas en 30 países en todos los continentes. Además, sus productos se venden en más de 100 países.

### **Mirando al futuro: La Estrategia “Good Growth 2020”**

Arla Foods ha estado inmersa en un intenso proceso de reflexión estratégica durante los últimos años con el objetivo de adaptarse a los nuevos requerimientos competitivos del mercado global y a las crecientes exigencias que plantean los consumidores en el ámbito de la responsabilidad social y medioambiental. Dicha reflexión ha dado lugar a la estrategia denominada “Good Growth 2020” que, con un carácter transversal, abarca el desarrollo de la cooperativa, los productos, los mercados y la forma de trabajar (véase la Figura 3).

La estrategia se basa en 4 pilares relacionados con el crecimiento empresarial:

- *Crecimiento responsable*, en tanto que se persigue un crecimiento con visión a largo plazo, basado en la seguridad alimentaria y que tiene en cuenta el impacto de la actividad empresarial en la sociedad y el medioambiente.
- *Crecimiento cooperativo*, en tanto que se busca crecer internacionalmente manteniendo la fórmula cooperativa y el poder de decisión en los socios propietarios y extendiendo la cooperación e involucración de los diferentes *stakeholders* en busca del beneficio mutuo.
- *Crecimiento saludable*, basado en la promoción de la nutrición láctea con el objetivo último de fomentar una vida más saludable en la sociedad.
- *Crecimiento natural*, basado en la producción y distribución de productos de origen natural y elevada calidad.

**Figura 3.** Pilares de la Estrategia “Good Growth 2020”



Fuente: Arla Foods (2018), Annual Report 2017, accedido a 08/09/2018

Asimismo, con base en la misión de Arla Foods, esto es, “asegurar el mayor valor para la leche de nuestros granjeros y crear oportunidades para su crecimiento”, la política empresarial “Good Growth 2020” focaliza la estrategia de la cooperativa en torno a tres ejes: producto, presencia global e integración empresarial. En cuanto al primer eje, Arla Foods pretende centrarse y sobresalir en ocho líneas de producto: leche y leche en polvo; bebidas lácteas; queso de untar; yogur; mantequilla y margarina; quesos de especialidad; y mozzarella. Con respecto a su estrategia de internacionalización, se busca mantener y fortalecer la presencia en 6 regiones clave del sector donde Arla Foods considera que tiene el mayor potencial para crear un negocio rentable a largo plazo. Estas regiones son Europa; África del Norte y Oriente Medio; África Subsahariana; China y Sudeste Asiático; Estados Unidos; y Rusia. Finalmente, en lo concerniente a la integración de negocios y bajo el eslogan “Un sólo Arla global”, la cooperativa pretende aprovechar en mayor medida las potenciales sinergias entre negocios del grupo tras años de adquisiciones y fusiones, principalmente en Reino Unido, Suecia y Europa Central, así como avanzar hacia una cultura empresarial compartida por los cerca de 19.000 empleados del grupo.

### **2.3. CUESTIONES PARA DISCUSIÓN**

**Cuestión 1.** ¿Qué diferencia a Arla Foods de sus competidores?

En primer lugar, Arla Foods se organiza como una cooperativa que es propiedad de más de 11.200 ganaderos, aspecto que le diferencia de muchas de las grandes empresas agroalimentarias del mundo. Además, Arla Foods sigue una estrategia de diferenciación de producto basada en la oferta de productos 100% naturales elaborados bajo sólidos criterios de responsabilidad social y medioambiental. Entre otras cuestiones, cabe destacar la Estrategia de Sostenibilidad Medioambiental de Arla Foods, basada en tres pilares clave: la reducción de la huella de carbono en las granjas de Arla, el bienestar animal y el compromiso con la protección de especies y hábitats en los entornos donde opera la cooperativa. Asimismo, la estrategia “Good Growth 2020”, basada en la consecución de un “crecimiento global socialmente responsable, cooperativo, saludable y natural”, refleja igualmente el compromiso de Arla Foods para crear un negocio rentable con una visión a largo plazo, a la vez que responsable y comprometido en términos sociales y medioambientales.

**Cuestión 2.** ¿Qué factores han impulsado la internacionalización de Arla Foods?

Como demuestran diversos trabajos, aunque las cooperativas tienden a estar fuertemente enraizadas en el territorio local y operar exclusivamente a nivel doméstico, las crecientes presiones de la globalización de los mercados han llevado a muchas de ellas a desarrollar estrategias de expansión internacional para mantener su competitividad y sobrevivir (Bretos et al. 2018a). En el sector agroalimentario en particular, la internacionalización se ha erigido como un elemento clave, viéndose favorecido por la supresión de las barreras comerciales y de los subsidios a la producción, así como por la

promoción del libre comercio de productos agroalimentarios. Arla Foods se ha adaptado extraordinariamente a los requerimientos globales del sector, convirtiéndose en la quinta empresa láctea más grande del mundo. Así, entre las principales razones que explican la internacionalización de la cooperativa, se puede destacar la necesidad de obtener economías de escala o de adquirir un mayor poder de negociación frente a las grandes cadenas de distribución alimentaria.

**Cuestión 3.** ¿Cómo ha evolucionado el proceso de internacionalización de Arla Foods?

Inicialmente, la estrategia de internacionalización de Arla Foods se basó en el establecimiento de joint ventures y otros acuerdos de cooperación en el extranjero. Sin embargo, la creciente integración vertical del sector ha llevado a que Arla Foods haya desarrollado de manera prioritaria estrategias de adquisición y absorción de diversas empresas extranjeras. Un factor diferenciador de la expansión internacional de Arla Foods es que ha sido capaz de crecer internacionalmente y ampliar su base societaria al integrar diversas filiales y ofrecer a sus ganaderos convertirse en socios de la cooperativa, pasando a tener capacidad y poder en la toma de decisiones que afectan al grupo. Ello contrasta con diversos trabajos que ponen en relieve las dificultades para extender el modelo cooperativo al exterior en las empresas multinacionales (Bretos et al., 2018b) y las reticencias de los ganaderos a ampliar la propiedad de las cooperativas hacia las filiales extranjeras (Birchall, 2014). Por tanto, será particularmente relevante seguir de cerca la estrategia futura de internacionalización cooperativa de Arla Foods.

## 2.4. CONCLUSIONES

Arla Foods se erige como una de las cooperativas agroalimentarias europeas de mayor envergadura y con mayor éxito internacional, siendo además la quinta empresa láctea del mundo, y diferenciada de sus competidores directos al ofrecer productos lácteos 100% naturales y contar con una línea exclusiva de productos orgánicos. Su expansión global ha ido de la mano de la creciente globalización del sector agroalimentario, sabiendo adaptarse a los requerimientos económicos y competitivos del sector, al mismo tiempo que ha sido capaz de mantener su estructura de organización cooperativa y profundizar su sistema de gobernanza democrática.

La estrategia futura “Good Growth 2020” es buena muestra de ello, al combinar el crecimiento empresarial con su responsabilidad social y medioambiental. En este sentido, destaca su política de Ganadería Sostenible estructurada en torno a tres ejes: la reducción de la huella de carbono en las granjas, el bienestar animal y el compromiso con la protección de especies y hábitats. Asimismo, durante los últimos años, Arla Foods ha integrado verticalmente diversas filiales extranjeras de países como Reino Unido y Alemania, ofreciendo además a sus ganaderos incorporarse como socios cooperativistas. Hoy en día, es de hecho una de las pocas cooperativas agroalimentarias europeas cuya base societaria se compone de ganaderos de distintos países.

### **3. GRUPO UP: LA DIFUSIÓN DEL COOPERATIVISMO A TRAVÉS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

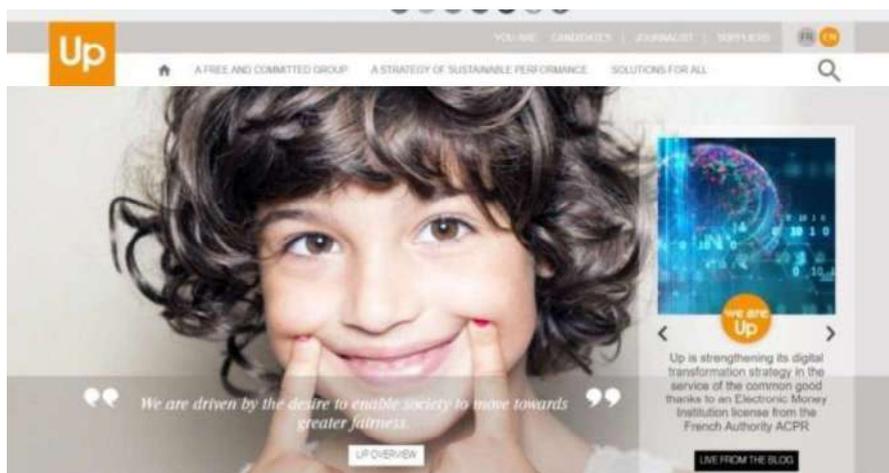
#### **RESUMEN:**

El Grupo UP es un grupo empresarial especializado en soluciones empresariales y beneficios sociales para empleados. La empresa matriz, con sede en Francia, se estructura como una cooperativa propiedad de 664 trabajadores, siendo además la segunda cooperativa más grande de Francia en términos de facturación y número de socios. Como organización multinacional, el Grupo UP opera en 19 países y da empleo a cerca de 3.400 personas en todo el mundo. El 70% de la actividad productiva y el 60% del empleo total del grupo se concentran fuera de su país de origen, Francia. Un aspecto particularmente relevante en el caso del Grupo UP es que su Plan Estratégico de 2018 contempla la difusión global del modelo cooperativo en todas sus filiales. De momento, tres filiales francesas ya han sido integradas en la matriz cooperativa UP, convirtiéndose 250 trabajadores en nuevos socios cooperativistas.

