

El impacto de la crisis de Fagor en el cooperativismo vasco

(The impact of the «Fagor crisis»
in the basque cooperative movement)

Ainhoa Alustiza Kapanaga¹
Universidad de Deusto

Recibido: 02.06.2015
Aceptado: 17.07.2015

Sumario: I. Introducción. II. Génesis y breve historia de MCC. La definición de los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa. III. Cronología de la crisis de Fagor y el papel de los principios y valores cooperativos. IV. El caso Fagor y los principios y valores cooperativos: ¿inicio de una crisis del modelo cooperativo? V. Conclusiones. VI. Bibliografía

Resumen: El cooperativismo vasco es un modelo reconocido y estudiado mundialmente, sobre todo gracias al trabajo que Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) ha realizado en ese ámbito durante más de 55 años. Sin embargo, ese referente en el que se ha convertido MCC se vio tambaleado con la crisis de Fagor Electrodomésticos S. Coop., que el 16 de octubre de 2013 anunció su entrada en pre-concurso de acreedores, y que finalizó con una declaración de concurso el día 15 de noviembre del mismo año, que llegó a poner en duda, desde determinados sectores, el sistema cooperativo vasco y sus valores y principios. En el presente artículo se analizarán los motivos que causaron la crisis de Fagor, para tratar de determinar si, efectivamente, esa crisis podría poner en riesgo a MCC y, en última instancia, al propio cooperativismo vasco.

Palabras clave: Cooperativismo vasco, valores, principios, crisis, Fagor.

Abstract: The cooperative movement in the Basque Country is a recognized and studied movement all over the world, especially because of the work that *Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)* has made in that field during more than 55 years. However, the model of MCC has become unstable due to the crisis of *Fagor Electrodomésticos S. Coop.* that in October 16th, 2013, announced that it was in the previous stage of a state of insolvency, and finished announcing its insolvency in November 15th, 2013. This fact made that

¹ Profesora de Derecho Constitucional. Correo electrónico: ainhoaalustiza@deusto.es

various sectors would call into question the system of the Basque cooperative movement and also its values and principles. This article studies the facts that caused the crisis of *Fagor*, to try to establish if that crisis could effectively put into risk MCC and, as a last resort, the whole Basque cooperative movement.

Key words: Cooperative movement, values, principles, crisis, Fagor.

I. Introducción

El fuerte grado de implantación del modelo cooperativo en Euskadi ha convertido a esta Comunidad Autónoma en un referente a nivel internacional en lo que se refiere a la responsabilidad social empresarial². En la base de ese modelo cooperativo vasco se encuentra la Mondragón Corporación Cooperativa (en lo sucesivo, «MCC»), que hoy en día cuenta con 257 entidades y que en el año 2013 obtuvo unos ingresos de 12.574 millones de euros³. Así, cabe afirmar que las cooperativas que conforman MCC *representan uno de los casos de mayor éxito económico en el ámbito de la democracia económica y de las experiencias de participación de los trabajadores en el mundo, y todo ello sin dejar de formar parte de la sociedad capitalista industrial*⁴.

Sin embargo, la crisis de Fagor Electrodomésticos S. Coop. (en lo sucesivo «Fagor»), que el 16 de octubre de 2013 anunció su entrada en pre-concurso de acreedores, y que finalizó con una declaración de concurso el día 15 de noviembre del mismo año, puso en jaque la estabilidad y credibilidad de MCC, llegando a ponerse incluso, desde determinados sectores, en duda la viabilidad futura del cooperativismo vasco.

En este artículo trataremos de determinar cuáles fueron las causas de la crisis de Fagor para posteriormente analizar si ese fracaso puntual del modelo cooperativo podría afectar a todo el sistema cooperativo de MCC, y por ende, a la base del movimiento cooperativo de Euskadi.

Para ello, explicaremos brevemente la génesis e historia de MCC, haciendo hincapié en la definición de sus principios rectores para analizar posteriormente las principales causas del desplome de Fagor y las posibles consecuencias que ello podría acarrear a medio-largo plazo para el cooperativismo vasco en general, y para MCC en particular.

