

# **RETOS Y DILEMAS DEL COOPERATIVISMO DE MONDRAGON**

TRAS LA CRISIS DE FAGOR  
ELECTRODOMÉSTICOS

**IGOR ORTEGA  
SUNSUNDEGI**

**LEIRE URIARTE  
ZABALA**

Dorleta auzoa z/g  
20540 Eskoriatza  
Tel. 943 71 41 57  
[www.lanki.coop](http://www.lanki.coop)

**Autores:** Igor Ortega Sunsundegi,  
Leire Uriarte Zabala



<b>PRÓLOGO</b> .....	2	pág.
<b>1. PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO</b> .....	5	pág.
<b>2. DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DE LA CRISIS DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS</b> .....	9	pág.
2.1. Los antecedentes.....	9	pág.
2.2. Primeros síntomas estructurales .....	11	pág.
2.3. La apuesta por el dimensionamiento y la internacionalización .....	12	pág.
2.4. El punto de Inflexión: La compra de BRANDT .....	14	pág.
2.5. Año 2008: Estalla la crisis financiera y económica .....	15	pág.
2.6. La última fase de la crisis .....	16	pág.
2.7. La implicación del resto de cooperativas del Grupo Mondragón.....	17	pág.
2.8. El desenlace: hacia el pre concurso de acreedores. ....	18	pág.
<b>3. RETOS Y DILEMAS DEL COOPERATIVISMO DE MONDRAGON</b> .....	20	pág.
3.1. La dimensión y las especificidades del modelo cooperativo....	20	pág.
3.2. La cultura cooperativa. ....	22	pág.
3.3. El reto empresarial en el escenario global y competitivo .....	26	pág.
3.4. La gobernanza en el modelo cooperativo.....	28	pág.
3.5. Los dilemas de la solidaridad.....	32	pág.
3.6. La articulación intercooperativa.....	35	pág.
3.7. La vocación transformadora del movimiento cooperativo.....	38	pág.
<b>4. A MODO DE CIERRE PROVISIONAL</b> .....	42	pág.

**DISEÑO:** di-da komunikakzioa ([www.di-da.com](http://www.di-da.com))  
**IMPRIME:** Gertu, Oñati  
**ISBN:** 978-84-608-2400-8

## PRÓLOGO

La Experiencia Cooperativa de Mondragón ha tenido en su origen una razón de ser clara: la vocación de responder a las necesidades de desarrollo de la persona y de la comunidad (fin) mediante la creación de empresas (medio) que funcionan en clave de autogestión y cooperación. Para ello impulsa la formación de personas que asumen la responsabilidad de tomar su destino en sus manos, formándose, trabajando en cooperación y compartiendo solidariamente el fruto de su trabajo.

**En una primera fase** (1955-1975) la Experiencia Cooperativa de Mondragón (ECM) busca atender las necesidades de una sociedad de postguerra. Una sociedad dividida, traumatizada, con necesidades básicas no cubiertas, ideologizada política y religiosamente, en un contexto de mercado autárquico,...A esta primera fase de la ECM la llamaremos Cooperativismo “de la necesidad”, por la naturaleza del reto que afronta. ¡Y vaya si lo hace! Nadie cuestiona el éxito de aquel cooperativismo en su tarea.

**En una segunda fase** (1975-2000) la sociedad ha modificado sustancialmente sus demandas. Las necesidades básicas están cubiertas, las ideologías van decayendo, el contexto de mercado es de competencia creciente (entrada en la Unión Económica Europea), surge un pragmatismo en la acción que busca el bienestar, el “nivel de vida”. Se prioriza lo cuantitativo a lo cualitativo. Es el cooperativismo “del bienestar”, que tanta riqueza ha distribuido entre sus protagonistas.

**Hoy vivimos una tercera fase** (2000- ) una sociedad consumista hasta la médula, donde las ideologías (incluido el cooperativismo) no enganchan. Internet impulsa una sociedad tecnológica (“del conocimiento” le llaman...) que ha instalado al “gran hermano” en nuestras casas, el mercado es ya global, la competencia feroz, el trabajador devaluado, un mundo globalizado con diferencias abismales de todo tipo entre diferentes regiones, un medio ambiente alterado irreversiblemente, ...Hemos vivido una crisis financiera (que aún no queda claro si ha sido superada o no) y que ha hecho temblar muchos cimientos (estados, grandes bancos y empresas,...), incluidos los de nuestras cooperativas y los de nuestro “bienestar”. Nos queda la sensación de haber tocado techo, de haber pasado un hito, de que algo ha cambiado y no hay vuelta atrás.

*Han sido años muy duros (2008-2014), nuestras cooperativas no habían conocido nada igual. El sistema financiero en coma, los mercados desplomados, pérdidas generalizadas, un nivel de desempleo desconocido, medidas de ajuste y esfuerzo drásticas, tensión y preocupación máximas. Muchas empresas en general y cooperativas en particular han visto comprometida su sostenibilidad a futuro, hasta el punto de perderla en muchos casos.*

*Fagor Electrodomésticos, el buque insignia de la ECM, arrastraba ya una situación difícil, que se agrava de forma definitiva con la caída drástica de las ventas en sus mercados principales. Y en octubre del 2013, presenta concurso de acreedores, cerrando definitivamente la actividad.*

*Es un hito que marcará la historia de la ECM porque su caída, bien por su dimensión como por su simbolismo, ha generado un impacto muy profundo en el colectivo cooperativo. Un impacto cuya digestión aún perdura en lo económico-empresarial, en lo socio-laboral (empleo) y en lo anímico (ideológico y moral). Un hecho como éste exige una reflexión pausada, un análisis más detenido que permita extraer aprendizajes para nuestro futuro. Los frutos de ese análisis deberían plasmarse en los grandes debates y, en derivada, en los próximos planes estratégicos de la ECM. Esos planes, deberían ser la implementación de las acciones de aprendizaje y mejora o transformación, que adaptarán el cooperativismo “del bienestar” en el que tan a gusto hemos vivido hasta hace unos años, hacia un cooperativismo más “auto-exigente y co-responsable”, que permita que nuestras cooperativas busquen un nuevo equilibrio entre lo social y lo empresarial. Una manera de hacer cooperativa, renovada y adaptada a las necesidades reales que la persona y la sociedad actual tienen. Si bien es cierto que el contexto no ayuda, no es nada fácil, etc... no es menos cierto que no queda otra. Conjuguar la atención al desarrollo de la persona y la sociedad con la sostenibilidad de la empresa que alimenta el proyecto social.*

*El cuaderno que tienes en tus manos, pretende mostrarte algunas claves que ayuden a identificar aspectos básicos a tener en cuenta en esa tarea de revisar y adaptar nuestro cooperativismo a este nuevo contexto. Y lo hace tratando de soportar y fundamentar dichas claves en la reciente experiencia vivida tan de cerca y tan dramáticamente, como es el proceso de declive y final desaparición de Fagor Electrodomésticos.*

*Es fundamental realizar una lectura desde el ánimo de extraer comprensión y aprendizaje de dicho proceso, que es el “leit motiv” desde el cual está redactado el cuaderno. Abordar esta lectura con otras expectativas, es no entender la función y el fin de este trabajo.*

*Es de agradecer que el Instituto LANKI se haya dispuesto a realizar este trabajo de investigación y reflexión, puesto que hasta la fecha, parece ser el único que se ha aproximado a este hecho con el ánimo de evitar que lo sucedido quede en el baúl de los recuerdos. Y sería lamentable que un proceso tan doloroso como el vivido, no fuera aprovechado para obtener los aprendizajes necesarios. La pérdida sería aún mayor, si cabe. A mi entender, ofrece a la tercera generación que hoy gobierna el devenir de nuestras cooperativas, unas pistas muy a tener en cuenta a la hora de reflexionar y definir los retos y estrategias a desplegar en la urgente y esencial tarea de reformular nuestra manera de hacer cooperativa en este siglo XXI.*

*Por todo ello, quiero expresar mi agradecimiento y enhorabuena a los autores, por ofrecer una reflexión constructiva, didáctica y fundamentada del proceso.*

*Y para todas aquellas personas implicadas en los procesos de revisión y propuesta de futuros escenarios hacia los cuales se proponga desarrollar nuestra experiencia cooperativa, mi petición de que sean valientes (generosos en la apuesta y el esfuerzo), creativos (transformadores) y honestos (encarando el reto de frente). El momento exige tener rumbos claros, energía y determinación para hacer nuevos caminos. Porque el camino que nosotros hagamos ahora, será el punto de partida o base de una futura 4ª fase de nuestro cooperativismo, y debemos aspirar a que nos constituyamos en una alternativa socio-empresarial real y viable en la que se puedan mirar otras experiencias socio-empresariales.*

*Mikel Uribetxebarria Aldalur  
Fagor Ederlan  
Eskoriatza, Julio 2015*

## 1. PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO

El trabajo que tienes entre manos es la síntesis de las reflexiones que responsables y socios de diferentes cooperativas realizan sobre los retos y los dilemas que se le presentan al cooperativismo de Mondragón en este nuevo ciclo histórico.

La motivación para realizar el trabajo la encontramos en el convulso período coincidente con la quiebra de Fagor Electrodomésticos en octubre de 2013. La envergadura del acontecimiento nos impulsó a los miembros de LANKI –Instituto de estudios cooperativos de la Universidad de Mondragón– a plantear este análisis desde la necesidad, por una parte, de entender las claves que operaban en el fondo de esta crisis y desde la convicción, por otra parte, de que los aprendizajes de la experiencia de Fagor Electrodomésticos serían imprescindibles para tomar conciencia de los retos inmediatos que enfrenta nuestro cooperativismo, y para el desarrollo de un cooperativismo sostenible y reforzado.

Pensamos que la crisis de Fagor Electrodomésticos supone un acontecimiento-hito que marca un antes y un después en la historia del cooperativismo de Mondragón. Hay opiniones que han discutido la importancia del caso aduciendo –creemos que con razón– que resulta un tanto excesivo poner en cuestión el conjunto del modelo por el hecho de que una cooperativa concreta, por muy emblemática que sea, haya quebrado. Es cierto, además, que no es la primera vez que una cooperativa del grupo entra en crisis o en un proceso de liquidación (en la trayectoria de Mondragón son unas veinte las cooperativas que se han disuelto y, casualmente, en parecidas fechas se produjo el proceso de disolución de la cooperativa Consonni). Pero es evidente que la crisis de FED ha supuesto un acontecimiento que permite afirmar que no hablamos de la quiebra de una cooperativa más. Existen una serie de rasgos específicos que justifican esta afirmación.

El tamaño o la dimensión de Fagor Electrodomésticos es uno de estos rasgos singulares. Por primera vez ha sido una de las grandes la que ha entrado en fase de liquidación, y con ello se han tambaleado conceptos que, entre una amplia base de socios/as, se consideraban “intocables”. Si algo ha demostrado esta crisis es que hasta las cooperativas más grandes pueden caer ante las embestidas del mercado.