### 3.1. INTRODUCCIÓN

Grupo UP es un grupo empresarial conformado por su matriz cooperativa, con sede en Francia, y diversas filiales localizadas en Francia y el resto del mundo. En 2016, el grupo facturó 445 millones de euros, alcanzó una cuota de 1,3 millones de clientes y 24,5 millones de personas fueron beneficiarios de sus servicios. Actualmente, UP es la segunda cooperativa más grande de Francia en términos de facturación y número de socios.

**Figura 1.** Página web oficial del Grupo UP



Fuente: <https://www.up.coop/en.html>, accedido a 09/09/2018

Como cooperativa de trabajo, UP es una empresa autónoma 100% propiedad de sus empleados, sin contar por tanto con accionistas externos. En concreto, el Grupo UP es propiedad de 664 trabajadores franceses, colectivo que representa el 64% del total de trabajadores en Francia (el resto se localiza fundamentalmente en las filiales francesas de capital controladas por la matriz). Los socios cooperativistas participan en las decisiones estratégicas del grupo y eligen a la Junta Directiva, que posteriormente nombra a su Presidente. Catherine Coupet es la actual directora general del Grupo. En más de 50 años de existencia, el Grupo UP solo ha tenido tres CEOs.

Grupo UP tiene sus orígenes en 1964, cuando Georges Rino funda la cooperativa de consumo “Chèque Coopératif pour la Restauration” (CCR). En 1972, CCR se transforma en una cooperativa de trabajo con 24 empleados. Desde entonces, la cooperativa ha crecido de manera continuada tanto en Francia como en el extranjero, a través de distintos acuerdos estratégicos y adquisiciones. Por ejemplo, entre 1973 y 1974, la plantilla se duplicó pasando de 37 a 74 trabajadores. En 1984, la empresa, ya denominada Chèque Déjeuner, ya contaba con una plantilla de 130 personas. En 2015, la denominación de la cooperativa pasa a ser Grupo UP. Actualmente, el grupo emplea a un total de 3.396 personas en 17 países. El 54% son mujeres y el 46% hombres, y la edad media de la plantilla es de 37,2 años.

La misión del Grupo UP es “conectar individuos, empresas y territorios mediante el desarrollo de la gestión, plataformas de relaciones y transacciones que contribuyen al bienestar y al rendimiento”. Hoy en día, UP es líder en su mercado en Eslovaquia, Turquía, México y co-líder en Francia. El grupo está especializado en soluciones empresariales y beneficios sociales para empleados, llevando a cabo distintas actividades (Figura 1). En concreto, sus distintas actividades pueden clasificarse en 5 grandes mercados:

*Beneficios para empleados:* Productos y servicios que facilitan la vida cotidiana de los empleados a través del acceso a beneficios en muchas áreas: alimentos, servicios personales, cultura, ocio y bienestar.

*Programas públicos y sociales:* Soluciones personalizadas para modernizar el sector de acción social, facilitando la vida de los ciudadanos, facilitando la asistencia sanitaria, el ahorro de energía y, en general, para apoyar la implementación de todas las políticas públicas.

*Incentivos y recompensas:* Soluciones que facilitan la vida cotidiana para los gerentes y mejoran el desempeño de la compañía en base a sistemas de incentivos y lealtad que están completamente integrados y hechos a la medida.

*Gestión de gastos comerciales:* Soluciones de administración que son fáciles de usar y personalizables para ayudar a los empleadores a implementar una política de gastos comerciales consistente y efectiva.

*Servicios mercantiles:* Soluciones y servicios que permiten a los socios de UP aumentar su rendimiento, atraer y retener a todos sus clientes.

**Figura 2.** Principales actividades del Grupo UP



Fuente: <https://www.up.coop/en.html>, accedido a 09/09/2018

### 3.2. DESARROLLO DEL CASO DEL GRUPO UP

El Grupo UP es sin duda un grupo empresarial diferente a sus competidores. Su elevado grado de internacionalización y de diversificación en los servicios que ofrece, su naturaleza cooperativa e identificación con el movimiento de la economía social y solidaria, y su fuerte compromiso con la democracia y bienestar laboral, son aspectos únicos que caracterizan a la empresa.

#### Proceso de expansión global del Grupo UP

El Grupo Up ha desarrollado una intensa estrategia de internacionalización en busca de la apertura de nuevos mercados. Paralelamente, UP no ha dejado de crecer en el mercado doméstico, adquiriendo diversas empresas en Francia. Esta política de expansión multinacional se debe a diversos factores. En primer lugar, destaca la visión global del grupo, donde los socios cooperativistas y el equipo directivo entienden la globalización como una oportunidad de negocio y la internacionalización como una vía para fortalecer el posicionamiento de la marca y obtener una ventaja competitiva respecto a sus competidores. Asimismo, la expansión internacional es esencial para la viabilidad de UP ya que ha permitido diversificar sus negocios y crear una sólida red comercial global.

La andadura internacional del Grupo UP comienza en 1990, cuando se convierte en socio de la cooperativa italiana Camst. Su primera filial propia la abre en España en 1992 a través de Check Lunch. A lo largo de los 90, UP se establece en diversos países. En 1995 crea dos nuevas filiales, en la República Checa y Eslovaquia, en 1996 se implanta en Hungría y en 1997 establece una filial en Polonia.

En la década de los 2000 continúa la expansión internacional de UP, basada fundamentalmente en la adquisición de pequeños negocios en el extranjero. Por ejemplo, la cooperativa entra en diversos países como Rumanía (2002), Bulgaria (2004), Marruecos (2007), Portugal (2009), Alemania (2012) y México (2013). Cabe destacar que hasta el año 2015, la expansión nacional e internacional de UP se fundamentó en la auto-financiación de la cooperativa. No obstante, a partir de dicho año, la cooperativa comienza a utilizar créditos bancarios para poder fortalecer su crecimiento en el exterior. Desde el inicio de esta política, UP ha accedido a distintos mercados como Bélgica, Túnez y Moldavia.

Actualmente, el Grupo UP opera en 19 países (Figura 3). El 70% de la actividad productiva y el 60% del empleo total del grupo se concentran fuera de su país de origen, Francia. Su red productiva y comercial de filiales se reparte entre Francia (13 filiales), las Américas (1 filial en México y 3 en Brasil), Europa Mediterránea (4 filiales en España, Italia, Portugal y Marruecos), Europa Occidental (5 filiales en Alemania, Bélgica, Polonia, Eslovaquia y República Checa), y Eurasia (5 filiales en Hungría, Bulgaria, Grecia, Rumanía y Turquía). Además de las representadas en la Figura 3, hay que sumar las 2 filiales incorporadas recientemente en Túnez y Moldavia.

**Figura 3.** Presencia global del Grupo UP



Fuente: Grupo UP (2017), Informe Anual 2016, accedido a 09/09/2018

### **Plan estratégico 2018: La extensión global del modelo cooperativo**

El Grupo UP está fuertemente identificado con el movimiento de la economía social y solidaria. En este marco, uno de los objetivos clave del Plan Estratégico 2018 de UP consiste en “desarrollar la propiedad de los empleados y fortalecer el modelo cooperativo del Grupo para revitalizar sus principios democráticos fundadores” (Grupo UP, 2017). De esta forma, UP está comprometido en tratar de buscar soluciones para extender el modelo cooperativo a todas sus filiales asociadas durante los próximos años, mediante el despliegue de sus principios democráticos fundacionales que establecen su identidad y su singularidad.

Este proceso de cooperativización ha tenido un fuerte impulso desde 2016. El 1 de enero de este año, tras dos años de trabajo y estudio iniciados por la Junta Directiva y todos los miembros de la cooperativa, el 88% de los socios cooperativistas de UP votaron a favor de la integración de tres filiales francesas (Cadhoc, Rev & Sens y Le Chèque Domicile) en la matriz UP, incorporándose de esta forma 249 nuevos socios a la cooperativa. Como destacaba Catherine Coupet, CEO del grupo:

*"La fusión de tres subsidiarias en la cooperativa fortalece nuestro modelo cooperativo que, ahora más que nunca, dados los excesos de una economía a veces profundamente*

*desigual, está demostrando una relevancia y rendimiento que beneficia a todos. La estructura cooperativa garantiza a largo plazo que las decisiones se toman correctamente y que los empleados participan directamente en el éxito de la empresa". (Grupo UP, 2017).*

En el ámbito internacional, el Grupo UP también ha avanzado en los últimos años en la promoción del diálogo social y la participación en las filiales extranjeras. Entre los aspectos clave, cabe destacar los denominados "Values Workshops". Estos son talleres que se realizan en las filiales con el objetivo "es promover la expresión individual y el empoderamiento y contribuir a construir una cultura e identidad grupal más allá de la diversidad de orígenes, que, además, alimentará los sistemas de recursos humanos de las subsidiarias". En estos talleres se trabajan fórmulas para poner en práctica los valores clave de la experiencia cooperativa de UP: innovación, equidad, solidaridad, iniciativa empresarial y compromiso. En 2016, se realizaron talleres en las filiales de 6 países (España, Italia, Rumania, Polonia, Marruecos y Francia) y la idea es extenderlos próximamente a República Checa, en Eslovaquia, Brasil y México, en Bélgica y, después, al resto de países.