² INNOBASQUE, AGENCIA VASCA DE LA INNOVACIÓN: *RSE y competitividad en Euskadi. Una aproximación desde la innovación social*. Innobasque Ediciones, 2001, p. 157.

³ MONDRAGON CORPORACIÓN <http://www.mondragon-corporation.com/> (Última consulta: 2 de junio de 2015).

⁴ ERRASTI AMOZARRAIN, A.: «Tensiones y oportunidades en las multinacionales capitalistas de Mondragón: el caso de Fagor Electrodomésticos, Sdad. Coop.» *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos, Monográfico: Crisis económica actual y sus posibles repercusiones en la economía social*, núm. 113 (Tercer cuatrimestre de 2013), p. 32 (30-60).

II. Génesis y breve historia de MCC. La definición de los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa

Una cooperativa puede definirse como una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, y lo hacen a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada⁵.

De esa definición de cooperativa debe destacarse, en primer lugar, el término «empresa». Una cooperativa es una empresa, y *sólo desde una perspectiva de empresa es posible que las cooperativas cumplan con su pretendida función social de crear riqueza y empleo en aquellos ámbitos en los que operan*⁶. Por lo tanto, debe subrayarse que una cooperativa debe ser en su esencia una organización empresarial y por tanto, la eficacia empresarial es una de las bases que *sustenta el edificio cooperativo*⁷.

Otro concepto que debe destacarse de la definición de la cooperativa es su objetivo primordial: satisfacer las necesidades de las personas que las componen. Consiguientemente, la eficacia empresarial que debe regir el funcionamiento de toda cooperativa debe estar orientada a cumplir una función social concreta.

Sobre esa base, y con objeto de conjugar ambas vertientes de la definición de cooperativa, en el año 1956 se inició en el País Vasco, y concretamente en el municipio guipuzcoano de Arrasate-Mondragón, un movimiento cooperativo que terminaría por cristalizar en lo que posteriormente se convertiría en el mayor grupo cooperativo del planeta, el primer grupo empresarial del País Vasco y el décimo de España⁸. Y es que en aquel momento se creó Talleres Ulgor —que posteriormente se convertiría en Fagor Electrodomésticos—, que resultó ser el embrión in-

⁵ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, ARTESANAL Y DE SERVICIOS (CICOPA): «Qué es una cooperativa». <http://www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html> (Última consulta: 30 de mayo de 2015).

⁶ AGIRRE ARAMBURU, A.: «Los principios cooperativos «atractores» de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 39, noviembre 2001, p. 94 (93-113).

⁷ AGIRRE ARAMBURU, A. «Los principios ...», *Op. Cit.*, p. 94 (93-113).

⁸ MONDRAGON CORPORACIÓN: «Mondragón 1956-2014. Un viaje por los hitos de la historia del grupo cooperativo» <http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/historia-MONDRAGON-1956-2014.pdf> (Última consulta: 30 de mayo de 2015).

dustrial y la empresa pionera de lo que puede denominarse el modelo Mondragón. A partir de ahí se crearon nuevas empresas cooperativas, que en las décadas de los 60 y 70 se organizaron en grupos comarcales —que fueron a su vez los embriones del asociacionismo cooperativo industrial, y se convirtieron en una de las claves de la experiencia cooperativa Mondragón—. Sobre la base de esos grupos comarcales formados por diversas empresas cooperativas, en la década de los 80 y frente a los nuevos retos económicos que planteaba la entrada de España en la Comunidad Económica Europea y la globalización de la economía se creó el Grupo Cooperativo Mondragón que aglutinaba alrededor de 70 cooperativas industriales y que sería el primer paso para la posterior constitución de MCC, en 1991. Antes de ello, en el año 1987, en el I Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón se aprobaron los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa⁹.