La dimensión de Fagor Electrodomésticos, a su vez, ha multiplicado el impacto social de la crisis de esta cooperativa, sin comparación con cualquier otro precedente: la liquidación de la cooperativa con 1.865 socios/as; la pérdida del capital social y demás ahorro invertido por parte de los/as socios/as en forma de aportaciones voluntarias o en forma de préstamos de socios inactivos; la desaparición del ahorro de pequeños inversores ajenos a la cooperativa; la destrucción del empleo directo e indirecto son, entre otras, las consecuencias más directas ocasionadas por la crisis de esta cooperativa.

Además, ante la envergadura del problema, se han tenido que activar, a nivel de grupo, respuestas extraordinarias tensionando unos mecanismos de intercooperación pensados y testeados para realidades no tan complejas. Por primera vez, el Grupo Mondragón se ha enfrentado a la problemática de la disolución de una de sus grandes cooperativas.

Pero, aparte de las consecuencias de carácter objetivo, parece que algo más se ha tambaleado con la crisis de Fagor Electrodomésticos. Existe una dimensión simbólica innegable en la singularidad de esta cooperativa. Heredera directa de Ülgor, Fagor Electrodomésticos se puede considerar como la empresa pionera del cooperativismo mondragonés, el embrión de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y, a su vez, sostén importante para cooperativas en dificultades en otros períodos de crisis. No parece exagerado afirmar, por tanto, que con FED cae también el “buque insignia” o la cooperativa más emblemática –por lo menos en lo que a la percepción social se refiere– del Grupo Mondragón.

Por otro lado, entre las singularidades de esta crisis, pensamos que existen otra serie de elementos que en el fragor mediático pasaron desapercibidos. Una de las preguntas que ha motivado este trabajo ha sido la cuestión de si la crisis de FED no es también en parte un ejemplo paradigmático de la bifurcación a la que se enfrenta nuestra sociedad en esta especie de cambio de época en el que estamos inmersos. La caducidad, en el nuevo escenario, del modelo de la gran empresa fordista de las grandes cadenas de montaje intensivas en mano de obra; el dilema del empleo en estas sociedades del conocimiento; la fortaleza de nuestro tejido productivo en este escenario globalizado y competitivo; las bases económicas para la creación de riqueza económica y generación de empleo; todas estas son, entre otras, dimensiones que emergen con mayor fuerza tras la crisis de Fagor

Electrodomésticos, y que de paso cuestionan algunas de las fuentes de sentido que históricamente han sustentado el proyecto social de las cooperativas.

Pensamos que todos ellos son elementos importantes que justifican la necesidad de la reflexión pausada que proponemos con este trabajo y que ha sido posible desarrollar gracias a la financiación del Departamento de Innovación y Desarrollo de la Diputación Foral de Gipuzkoa, la ayuda del Grupo Fagor, la labor facilitadora de MONDRAGON y la disposición que han mostrado los cooperativistas entrevistados. Y que, gracias a la ayuda de la Dirección de Economía social del Gobierno Vasco, ha podido publicarse en el formato que tienes entre manos.

El análisis que presentamos en este cuaderno recoge la síntesis de las reflexiones manifestadas en 29 entrevistas y 5 grupos de discusión. En total han sido 54 personas las que han participado en esta fase del proceso. Su selección se hizo en base a criterios de perfil: interesaba la mirada de diferentes cooperativas (FED, otras cooperativas de Fagor, cooperativas ajenas al Grupo Fagor), y la perspectiva de diferentes órganos (Consejos de Dirección, Consejos Rectores, Consejos Sociales, socios/as de FED, Comisión Permanente de MONDRAGON y Consejo General de MONDRAGON). El proceso se está complementado con diversas dinámicas de contraste y presentaciones en varias cooperativas.

El valor y el objetivo del trabajo, tal y como lo venimos exponiendo, es la reflexión sobre los retos y los dilemas que se le presentan al cooperativismo de Mondragón, partiendo del análisis del caso concreto de la crisis de FED. Es por tanto obligado hablar de las limitaciones del presente documento. No ha sido objeto de estudio el proceso de deterioro empresarial de FED. Ni tampoco el análisis pormenorizado de las decisiones de la cooperativa en momentos concretos de su trayectoria. El relato de los hechos se realiza como sostén y contextualización de las reflexiones que realizan los cooperativistas en las entrevistas. El trabajo, por otra parte, está principalmente dirigido a fomentar la reflexión entre los cooperativistas de MONDRAGON. Hay ideas y aspectos, por tanto, que se presentan sin una contextualización más amplia, quizá, necesaria para los lectores y lectoras no directamente vinculados con la realidad de las cooperativas de MONDRAGON.

El motivo por el que nos hemos sumergido en este análisis es claro: entendemos que Fagor Electrodomésticos aún puede dejar un legado importante al

movimiento cooperativo si somos capaces de reflexionar sobre su crisis y extraer los aprendizajes pertinentes. Intuimos que la experiencia de esta cooperativa emblemática, si somos capaces de aprovechar sus enseñanzas, guarda las claves que nos permitirán asentar las bases de un cooperativismo revitalizado que, a su vez, nos posibilitará enfrentar con una mayor conciencia y mejores garantías los desafíos económicos, sociales y humanos que se nos presenten en este nuevo ciclo histórico.

## 2. DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DE LA CRISIS DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

Acontecimientos de la envergadura del hecho que nos ocupa no encuentran su explicación en una causa última ni única. Tampoco se circunscriben a un período determinado sino que más bien son el resultado de un largo proceso en el que se van gestando las condiciones para su materialización. Es ésta la perspectiva que recogemos del análisis ofrecido por los entrevistados, en cuanto que la explicación de los sucesos concretos de la crisis pivota en un ejercicio de contextualización más amplio.

### 2.1 Los antecedentes<sup>1</sup>

El inicio de nuestro análisis se sitúa a finales de la década de los 80, momento en el que Fagor Electrodomésticos (en adelante FED) se encontrará en la antesala de un nuevo escenario: la inminencia de la apertura de mercados provocada por la incorporación del Estado Español a la CEE y la firma del tratado de la Unión Europea en 1993. Unas nuevas reglas de juego, la globalización económica, van a modificar el marco en el que se van a tener que desenvolver las cooperativas de Mondragón. Las perspectivas del nuevo escenario suscitarán diferentes lecturas sobre oportunidades y riesgos en el seno de FED. Por un lado, se reflexionará sobre el reto que supone el acceso a un mercado europeo de más de 320 millones de consumidores, pero en el que se precisará competir con multinacionales acostumbradas a la pugna a nivel internacional. Inquietará, además, que con el previsible aumento de las importaciones derivado de la desactivación de la protección arancelaria, la posición consolidada de la cooperativa en el mercado español se vea amenazada.

En este nuevo marco de apertura de mercados, los procesos de concentración y de absorción de marcas y empresas pequeñas por los grandes capitales del sector empezarán a ser una evidencia también en el contexto español y europeo. Las más de 400 empresas de electrodomésticos censadas en Europa en 1980 se reducirán a la mitad en diez años. También en el estado español las grandes multinacionales europeas empezarán a realizar movimientos

<sup>1</sup> Los datos y las referencias históricas han sido extraídos de Molina, F. (2006). Fagor Electrodomésticos (1956-2006). Historia de una experiencia cooperativa. Mondragón: Fagor Electrodomésticos

relevantes: la alemana Bosch-Siemens adquiere en esta época las empresas Balay y Super Ser y, a su vez, la sueca Electrolux se hace con Domar, Corberó e Ibelsa (Zanussi).

Es en el informe “Estrategia para el cambio (de Ulgor)” de 1988, donde los responsables de la cooperativa identificarán los retos a enfrentar en el nuevo contexto:

- Lograr la consolidación en el mercado español: en 1989 FED compra la empresa Fabrelec-Edesa en Basauri con 800 trabajadores y se convierte en líder de ventas en lavadoras, frigoríficos, lavavajillas y cocinas en el mercado español.
- Incrementar sustancialmente el potencial exportador, hasta el 50%.
- Desarrollar nuevas políticas en el ámbito de la innovación con objeto de acortar el desfase de 5-8 años en desarrollo tecnológico que mantenía respecto a las empresas europeas punteras en el sector y lanzar productos novedosos a nivel europeo.
- Asentar las bases de la competitividad de la cooperativa, no tanto en precios –ámbito en el que las grandes multinacionales y los productores asiáticos se percibían como más fuertes– como en el catálogo de prestaciones y productos novedosos.
- Mejorar la eficiencia productiva a través de la puesta en marcha de innovaciones importantes en la organización del trabajo.

## 2.2 Primeros síntomas estructurales

Las primeras señales de preocupación empezarán a manifestarse en torno al año 1996, una vez superada la recesión económica de los primeros noventa, cuando se percibe que los datos económicos de FED eran menos positivos de lo que cabría esperar. Esta situación precipitará una reflexión de carácter estratégico cuyas conclusiones se plasmarán en el primer Plan Estratégico 1997-2000 de FED.

La evolución del mercado interior de línea blanca era preocupante, un mercado que empezaba a caracterizarse por ser fundamentalmente de reposición, con precios a la baja y niveles de calidad similares. Especialmente preocupaba la actividad asociada a los frigoríficos, actividad exitosa y clave en el empuje de la cooperativa, pero que en los últimos años había perdido parte de esa capacidad tractora y que en esa década de los noventa se empezaba a percibir como un producto maduro con pocas posibilidades de ofrecer notorias innovaciones tecnológicas y sometido a un inestable consumo.

El foco de atención, en consonancia con lo anterior, se trasladará a la propia situación económica y financiera de la cooperativa. Desde 1989 sus resultados financieros no terminaban de equilibrarse y en 1996 la cooperativa se encontrará en una situación en la que los recursos propios eran inferiores a los de 1990. Los costes internos – de personal y financieros– situaban a la cooperativa en el límite de la rentabilidad. Se entendía que la situación de FED precisaba de nuevas iniciativas que le permitieran “dar salida a la crisis dulcificada que arrastraba”.

En este contexto las conclusiones principales que a modo de orientaciones estratégicas se fijarán en el mencionado plan fueron las siguientes:

- El desarrollo de productos con potencial de crecimiento (ollas a presión, cacerolas, confort).
- La implementación de mejoras en la gestión y la reducción de los costes internos a través de una reordenación productiva agresiva que reforzara, a su vez, las capacidades productivas de las distintas unidades de negocio.

- La financiación adecuada de las estrategias empresariales a través del refuerzo de los recursos propios (contención remunerativa y ahorros de interés) y evitando en lo posible la apertura a capitales externos. Se apelará también a la solidaridad de Caja Laboral y Lagun Aro para ampliar los recursos propios.
- La promoción del empleo.
- Y, de manera destacada, la apuesta por un importante proceso de internacionalización que permitiera crecer en nuevos mercados, expandir la cifra de ventas y mejorar la rentabilidad de la cooperativa.

### 2.3 La apuesta por el dimensionamiento y la internacionalización

Por lo tanto, la reflexión de finales de los 90 destacará la idea de que en el sector de los electrodomésticos la dimensión era un factor clave de competitividad y sostenibilidad a futuro. La idea era asentarse en Europa como uno de los grandes fabricantes del continente para, en un segundo estadio, acometer nuevos mercados más allá del europeo. La apuesta por un crecimiento exógeno y no por un crecimiento endógeno se entenderá que era la apuesta más factible para seguir haciendo de FED un proyecto sostenible de futuro.