Asimismo, uno de los aspectos más relevantes reside en la creación de un Comité de Empresa Europeo (CEE) en 2014, compuesto de 18 representantes repartidos entre Francia (8), España (2), Italia (2), Rumanía (2), República Checa (2) y Eslovaquia (2). Recientemente, el CEE ha introducido el aprendizaje del diálogo social multicultural mediante la confrontación de métodos de trabajo y enfoques muy diversos del diálogo social en diferentes países. Este proceso de integración se reforzó en 2016 específicamente con mejores oportunidades de autoexpresión y mediante la organización de grupos de trabajo para explorar más a fondo una serie de temas como, por ejemplo, las habilidades de gestión. Además, los representantes del CEE recibieron formación sobre cuestiones específicas como el análisis de cuentas o la estrategia de la empresa. También pudieron interactuar con el Gerente de Proyecto a cargo de Diversidad y Calidad de Vida en el Trabajo con respecto a la política de discapacidad implementada en la cooperativa.

Por otra parte, conscientes de las dificultades de distinta índole para transformar en términos formales y legales las filiales extranjeras en cooperativas, el Plan Estratégico 2018 del Grupo UP diseña una serie de principios cooperativos extensibles a dichas filiales y recoge diversos compromisos para aplicarlos.

**Figura 4.** Principios del Grupo UP y compromisos en su extensión a las filiales

| PRINCIPLES   | COMMITMENTS  |
|--|--|
| Facilitate participatory governance  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Regular information and sharing</b> with employees on the group's and the subsidiary's strategy, objectives and results</li> <li>▪ <b>Encourage representation and engagement</b> of employees in the company, to foster social dialogue</li> </ul>  |
| Fully embrace our societal responsibility  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Carry out actions</b> for the greater good</li> <li>▪ <b>Maintain balanced relationships</b> with our partners</li> </ul>  |
| Develop a cooperative management system  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Facilitate, mobilize and unite the collective</b> to empower and involve</li> </ul>  |
| Think of the company as a source of personal fulfillment                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Think of work</b> as a factor enabling individuals to evolve</li> <li>▪ <b>Foster equality and diversity</b> and encourage living together</li> <li>▪ <b>Organize the financial and social protection</b> of employees and their families</li> </ul> |
| Create wealth to ensure our development and share it in keeping with the values of the Group | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>In keeping with the values of the Group, share</b> the wealth produced collectively (distribute part of the income: profit-sharing and incentives...)</li> <li>▪ <b>Ensure the sustainability</b> of the company</li> </ul>                          |

Fuente: <http://rapportannuel2016.up-group.coop/en/>, accedido a 09/09/2018

#### Principio 1. Facilitar la gobernanza participativa

- Difusión regular de información con los empleados sobre la estrategia, objetivos y resultados del grupo y de la filial.
- Fomentar la representación e involucración de los trabajadores en la empresa, con el objetivo último de fomentar el diálogo social.

#### Principio 2. Aceptar la responsabilidad social

- Llevar a cabo actividades para el “bien común”
- Mantener relaciones equilibradas con los socios
- Principio 3. Desarrollar un sistema de gestión cooperativo
- Movilizar y unir al “colectivo” para empoderar e involucrar

#### Principio 4. Pensar en la empresa como una fuente de realización personal

- Pensar en el trabajo como un factor que permite evolucionar y crecer a los individuos
- Promover la igualdad y diversidad así como la vida en común
- Organizar la protección social y financiera de los trabajadores y sus familias

Principio 5. Generar riqueza para asegurar el desarrollo de la empresa y compartirla conforme a los valores del Grupo

- En línea con los valores del Grupo, compartir la riqueza generada colectivamente (distribuir parte de la renta: reparto de beneficios e incentivos, etc.)
- Asegurar la sostenibilidad y viabilidad de la empresa

### 3.3. CUESTIONES PARA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Cómo se organiza el Grupo UP?

El Grupo UP conforma una estructura empresarial compleja de carácter multinacional. Su matriz, localizada en Francia, se organiza como una cooperativa de trabajo. Además, la matriz controla diversas filiales de capital en Francia y otros 18 países extranjeros. En total, el grupo está compuesto por cerca de 3.400 trabajadores en todo el mundo. Como cooperativa de trabajo, el 100% de la empresa es propiedad de 665 socios trabajadores franceses, que son quienes toman las decisiones estratégicas de la compañía, eligen los órganos de gobierno, etc. Éstos representan el 64% del total de trabajadores del Grupo UP en Francia. En los últimos años, se han producido cambios importantes en el sistema de gobernanza del grupo. Por ejemplo, en 2014, se creó un Comité de Empresa Europeo, que otorga representación y cierta capacidad de participación empresarial a los trabajadores de diversas filiales extranjeras. Asimismo, en 2016, tres filiales capitalistas localizadas en Francia pasaron a formar parte de la matriz cooperativa UP, convirtiéndose así unos 250 trabajadores en nuevos socios cooperativistas.

**Cuestión 2.** ¿Qué motivos han impulsado la expansión internacional de la cooperativa UP?

En un mundo cada vez más global e integrado, el Grupo UP ha sido capaz de adaptarse a los cambios exigidos por el entorno, llegando a ser líder en su mercado en Eslovaquia, Turquía, México y co-líder en Francia. Tanto los socios cooperativistas como el equipo directivo de la matriz tienen una visión marcadamente global y una fuerte identidad multicultural, lo que ha favorecido la continua búsqueda de nuevos mercados donde ofrecer y diversificar los servicios de UP. Sin lugar a dudas, la competitividad y viabilidad empresarial de UP se ha visto fortalecida por la creación de una red productiva y comercial de carácter multinacional y el posicionamiento internacional de su marca. Además, el sólido compromiso con el movimiento de la economía social y solidaria hace que los socios y directivos de UP entiendan la internacionalización de la empresa como una vía a través de la cual difundir los principios y valores cooperativistas en todo el mundo.

**Cuestión 3.** ¿Cuáles son las claves que pueden definir el éxito en la extensión del modelo cooperativo de UP a sus filiales extranjeras?

Uno de los principales objetivos contemplados en el Plan Estratégico de 2018 del Grupo UP consiste en la extensión del modelo cooperativo a todas las filiales es decir, tanto nacionales como extranjeras, del grupo empresarial. Hasta ahora, se han logrado avances significativos en el ámbito doméstico, con la reciente cooperativización de tres filiales capitalistas en Francia. Conscientes de la dificultad de replicar este modelo en el exterior, debido a diversas barreras de carácter legal y cultural que dificultan la transformación directa de las filiales extranjeras en cooperativas, el Grupo UP ha diseñado una serie de principios extensibles a dichas filiales para acercarlas a las prácticas cooperativas que caracterizan a la matriz. Estos principios hacen referencia a la promoción de la gobernanza democrática, la difusión de prácticas de responsabilidad social, el desarrollo de un sistema de gestión cooperativo, el diseño de políticas que favorezcan el desarrollo y realización personal en el puesto de trabajo, y la generación y reparto de riqueza.

### **3.4. CONCLUSIONES**

El Grupo UP es una de las cooperativas de mayor envergadura e importancia en Francia. Destaca por el elevado grado de diversificación de los servicios ofrecidos en cinco mercados clave, así como por su amplia presencia global, al controlar multitud de filiales en 19 países. La cooperativa se erige como un caso particularmente relevante en el ámbito del cooperativismo internacional, ya que uno de los principales objetivos recogidos en Plan Estratégico de 2018 consiste en extender el modelo cooperativo en todas las filiales asociadas al grupo, con el objetivo último de fomentar la gobernanza cooperativa, crear una cultura organizacional común y promover el bienestar y desarrollo personal de los trabajadores.

Por el momento, la cooperativa ya ha sido capaz de absorber a cerca de 250 trabajadores franceses que se han convertido en socios cooperativistas de UP mediante la integración de tres filiales capitalistas en la matriz cooperativa. Asimismo, las actuaciones llevadas a cabo hasta ahora en las filiales extranjeras también son muestra del compromiso de UP con el movimiento de la economía social y solidaria, y pueden servir como referencia a otras cooperativas de carácter multinacional. Entre estas actuaciones se puede destacar la creación en 2014 de un Comité de Empresa Europeo con el objetivo de promover la participación empresarial y el diálogo social en las filiales extranjeras, así como la realización de los denominados “Values Workshops”, dirigidos a formar a los trabajadores de dichas filiales en la cultura y valores cooperativos que definen a UP.

Por tanto, será interesante estudiar en el futuro cómo el Grupo UP puede hacer frente a las distintas barreras de carácter institucional y cultural que existen en la reproducción del modelo cooperativo del país de origen de la multinacional en sus filiales extranjeras, tal y como sugiere la literatura (véase por ejemplo Bretos y Errasti 2018).