La definición de esos Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa resultó ser una pieza clave en el desarrollo de MCC, que sirvió como base de las decisiones de la Corporación en los próximos 25 años. Y es que, esos principios básicos, que *constituyen el punto de arranque de toda la construcción ideológica y se nutren de la experiencia propia decantada por el transcurso de los años y de otras ajenas*, como podría ser la del cooperativismo universal, dio como resultado que entre los referidos principios *se puedan encontrar elementos comunes con otras realidades cooperativas, pero también especificidades que dotan a MCC de una personalidad diferenciada*¹⁰.

Los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa que se definieron en aquel primer Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, y que contribuyeron a definir la personalidad de MCC, fueron los siguientes¹¹:

1. Libre adhesión
2. Organización democrática
3. Soberanía del trabajo
4. Carácter instrumental y subordinado del capital

⁹ MONDRAGON CORPORACIÓN. «Mondragón 1956-2014...» *Op. Cit.* (Última consulta: 30 de mayo de 2015).

¹⁰ CANELO ALONSO, A.: «Mondragón Corporación Cooperativa. Historia de una Experiencia (Mondragon co-operative corporation. The History of an Experience)» *Revista Internacional de Estudios Vascos*, núm. 44-2, 1999, p. 347 (323-357).

¹¹ MONDRAGÓN CORPORACIÓN: «Nuestros Principios» <http://www.mondragon-corporation.com/experiencia-cooperativa/nuestros-principios/> (Última consulta: 31 de mayo de 2015).

5. Participación en la gestión
6. Solidaridad retributiva
7. Intercooperación
8. Transformación Social
9. Carácter universal
10. Educación

De todos ellos, se prestará especial atención a los principios de participación en la gestión y la intercooperación.

El primero de los principios destacados, el de participación en la gestión, implica el *desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere el desarrollo de los mecanismos de participación adecuados, transparencia informativa, consulta y negociación de las decisiones, aplicación de planes de formación y promoción interna*¹². En otras palabras, *el desarrollo de cauces adecuados para la participación demanda el replanteamiento de los esquemas tradicionales de organización, la formación social y profesional de los socios, la transparencia informativa y la promoción interna*¹³.

El segundo de esos principios que se destacan, el de intercooperación, puede definirse en dos estadios o niveles. El primer nivel se refiere a la cooperación entre cooperativas que conforman el grupo, debiendo así constituir *agrupaciones con ordenaciones socio-laborales homogéneas, la transferencia de socios trabajadores y el desarrollo de las sinergias potenciales que se derivan de la actuación conjunta*. En el segundo nivel al que se refiere este principio debe ubicarse *la colaboración de MCC con otras organizaciones cooperativas vascas, españolas, europeas y del resto del mundo, realizando acuerdos que contribuyan al desarrollo común*¹⁴.

Con base en ese último principio se creó en el VIII Congreso de MCC (celebrado en mayo de 2003), y dentro de la Fundación Mondragón, el Fondo de Solidaridad Corporativo (en lo sucesivo FSC)¹⁵,

¹² MONDRAGÓN CORPORACIÓN. «Nuestros Principios», *Loc. Cit.*

¹³ CANCERO ALONSO, A.: «Mondragón Corporación Cooperativa. *Op. Cit.*, p. 348 (323-357).

¹⁴ CANCERO ALONSO, A. «Mondragón Corporación Cooperativa...», *Op. Cit.*, p. 348 (323-357).

¹⁵ MONDRAGÓN CORPORACIÓN. «Fundación Mondragón» <http://www.mondragon-corporation.com/responsabilidad-corporativa/fundaciones/fundacion-mondragon/> (Última consulta: 31 de mayo de 2015).

al que las cooperativas del Área Industrial de MCC aportan sus recursos (aproximadamente un 2% de los excedentes brutos positivos homogeneizados de cada ejercicio) para generar un fondo común que permita reforzar la situación económica de las cooperativas industriales de MCC y poder compensar así hasta el 50% de las pérdidas de las cooperativas del Grupo Industrial. En el mismo Congreso se creó el Fondo Central de Intercooperación (FCI), constituido por recursos aportados por las distintas cooperativas del grupo para destinarlos a proyectos conjuntos de las cooperativas de MCC o a actividades de interés preferente¹⁶.