Siguiendo las orientaciones marcadas en este plan estratégico, FED iniciará una etapa de fuertes inversiones:

- En 1996 llegará a un acuerdo con la empresa alemana Vayllant –líder europeo en la fabricación de calentadores y calderas de gas– y conformará la sociedad Geyser-Gastech que instalará sus plantas en Bergara.
- En 1997 realizará inversiones en el conjunto de las plantas vascas – Garagarza, San Andrés, Basauri, Bergara, Oñati, Eskoriatza– con el fin de impulsar las diferentes actividades y reagruparlas física y geográficamente según áreas de actividad y producto.

- En septiembre de 1999 comprará la empresa polaca Wrozamet, fabricante de hornos, cocinas y placas. La empresa contaba con 1.760 trabajadores y con su marca Mastercook aportaba el 48,5% del mercado local además de una presencia importante en Alemania y países del este europeo. La idea era completar el catálogo con lavavajillas, calderas o calentadores fabricados en las plantas vascas y distribuirlos en Polonia y Europa del Este por Wrozamet.
- En 2001, y en el ámbito de los minidomésticos, FED firmará una “jointventure” con la empresa Shangai Vacuum Flask para la fabricación de ollas a presión de acero inoxidable. Con la nueva empresa “Shangai Minidomésticos Cookware Co” se buscaba, por un lado, aumentar la capacidad productiva y, por otro, acceder al emergente mercado chino y abastecer al mercado asiático produciendo en la región.
- En 2001, en alianza con la empresa israelí Elco, pujará por la compra de la francesa Brandt Electroménager con el objeto no tanto de controlar la nueva sociedad, como de incrementar su potencia industrial y la obtención de ventajas competitivas en un mercado difícil como el francés.

La evolución de los datos en la etapa 1997-2000 reflejará el balance positivo de la estrategia adoptada en 1997. La facturación y la tasa de rentabilidad se duplican, los beneficios se cuadruplican, las ventas exteriores incrementan en 20 puntos (41%), se incrementa en medio punto la inversión en I+D y el empleo crece de 3.582 trabajadores en 1997 a más de 4.600 en el 2000.

Pero la apuesta por el dimensionamiento generará una serie de contrapartidas. Las exigencias de capital, dadas las fuertes inversiones que exigía esta estrategia, empezaban a chocar con las limitaciones de FED para la captación de capitales externos y con los problemas de la cooperativa para generar suficientes reservas. Empezaba a ser evidente que algunas secciones, como lavavajillas, lavadoras y frigoríficos, no era rentable producirlas en las plantas vascas. La expansión de FED de finales de los noventa se llevará a cabo, por tanto, sin bases financieras sólidas y, sobre todo, mediante el recurso de la deuda.



## 2.4 El punto de Inflexión: La compra de BRANDT

La estrategia expansiva de FED continuará en los primeros años del nuevo milenio. La cooperativa realizará una nueva serie de fuertes inversiones con el objetivo de multiplicar su producción, ventas y plantilla: Entre 2003 y 2005 se invertirán 35,6 millones de euros en la planta de Wrocław (Polonia) y en el País Vasco adquirirá la fábrica del Grupo Grumal en Azpeitia, con una inversión inicial de 18 millones de euros.

Pero el punto de inflexión de toda esta estrategia vendrá con la compra a Elco por 162,5 millones de euros de la empresa francesa Brandt. Con esta decisión FED dará un paso nunca antes experimentado en el seno del grupo cooperativo de Mondragón: adquirir una empresa de proporciones similares a la propia cooperativa.

Brandt contará en 2004 con una plantilla de 4.700 trabajadores repartidos en 5 plantas industriales en Francia, otra en Italia y 5 filiales extranjeras, unas ventas que ascienden a los 814 millones de euros y una capacidad productiva de 3,5 millones de electrodomésticos. Junto con la empresa, FED tendrá acceso a la tecnología de la inducción y se hará, junto con otras, con la marcas Brandt (líder en el mercado francés) y Dediétrich (líder en el mercado de encastre).

La operación responderá a una estrategia ambiciosa, reafirmada en el plan estratégico 2005-2008, en la que las previsiones en cuanto a resultados del conjunto del grupo FED eran altamente positivas. La operación se materializará en 2005 convirtiéndose FED en el quinto fabricante europeo de electrodomésticos, con una cuota de mercado del 5,8%, una facturación de 1.800 millones de euros, una capacidad productiva de 7 millones de electrodomésticos anuales y una plantilla total que ascenderá a 11.000 personas.

El excesivo nivel de endeudamiento y la necesidad de una reestructuración del proyecto, dada la sobrecapacidad productiva acumulada, serán los aspectos débiles del proceso más destacados en el análisis. Las gestiones que se desarrollarán en esta dirección provocarán fuertes tensiones en la dinámica interna de la cooperativa. Las dimisiones de la dirección general primero, y del consejo rector después, son reflejo del clima de crispación social e institucional en el que se encontraba la cooperativa.

Una vez descartado un tipo de reestructuración fuerte, FED orientará sus esfuerzos a viabilizar el proyecto a través de un proceso de reestructuración gradual con la reducción en torno al 44% de la plantilla en seis años (de 11.000 trabajadores a 5.800 y de 4.000 socios/as a 1.800 socios/as) y la bajada de los costes estructurales en 140 millones de euros. Además se hace un esfuerzo por mantener las cuotas de mercado en escenarios complicados y se continúa apostando por la innovación tecnológica, especialmente reseñable en el área de cocción.

## 2.5 Año 2008: Estalla la crisis financiera y económica

La magnitud y la intensidad de la crisis que estallará en el 2008 complicarán el proceso de reestructuración adoptado. La crisis, aun siendo general en el sector, afectará especialmente a FED ya que España, uno de sus principales mercados, vivirá de forma significativa el derrumbe del boom inmobiliario. Los datos hablan por sí solos: la caída del 65% del mercado español provoca una reducción en la facturación de FED de 800 millones de euros (de los 1.800 millones de euros en ventas alcanzados en el 2006 a los 1.000 millones de euros en 2008). A esto, se le añadirá el impacto de las estrategias agresivas de los competidores, fundamentalmente asiáticos, que reducen los márgenes del sector en torno a un 5%, y, por otro lado, el progresivo cambio en el comportamiento de los consumidores, polarizándose el consumo en productos de gama alta y productos de bajo coste en detrimento de las marcas de gama media, que es donde se posicionaba la marca Fagor.

Las orientaciones principales que guían la acción de FED en los primeros años de la crisis inciden en el camino de la reestructuración tranquila, la apuesta por las marcas de gama alta y el desarrollo de negocios de mayor valor añadido (fundamentalmente el área de cocción). En esta fase resultará determinante la implicación del resto de cooperativas del Grupo Fagor mediante las reubicaciones y demás instrumentos de intercooperación, como la reconversión de resultados, que solidariamente empiezan a aportar ya desde los primeros años de la crisis económica.

Al mismo tiempo se empezará a barajar la posibilidad de establecer alianzas con algún actor importante del sector para dar una solución más global a la problemática que estaba padeciendo la cooperativa. Será en unas jornadas de reflexión realizadas en Arantzazu, en julio de 2011, donde la dirección de FED compartirá con el conjunto de representantes de los órganos de la cooperativa las opciones que se estaban barajando.

Pero los tiempos no acompañarán. La crisis económica se alarga y la competencia se recrudece. Además, los movimientos deslocalizadores de la competencia serán inmediatos, con lo que FED se definirá como una salvedad al mantener el 65-70% de la producción en países de alto coste.

## 2.6 La última fase de la crisis

El año 2012 va a resultar determinante en la evolución de la crisis de FED. La duración de la crisis económica en el marco europeo hará mella en las ya lastradas cuentas de la cooperativa. En este contexto, en torno al verano de 2012 los responsables de FED elaborarán un plan de viabilidad con un recorrido de 4 años en los que 2013 y 2014 serían años para adaptar la estructura de la empresa a la situación del mercado. El plan planteará la reestructuración de las plantas vascas y francesas y el traslado de secciones productivas a Polonia; la aceleración del proceso de alianza con una gran empresa del sector, y la apuesta por los mercados de gama alta mediante la marca De Dietrich. La financiación de este plan se estimará en unos 267 millones de euros, que se preveían conseguir a través de fondos propios, la implicación de instituciones públicas, la refinanciación de la deuda por parte de los bancos y la ayuda de la Corporación MONDRAGON.

La implementación del plan resultará sin embargo dificultosa. La falta de fondos de la cooperativa, unida a las complicadas gestiones políticas y técnicas que exigían la implicación de terceros, llevará a que las vías de financiación previstas en el plan se dilaten en el tiempo.

Conseguir la financiación para desplegar los planes de reestructuración e ir sorteando los obstáculos que irán surgiendo en el día a día absorberá las energías de los responsables de FED. En esta fase de la crisis, la cooperativa entra en una dinámica vertiginosa en la que las urgencias van adquiriendo un cariz de vida o muerte.

Las necesidades financieras para hacer frente a diferentes situaciones se irán solventando mediante la implicación y la ayuda solidaria de las cooperativas del Grupo Fagor, los recursos de la Corporación MONDRAGON y otras cooperativas del grupo, además de fondos procedentes de la administración pública y entidades financieras.

## 2.7 La implicación del resto de cooperativas del Grupo Mondragón

Uno de los hitos en la consecución de fondos para el desarrollo del plan de viabilidad será la aportación de 70 millones de euros que el conjunto de cooperativas del grupo Mondragón aprobará en el Congreso Cooperativo de mayo del 2013. Será el Fondo de Reestructuración y Empleo Societario (FRES) la herramienta novedosa y extraordinaria que se articulará a tal efecto. Para constituir el fondo, la Corporación MONDRAGON destina 35 millones de euros por los cauces ordinarios, y para completar el resto se solicita el 1% de aportación por parte de todos los socios y socias de las cooperativas del Grupo.

Pero el FRES no va a ser una operación fácil si tenemos en cuenta que exigía el compromiso voluntario de las cooperativas soberanas. A las complicaciones técnicas y regulatorias había que sumar las discrepancias en el seno de los órganos de Mondragón ante una operación de carácter excepcional, y las dudas sobre la factibilidad del plan de viabilidad trazado por FED en el contexto de un mercado que continuaba a la deriva.

## 2.8 El desenlace: hacía el pre concurso de acreedores

Los acontecimientos se precipitarán definitivamente a partir de septiembre del 2013. Ya en junio del 2013 en el comité creado para el seguimiento de la crisis de FED se comprobará que los objetivos marcados en el plan estratégico en cuanto a ventas, alianzas y financiaciones no alcanzaban a cumplirse. A su vez, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) impondrá una serie de salvedades al cierre contable del ejercicio del 2012 de FED. Como consecuencia de estos ajustes, el balance consolidado del grupo FED entraba en patrimonio neto negativo y, en definitiva, este se veía abocado a presentar un concurso de acreedores.

Las salvedades de la CNMV serán un jarro de agua fría sobre las ya de por sí precarias expectativas del plan de viabilidad. En esta situación, en julio de 2013 se solicitará por parte de FED una ayuda financiera adicional a la Corporación.