#### **4. GRUPO MONDRAGÓN: LA ADAPTACIÓN DEL COOPERATIVISMO A LA GLOBALIZACIÓN**

##### **RESUMEN:**

Mondragón Corporación Cooperativa, más conocido como el Grupo Mondragón, es una de las experiencias cooperativas de mayor éxito e importancia en el mundo. De hecho, destaca como el primer grupo empresarial del País Vasco y el décimo en el ranking de las empresas españolas. El grupo está formado por 266 empresas y cooperativas, muchas de ellas organizadas como empresas multinacionales, que operan en cuatro áreas de negocio: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento. En total, el Grupo emplea a 80.818 trabajadores en todo el mundo, más del 40% fuera de España. Mondragón se erige como un caso especialmente significativo para comprender las transformaciones que exige la globalización en las cooperativas, así como para analizar la idiosincrasia cooperativista en aspectos empresariales muy diversos como la estrategia de internacionalización, la innovación social, o la gestión de recursos humanos.

## 4.1. INTRODUCCIÓN

El Grupo Mondragón es ampliamente reconocido como una de las corporaciones cooperativas propiedad de sus socios trabajadores más exitosas del mundo y como uno de los principales referentes para el movimiento cooperativo. Una de sus principales señas de identidad es la notable diversificación y presencia global de sus cooperativas.

En el año 2017, el conglomerado del grupo Mondragón estaba formado por 266 organizaciones (98 cooperativas, 143 filiales, 7 fundaciones, 1 mutua, 10 entidades de cobertura y 7 empresas de servicios internacionales) que desarrollan su actividad empresarial en cuatro áreas de negocio: industria, finanzas, conocimiento y distribución. El área de Finanzas incluye la actividad de banca, previsión social y seguros. El área de Industria agrupa 12 divisiones industriales dedicadas a la producción de bienes y servicios. El área de Distribución aglutina a las cooperativas y negocios de distribución comercial y la actividad agroalimentaria. El área de Conocimiento incluye la red de centros tecnológicos y unidades de investigación y desarrollo (I+D), Mondragon Unibertsitatea, y varios centros de formación profesional y de enseñanza. Estas organizaciones empleaban en 2017 a un total de 80.818 trabajadores en todo el mundo, principalmente en los sectores de Distribución (un 49,9% del total) e Industria (un 45,8% del total), y alcanzaron unos ingresos de 11.936 millones de euros.

**Figura 1.** Sede de la Corporación Mondragón en Arrasate (Gipuzkoa)



Fuente: Autor

El Grupo Mondragón se originó hace más de medio siglo en Arrasate—Mondragón (Gipuzkoa). Desde sus inicios, fue una experiencia anclada en las necesidades del entorno local, creándose en 1943 la actual Universidad de Mondragón, en 1956 la cooperativa industrial Ulgor (posteriormente Fagor Electrodomésticos), y en 1959 la entidad de crédito cooperativo Laboral Kutxa y el sistema de protección social Lagun

Aro. Estas cuatro ramas enarbolaron el desarrollo de la comunidad, impulsaron cientos de cooperativas, y consolidaron la hoy denominada Corporación Mondragón (Mondragón, 2015). Inspiradas por la doctrina social católica del padre Arizmendiarieta, estas cooperativas comenzaron como pequeñas organizaciones democráticas, con profundas raíces en el territorio y un poderoso sentido de comunidad, basado en la noción de que todos los trabajadores eran socios y copropietarios de la empresa (Errasti et al., 2017). Un objetivo primordial, todavía hoy vigente, fue promover el desarrollo humano y crecimiento personal en el trabajo y alentar la creación de nuevas cooperativas y puestos de trabajo en aras de impulsar el desarrollo socioeconómico en la región (Mondragón, 2015). Históricamente, las organizaciones agrupadas en la Corporación Mondragón se han acogido a los siguientes principios básicos:

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

**Figura 2.** Modelo de gestión corporativa del Grupo Mondragón



Fuente: Mondragón (2013)

De acuerdo al Modelo de gestión corporativa del Grupo Mondragón, los Principios Cooperativos Básicos “aportan pautas de comportamiento a las Personas en Cooperación (...), quienes construyen un Proyecto Compartido y se dotan de una Organización Participativa para llevarlo a la práctica”. Sin embargo, también el modelo también reconoce que el proyecto cooperativo “se lleva a cabo en un contexto de

producto-mercado, con clientes, proveedores, aliados, etc., en el mismo entorno en el que se desarrollan sus competidores”, lo que implica la necesidad de convertirse en una empresa excelente para obtener buenos resultados socio-empresariales (Mondragón, 2013: 13).

## **4.2. DESARROLLO DEL CASO DE MONDRAGÓN**

Las cooperativas del grupo Mondragón han destacado a lo largo de su historia por su capacidad de adaptación a la creciente globalización y los distintos ciclos económicos y cambios del entorno. En este sentido, su sistema de gobernanza democrática, la centralidad de los trabajadores en el modelo de gestión y su estrategia de internacionalización han sido elementos esenciales que explican que muchas de estas cooperativas superen el medio siglo de vida.

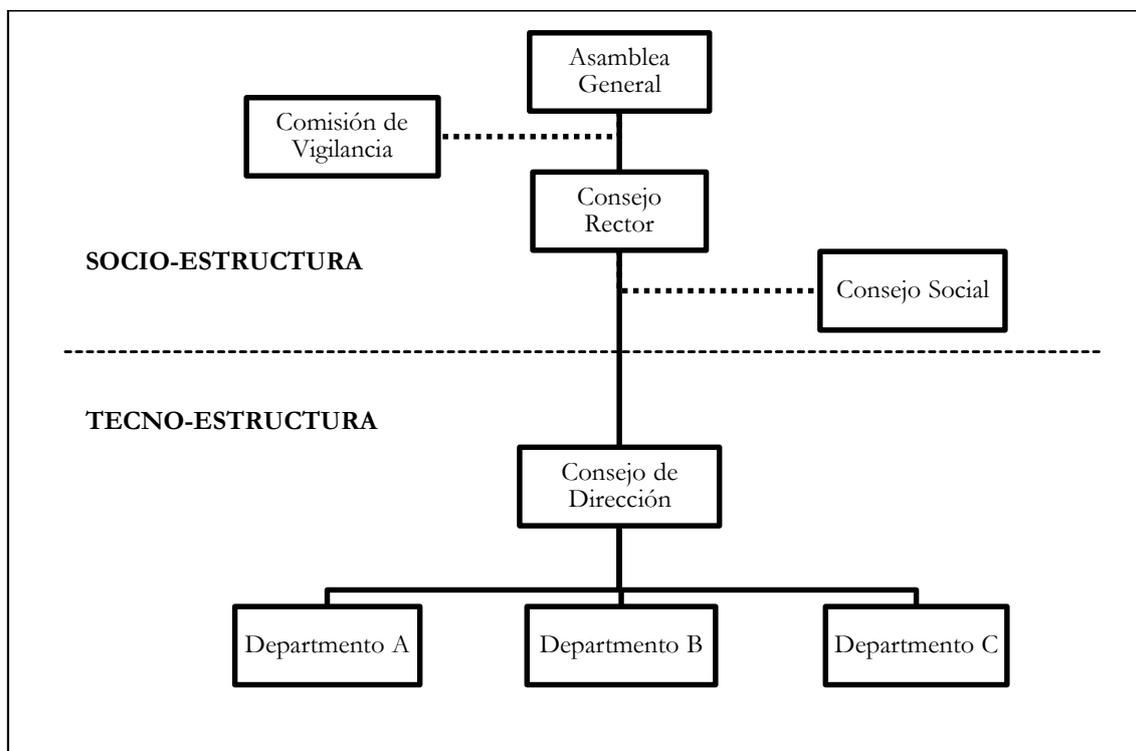
### **Sistema de gobernanza y la centralidad del trabajador**

El grupo Mondragón se estructura como una federación con estatus legal de sociedad civil que aglutina a una red de cooperativas. Éstas con organizaciones independientes que funcionan de manera autónoma dentro de una estrategia de conjunto coordinada desde el Centro Corporativo. A pesar de las crecientes presiones económicas y competitivas resultado de la globalización, los valores y prácticas cooperativas siguen guiando el funcionamiento de las cooperativas de Mondragón en el País Vasco. Como propietarios, los socios trabajadores participan en el reparto de beneficios y están involucrados en la toma de decisiones de diversas formas. Por un lado, participan en la Asamblea General bajo la regla “una persona/un voto” y pueden ser elegidos como miembros del Consejo Rector y del Consejo Social (la Figura 3 representa el sistema de gobernanza de una cooperativa de base del grupo Mondragón).