Por lo tanto, en el largo camino recorrido desde el año 1956 —momento en el que se produjo la génesis de lo que posteriormente se convertiría en MCC—, hasta la actualidad (con matices, como veremos) se ha construido un grupo cooperativo sólido, con unos principios y valores que le han servido de guía y orientación y con una conciencia y base solidaria muy profunda. Al hilo de lo anterior, cabe afirmar que MCC *no es una estructura holding, sino que es una estructura federativa en la que la soberanía está asentada en cada una de las unidades empresariales cooperativas*¹⁷. Así pues, todas las cooperativas que forman parte de MCC *conservan su identidad societaria y su propio balance y cuenta de explotación, con pactos de solidaridad internos, de fondos de inversión, reubicación de personas, plataformas de I+D+i y exportación conjuntas*. Puede afirmarse consecuentemente que *el modelo de gobernanza de MCC es singular de la experiencia cooperativa*¹⁸.

Sobre esta base se analizará a continuación el caso de Fagor, para tratar de conocer cuáles fueron las claves de su crisis y determinar, a partir de ahí, si el modelo de MCC —y por extensión, las raíces del cooperativismo vasco— quedaron y están en riesgo.

¹⁶ ORMAZABAL ZAMAKONA, P. «Identificar estándares mundiales del cooperativismo de trabajo asociado y las condiciones de su desarrollo», *CICOPA World Conference*, Oslo, 5 de septiembre de 2003, <http://www.cicopa.coop/IMG/ppt/mondragon.ppt>. (Última consulta: 31 de mayo de 2015).

¹⁷ ELIO CEMBORAIN, E. «MCC, el paradigma del desarrollo del primer grupo industrial en España a través del cooperativismo de trabajo asociado», *Colección Mediterráneo Económico: «Economía Social. La actividad Económica al servicio de las personas»*, núm. 6, 2004, p.351 (335-352).

¹⁸ JIMENEZ BREA, J.L. «Crisis Fagor Electrodomésticos Vs Modelo Cooperativo: 'Construir capacidades de desarrollo'» *Euskonews*, núm. 681, enero-febrero 2014, <http://www.euskonews.com/0681zkb/gaia68101es.html> (Última consulta: 2 de junio de 2015).

III. Cronología de la crisis de Fagor y el papel de los principios y valores cooperativos

Como ya se ha mencionado, el 16 de octubre de 2013, Fagor anunció su entrada en pre-concurso de acreedores, proceso que finalizó el día 15 de noviembre con la declaración de concurso de acreedores de la empresa. Esa apertura del procedimiento concursal causó un fuerte impacto en la sociedad vasca en general y en los vecinos de Arrasate-Mondragón en particular por distintos motivos. En primer lugar, porque Fagor constituía el emblema más fuerte, el referente, del proyecto cooperativista iniciado en nuestro país a mediados del siglo xx; en segundo lugar, porque el cierre de Fagor afectó a muchos empleos directos e indirectos —hecho que adquiere mayor gravedad aún si se analiza en el contexto de la crisis económica que el País estaba (y está, todavía) atravesando—; y en tercer y último lugar porque con lo que puede denominarse el «caso Fagor» cayó un referente importante desde las ideas y principios que inspiran el cooperativismo¹⁹.

Por este motivo, resulta imprescindible analizar los motivos por los que Fagor se vio en la complicada situación que obligó a la entidad a declarar el concurso de acreedores en el año 2013. Para ello, debe volver a echarse la vista atrás y analizar cuál ha sido la trayectoria de Fagor centrandose ese análisis sobre todo en la etapa que comienza en la década de los 90 y finaliza, tristemente, en el año 2013.