Pero los recursos de Mondragón estaban agotados y la situación de FED seguía deteriorándose, con lo que las incertidumbres sobre el plan de viabilidad de FED no hacían más que aumentar. En este contexto y valorando el riesgo de acabar arrastrando al resto de cooperativas del grupo, en octubre de ese año, los órganos de MONDRAGON deciden desestimar la solicitud de FED.

Ante esta negativa y sin acceso a vías de financiaciones alternativas, el 16 de octubre FED solicita el pre-concurso de acreedores e intenta ganar tiempo para redefinir su proyecto empresarial.

La noticia provocará gran impacto tanto en el ámbito cooperativo como en el ámbito social más inmediato, todo ello alimentado por una constante y notable presencia mediática. Manifestaciones de los/as socios/as de FED ante la Corporación MONDRAGON; encierros y concentraciones de los trabajadores; creación de diferentes plataformas de afectados; declaraciones públicas de representantes del Gobierno Vasco criticando la gestión de la crisis por parte de FED y cuestionando la capacidad de respuesta del modelo cooperativo ante situaciones de crisis; declaraciones públicas de responsables de FED manifestando su disconformidad y frustración respecto a la decisión de MONDRAGON; todos estos serán algunos de los acontecimientos que en cascada se van sucediendo en estas fechas.

El 31 de octubre se presentará en el Juzgado de lo Mercantil de Donostia la solicitud de concurso de acreedores para Fagor Mastercook, el 6 de noviembre para Fagor Brandt, el 13 de noviembre para FED y el 20 de noviembre para Edesa. El capítulo que se abrirá a continuación será, seguramente, uno de los mayores retos a los que se haya enfrentado el movimiento cooperativo de Mondragón: dar salida a las más de 1.800 personas desempleadas tras el cierre de FED.

### 3. RETOS Y DILEMAS DEL COOPERATIVISMO DE MONDRAGON

Son muchas las opiniones vertidas y las informaciones que se han difundido a raíz de la crisis de Fagor Electrodomésticos. La envergadura del acontecimiento, como no podía ser de otra manera, suscita importantes cuestiones y reflexiones también entre nuestros entrevistados. Son cuestiones que, en muchos de los casos, trascienden la propia realidad de FED y que se adentran en los retos y dilemas que enfrenta en este nuevo ciclo histórico el cooperativismo de Mondragón en su conjunto.

En un intento de sintetizar y ordenar las principales aportaciones extraídas de las entrevistas y grupos de discusión realizados en el marco de la investigación que da origen a este cuaderno, hemos agrupado estas reflexiones en torno a siete temáticas.

#### 3.1 La dimensión y las especificidades del modelo cooperativo

¿Es posible conjugar las especificidades del modelo en cooperativas de tales dimensiones? Esta es una de las grandes cuestiones que plantea el caso de Fagor Electrodomésticos.

En parte, la necesidad de cierta dimensión, así como la necesidad de abrirse al exterior y desarrollar políticas activas de internacionalización, parece un debate superado dentro del entramado cooperativo de Mondragón. Las líneas estratégicas fijadas por MONDRAGON apuestan por el dimensionamiento de las cooperativas como medio de posicionamiento en el mercado y garantía de sostenibilidad de las empresas cooperativas en el marco de la economía global y competitiva. La experiencia parece demostrar que aquellas cooperativas que han encarado con acierto este reto obtienen mejores resultados tanto en cuanto a rentabilidad, como en cuanto a la defensa de los puestos de trabajo también en el propio territorio.

Según interpretan los entrevistados, la dimensión de la cooperativa parece ser un factor importante de cara a ser reconocido y considerado en el mercado global por parte de los diferentes clientes importantes que, a su vez, exigen la capacidad de suministro global como condición para mantener las relaciones comerciales con las cooperativas suministradoras. Se entiende que la dimensión en el actual escenario global y competitivo permite una mayor capacidad para encarar los procesos de internacionalización y poder seguir a los clientes allá por donde se muevan, tener un mayor músculo financiero, invertir en innovación, aumentar las sinergias y rentabilizar mejor las capacidades de una red comercial propia.

Pero no deja de ser un tema que genera dudas. La percepción entre los responsables de las cooperativas apunta a que una dimensión importante de la cooperativa complica una gestión coherente con los modos de gestión y principios cooperativos<sup>1</sup>. Señalan que ante el aumento de la complejidad, y a pesar de los esfuerzos que se realizan en el ámbito comunicativo, se pierde capacidad de comprensión por parte de las socias y los socios, resulta más complicado llegar con cierta rigurosidad hasta ellos, tener una relación más directa, así como que los/as socios/as tengan la oportunidad de una vivencia más protagónica en la dinámica de la cooperativa.

En este contexto, la reflexión que plantean algunos de los entrevistados avanza en la dirección de preguntarse sobre las capacidades, conocimientos y habilidades que se precisan para gestionar estas empresas desde los mimbres del modelo cooperativo. Se entiende que en tales dimensiones y complejidades se precisa de gente muy potente en los órganos directivos, rectores y sociales, con una perspectiva socio-empresarial muy arraigada, para alinear al conjunto del colectivo con la línea estratégica de la cooperativa.

No será extraño, por tanto, encontrar en nuestras entrevistas referencias respecto a la necesidad de ampliar los enfoques sobre el modelo de dimensionamiento que se opina han pivotado sobre criterios ante todo cuantitativos. Se plantea la necesidad de indagar las posibilidades de un dimensionamiento de carácter más cualitativo, en el que sin abandonar las ventajas del dimensionamiento permitan conjugar el mismo con las especificidades y las potencialidades de un modelo de empresa fundamentado en la centralidad de las personas. El posicionamiento a través de las alianzas, el potenciamiento de las unidades autónomas en la

producción, la potenciación de los modelos autogestionados, o la innovación en los procesos de comunicación y participación se apuntan como vías a explorar en este sentido.

### 3.2 La cultura cooperativa

Uno de los elementos que llama la atención en los discursos recogidos en las entrevistas es la perspectiva socio-empresarial en el análisis de la crisis de FED. En la voz de los cooperativistas las causas empresariales y económicas son determinantes pero confluyen y se interrelacionan con las de carácter social, ideológico, cultural y organizativo, dando forma a un relato mucho más completo y complejo que el que, por ejemplo, difundieron en su momento los medios de comunicación.

Una de las dimensiones destacadas del relato de los entrevistados es el que hace referencia a la cultura cooperativa. El caso de Fagor Electrodomésticos refleja una de las grandes tensiones que se extienden en las realidades de las cooperativas. En el análisis de las entrevistas encontramos diferentes discursos que nos acercan a esta perspectiva.

Hay voces que afirman que la crisis de Fagor Electrodomésticos alerta del riesgo de la ruptura del equilibrio entre la dimensión social y empresarial imprescindible en un proyecto de tipo cooperativo. Alertan, en este sentido, del riesgo de concebir a la cooperativa más “como una ONG” que como un proyecto socio-empresarial adscrito a las fuertes exigencias de la rentabilidad. Expresiones de esta realidad serían, por un lado, la distancia del socio respecto a la cooperativa y la actitud de “funcionarización” que demuestra un perfil de socio más individualista, ante todo demandante de derechos, y en la que se va diluyendo la auto-responsabilidad asociada al hecho de ser copropietario del proyecto. Pero, por otro lado, también un estilo de gestión sin la necesaria “actitud de exigencia, de motivación, y la crudeza de decir las cosas como son”, o de encarar con la suficiente determinación diferentes decisiones de la cooperativa.

Otro discurso, proveniente en este caso de socios veteranos de la propia FED, hace una lectura de la crisis desde la vinculación con el declive más general de valores e ideas cooperativas que perciben en la trayectoria de la cooperativa. El comienzo de tal declive lo ubican en torno a comienzos de la década de los noventa, más o menos en la época en la que el Grupo Fagor se redefine para transferir parte de sus competencias a favor de la creación de MCC. En esta mirada la decisión de ampliar la escala retributiva de los directores es el hecho paradigmático en el que se situaría el punto de inflexión. Este proceso coincide, a su vez, con el relevo de la primera generación de directores por una nueva generación de perfil “más tecnócrata” y en el que el carisma y la capacidad de liderazgo que se atribuyen a las generaciones anteriores se van diluyendo. Coincide también, desde esta perspectiva, con la entrada masiva de nuevos/as socios/as y trabajadores/as en la cooperativa que, a su modo de ver, demuestran tener otra forma de entender la cooperativa, con otro nivel de compromiso, que se caracterizan por ser más individualistas y por carecer de la cultura del “auzolan”, y a los que no se supo transmitir lo que era la cooperativa. En estas nuevas condiciones se afirma que el pensamiento cooperativista entra en declive y se abre paso “un sistema cooperativista neoliberal” en el que la gente empieza a pensar más “en la cartilla, en los dineros, en los intereses y no en la cooperativa”.

Uno de los hechos que especialmente llamaba la atención en el contexto de las manifestaciones, las declaraciones públicas y entrevistas en los medios de comunicación de socios de Fagor Electrodomésticos, era la gran distancia que reflejaban los socios respecto a lo que, en cuanto a la propiedad por lo menos, era su propio proyecto de empresa. La realidad es que, salvando no solo las miradas idílicas sino también las generalizaciones superficiales, diferentes culturas, posiciones, incluso perspectivas ideológicas se instalan y van configurando la dinámica interna de las cooperativas. En el contexto de la crisis de Fagor Electrodomésticos nos topamos con un pasaje concreto que nos ayuda en la visualización de algunas de estas posiciones que van formando el imaginario cooperativo de importantes sectores del colectivo social de las cooperativas.

En la tesitura que la cooperativa vivía a finales del año 2012, se producirá una fuerte reacción por parte del Consejo Social de Fagor Electrodomésticos ante la propuesta de capitalización de la paga extra de diciembre. Las razones que

<sup>2</sup> No ha sido objeto de análisis de este trabajo la problemática del modelo de gestión de las cooperativas en sus filiales.

motivaban el rechazo del Consejo Social a una medida, por lo demás, habitual en cooperativas en dificultades, pivotaban, principalmente, en torno a dos claves que dan cuerpo a un imaginario fuertemente enraizado entre sectores importantes de cooperativistas.

Por un lado, la interpretación del principio de soberanía del trabajo sobre el capital llevaba a considerar a los miembros del consejo social la disociación entre el pago de los intereses (concepto que se vincula al capital y al carácter de socio-propietario de la empresa) y el pago de los anticipos (concepto vinculado al trabajo). Esta interpretación de los principios y la vinculación de los valores cooperativos al ideario de los derechos o intereses de los trabajadores, lleva a considerar la renuncia a los anticipos casi como una supeditación a los criterios del capital. Se considera, desde esta perspectiva, una incongruencia con el modelo una gestión que trate de dar respuesta a los problemas “mediante la explotación de las personas y sus bolsillos”; es decir, se nos dice que la renuncia a los anticipos debería ser el último recurso del que echar mano en la gestión de una crisis, aspecto a evitar aunque sea “a cuenta de la cuenta de resultados de la cooperativa”.

Por otro lado, este imaginario se sustenta en los criterios de solidaridad en los anticipos que han guiado la práctica de las cooperativas del Grupo Fagor. Se entiende que el principio del grupo según el cual los cooperativistas de Fagor, sea cual sea la situación económica en la que se encuentre cada cooperativa concreta, se tienen que mover en un intervalo homogéneo de anticipos, justificaba el rechazo a la renuncia de la paga extra. La razón era que exigir aún mayores esfuerzos a los bolsillos de los trabajadores de FED, que ya estaban muy afectados en comparación con los/as socios/as de otras cooperativas del grupo, se entendía como un agravio; más aún, cuando el resto de cooperativistas del grupo seguían recibiendo las retribuciones del capital.