La Asamblea General es el órgano supremo de la cooperativa que expresa la voluntad social expresada por todos los socios. Está compuesto por todos los socios de la cooperativa y se reúne al menos una vez al año. Este órgano aprueba los planes estratégicos de la cooperativa y nombra al Consejo Rector, el Consejo Social y la Comisión de Vigilancia. El Consejo Rector es el órgano de representación y gobierno de la cooperativa, y sus miembros son elegidos en Asamblea General. Este órgano es responsable de gobernar y representar a la compañía, y sus decisiones están subordinadas a las políticas y estrategias fijadas por la Asamblea General. Supervisa la administración, nombra al gerente y supervisa su desempeño. La Comisión de Vigilancia cuyo propósito es dictaminar sobre el correcto cumplimiento de los aspectos contables y de aquellos otros que requieran su consideración. El Consejo Social cumple un papel similar al sindicato. Es un órgano consultivo que representa a los socios ante las instancias internas de la cooperativa. Tiene un papel consultivo y de comunicación social, y actúa como canal entre la gerencia y los trabajadores. Los miembros son elegidos por áreas de trabajo y son ratificados por la Asamblea General. Sus funciones son el asesoramiento laboral, la información, la negociación y el control social. Por último, el Consejo de Dirección es el órgano ejecutivo que gestiona la cooperativa. Está

constituido por los miembros directivos y el gerente, que es nombrado por el Consejo Rector y puede ser restituido por los socios (Errasti et al. 2016).

**Figura 3.** Estructura de gobierno de una cooperativa de Mondragón



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, los trabajadores participan en el área de trabajo por medio de distintos mecanismos, como las reuniones conjuntas entre trabajadores y dirección. Igualmente, la promoción interna y la estabilidad laboral también son primordiales en Mondragón. El despido de socios es extremadamente inusual y, cuando una planta ocasionalmente cierra, los socios son reubicados en otras cooperativas del grupo. Ello se evidenció cuando tras la caída de Fagor Electrodomésticos, única quiebra de una cooperativa dentro del grupo en toda su historia, los cerca de 2.000 socios trabajadores fueron reubicados en otras cooperativas del grupo (Errasti et al. 2017). Asimismo, las diferencias salariales en las cooperativas son notablemente reducidas, aunque han aumentado desde la escala original 1:3 a la actual 1:7 en algunos casos. Por último, cabe señalar que los socios y directivos reciben formación no sólo en aspectos técnicos y de negocio, sino también en la cultura y valores cooperativos tales como el liderazgo colectivo, la cooperación o la comunicación.

### **La internacionalización como clave de la supervivencia y éxito de Mondragón**

El corazón industrial del grupo Mondragón está formado por diversas cooperativas organizadas como empresas multinacionales que controlan 143 filiales productivas en el exterior. Junto con las delegaciones corporativas, el Grupo Mondragón opera en más de 20 países (véase la Figura 4). Estas filiales emplean a unas 13.000 personas, lo que representa cerca del 40% del empleo total de la división industrial de Mondragón.

Además, el 70% del total de ventas corresponden a ventas internacionales en más 150 países (Mondragón, 2018).

Las cooperativas multinacionales se dedican a actividades económicas muy diversas, que incluyen la automatización industrial, la construcción, los electrodomésticos, los componentes de automoción, la máquina herramienta y los equipos industriales. Algunas de las cooperativas de mayor envergadura y relevancia son Ulma, Fagor Ederlan, Copreci, Fagor Arrasate, Orona, Fagor Electrónica, Danobat, Fagor Automation, Cikautxo, Fagor Industrial, o Maier.

Desde su nacimiento, las cooperativas de Mondragón lograron rápidamente una notable consolidación económica, especialmente porque en aquellos años el mercado interno español absorbía toda la producción que ofrecían las cooperativas. Esto se vio favorecido inicialmente por las políticas autárquicas del régimen franquista, que aislaron el mercado doméstico de la competencia extranjera, y luego por la expansión sin precedentes de la economía española durante los años sesenta y principios de los setenta. Estas circunstancias impulsaron la expansión temprana y constante de las cooperativas. De hecho, entre 1965 y 1975, las cooperativas crecieron en cerca de 1.000 trabajadores de media por año (Bradley y Gelb 1987). Asimismo, en 1980, cooperativas como Fagor Electrodomesticos, Copreci y Ulma ya exportaban alrededor del 70% de su producción a través de redes comerciales de agentes y distribuidores en Europa y América Latina.

**Figura 4.** Localizaciones de Mondragón en el mundo



Fuente: Mondragón (2018), Informe Anual 2017, Accedido 08/09/2018

A partir de la década de 1990, la expansión se trasladó a los mercados internacionales a través de adquisiciones y joint ventures. La creciente globalización obligó a muchas cooperativas industriales a desarrollar un intenso proceso de internacionalización para mantener la competitividad en los mercados y salvaguardar los puestos de trabajo de los socios cooperativistas vascos. Por ejemplo, muchas de estas cooperativas son

proveedoras y han debido seguir a sus clientes allá donde se han establecido, como es el caso de Fagor Ederlan y Maier en el sector de la automoción.

La estrategia de internacionalización se ha basado en la denominada ‘multilocalización’, esto es, una estrategia expansionista y socialmente responsable ya que la nueva actividad abierta en el exterior no implica el cierre de ninguna actividad preexistente en el mercado doméstico. Ello contrasta con las estrategias agresivas de internacionalización de muchas de sus empresas competidoras, que se han basado en la deslocalización y la consiguiente destrucción de empleo. No obstante, el crecimiento tanto a nivel doméstico como internacional se ha basado en el establecimiento de filiales no cooperativas (sociedades capitalistas) donde sus trabajadores son asalariados y, por tanto, no disfrutan de los mismos derechos que los socios cooperativistas de las matrices, es decir, no participan en la propiedad, reparto de beneficios y gestión de sus empresas (Bretos et al., 2018). De hecho, aunque las matrices han mantenido una elevada proporción de socios cooperativistas sobre empleados asalariados (alrededor del 80% del empleo está conformado por el colectivo de socios), teniendo en cuenta también el empleo de las filiales, esta proporción baja al 30%. En este sentido, entre 1991 y 2007, la proporción de empleo cooperativo en el conjunto del Grupo Mondragón disminuyó del 86% al 29,5% (Storey et al., 2014).

### **La extensión del modelo cooperativo en las filiales**

Tras décadas de intenso crecimiento que han alejado a algunas cooperativas de Mondragón de su naturaleza social y cooperativa en favor de las prerrogativas gerenciales y la orientación al mercado, el grupo vive inmerso desde mediados de los años 2000 en un proceso de reflexión y debate orientado a revitalizar aspectos esenciales del modelo cooperativo como la transformación social y comunitaria, la participación de los trabajadores, la gobernanza democrática, la intercooperación, y la formación y educación cooperativa (Bretos y Errasti, 2017). Una de las líneas clave de trabajo reside en la difusión de los principios y valores cooperativos en las empresas y filiales capitalistas del grupo.

En el año 2003, el Congreso Cooperativo de Mondragón aprobó la denominada ‘estrategia de expansión social’ por parte del. Dicha estrategia se refiere a la difusión de los valores cooperativos en las filiales capitalistas mediante el desarrollo de mecanismos de participación para los trabajadores similares a los existentes en las cooperativas. Este Congreso acordó objetivos cruciales como fomentar una mayor transparencia en la toma de decisiones en las filiales, implementar el mismo modelo de gestión participativa que en las cooperativas, avanzar hasta al menos un 30% de la propiedad en manos de los trabajadores, y dedicar entre el 1% y 5% de los beneficios al desarrollo de los territorios donde están localizadas las filiales (Flecha y Ngai, 2014). Posteriormente, el Modelo de Gestión Corporativo de Mondragón incluyó tres aspectos esenciales a profundizar en las cooperativas y sus filiales: la Autogestión, la Comunicación y el Desarrollo Corporativo (Mondragón, 2013).

Estas líneas y directrices generales, diseñadas por la tecno-estructura de la Corporación Mondragón, si bien no constituyen normas de obligado cumplimiento, se han traducido en los últimos años en diversas acciones concretas por parte de algunas cooperativas multinacionales dirigidas a promover la ‘cooperativización’ de las filiales, esto es, la implementación del modelo cooperativo en ellas. Los principales resultados se han alcanzado en el ámbito doméstico, donde varias filiales que anteriormente operaban como empresas de capital han sido transformadas en cooperativas. Algunos de los casos más relevantes son los de Fagor Ederlan Tafalla (Navarra), Maier Ferroplast (Galicia) y Copreci Altsasuko (Navarra) (Bretos y Errasti 2016, 2017).

El ámbito exterior plantea mayores dificultades. Algunas de las principales barreras para implementar el modelo cooperativo en las filiales extranjeras residen, en primer lugar, en que muchos países donde se localizan las cooperativas de Mondragón no existe una legislación que ampare jurídicamente a la fórmula de la cooperativa de trabajo, o la legislación es muy diferente a la existente en el País Vasco. Asimismo, muchos de estos países tampoco cuentan con una tradición cooperativa tan arraigada como la vasca y, por tanto, los empleados de estas filiales no están acostumbrados a trabajar en una cultura laboral de cooperación. Otras dificultades notables residen, por ejemplo, en las limitaciones económicas de los trabajadores de determinados países, que impedirían realizar el desembolso necesario para convertirse en socios de la cooperativa.