En la década de los 90 la globalización de la economía hizo que la dimensión global se presentara como una de las principales claves de competitividad y supervivencia de las empresas²⁰. *A priori* cabe afirmar que ante las amenazas de la globalización, las cooperativas se erigían como mejores defensoras de la estabilidad de la comunidad local, pero lo cierto es que la estructura tradicional de las cooperativas era local, y no estaba preparada para la nueva realidad global que se abría camino en los 90. Por eso, la necesidad de las empresas de devenir competitivas en el ámbito internacional y de permanecer en los mercados hizo que también las cooperativas *tuvieran que adaptarse a las demandas de una economía global, creando nuevas estructuras globales, que ge-*

¹⁹ MARTÍNEZ BALMASEDA, A. «Algunos aspectos jurídico-mercantiles tras el concurso de Fagor». *CIRIEC, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, núm. 25, diciembre 2014, p. 274 (271-302).

²⁰ LUZARRAGA MONASTERIO, J.M. y IRIZAR ETXEBERRIA, I. «La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragón», *Ekonomiaz*, núm. 79, 1er cuatrimestre de 2012, p. 115 (114-145).

neró un proceso de «hibridación cooperativa» o «isomorfismo hacia empresas convencionales»²¹.

Consecuentemente, las cooperativas integrantes de MCC, entre ellas Fagor, optaron por competir en los mercados internacionales, conscientes de la nueva amenaza que suponía la globalización para el empleo cooperativo y la estabilidad de la comunidad local. Así, se superó la dimensión local histórica de la experiencia cooperativa Mondragón, *apalancando su capacidad de generar riqueza a través de la creación de empleo con filiales productivas por todo el mundo, exponiendo a la corporación al que es probablemente el mayor reto de su historia*²².

Pues bien, si se centra el análisis concretamente en el entorno de Fagor, se consideró que el crecimiento y la internacionalización era la única vía para que la empresa cooperativa fuera competitiva y también para su subsistencia. Una vez adoptada esa dirección de internacionalización de la cooperativa, a finales de los 80 y principios de los 90, se dirigió a los países del norte de África y a América Latina y asumió el control de diversas empresas en esas regiones. Esa estrategia no obtuvo unos resultados tan buenos como los inicialmente esperados, y a finales de los 90 Fagor decidió centrarse en los mercados europeos. Así, en primer lugar estableció una empresa conjunta con una multinacional alemana (Vaillant) y después adquirió una fábrica de cocinas polaca llamada Wrozamet. Más tarde, en el año 2002 Fagor adquirió uno de sus mayores competidores franceses (Brandt Electroménager)²³.

Debe destacarse que en este proceso de internacionalización, Fagor no encontró ningún obstáculo importante en lo que se refiere al ámbito económico, humano e ideológico. Ello debido en gran medida a que fue la propia MCC la que puso a disposición de Fagor los medios financieros y humanos necesarios para la expansión internacional, y los departamentos centrales de la corporación lanzaron en su momento determinados mensajes que animaron a Fagor a iniciar esta nueva etapa. En este sentido, debe hacerse hincapié a su vez que varias de las operaciones llevadas a cabo por Fagor en su expansión internacional estaban muy por encima de sus capacidades. Cabe re-

²¹ LUZARRAGA MONASTERIO, J.M. y IRIZAR ETXEBERRIA, I. «La estrategia de multilocalización...», *Op. Cit.*, p. 118 y 119 (114-145).

²² LUZARRAGA MONASTERIO, J.M. y IRIZAR ETXEBERRIA, I. «La estrategia de multilocalización...», *Op. Cit.*, p. 121 (114-145).

²³ ERRASTI AMOZARRAIN, A. «Tensiones y oportunidades en las multinacionales...», *Op. Cit.*, p. 39-40 (30-60).