En estas posiciones ideológicas se descompone el concepto integral “socio-trabajador” para pasar a presentar de una manera disociada la dimensión “socio-propietario” por un lado, y la dimensión “trabajador”, por otro. Es un imaginario que llevado al extremo puede llegar a anteponer los intereses o los derechos de “los trabajadores” a los criterios de exigencia de rentabilidad de los proyectos cooperativos y, de esta manera, justificar la oposición a la renuncia de unos anticipos aunque sea a costa de la viabilidad de la cooperativa. Desde esta visión

toda demanda de sacrificio individual en nombre de la rentabilidad, fácilmente será interpretado como una supeditación de los intereses de los trabajadores a los criterios del capital.

Las influencias de lo que algunos han llamado “la izquierda fordista” son palpables en este sentido. Es esta una cultura de la izquierda que se expande en la fase del capitalismo del bienestar, para quien los factores del desarrollo económico son un hecho dado al que no merece la pena prestar demasiada atención, y que centra su acción en una dinámica reivindicativa en pos de mayores conquistas y derechos para la clase trabajadora en la lucha por el reparto de la riqueza económica generada. Esta manera de entender la izquierda también ha incidido en el mundo de las cooperativas, articulando un imaginario en torno a las libertades y los derechos, que relega a un segundo plano la dimensión de las propias exigencias, responsabilidades y obligaciones que también son inherentes al paradigma autogestionario.

Estas posiciones, que existen más o menos en el conjunto de la realidad de las cooperativas del grupo, parece que han tenido una presencia especialmente notable en Fagor Electrodomésticos. Algunos entrevistados perciben esa influencia en cierta cultura “de sobreproteger al socio” o, incluso, opinan que encuentran su reflejo en las propias normativas, en este caso del Grupo Fagor. Pero se identifican, también, en lo que muchos de los entrevistados denominan como “actitudes sindicales” y que perciben como una corriente muy influyente en Fagor Electrodomésticos, lo cual lleva a trasladar la lógica patrón-obrero al mundo de las cooperativas, oponiendo rentabilidad a derechos, y alimentando un proceso que en la lógica de las cooperativas no lleva más que a reclamar el reparto de una riqueza que, en el caso de Fagor Electrodomésticos, la cooperativa no era capaz de generar.

Esta realidad hace reflexionar sobre si “no nos hemos despistado en el desarrollo del proyecto cooperativo. Hemos olvidado que el eje del proyecto cooperativo es en sí mismo la persona, pero no en el sentido de sobreproteger a las personas, de garantizarles una rica condición material, una abundancia de derechos y de dejarlas tranquilas, además, en los momentos en el que la cooperativa atraviesa por dificultades; sino en el sentido de generar los contextos que faciliten el desarrollo de personas más auto-responsables, más maduras y comprometidas, con iniciativa y proactividad, personas más auto-gestionadas en suma”.

En consecuencia, el desarrollo de una cultura y una identidad acorde con las bases y las exigencias del paradigma cooperativo parece uno de los retos inmediatos que enfrentan las cooperativas de Mondragón. No en vano el dilema está servido: nadie duda, y es una realidad incuestionable, que la participación, la democracia o la soberanía del trabajo son elementos nucleares de cualquier proyecto cooperativo. Lo que no parece tan claro es que un modelo de gestión de empresas que pivote sobre tales principios sea viable si el músculo de la corresponsabilidad y de la auto-exigencia no están lo suficientemente trabajados.

### 3.3 El reto empresarial en el escenario global y competitivo.

Da la impresión de que la crisis de Fagor Electrodomésticos ha supuesto un punto de inflexión en la percepción social de los cooperativistas del entorno de Mondragón. De un día para otro, parece que se desvanece el imaginario de la estabilidad y la seguridad que se asociaba con las grandes cooperativas, auspiciadas, además, por la sensación de fortaleza derivada por la pertenencia a un gran grupo industrial cooperativo como el que constituye la Corporación MONDRAGON. La incertidumbre y la inseguridad respecto al futuro, características tan propias de las sociedades modernas en esta era de la globalización, parecen empezar a hacer mella en el “oasis” que ha supuesto la realidad de los cooperativistas del Alto Deba. Pensamos que esta crisis tiene el efecto de poner en evidencia la fragilidad de nuestras realidades empresariales en estos escenarios tan convulsos y competitivos. La propia viabilidad y sostenibilidad de las empresas cooperativas es un reto que parece pasar al primer plano entre las personas que forman el cuerpo social cooperativo.

La realidad es que la globalización, con su contexto económico más complejo y competitivo, tensiona el ya de por sí inestable equilibrio entre los objetivos a corto plazo (reparto individual de los resultados, generación inmediata de puestos de trabajo) y la mirada a medio-largo plazo, imprescindible desde el punto de vista de la sostenibilidad del proyecto cooperativo (pensemos, por ejemplo, en la capitalización de resultados para la generación de reservas que permitan futuras inversiones).

El caso de Fagor Electrodomésticos no deja de ser un ejemplo paradigmático sobre esta tensión o dilema presente en el mundo cooperativo. La vinculación con la sociedad circundante, plasmada en el ideario constitutivo del proyecto cooperativo –según el cual las cooperativas deben concebirse como agentes de desarrollo comunitario, asumiendo, sobre todo, la responsabilidad de generar empleo en la comarca– ha sido una de las grandes prioridades que se marcaba Fagor Electrodomésticos.

Pero, ¿la priorización del objetivo de la generación de puestos de trabajo ha podido condicionar la rentabilidad global del proyecto o ha podido limitar la capacidad de generación de reservas del capital de la cooperativa? El dilema, tal y como apuntan algunos de los entrevistados, está servido.

La globalización achica el margen de actuación a disposición de las cooperativas. Posiciones o tentaciones tales como “el conformismo de hacer parra” con las que se justifican unos resultados ajustados mediante el logro de haber mantenido o creado empleo, o la de compensar balances de secciones no rentables con los números globales de la cooperativa, han podido ser recursos más o menos funcionales en anteriores escenarios económicos relativamente más estables y previsibles. Hasta ahora, además, en el contexto de la abundancia del crédito, el recurso del préstamo fácil ha sido la vía que permitía financiar los proyectos sin “complicarse la vida” y sin muchas exigencias en cuanto a la implicación del colectivo en la financiación de los mismos. Quizá, eso sí, a expensas de aumentar los niveles de endeudamiento y propiciando una cultura de relajación respecto a las exigencias internas.

Pero la percepción que encontramos entre los responsables de las cooperativas es que irremisiblemente nos adentramos en un escenario económico en el que la época de bonanza, de crecimiento económico sostenido y de crédito fácil parecen ser cosa del pasado y no del nuevo ciclo que se prevé aún más incierto, competitivo y complejo para los proyectos cooperativos. Entre los entrevistados toma forma la idea de una nueva etapa en las que las cooperativas se van a tener que resituar para poder enfrentar los desafíos de los nuevos tiempos. En esta línea, de las conversaciones van emergiendo ideas como la necesidad de ser más autoexigentes en cuanto al umbral de rentabilidad de los negocios (y tomar como referencia los márgenes de los competidores directos); opiniones que apuntan a la necesidad

de articular novedosas vías de financiación que permitan superar las históricas limitaciones del modelo cooperativo; y otras que, ante el fin de la abundancia crediticia, plantean la necesidad de implementar medidas más rigurosas en cuanto a la autolimitación del endeudamiento y, en consecuencia, más exigentes en cuanto a vincular la capacidad de inversión con los ratios de rentabilidad y exigir, en correlación, mayor responsabilidad al conjunto del colectivo de socios/as en la dinámica de la cooperativa.

Sea como fuere, afloran dudas en cuanto a la vitalidad que vaya a demostrar el conjunto del movimiento ante el nuevo escenario. Se intuye que la orientación de las políticas a adoptar puede llegar a cuestionar dimensiones asumidas como conquistas sociales en el imaginario del colectivo, y se prevén no pocas tensiones con la cultura asentada entre sectores de socios en los que un nivel de exigencia riguroso (aplicar extornos, limitaciones de intereses, ajustar anticipos...) no es un tema “políticamente correcto” y en los que imponer los criterios de rentabilidad del proyecto se complica en la pugna con los intereses individuales e inmediatos.

### 3.4 La gobernanza en el modelo cooperativo

En la vorágine de los acontecimientos de la crisis de Fagor Electrodomésticos, hubo voces cuestionando la rigidez y la falta de agilidad del modelo cooperativo para adoptar las medidas urgentes que se precisan en períodos de crisis. En líneas generales, las críticas sobre el modelo no parecen sostenerse en la realidad de los hechos. Con las mismas bases del modelo existen proyectos cooperativos que operan como fórmulas empresariales exitosas, siendo incluso algunas cooperativas líderes en sus segmentos de mercado. Y dentro de la diversidad de funcionamiento del grupo de cooperativas de Mondragón, existen experiencias dinámicas muy ágiles en el uso de los mecanismos cooperativos que permiten reaccionar anticipadamente a los ciclos regresivos de mercado. No creemos tampoco que la crisis de FED ponga en duda la idea de que las cooperativas sean más resilientes que las empresas del capital ante los embates de las crisis. Tras la caída de Fagor Electrodomésticos seguimos encontrando experiencias casi épicas de cooperativas que salen adelante en situaciones complicadas a través de importantes sacrificios de sus socios/as,

conscientes de estar peleando por la sostenibilidad de unos proyectos que consideran propios.

Pero sí es cierto que la crisis de Fagor Electrodomésticos aviva una reflexión, que no es nueva, sobre el modelo de gobernanza de las cooperativas. La complejidad de los escenarios económicos en los que se mueven las cooperativas, la rapidez con la que suceden las cosas en unos mercados cada vez más volubles, la dimensión de las cooperativas por una parte, y la dispersión geográfica por otra, son evidencias de la enorme evolución que han tenido las cooperativas desde que iniciaron su andadura. En este contexto, el ejercicio de las responsabilidades en el marco del Consejo Rector no resulta fácil para unas personas que compaginan el mandato con las responsabilidades propias de sus puestos de trabajo. En estas circunstancias no es extraño oír voces que explicitan la falta de conocimientos y de competencias suficientes de los miembros de este órgano, cuando en situaciones muy complicadas, tienen que tomar decisiones muy difíciles sobre temas que en ocasiones tienen una dimensión técnica no fácil de comprender; o que ante el mayor peso del ejecutivo en la dinámica de la cooperativa se perciba a los órganos cómo demasiado débiles para realizar la función de control del ejecutivo. En el contexto de FED algunos miembros del Consejo Rector, trasladaban opiniones tales como la necesidad de dotar de mayor profesionalidad a los órganos, de repartir mayores dedicaciones a las personas del consejo rector para el desarrollo de sus funciones, o incluso de la necesidad de contratar asesorías independientes que permitan contrastar las decisiones que el ejecutivo pone encima de la mesa del consejo rector.