Sin embargo, algunas cooperativas multinacionales de Mondragón han sido capaces de introducir un modelo de gestión similar en sus filiales extranjeras así como ciertas prácticas cooperativas. En términos generales, todas las filiales extranjeras operan bajo el mismo modelo de Gestión de la Calidad Total y técnicas de producción ajustada, con estándares medioambientales, de seguridad y de calidad equivalentes, por lo que la organización del trabajo en estas filiales es bastante similar a la existente en las matrices cooperativas. Además, los trabajadores de las filiales extranjeras también participan en la gestión diaria en el área de trabajo, por ejemplo, a través de sistemas de sugerencias del empleado, y el establecimiento de reuniones periódicas entre gerencia y trabajadores que fomentan el intercambio de información sobre la producción y otros aspectos técnicos. Adicionalmente, algunas filiales extranjeras caracterizadas por una mayor proximidad cultural con el País Vasco han avanzado en la introducción de ciertas prácticas de recursos humanos asociadas al modelo cooperativo, como la equidad salarial, la estabilidad laboral, la promoción interna, y la formación continua de los trabajadores.

### **4.3. CUESTIONES PARA DISCUSIÓN**

**Cuestión 1.** ¿Cuáles pueden considerarse las claves del éxito de Mondragón?

Un importante cuerpo de literatura académica ha demostrado que las cooperativas son capaces de mantener mejor el empleo que las empresas capitalistas, especialmente en coyunturas económicas negativas (Bretos y Morandeira 2016). Las cooperativas de Mondragón son un claro ejemplo, tal y como demuestra su extraordinaria respuesta ante

las crisis económicas de los 80 y la más reciente de 2008. Ello se debe en gran medida a su modelo de gobernanza democrática, en el que los trabajadores son los propietarios de la empresa y toman las decisiones estratégicas bajo la regla “una persona, un voto”. Asimismo, la adaptación a la globalización mediante la multi-localización es otra de las claves que explican el éxito de Mondragón. Esta estrategia ha sido clave para seguir generando desarrollo y empleo en el País Vasco, a la vez que también se creaba fuera.

**Cuestión 2.** ¿Qué diferencia a las políticas y prácticas de recursos humanos en las cooperativas de Mondragón?

Algunos autores han sugerido que las empresas propiedad de los trabajadores tienden a adoptar prácticas de recursos humanos “de alto compromiso”, es decir, con una visión a largo plazo y centradas en el bienestar y capacidades del trabajador, en lugar de en la reducción de costes laborales (Bretos et al. 2018). Esto es evidente en las cooperativas de Mondragón, donde la dirección de recursos humanos está centrada en la persona y no en los costes. Así, algunas de las principales prácticas diferenciadoras de recursos humanos en Mondragón son la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la retribución variable ligada al reparto de beneficios, la equidad salarial, la formación continuada de los trabajadores en aspectos sociales y de negocio, o la estabilidad laboral.

**Cuestión 3.** ¿Cuáles son las principales barreras que dificultan la implantación del modelo cooperativo de Mondragón en las filiales exteriores?

La literatura señala que la transferencia de políticas y prácticas organizacionales en las empresas multinacionales entre diferentes países se ve afectada por aspectos de carácter institucional, como las diferencias legales o culturales (Bretos y Errasti, 2017). La difusión del modelo cooperativo de Mondragón y sus prácticas organizacionales a las filiales situadas en países extranjeros se ve limitada por factores similares. Muchos países no tienen una legislación cooperativa o es muy diferente a la del País Vasco, lo que dificultaría la transformación legal de las filiales. Asimismo, hay países en que no existe una cultura cooperativista arraigada y los trabajadores no están dispuestos a asumir las responsabilidades ligadas a convertirse en socio. No obstante, Mondragón ha encontrado fórmulas intermedias al introducir ciertas prácticas cooperativas en las filiales extranjeras, como la participación de los trabajadores en las decisiones que afectan al área de trabajo.

#### **4.4. CONCLUSIONES**

Mondragón es sin duda uno de los grupos cooperativos de mayor importancia y prestigio en el mundo, debido a que ha sido capaz de construir y mantener un importante ecosistema cooperativo en el País Vasco y desarrollarlo en el exterior. El grupo destaca por un elevado grado de diversificación — sus cooperativas abarcan los sectores de Industria, Distribución, Conocimiento-Educación y Finanzas — así como por su amplia presencia internacional. En este sentido, la División Industrial de

Mondragón, considerado como el mayor conglomerado cooperativo industrial del mundo, dispone de más de 140 filiales productivas fuera de España que dan empleo a alrededor de 13.000 personas.

Estas cooperativas han sido capaces de adaptarse al proceso de globalización de manera pragmática, siendo capaces de fortalecer su competitividad en los distintos mercados donde opera utilizando a la vez métodos de gestión democrática basados en la participación en el lugar de trabajo y en la comunidad. Asimismo, en los últimos años, las cooperativas vascas se han embarcado en una profunda reflexión acerca del sentido de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y la práctica de los principios y valores cooperativistas que han caracterizado históricamente al grupo. Entre algunas cooperativas multinacionales, esta reflexión ha dado como resultado un mayor compromiso en la difusión del modelo cooperativo entre las filiales y empresas capitalistas. De esta forma, diversas cooperativas como Fagor Ederlan o Maier han transformado algunas de sus filiales domésticas en cooperativas, incorporándose sus trabajadores como socios y pasando a disfrutar de los derechos asociados a la membresía cooperativa. En los próximos años, será esencial seguir de cerca los avances realizados en las filiales extranjeras para inculcar los principios y valores cooperativistas en sus modelos de gestión y trabajo diario.

## **5. RABOBANK: UNA EXPERIENCIA DE BANCA COOPERATIVA MULTINACIONAL**

### **RESUMEN:**

Rabobank es el primer banco holandés y el número 29 del mundo por activos. Está especializado en la financiación al sector agroalimentario. Estructurado como una cooperativa, Rabobank está compuesto por 102 bancos locales propiedad de 1,9 millones de miembros. Además, el grupo controla diversas filiales y empresas asociadas que permiten ofrecer sus servicios financieros en 40 países a través de 835 oficinas (389 en Holanda y 446 en el extranjero). En 2017, Rabobank Group empleaba a un total de 43,810 personas en todo el mundo y alcanzó un beneficio de 2.700 millones de euros. Rabobank se erige como una experiencia cooperativa bancaria única en la consecución de una expansión internacional competitiva y la promoción de un desarrollo sostenible en los distintos países donde opera.

## 5.1. INTRODUCCIÓN

Rabobank es un proveedor internacional de servicios financieros, especializado en el sector agroalimentario. Su matriz está establecida en Utrecht (Holanda), donde Rabobank se estructura como una cooperativa propiedad de los clientes. Su origen se encuentra en Rabobank Nederland, fundado en 1972 a través de la fusión de bancos cooperativos de crédito agrícola. Entre sus principales actividades se encuentra la banca minorista y mayorista, la banca privada, los servicios de alquiler financiero (leasing) y los negocios de bienes inmuebles. En concreto, la cooperativa está especializada en la financiación agroalimentaria, sector donde hoy en día Rabobank mantiene más de un 80% de cuota de mercado en Holanda. Actualmente, Rabobank está formado por 102 bancos locales propiedad de 1,9 millones de socios, además de diversas filiales y oficinas internacionales que permiten ofrecer sus servicios financieros en diversos países. En total, dispone de 835 oficinas (389 en Holanda y 446 en el extranjero) y cuenta con una cartera de 8,5 millones de clientes. En 2017, Rabobank Group empleaba a 43,810 personas en todo el mundo y alcanzó un beneficio de 2.700 millones de euros.

**Figura 1.** Rabobank “at a glance”



Fuente: Rabobank (2018), Informe Anual, accedido a 08/09/2018

Durante décadas, Rabobank tuvo una estructura cooperativa de dos niveles, que consistía en una serie de bancos miembros locales independientes, que estaban afiliados a la cooperativa central Rabobank Nederland. Bajo esta estructura, Rabobank Nederland actuaba como un centro de servicios para los bancos locales, pero también era responsable de la supervisión delegada de los bancos locales.

En 2014 comenzó el denominado "Diálogo de Gobernanza" con el objetivo de fortalecer la confianza en Rabobank entre clientes, miembros, empleados, reguladores y otros stakeholders. Así, en 2016 se aprueba la creación de una nueva estructura de gobernanza basada en la fusión de los bancos locales y la organización paraguas, Rabobank Nederland, creando así una única estructura cooperativa denominada Rabobank, propiedad de 102 bancos miembros locales, con una única licencia bancaria y balance general. Anteriormente, cada miembro local Rabobank, así como la organización centralizada, tenían su propia licencia bancaria y su propio conjunto de estados financieros. En la nueva estructura, se fortalece el funcionamiento democrático dando un mayor poder de decisión a los miembros. Los consejos de miembros locales se centran más específicamente en los servicios locales del banco y su papel en la sociedad. Su influencia y control también se extiende a la organización de Rabobank en su conjunto, ya que cada miembro local de Rabobank representa directamente a sus miembros en el órgano de gestión supremo de la cooperativa: el Consejo de Miembros Generales. Este consejo aprueba la estrategia y el presupuesto anual, actúa como asesor en grandes fusiones o alianzas estratégicas, y designa a los miembros del Consejo de Supervisión.