saltar, a modo de ejemplo que en la compra, de forma conjunta por MCC y Fagor, de la empresa polaca Wrozamet en 1999 *supuso una inversión de 5.200 millones de las antiguas pesetas y ambas entidades obtuvieron financiación de MCC Desarrollo por importe de 1.400 millones de pesetas, reduciendo así las necesidades financieras de la cooperativa a 1.900 millones*²⁴. Esos medios corporativos que fueron empleados para financiar y sustentar el proceso de internacionalización de Fagor (y también de otras cooperativas del grupo) *proviene de los fondos de solidaridad, es decir, de la parte de los resultados puestos por todas las cooperativas en común y concretamente MCC Inversiones y la Fundación MCC (a la que se adscriben el FSC y el FCI)*. Esos fondos se utilizan, entre otras cosas, para *la financiación de proyectos que tienen un interés prioritario para las cooperativas (y durante la década de los 90 uno de los objetivos más importantes para MCC fue el de la internacionalización)*²⁵. Además, MCC puso también en marcha nuevos instrumentos de financiación, de manera que multiplicó *la capacidad financiera de sus fondos por el «efecto palanca»*²⁶. Entre esos instrumentos de financiación se encontraba *un producto financiero perpetuo, sin vencimiento, que se comercializó a través de Caja Laboral (también del grupo MCC)*²⁷. Por tanto, cabe afirmar que el proceso de internacionalización de Fagor fue apoyado sin fisuras por MCC, llegando a utilizar instrumentos puramente «capitalistas» y que en ocasiones chocaban frontalmente con el modelo cooperativo originario.

Esas decisiones estratégicas hicieron que en el año 2007, en pleno boom inmobiliario español (que fue la mayor causa del inicio de la crisis en el Estado) y en el momento de mayor auge de la cooperativa, llegaran a trabajar más de 11.000 personas en el grupo multinacional Fagor²⁸.

²⁴ ERRASTI AMOZARRAIN, A. *et. al.* «La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social», *Revista de Dirección y Administración de Empresas – Euskal Herriko Unibertsitatea*, núm. 10, diciembre 2002, p. 133 (119-145).

²⁵ ERRASTI AMOZARRAIN, A. *et. al.* «La internacionalización de las cooperativas...», *Op. Cit.*, p. 134 (119-145).

²⁶ ERRASTI AMOZARRAIN, A. *et. al.* «La internacionalización de las cooperativas...», *Op. Cit.*, p. 134 (119-145).

²⁷ ANTÓN BRAVO, A. «Las cooperativas resisten mejor a la crisis ¿Fagor?», *Co-operative news* <http://www.thenews.coop/40146/news/co-operatives/las-cooperativas-resisten-mejor-la-crisis-%C2%BFfagor/> (Última consulta: 2 de junio de 2015).

²⁸ ERRASTI AMOZARRAIN, A. «Tensiones y oportunidades en las multinacionales...», *Op. Cit.*, p. 40 (30-60).

Sin embargo, esa situación de bonanza no tuvo una gran continuidad en el tiempo, y en diciembre de 2012, fue necesario aprobar, en la Asamblea General de Socios trabajadores de Fagor, el plan estratégico de lo que ya era la multinacional para el periodo 2013-2016 —con un 63,5 de los votos a favor y un 37,5 de los votos en contra de los socios—. Dicho plan preveía aumentar las ventas de la multinacional en 200 millones de euros al final del periodo, ventas que habían experimentado un significativo descenso en los últimos ejercicios (en el año 2011 las ventas de Fagor cayeron, concretamente, un 8%). El plan estratégico se fundamentaba en cuatro ejes («crecimiento, alianzas, dimensionamiento y personas»), y su aprobación conllevaba un plan financiero para captar recursos externos y reforzar los recursos propios (que eran los que, en mayor medida, aportaban los socios cooperativistas). El citado plan también preveía el cierre de algunas plantas de la multinacional, siguiendo la tendencia de la mayoría de empresas europeas en aquel momento: cerrar casi la totalidad de los centros de fabricación en Europa occidental y trasladarlos a la Europa del Este (con una estructura de costes, sobre todo salariales, mucho más favorable)²⁹.

No obstante, y a pesar del intento de redirigir la estrategia de la empresa, la situación no mejoró. En el año 2013, como consecuencia de la caída del consumo de electrodomésticos y la aparición de nuevos competidores de «bajo coste» en China, Turquía y Corea, se produjo un desplome que dejó en una situación crítica a la cooperativa: los empleos disminuyeron más de la mitad y las ventas de Fagor (compuesta en aquel entonces por 16 plantas de producción —7 en Euskadi, 4 en Francia, 2 en China y 1 en Italia, Polonia y Marruecos, respectivamente—) disminuyeron un 35% en ese periodo, haciendo que obtuviera resultados negativos en los últimos cuatro ejercicios (2009-2012)³⁰. Esa situación hizo que Fagor tuviera que utilizar los mecanismos de solidaridad tradicionales de MCC para hacer frente a la pérdida de empleo sin recurrir a los despidos (las recolocaciones, las prejubilaciones y la reducción de anticipos y salarios) y además, tuvo que acudir a los mecanismos de intercooperación y solidaridad (concretamente, a los fondos del FSC) para mitigar sus pérdidas.