La práctica puede llevar a que el consejo rector tenga un perfil bajo respecto al ejecutivo, o respecto al mayor protagonismo del presidente. Esto puede incidir en la interiorización del carácter secundario del órgano por parte de sus propios miembros; y se puede llegar a asumir con naturalidad el hecho de que los rectores no tengan que disponer de toda la información, lo que, a su vez, puede llevar a aceptar, bajo el principio general de la confianza, cierta “tutela” del presidente sobre el órgano, al ser esta persona la única liberada para las funciones institucionales y, por lo tanto, “conocedora de toda la situación de la empresa”.



Las reflexiones de los entrevistados nos van acercando a otro de los elementos centrales del modelo cooperativo: la relación entre los órganos sociales y ejecutivos. En el hecho cooperativo, dada la función que desarrolla, el rol de liderazgo le corresponde al ejecutivo. No es extraña, por tanto, la importancia cada vez mayor que empieza a otorgarse al perfil de estas personas. Se habla del “liderazgo cooperativo” en su sentido integral, caracterizado no solamente por su dimensión de liderazgo empresarial, sino también por la capacidad de liderar a un equipo humano, o lo que en el modelo cooperativo significa “la capacidad para liderar compañeros” que, de alguna manera, se vincula con la idea de “ser capaz de gestionar a personas que directa o indirectamente te van a votar a ti para que seas tú el líder”.

Pero este liderazgo debe desarrollarse en un marco de equilibrio con respecto al rol del órgano de gobierno de la cooperativa, con lo que no deja de haber una preocupación por el riesgo de deriva hacia un excesivo poder de los gestores. En este sentido, resulta una actitud imprescindible la consideración y vocación facilitadora del gerente respecto a la labor institucional del Consejo Rector. También es necesaria una dinámica sana de los órganos institucionales, de manera que compense la influencia del ejecutivo y contrarreste, según la opinión que nos trasladaban algunos de los entrevistados, el hecho de que perfiles ejecutivos fuertes o “estrellas” canalicen el proyecto de la cooperativa en base a una visión muy personalista, sin contar con el contraste del cuerpo social de la cooperativa representada en los órganos institucionales y sociales.

Uno de los aspectos que pone en evidencia la crisis de Fagor Electrodomésticos es la importancia de la autoridad moral de los órganos institucionales y sociales en el momento de legitimar decisiones complicadas, y solicitar la comprensión y el apoyo del colectivo, en situaciones de crisis. Para ello es imprescindible, por un lado, un alineamiento de los diferentes órganos en torno a una visión socio-empresarial compartida y, por otro, reconocer y facilitar el desarrollo del rol que les corresponde, sobre todo al consejo rector, como órgano de gobierno de la cooperativa. No existe duda alguna de que la confianza entre el ejecutivo y el consejo rector son una base imprescindible en la dinámica de las cooperativas, pero ello no debería ir en detrimento de la capacidad del consejo rector para, como lo explicita otro de los entrevistados, “interlocutar de una manera tensionada” con el director o con el gerente, de modo que el

consejo rector no sea “el sitio donde el gerente cuenta las cosas, los otros escuchan y salen con esa visión de cómo son las cosas”. El consejo rector debería garantizar la capacidad para analizar la situación y para discernir unas decisiones de otras; y, por otro lado, tener una independencia de criterio para salir del enfoque único que se le puede plantear desde la dirección, y mantener una mirada crítica, en el sentido de no conformarse con la primera explicación, y pedir una segunda o una tercera, o incluso cuestionar campos de trabajo y solicitar la apertura de nuevos. La capacitación e independencia de los órganos de gobierno de las cooperativas se presenta como uno de los grandes retos del cooperativismo de Mondragón.

El tema no deja de ser complicado, sobre todo en el modelo de las cooperativas industriales donde la soberanía radica exclusivamente en sus socios/as trabajadores/as y, por consiguiente, el conjunto de los miembros del consejo rector proviene en su totalidad de la propia cooperativa. ¿Existen bases reales para garantizar una independencia de criterio en tales condiciones? Sobre la experiencia de Fagor Electrodomésticos, se considera que en parte es natural que un consejo rector elegido por los trabajadores se resista a tomar decisiones traumáticas que afecten a un número importante de compañeros y sus familias. Sacrificar una parte relevante de la plantilla para “salvar lo salvable” del proyecto empresarial es una decisión con tintes heroicos que no se puede exigir a nadie que tenga que seguir con los afectados. El modelo de las cooperativas industriales contrasta con las cooperativas mixtas o de segundo grado, que también existen en el ámbito financiero, de consumo, de investigación, universitario y educativo, donde el poder de decisión está repartido entre los distintos grupos de interés. Un perfil cualificado de las personas que representan a las diferentes realidades ayuda a mantener una mirada tensionada y exigente respecto a la gestión de la cooperativa. Desde esta perspectiva se propone como ámbito de reflexión, la posibilidad de extender los modelos de gobernanza de las cooperativas mixtas o de segundo grado a las realidades de las cooperativas industriales.

### 3.5 Los dilemas de la solidaridad

La implicación de la Corporación MONDRAGON, del Grupo Fagor y de las cooperativas individuales en apoyo del plan que planteaba FED es uno de los aspectos significativos y subrayables de todo este proceso. Además del proceso del FRES, estos años están jalonados por una serie de hitos en los que en diferentes asambleas el colectivo de socios/as ha ido aprobando sacrificios propios para poder canalizar recursos hacia Fagor Electrodomésticos. No han sido sólo los mecanismos institucionalizados los que se han activado, sino que, en respuesta a una situación excepcional, las expresiones de una solidaridad más directa, entendida ésta como “aquella por la que se renuncia a algo valioso para dárselo a otro sin esperar nada a cambio”, han aparecido también.

Especialmente significativo ha sido el apoyo canalizado desde las cooperativas del Grupo Fagor. Se puede afirmar sin ningún tipo de duda que desde el Grupo Fagor se han implicado con todos los recursos que estaban a su disposición: la solidaridad de cooperativa a cooperativa, mediante las reconversiones de resultados; la solidaridad de socio a socio, a través de la reducción en torno al 10% de los anticipos para homogeneizar la pérdida de los socios de FED; los préstamos cedidos por diferentes cooperativas a FED (que al no ser devueltos, las cooperativas han tenido que dotarlos contra el capital de los socios y socias); los créditos que como suministradores otorgaban a FED algunas de las cooperativas; o el papel que como avalistas han jugado diferentes cooperativas; y sin olvidar, por supuesto el rol jugado por las cooperativas en la reubicación de los socios y socias de FED. Según los cálculos del gerente de una de las cooperativas de Fagor, se podría llegar a estimar un montante de entre 15.000 y 26.000 mil euros lo que cada socio de las distintas cooperativas de Fagor han llegado a aportar en todo este proceso.

También la aprobación del FRES se vivirá como un momento de euforia y de orgullo ante la reafirmación de que los principios solidarios se mantenían vigentes en las cooperativas de Mondragón. Pero el proceso del FRES traerá como efecto colateral la extensión del debate al conjunto de las cooperativas del Grupo MONDRAGON, ya que si hasta entonces las cooperativas ajenas a Fagor vivían con una relativa distancia las vicisitudes del proceso de Fagor Electrodomésticos, el proceso del FRES requerirá de su implicación consciente. No serán de extrañar las dudas y

los cuestionamientos que surgirán en esta fase del proceso. Una veintena larga de cooperativas se encontraban con resultados negativos y con los niveles de anticipos reducidos al 80%; y algunas otras habían encarado procesos de reestructuración importantes en respuesta a las caídas del mercado acontecidas en su sector. Las preguntas surgían inevitablemente: ¿La solidaridad no empieza por uno mismo?, ¿Cuál es el grado de esfuerzo que están haciendo?, ¿No debieron haber tomado medidas antes, en lugar de estar apelando a la solidaridad de los demás? Debates que según algunas de las opiniones se deben entender como “tensiones constructivas” que ayudan en la maduración de posiciones más conscientes en el colectivo, y que dan más valor, si cabe, a la decisión unánime que tomaron las cooperativas en el Congreso Cooperativo de mayo del 2013.

Según se alargaba la crisis, la situación se irá tensando también en los órganos del Grupo Fagor. Los sacrificios repetidos año tras año, la percepción de que la situación de FED continuaba en las mismas, y la sensación de que desde Fagor Electrodomésticos no acababan de tomar ninguna otra medida correlacionada con la situación de la cooperativa, hacían aflorar las voces críticas que cuestionaban si tanta ayuda estaba sirviendo en la práctica. La realidad es que en esta situación iban emergiendo dos actitudes diferentes en cuanto a la conceptualización de la solidaridad: una solidaridad digamos que primaria o moral, que sería aquella que ante todo antepone la disposición a la ayuda como un deber moral intrínseco a los valores cooperativos, y que actúa por principio sin plantearse casi el hecho de tener que poner condiciones. Y otro concepto de solidaridad más crítico, que no comulga con ese concepto moral de la solidaridad, y que es más exigente en cuanto a fijar condiciones de utilidad y eficacia de los sacrificios requeridos.

Por lo tanto, el poso que va dejando la experiencia de todo este proceso abrirá una serie de interesantes reflexiones sobre el sentido y la orientación de la solidaridad, y sobre la articulación de la misma en el esquema de asociación intercooperativa.

El tema de los límites de la solidaridad será uno de los debates más inmediatos. ¿La solidaridad debe tener o no debe tener límites? Esta será otra de las grandes cuestiones que planteará el proceso, sobre todo a raíz de los últimos acontecimientos previos al precurso de acreedores. El miedo a que una de las cooperativas de las grandes arrastre al conjunto de las cooperativas está en el centro de este debate; la crisis de FED, en parte, pone en duda la capacidad de los mecanismos

del grupo que se consideran más ideados para responder a las necesidades de cooperativas medianas y pequeñas, que a las vicisitudes que plantean las grandes. Desde algunas posiciones se opina que un límite, establecido en base al criterio del bien común, se juzga imprescindible en este sentido; es decir, no se puede sobrepasar un límite donde se pueda poner en tela de juicio la sostenibilidad del conjunto del modelo. La percepción de responsables del entorno de MONDRAGON será que en el proceso de Fagor Electrodomésticos se ha actuado hasta el límite de las posibilidades reales, hasta agotar con una inversión de 300 millones todas las reservas de que disponía Mondragón Inversiones, un esfuerzo extraordinario que ha llevado a bordear, incluso, los límites de lo prudente.

El debate también se ha extendido en cuanto al sentido o a la orientación de los mecanismos de solidaridad. ¿Los recursos del grupo han de ser utilizados para sostener proyectos empresariales de dudosa viabilidad, con el propósito de no dejar caer unos puestos de trabajo? o ¿tales recursos deben invertirse en el desarrollo de proyectos potenciales que permitan, desde una visión del conjunto, que la Experiencia Cooperativa de Mondragón siga contribuyendo con su legado? ¿Empleo subsidiado o empleo sostenible? Se plantea, en este sentido, que la primera expresión de solidaridad que debe manifestarse es la de cada cual respecto a la viabilidad de su proyecto cooperativo. Los mecanismos del grupo, tales como Lagun Aro, responden a la necesidad de acompañar a las cooperativas en sus procesos de transición y adaptación, de manera que al contrario que en el modelo de empresa capitalista, no sean las personas las que carguen con las consecuencias de esos procesos de reestructuración.