**Figura 2.** Resultados de la revisión del sistema de gobernanza de Rabobank



Fuente: Groeneveld (2016), The Road Towards One Cooperative Rabobank

Asimismo, Rabobank ha fortalecido su base societaria y control democrático de manera significativa en los últimos años. Mientras que en 1999 sólo el 6% de sus clientes entre socios, actualmente son el 24%. Además, Rabobank ha emitido nuevos tipos de

acciones sin derecho a voto para sus clientes, por lo que hoy en día cerca del 40% de los clientes tienen "un interés en el rendimiento financiero del banco y su servicio a los clientes" (Birchall, 2014).

Los principales resultados de la revisión del sistema de gobernanza se recogen en la siguiente figura. La revisión se estructuró en dos líneas clave: construir una cooperativa mejor y construir un banco mejor.

En el ámbito cooperativo, se ha logrado fortalecer el poder de los miembros en las decisiones sobre Rabobank, se ha incrementado la transparencia de roles y responsabilidades en la organización, se mejorado la visibilidad y la participación tangible en las comunidades locales, y se ha fortalecido el proceso de toma de decisiones. Mientras tanto, en el ámbito bancario se ha fomentado el cumplimiento presente y futuro con los requerimientos regulatorios, de supervisión y resolución. Además, gracias a la supresión de la supervisión delegada, los procesos internos de la cooperativa son ahora más efectivos y eficientes. También se ha mejorado la eficiencia en costes y las cuentas anuales actuales reflejan de manera más fidedigna la solidez financiera del grupo Rabobank.

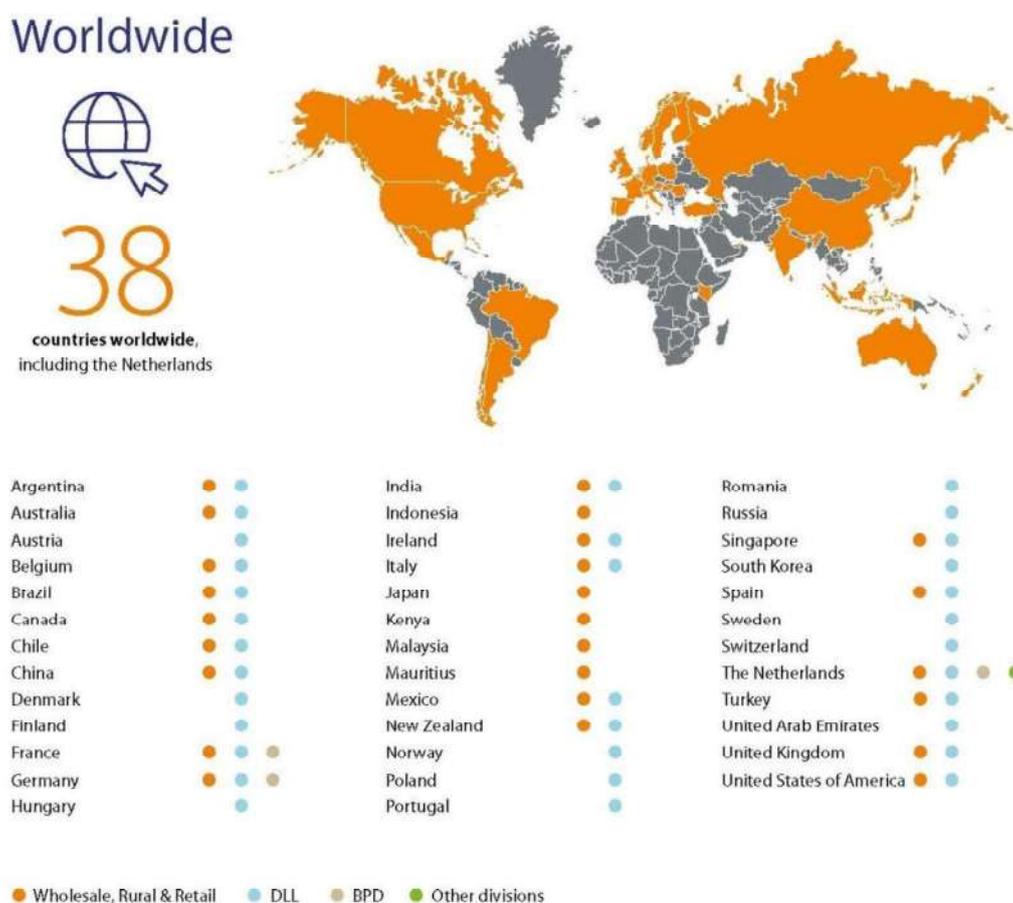
## **5.2. DESARROLLO DEL CASO DE RABOBANK**

Rabobank destaca por ser banco cooperativo que opera a nivel multinacional y por su sólido compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. En los siguientes apartados se explica el proceso de internacionalización de Rabobank, su contribución a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas y su estrategia de futuro "One-Rabobank".

### **Proceso de expansión internacional de Rabobank**

Varios trabajos señalan que los acuerdos accionariales (principalmente las joint-ventures y las adquisiciones) son los modos de entrada dominantes en el sector. Petrou (2009) destaca diversas razones como la saturación del sector en los mercados nacionales y la tendencia hacia una mayor concentración de la industria, lo que favorece la proliferación de acuerdos accionariales; la necesidad de establecer joint-ventures debido a la elevada regulación del sector bancario en los países y a la importancia que tienen los recursos locales en dicho sector, como la distribución, imagen local, conocimiento de mercado y base de clientes. Otro aspecto clave es el hecho de que el sector bancario es un sector intensivo en información donde se genera un gran valor añadido cuando la información es compartida de manera adecuada y rápida a lo largo de la red transnacional, lo que lleva a las empresas a preferir acuerdos accionariales, ya que permiten un mayor control sobre sus negocios internacionales.

**Figura 3.** Presencia global de Rabobank



Fuente: Rabobank (2018), Informe Anual, accedido a 08/09/2018

Rabobank ha desarrollado una intensa estrategia de crecimiento desde su creación en 1972, convirtiéndose en un importante actor internacional. En la primera década de 1970 la expansión se basó en el establecimiento de alianzas estratégicas con otros bancos, en parte gracias al apoyo de UNICO, una asociación de 8 entidades bancarias europeas fundada en 1977. En cambio, en la década de 1980, la estrategia de internacionalización pasa a sostenerse en la apertura de oficinas propias en países como Alemania y Estados Unidos. A partir de la década de 1990, Rabobank persiguió una mayor integración vertical, con la adquisición y absorción de pequeños bancos en diferentes países extranjeros. Esta estrategia de diversificación de servicios y países se mantuvo también hasta principios de la crisis económica de 2008. Así, Rabobank accedió a Bélgica e 2002, Irlanda (2005), Nueva Zelanda (2006) o Australia (2007).

En pocas décadas, Rabobank se había convertido en una gran institución internacional que brindaba servicios financieros a clientes nacionales e internacionales. Por ejemplo, en 2006, Rabobank operaba en 42 países y, en sólo 10 años, el número de sucursales internacionales se había triplicado hasta alcanzar las 330. A partir de 2010, debido al fuerte impacto de la crisis económica, se redujo el número de filiales y empresas asociadas tanto en Holanda como en el resto del mundo. Entre otros, se vendieron las

compañías de gestión de activos Orbay, Robeco y Sarasin. No obstante, entre 2014 y 2016, la política de expansión continuó.

Actualmente, Rabobank opera en 38 países a través de más de 380 filiales en Holanda y el extranjero, que dan empleo a 43,810 personas (Figura 3). Cabe destacar que las filiales exteriores son empresas de capital controladas directamente por la matriz holandesa o por otras filiales.

La contribución de Rabobank a los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas

El Grupo Rabobank contribuye con sus diferentes actividades económicas y sociales a la consecución de 15 de los 17 objetivos de desarrollo sostenible establecidos por Naciones Unidas (Figura 4). A continuación, se especifican las diferentes actuaciones que ha realizado Rabobank y su relación con la promoción de cada uno de los 15 objetivos de desarrollo sostenible en los que participa.

#### 1) Fin de la pobreza

- La Fundación Rabobank ha invertido 28 millones de euros para reducir la pobreza.
- Impacto positivo en 4,9 millones de pequeños propietarios en países en desarrollo países y 619.565 personas vulnerables en los Países Bajos.

#### 2) Hambre Cero

- Rabobank ha invertido 98.000 millones de euros en el suministro mundial de alimentos
- Más de 200 informes de conocimiento sobre Alimentos y Agricultura difundidos a clientes y stakeholders.

#### 3) Salud y bienestar

- Inversiones en el sector de la salud por valor de 5.400 millones de euros.
- Financiación a más de 48.000 clientes en el sector de la salud en Holanda

#### 4) Educación de calidad

- Contribución a la educación de calidad a través de inversiones en el sector por valor de 668 millones de euros.

#### 5) Igualdad de género

- Desarrollo positivo de la igualdad de género en Rabobank: 26% mujeres en alta gerencia.
- Rabobank fue ganador del premio “Diamante por la Diversidad 2017”.

## 7) Energía limpia

- 3.400 millones de euros en inversiones para la generación de energía renovable, principalmente a través de la energía eólica y solar.
- 500 millones de euros de Rabobank Green Bond invertidos en 12 proyectos de energía solar y eólica.
- 548 millones de euros en inversiones de Rabo Groen Bank a proyectos de energía renovable

## 8) Trabajo decente y crecimiento económico

- Fomento del crecimiento económico invirtiendo 213.000 millones en empresas holandesas e internacionales y proporcionando EUR 198.000 millones en préstamos a clientes privados.
- Acceso a servicios bancarios a 7,2 millones de clientes en países en desarrollo a través de 9 bancos asociados.