²⁹ ERRASTI AMOZARRAIN, A. «Tensiones y oportunidades en las multinacionales...», *Op. Cit.*, pp. 47 y 48 (30-60).

³⁰ ERRASTI AMOZARRAIN, A. «Tensiones y oportunidades en las multinacionales...», *Op. Cit.*, pp. 38 y 40 (30-60).

Así, en mayo de 2013, en el XVIII Congreso de MCC, tomando como base los principios de solidaridad e intercooperación, se acordó por unanimidad de los cooperativistas asistentes crear un Fondo de Reestructuración y Empleo Societario (FRES) dotado de 70 millones de euros para «socorrer» a Fagor. Esa «inyección» de liquidez, si bien se había producido con anterioridad para otras cooperativas del grupo, en ese momento adquiriría una especial relevancia tanto por la cuantía del importe como por el destinatario del mismo —ya que Fagor, como se ha apuntado, era el emblema y referente de MCC—. El 50% del importe con el que se nutrió el FRES (70 millones de euros) provino del FCS, y el resto del importe se aportó por el resto de cooperativas que conformaban MCC, en lo que podría denominarse una «aportación extraordinaria».

Sin embargo, esa inyección de liquidez no fue suficiente para que Fagor asegurara su viabilidad, y en octubre de 2013 se vio obligada a declarar un precurso de acreedores, renegociar su deuda y solicitar una nueva aportación de recursos financieros a MCC. Para conseguir este último objetivo, Fagor presentó a MCC un plan de viabilidad, en el que solicitaba a la corporación que aportara 170 millones de euros.

El Consejo General de MCC, en la reunión extraordinaria celebrada el día 30 de octubre de 2013 acordó por unanimidad rechazar el plan de viabilidad presentado por Fagor, al considerar que el mismo no respondía a las necesidades del mercado y que, además, *los recursos financieros que demandaba* —170 millones de euros— *no servirían para garantizar su futuro empresarial*³¹. Además, el Consejo General de MCC destacó que la Corporación había destinado a Fagor *en concepto de apoyo solidario intercooperativo un total de 300 millones de euros por parte de los instrumentos corporativos, los apoyos del resto de cooperativas y finalmente el apoyo solidario más cercano de las cooperativas encuadradas en el grupo Fagor* y afirmó que *se seguirían habilitando todos los mecanismos de solidaridad necesarios para reducir al máximo el impacto en el empleo por la situación de Fagor*³².

³¹ MONDRAGÓN CORPORACIÓN. «Acuerdo unánime de MONDRAGON sobre el proyecto Fagor Electrodomésticos», 30 de octubre de 2013. <http://www.mondragon-corporation.com/acuerdo-unanime-de-mondragon-sobre-el-proyecto-fagor-electrodomesticos/> (Última consulta: 2 de junio de 2015).

³² MONDRAGÓN CORPORACIÓN. «Acuerdo unánime de MONDRAGON sobre el proyecto Fagor Electrodomésticos», 30 de octubre de 2013 (Última consulta: 2 de junio de 2015).

En la citada reunión, el Consejo General de MCC se reafirmó en su apuesta por el modelo cooperativo y sus valores (que definió como protagonismo de las personas, prevalencia del trabajo sobre el capital, participación en la gestión y solidaridad intercooperativa). Sin embargo, el hecho cierto era que había dejado caer a uno de sus referentes, de sus «buques insignia», dando como motivo principal que el plan de viabilidad de Fagor no respondía a las necesidades de mercado (argumento que, *a priori*, no se basa en los principios ni ideario de MCC).