Las dudas se extienden a la efectividad de estos mecanismos en el caso concreto de Fagor Electrodomésticos. Están muy presentes en las opiniones de los entrevistados las dudas sobre si todas estas ayudas no han tenido un efecto anestésico, en el sentido de que han evitado una reacción más contundente por parte de la cooperativa, y el pensamiento de que si hubiera habido hace años algo menos de solidaridad se hubiera actuado, quizá, de una manera más responsable empujando a Fagor Electrodomésticos “a hacer sus deberes”. Se plantea, en este sentido, que el entramado normativo de Fagor que sostiene unos criterios de homogeneidad en la fijación de anticipos no ha sido un factor activo en la gestión del problema. Evitaba trasladar los primeros tipos de mensajes que los socios y socias tienen que recibir cuando la cooperativa pasa por dificultades.

Vincular los anticipos y demás ingresos con la situación económica y empresarial de la cooperativa se percibe como una herramienta a revisar en el entorno de Fagor. El ejemplo de otras cooperativas enseña una mayor agilidad y un uso normalizado de esta herramienta, incluso para anticipar los ciclos del mercado, estando la decisión bajo competencia del consejo rector en lugar de bajo la de la asamblea. Pero no deja de ser un tema controvertido y que genera algunas reticencias, porque la homogeneización de los anticipos se ha entendido como un valor importante que da forma al principio de la solidaridad dentro del Grupo Fagor, además de ser un resorte importante para evitar la diferenciación entre cooperativas ricas y pobres dentro del mismo valle, y no incentivar que unas cooperativas pierdan capacidad de atracción respecto a otras, motivadas por unas diferentes expectativas de ingresos.

Por último, se plantea el tema de si se tendrían que fijar una serie de exigencias y supervisiones a la cooperativa que solicita la ayuda. La realidad es que muchos de los mecanismos que articulaban las cooperativas para colaborar entre sí y para apoyarse mutuamente se sustentaban en unos lazos de confianza tejidos desde una práctica histórica que no se llegaban a cuestionar porque era como se habían hecho las cosas siempre. A raíz del proceso de crisis de FED, se plantea la necesidad de reflexionar si, a partir de unas cantidades de dinero considerables, no habría que establecer unos mecanismos de supervisión o una serie de condiciones, cosa que se ha echado en falta en esta ocasión. Se demanda un recurso para que en estos casos los responsables de la cooperativa tengan en consideración los puntos de vista y los intereses de las otras cooperativas implicadas. Y que, de esta manera, se aporte una mirada más distante y objetiva, que sirva como contrapunto al riesgo de la obcecación en una vía sin recorrido, en la que en una situación desesperada pueden sumergirse los órganos de la cooperativa.

### 3.6 La articulación intercooperativa

Uno de los temas que en el proceso de la crisis de Fagor Electrodomésticos adquiere una relevancia significativa será el referido al rol o función de la superestructura de MONDRAGON. El grado de responsabilidad o implicación del grupo y la capacidad de intervención de la Corporación centrarán, en este sentido, parte del debate

mediático, alimentado, sobre todo, por las vibraciones de la tensión y el pulso que emanaban de las declaraciones de responsables de Fagor Electrodomésticos.

Uno de los temas importantes de fricción se articulará en torno a las diferentes visiones que se proyectaban sobre el rol de la división financiera del grupo Mondragón. Una de las posturas defendía que, una vez agotados los recursos de apoyo de las cooperativas, a la división financiera le correspondía asumir una mayor responsabilidad en la financiación de las necesidades que se fijaran desde la corporación. Se denunciaba que la división financiera, y la Caja Laboral en concreto, no estaba desempeñando el rol que le correspondía en el conjunto del grupo. La otra visión se oponía frontalmente a cualquier posibilidad que plantease la financiación directa a las cooperativas desde la Caja Laboral. La regulación bancaria establecida por el Banco de España, a la cual forzosamente está sometida la Caja Laboral, so pena de perder la licencia para ejercer como banco, limita drásticamente el nivel de exposición permitido respecto a las cooperativas del grupo. Limitaciones y controles que han aumentado a raíz de la crisis del sistema financiero en el estado español y la consideración de unidad de riesgo por parte del Banco de España al conjunto de cooperativas del Grupo Mondragón.

Seguramente mucha de esta tensión habría que contextualizarla en base a la comprensible tensión que se genera en las situaciones límite. Pero el trasfondo de las discrepancias no deja de transmitir la existencia de unas posiciones confrontadas respecto a la percepción de la articulación del Grupo Mondragón y las expectativas que se derivan de ella. Parece que la tensión que ejerce la crisis de Fagor Electrodomésticos sobre los recursos de la Corporación, hace emerger, de una manera más explícita, las dos versiones o las dos almas que conviven en el seno de MONDRAGON. Aquella que considera que el desarrollo lógico del grupo debe avanzar hacia mayores niveles de integración, y que considera de sentido común plantear el tema de la dotación de mayores niveles de intervención a la Corporación; y aquella otra que no tiene mayores expectativas sobre lo que ya es el Grupo, que no refleja ninguna duda ante el hecho de que la soberanía resida en cada cooperativa y que considera casi fuera del sentido común oír hablar de un mayor poder de intervención de la Corporación.

Nos atreveríamos a afirmar, aun a riesgo de no ser lo suficientemente rigurosos, que el límite donde empieza a ser más influyente una de las percepciones, y donde

empieza a perder su influencia, lo marca, precisamente, el espacio del entorno del Grupo Fagor y el ámbito geográfico donde el grupo influye de una manera más significativa. La interpretación de esta realidad la encontramos rastreando en la evolución histórica de la experiencia cooperativa. La idea de ir articulando progresivamente a las cooperativas entre sí, y de dotar de cierta dirección común a los grupos de cooperativas que se iban gestando es casi consustancial al propio impulso de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. El grupo Ularco (Grupo Fagor posteriormente) articulaba a las diferentes cooperativas bajo una dirección ejecutiva única, con un muy significativo poder para dirigir e intervenir sobre las distintas cooperativas. A su vez, la articulación del conjunto de las cooperativas mediante la asociación a la Caja Laboral, sustentado en su rol financiador de cooperativas, otorgaba una función de tutela, sobre todo a través de los mecanismos de intervención de que disponía la División Empresarial de la caja.

Este modo de funcionar perdurará hasta finales de los 80. Las regulaciones del Banco de España exigirán reducir la exposición de la Caja Laboral a las cooperativas asociadas. A su vez, ante el reto de la apertura europea, la gestación de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) –actualmente Corporación MONDRAGON– en los inicios de los 90 planteará la organización divisional o sectorial en perjuicio de la comarcal o geográfica. Las cooperativas de Fagor se resituarán cada cual en su correspondiente división y el grupo, aunque mantenga una serie de funciones, perderá sus competencias directivas, pasando las 40 personas que componían los servicios centrales del Grupo Fagor a formar parte de la Corporación. A su vez, La Caja Laboral asume un nuevo rol radicalmente distinto: siguiendo la línea de las regulaciones del Banco de España, La Caja Laboral se focaliza en el negocio bancario, reduce de forma significativa su nivel de exposición a las cooperativas, se diluyen las funciones que desarrollaba la División Empresarial, y la aportación de la Caja al Grupo se realizará destinando parte de los beneficios a la Corporación MONDRAGON, quien se encargará de invertir esos fondos para cubrir las necesidades de financiación de las cooperativas.

Lo significativo de todo este proceso es que no se dará una traslación mimética de las funciones directivas e interventoras que existían en el Grupo Fagor o en la Caja Laboral a los órganos de MONDRAGON. Lo más próximo, las vicepresidencias de las divisiones, nunca han llegado a desarrollar esas capacidades interventoras. Es difícilmente concebible una situación en la que se destituya al Consejo Rector

y el Consejo de Dirección de una cooperativa para que un tercero asuma las riendas de la misma. En suma, en la transición de los grupos comarcales a la organización divisional de MCC, las competencias directivas e interventoras de las superestructuras se diluyen. Las cooperativas recuperan así plena soberanía, y articulan la asociación entre las cooperativas desde la maximización de la libre adhesión de cooperativas autónomas y jurídicamente independientes.

Todo este proceso no se hará sin grandes debates e importantes tensiones. Es fácilmente imaginable que la aspiración a articular un gran grupo, bien coordinado y con una potente dirección común, haya perdurado en importantes sectores del entorno de Fagor. La idea que aúna una mayor asociación e intercooperación, con el criterio de fortaleza del grupo cooperativo tiene mucha vigencia todavía hoy. De hecho, desde Fagor se ha seguido impulsando a la Corporación a través de un importante trasvase de cuadros cualificados. Este imaginario ha podido seguir siendo influyente durante el período “hegemónico” y tractor de Fagor Electrodomésticos, pero, quizá, ha sido cada vez más cuestionado a medida que otras grandes cooperativas emergentes adquieren mayor peso en el seno de MONDRAGON.

Creemos que la crisis de Fagor Electrodomésticos puede suponer un punto de inflexión en este sentido. Lo que no hay duda es que la cuestión de la articulación entre cooperativas del Grupo va a suscitar importantes reflexiones en el seno del mismo en un futuro próximo.

### 3.7 La vocación transformadora del movimiento cooperativo

No se puede entender el desarrollo que ha tenido el cooperativismo de Mondragón sin tener en cuenta la vocación transformadora que ha impulsado a esta experiencia cooperativa. El objetivo de construir una sociedad más justa y más humana mediante la extensión de un modelo de empresa democrática y solidaria, en la que la propia empresa se concibe como herramienta del desarrollo económico y social de las sociedades con las que se vinculan, es la fuerza motriz que se encuentra en la expansión del modelo cooperativo de Mondragón.

En parte, la gran cantidad de comentarios y opiniones vertidas en la prensa y en las redes sociales durante los momentos más álgidos de la crisis además de reflejar el impacto que la crisis de Fagor Electrodomésticos ha provocado en diferentes sectores de la sociedad, son una muestra del arraigo y simpatía que en sectores amplios de la sociedad vasca, y a pesar de todas sus contradicciones, ha conseguido este modelo diferente de hacer empresa. Expresaban esas opiniones la idea de que con la crisis de Fagor Electrodomésticos caía un mito, seguramente un tanto exagerado respecto a las capacidades reales del modelo, pero que – pensamos– demuestra que la experiencia cooperativa de Mondragón ha sido depositaria de ciertas esperanzas sociales respecto a la viabilidad de un modelo de empresa y sociedad más justo y más humano.

Es cierto que ese impulso transformador ha conocido diferentes fases en el largo recorrido de esta experiencia. Más intensa en sus fases iniciales, donde la ecuación rentabilidad, ahorro, capitalización, inversión y expansión del modelo mediante la creación de nuevas cooperativas fue significativamente intensa; y más difusa a partir de finales de la década de los 80, cuando la globalización económica complejiza la dimensión empresarial de las cooperativas, y el proceso de individualización y los niveles de bienestar social impregnan en el cuerpo social de las cooperativas.