**Figura 4.** Rabobank y los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas



Fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, accedido a 08/09/2018

## 9) Industria, innovación e infraestructura

- Inversión de 4.600 millones de euros en el sector de la construcción.

## 11) Ciudades y comunidades sostenibles

- Inversión sin fines de lucro de 65,9 millones de euros en la comunidad
- Mejora de la sostenibilidad de los hogares con el 'Rabobank Hipoteca Verde'.
- Apoyo a 175 nuevas iniciativas locales de cooperación y 260 cooperativas locales, con financiamiento, conocimiento y redes en los Países Bajos.

- Las nuevas transacciones de finanzas inmobiliarias deben cumplir ambiciosos estándares de etiquetado de energía.
- 14 millones de euros invertidos a través del préstamo de impacto de Rabobank para salud y educación

#### 12) Producción y consumos responsables

- Inversión de 18.900 millones de euros en financiamiento sostenible y 4.000 millones en fondos sostenibles.
- Participación en mesas redondas para 9 cadenas de valor sostenibles.

#### 13) Acción por el clima

- Rabobank “clima neutral” nuevamente en 2017 (operaciones propias)
- Introducción de la estrategia climática Rabobank, participación en UNEP-TCFD y PCAF.
- No se han dado fondos para la producción de gas en el mar de Wadden o para minas de carbón y plantas de energía a carbón.
- Rabobank se convirtió en miembro y copresidente en 2017 del Grupo de trabajo sobre agricultura climáticamente inteligente del WBCSD

#### 14) Vida submarina

- Junto con WWF, se ha apoyado a clientes en Chile con negocios acuícolas y certificación ASC.
- Fomento de acuicultura sostenible ofreciendo un tasa de interés reducida para las granjas acuícolas certificadas.

#### 15) Vida de ecosistemas terrestres

- Asociación con Naciones Unidas Medio Ambiente por valor de 1.000 millones de dólares para el desarrollo de métodos forestales sostenibles.
- Rabobank participa en la Alianza Forestal Tropical 2020 contra la deforestación.

#### 16) Paz, justicia e instituciones sólidas

- Alentar a los fondos de inversión a cumplir con los principios del Pacto Mundial de las UN y los Principios de la ONU para la Inversión Responsable.
- Contribución a acuerdos sobre Conducta Empresarial Responsable Internacional.

#### 17) Alianzas para lograr los objetivos

- Rabobank ha participado en el Foro Económico Mundial.
- El consejero delegado, Wiebe Draijer, fue nombrado miembro de un comité asesor de la Comisión Europea sobre sostenibilidad.
- Participantes en WBCSD para el Desarrollo Sostenible y en FRSSH.

- Asociación con WWF en producción sostenible.
- Cooperación con las organizaciones de las Naciones Unidas sobre seguridad alimentaria, nutrición y agricultura.

### “One-Rabobank”: Estrategia futura para un Rabobank más integrado y global

De cara al 2018 y próximos años, Rabobank ha puesto en marcha la estrategia “One-Rabobank”, centrada en fomentar su modelo de banca comunitaria local con una visión internacional donde clientes, miembros y *stakeholders* participen más activamente y todos los trabajadores compartan una cultura organizacional común.

En concreto, la Junta Directiva de Rabobank ha establecido 10 prioridades estratégicas. Éstas se basan en la misión de la cooperativa, es decir, “construir un mundo mejor juntos”, y se estructuran en torno a cuatro pilares: i) centralidad del cliente; ii) sentido cooperativo; iii) solidez bancaria; y iv) trabajadores empoderados (Figura 5).

**Figura 5.** Pilares de la Estrategia “One-Rabobank”



Fuente: Rabobank (2017), Informe Anual, accedido a 08/09/2018

En cuanto a la orientación al cliente, el crecimiento y la adaptación al entorno mediante un aprendizaje organizacional ágil ocupan un lugar destacado en la lista de prioridades, junto con la innovación a gran escala y la digitalización del banco. En lo relativo a la naturaleza cooperativa de Rabobank, se pretende fomentar la involucración de los socios y los principales actores de las comunidades locales, así como seguir promoviendo la responsabilidad social evaluando de manera más concreta su impacto. En términos de solidez bancaria, se busca seguir fomentando el máximo desempeño organizacional y financiero así como la excelencia y eficiencia operativa. A nivel laboral, Rabobank promoverá una cultura empresarial común basada en la cooperación para todos los trabajadores del grupo y asumirá una mayor responsabilidad por el desempeño del grupo en general.

### 5.3. CUESTIONES PARA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Qué transformaciones ha sufrido la estructura de gobernanza corporativa de Rabobank y cuáles han sido sus principales resultados?

Las cooperativas se estructuran como organizaciones democráticas donde la toma de decisiones se basa en la regla “una persona, un voto”. No obstante, existe evidencia de que el crecimiento organizacional puede comprometer o dificultar los procesos de gestión democrática (Bretos y Errasti, 2018). Tras décadas de crecimiento, en 2016, Rabobank ha reestructurado su sistema de gobernanza. En 2016, todos los bancos miembros locales (actualmente 102) y la institución central cooperativa Rabobank Nederland se fusionaron formando el grupo cooperativo Rabobank, pasando a tener una única licencia bancaria y un único estado financiero. Ello ha promovido el control democrático al fortalecer la involucración de los socios en la toma de decisiones y la participación de diferentes *stakeholders*, a la vez que ha favorecido la eficiencia económica y la eficacia en los procesos internos de la organización. No obstante, cabe destacar que la mayoría de filiales y empresas asociadas del grupo Rabobank están estructuradas como empresas de capital y, por tanto, no están integradas en la toma de decisiones estratégicas sobre, por ejemplo, expansión, venta de activos, cierre, aprobación de planes estratégicos y elección de los órganos de gobierno.

**Cuestión 2.** ¿Qué motivos han impulsado la expansión internacional de Rabobank y cómo ha evolucionado en estos últimos años dicho proceso?

En los últimos años, el sector bancario ha experimentado una extraordinaria transformación, gracias especialmente al surgimiento de nuevas tecnologías de información y comunicación y a la liberalización económica generalizada. Así mismo, este sector ha, con multitud de fusiones y absorciones en el ámbito internacional. Rabobank no ha sido una excepción y ha seguido una estrategia de internacionalización claramente progresiva adaptada a los cambios exigidos en cada momento en el sector, a la vez que ha mantenido su estructura de funcionamiento cooperativo y su esencia social. Rabobank comenzó su andadura internacional estableciendo acuerdos estratégicos con bancos extranjeros durante los 70 y, posteriormente, mediante la apertura de oficinas en el exterior en los 80. No obstante, a partir de la década de 1990, su estrategia de expansión internacional se ha basado en la diversificación de servicios y la adquisición o absorción de pequeños bancos locales en distintos países extranjeros. Asimismo, Rabobank ha mantenido importantes cuotas de mercado en Holanda gracias a su continua expansión doméstica.

**Cuestión 3.** ¿Cómo contribuye Rabobank al desarrollo sostenible de los territorios donde está implantado?

Las cooperativas han sido ampliamente consideradas como herramientas clave para promover un desarrollo sostenible, inteligente e integrador en el contexto de la globalización (Bretos y Marcuello 2017). Rabobank opera como una organización multinacional en multitud de países y lo hace con un negocio sólido y viable a largo

plazo, lo que favorece un crecimiento económico enraizado en los territorios locales donde la cooperativa está establecida. Además, Rabobank lleva a cabo multitud de proyectos de carácter económico y social que contribuyen a la consecución de diversos objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. Entre otras actuaciones, destacan las inversiones de la cooperativa en proyectos que favorecen la sostenibilidad medioambiental o la reducción de la pobreza, así como la firma de acuerdos de colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro.

#### **5.4. CONCLUSIONES**

Rabobank es un banco multinacional de referencia para el movimiento cooperativista mundial. El grupo ha desarrollado una intensa estrategia de crecimiento nacional y global, desarrollando su actividad actualmente en 38 países, controlando más de 380 filiales y dando empleo a cerca de 44.000 personas.

De hecho, Rabobank se erige como una experiencia cooperativa bancaria única en la consecución de una expansión internacional competitiva y la promoción de un desarrollo sostenible en los distintos países donde opera. En este sentido, la actividad económica y social de la cooperativa de los distintos países donde opera contribuye de manera clara a la consecución de diversos objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas relativos, por ejemplo, a la reducción de la pobreza y el hambre, la salud y el bienestar, la educación de calidad, la igualdad de género, y distintos aspectos de carácter medioambiental.

También sobresale que, en los últimos años, Rabobank ha implementado importantes cambios en su estructura de gobernanza al fusionar su organización central, Rabobank Nederland, con los distintos bancos locales que forman la base social y comunitaria de la cooperativa. Esta reestructuración ha proporcionado mejoras importantes en los aspectos de negocio, a la vez que ha fortalecido el sistema democrático de la organización y la participación de base de los socios.