La cuestión es si no nos encontramos ante un nuevo ciclo o escenario también en cuanto a la dimensión social. La crisis del Estado del Bienestar, la desigualdad, la precariedad y la regresión en las condiciones sociolaborales de amplios sectores de la sociedad es una realidad cada vez más presente en nuestro entorno, y el propio objetivo de la sociedad del pleno empleo parece cada vez más el eco nostálgico de una realidad pasada.

En este sentido, la crisis de Fagor Electrodomésticos no deja de ser un exponente de los desafíos más amplios que enfrenta nuestra sociedad en este nuevo ciclo histórico, reflejo, a su vez, del cambio de escenario social y económico en el que estamos inmersos. No debería pasar por alto que el caso de FED es también un exponente de la caducidad de la gran empresa fordista caracterizada por sus extensas plantas y la concentración de masas de trabajadores en las cadenas de montaje. Hoy, en nuestro entorno al menos, nadie duda de la necesidad que tienen las empresas de migrar hacia actividades de mayor valor añadido y mayor desarrollo tecnológico.

Pero lo que no parece tan claro es la resolución del dilema del empleo: el amplio desarrollo tecnológico que permite producir cada vez más con cada vez menor trabajo parece convertir en un bien escaso el empleo de calidad.

Es esta una realidad que, en parte, afecta al cooperativismo de Mondragón. La tendencia apunta hacia la demanda de un trabajo de mayor cualificación a la vez que existe una menor capacidad global de generación de empleos. Colateralmente, la situación afecta a la que es una de las principales fuentes de sentido que han sostenido el proyecto social de las cooperativas. Estos dilemas se empiezan a palpar de manera significativa en el Alto Deba, cuna de la experiencia cooperativa de Mondragón, donde la alta densidad cooperativa, y la concepción de las mismas como agentes de desarrollo comunitario, asumiendo sobre todo la responsabilidad de generar empleo, ha permitido caracterizar esta comarca por su situación de pleno empleo y distribución equitativa de las rentas, dotando, de paso, de una fuerte legitimidad social y sentido al proyecto cooperativo.

La crisis de Fagor Electrodomésticos azuza, por tanto, el debate sobre la función social y la vocación transformadora del cooperativismo de Mondragón. En este contexto, preguntábamos a nuestros entrevistados sobre el rol o la función social que le corresponde al cooperativismo de Mondragón en este nuevo escenario: ¿Debe abandonar definitivamente su vocación por incidir en la sociedad o, al contrario, le corresponde un rol más activo en este sentido?

Las opiniones que nos iban trasladando los entrevistados iban articulando un diálogo muy interesante que refleja el estado de inquietud que el tema presenta en la realidad actual de MONDRAGON. Hay una tendencia de opinión que refleja su inquietud por la percepción de un MONDRAGON más conservador, que desarrolla un cooperativismo “de supervivencia”. Esta línea manifiesta una sensación de cierta pérdida de vitalidad del cooperativismo de Mondragón, al que se percibe cada vez más encerrado en sí mismo y a cada cooperativa en su propio mundo “peleando por el margen”, y con la ambición mermada para plantear nuevos caminos que le permitan conectar con los deseos y demandas emergentes de un orden social más justo y humano.

Frente a ello, desde una segunda perspectiva se asume el carácter más conservador de MONDRAGON respecto al impulso de los orígenes, pero lo atribuye al período de

maduración propio de las organizaciones consolidadas. En este sentido se afirma que el carácter conservador no habría que entenderlo en un sentido peyorativo, y como la propia crisis de Fagor Electrodomésticos demuestra, el solo hecho de conservar lo ya constituido no es poco reto en estos escenarios económicos tan convulsos y competitivos, sin desdeñar, además, que mucho de los valores originarios hoy son una realidad asentada en el funcionamiento institucionalizado de MONDRAGON.

Pero ambas perspectivas coinciden en la necesidad de dotar de un mayor impulso al principio de la transformación social. Se percibe que esta dimensión es un “pegamento” importante y un factor imprescindible para dotar de un sentido ilusionante al proyecto cooperativo. Se palpa, en este sentido, la necesidad de recomponer y reelaborar las bases del proyecto del cooperativismo de Mondragón de manera que conecte con las emergentes aspiraciones humanas, dote de un revitalizado sentido al proyecto, y proyecte la imagen de MONDRAGON (quizá un tanto escorada hacia el imaginario de lo empresarial) como una experiencia interesante en el proceso de emancipación social. Recuperar en cierta medida una autoestima perdida que, ante discursos de corte más sindical, reivindique el carácter emancipador de un proyecto fundamentado no en individuos-objeto, sino en unos sujetos conscientes y protagonistas de su proyecto vital, que en el plano de la empresa, se responsabilizan por desarrollar un proyecto colectivo, socialmente responsable, y en el que los resultados obtenidos del esfuerzo común se reparten de una manera equitativa.

Además de lo que ya se hace, como es el hecho de destinar una parte de los beneficios de una manera coordinada a proyectos de carácter social y educativo preestablecidos, “abrir las puertas de MONDRAGON”, compartir el saber hacer acumulado en la experiencia de las cooperativas de Mondragón, estrechar las vías de colaboración con las nuevas iniciativas de la economía social y solidaria, o trabajar vías de colaboración a nivel local con agentes sociales que compartan el objetivo del desarrollo social y comunitario, son vías a explorar que se proponen en este sentido.

## 4. A MODO DE CIERRE PROVISIONAL

Señalaba la revista Tu Lankide en su editorial de octubre del 2013 que, por su peso simbólico y por su dimensión, la quiebra de Fagor Electrodomésticos suponía uno de los problemas más graves a los que se había enfrentado el Grupo Mondragón a lo largo de su historia. Son dos años los que han transcurrido desde que Fagor Electrodomésticos entrara en el proceso concursal. Entre tanto, la empresa CATA del grupo CNA se adjudicó la mayor parte de las plantas de FED, dando comienzo bajo la firma FAGOR CNA GROUP a la producción de los negocios del área de cocción, ollas a presión, termos eléctricos, lavadoras de 8 y 9 kilos y lavadoras-secadoras bajo las marcas Fagor y Edesa.

Pero, dada la complejidad y las implicaciones del tema, difícilmente se puede afirmar que sea un proceso concluido.

El reto de dar salida a los de 1.800 socios/as y socias de FED sigue su curso. El Grupo ha tenido que redoblar todos sus mecanismos en esta dirección. A fecha de la publicación de este cuaderno y según los datos disponibles, se ha podido dar salida a la situación de unas 1.700 personas, mientras que otras 200 personas con diferentes problemáticas siguen a la espera de una vía de solución. Las soluciones se han encontrado a través de prejubilaciones y jubilaciones, y a través de las reubicaciones definitivas (el 20%), de larga duración (otro 20%) o temporales que quedan a la espera de oportunidades de consolidación definitiva.

Por otra parte, tras la crisis de FED, MONDRAGON inicia un importante de proceso reflexión cuyas primeras conclusiones se presentaron en el Congreso Cooperativo celebrado en diciembre de 2014. Le sigue una segunda fase de reflexión y debate en la que los instrumentos financieros, el modelo de organización intercooperativo así como la reflexión sobre la vivencia práctica de los valores cooperativos están adquiriendo un protagonismo especial. Se prevé que este proceso concluya, una vez realizada la aportación de divisiones y cooperativas, en el próximo Congreso Cooperativo.

Todo ello nos lleva a pensar que la crisis de FED puede entenderse como el punto de inflexión de un cambio de ciclo en la trayectoria del cooperativismo de Mondragón. Entre los entrevistados hay reflexiones que apuntan en este sentido.

La crisis de FED saca a primer plano la inquietud por los retos inmediatos que deben encarar las cooperativas, retos para los cuales, en muchos de los casos, se entiende que el modelo actualmente no tiene respuestas, por lo que se precisará de procesos de innovación cooperativa. La financiación de las cooperativas; conjugar el dimensionamiento con la implicación y el compromiso del socio; las actitudes de corresponsabilidad respecto a la cooperativa; el modo de articular a las cooperativas entre sí; los mecanismos de intercooperación y solidaridad; el funcionamiento y la composición de los órganos cooperativos; el liderazgo; la función o la implicación respecto a la sociedad; o cuestiones como el propio sentido del cooperativismo en este nuevo tiempo, son algunos de los temas más destacados que la crisis de Fagor Electrodomésticos hace emerger.

Nos reafirmamos en la idea de que Fagor Electrodomésticos aún tiene un importante legado que dejar al movimiento cooperativo de Mondragón. Los aprendizajes a extraer de la experiencia de esta cooperativa nos parece que guardan las claves para el desarrollo de un cooperativismo más autoexigente, que entendemos va a resultar imprescindible para encarar los desafíos económicos, sociales y humanos que enfrentan nuestras cooperativas y sociedades en este nuevo ciclo histórico.

LANKI es el Instituto de Estudios Cooperativos de MU y se ubica en la facultad de HÚHEZI. Tiene como misión investigar, formar e incidir en el hecho cooperativo, enfocando prioritariamente su vertiente socioeducativa y apuntando a una concepción integral de la realidad cooperativa. Se compone de un equipo de 10 investigadores formados en diversas disciplinas (sociología, empresa, derecho, comunicación, ciencias políticas, ingeniería) y una red de colaboradores.

Entre sus características destacan su interdisciplinariedad, su opción por combinar la autonomía y los nexos con los agentes cooperativos, su plurilingüismo desde el euskera, y su apertura internacional preferente a las relaciones con procesos de autogestión del Sur del planeta.

Realiza su investigación desde el interior de la experiencia cooperativa de Mondragon, privilegiando la comprensión de la propia experiencia. Es una labor de sistematización y reflexión que realiza en estrecho contacto con protagonistas de la experiencia cooperativa combinándolo con un conocimiento de las ciencias y una lectura de la realidad global en que se desenvuelve el hecho cooperativo.

Inmerso en funciones de investigación, asesoramiento y formación de varias instituciones cooperativas, el trabajo del instituto se orienta como un servicio que se ofrece en círculos concéntricos, empezando por el propio grupo Mondragon, la realidad cooperativa o autogestionaria vasca, y diversos agentes del ámbito internacional.



Dorleta auzoa z/g  
20540 Eskoriatza  
Tel. 943 71 41 57  
[www.lanki.coop](http://www.lanki.coop)

**Autores:** Igor Ortega Sunsumdegi,  
Leire Uriarte Zabala



El trabajo que tienes entre manos es la síntesis de las reflexiones que responsables y socios de diferentes cooperativas realizan sobre los retos y los dilemas que se le presentan al cooperativismo de Mondragón en este nuevo ciclo histórico.

El punto de partida del análisis se encuentra en el convulso período coincidente con la quiebra de Fagor Electrodomésticos en octubre de 2013, acontecimiento que marca un antes y un después en la historia del cooperativismo de Mondragón.

La envergadura del acontecimiento nos ha impulsado a plantear este análisis desde la necesidad, por una parte, de entender las claves que han operado en el fondo de esta crisis y desde la convicción, por otra parte, de que los aprendizajes de la experiencia de esta emblemática cooperativa serán imprescindibles para asentar las bases de un cooperativismo revitalizado que, a su vez, nos posibilitará enfrentar con una mayor conciencia y mejores garantías los desafíos económicos, sociales y humanos que se nos presentan en este nuevo ciclo histórico.