IV. El caso Fagor y los principios y valores cooperativos: ¿inicio de una crisis del modelo cooperativo?

Tal y como se ha mencionado, la crisis de Fagor y el consecuente cierre de la empresa causaron una gran conmoción en la sociedad vasca. Esa conmoción fue provocada en gran medida por la preocupación generada por las consecuencias, tanto laborales para los trabajadores como económicas para el país que el cierre acarrearía. Pero en gran medida, la conmoción generada tenía relación con el temor de que la crisis de Fagor pudiera afectar al sistema cooperativo vasco, del que el modelo Mondragón era (y es) el pilar fundamental.

A este respecto, puede señalarse que, efectivamente, en el caso Fagor se dieron determinadas circunstancias que dejan entrever un alejamiento del modelo cooperativo en la forma de actuar de MCC. Esas circunstancias pueden identificarse como las siguientes:

- 1) La expansión internacional de Fagor, apoyada sin fisuras por MCC, siguió un modelo capitalista, alejándose del modelo cooperativo y de la democracia económica. Claro ejemplo de ello son las participaciones preferentes comercializadas por Caja Laboral, que han perdido un 60% de su valor y han llevado a las personas que las adquirieron (la mayor parte cooperativistas y trabajadores de MCC) a una situación crítica³³.
- 2) La decisión de «dejar caer» a Fagor no se toma en la asamblea de la cooperativa (alejándose así del principio de participación en la gestión), sino que se toma en el Consejo General de MCC, que en este caso optó por no aplicar el único mecanismo de solidaridad que podría haber salvado a la empresa.

³³ ERRASTI AMOZARRAIN, A. «Tensiones y oportunidades en las multinacionales...», *Op. Cit.*, p. 53 (30-60).

Sin embargo, la deuda de Fagor se estimaba en 800 millones de euros mientras que la deuda de Eroski que (también forma parte de MCC) es tres veces mayor y la corporación no ha «dejado caer» a la cooperativa de consumo. Este criterio viene motivado única y exclusivamente por una lógica capitalista, no humanista³⁴.

- 3) Las movilizaciones y protestas de los trabajadores contra la decisión de MCC de no apoyar el plan de viabilidad de Fagor dejan entrever por un lado que no ha habido transparencia de la información ni la necesaria difusión de la misma, y por el otro, que la cohesión interna de la propia MCC ha sufrido un proceso de erosión, dejando ver evidentes fisuras entre las cooperativas que conforman la corporación y la propia MCC³⁵. Ello choca frontalmente con el principio de organización democrática y participación en la gestión.

Así las cosas, parece por un lado que en el caso de Fagor hubo un alejamiento del modelo cooperativo y un acercamiento al modelo netamente, puramente capitalista (tanto por parte de la propia Fagor como por parte de MCC)³⁶, y por el otro que de ese cambio de rumbo, combinado, evidentemente, con la crisis económica mundial (y concretamente la crisis en el sector del electrodoméstico), llevaron al cierre de la empresa cooperativa multinacional. A pesar de ello, la aplicación de los valores, principios y mecanismos cooperativos hicieron que no se pudiera implantar de pleno ese modelo «netamente» capitalista, retrasando, por ejemplo la toma de decisiones que otras compañías europeas tomaron mucho antes. Así, Fagor optó por la reestructuración de las filiales, cierre de las plantas locales y traslado de producciones cuando ya se encontraba al borde de la quiebra. Ese retraso, que resultó fatal para la viabilidad de la empresa, vino motivado por la negativa de los socios trabajadores de Fagor, que optaron por priorizar el

³⁴ SABIN GALÁN, F. y BANDRÉS DE LUCAS, I. «Fagor y el modelo cooperativo», *Movimientos Idearia. Prácticas y reflexiones desde la economía solidaria*, noviembre 2013, <https://www.idearia/fagor-y-modelo-cooperativo.html> (Última consulta: 2 de junio de 2015).

³⁵ ANTÓN BRAVO, A. «Las cooperativas resisten mejor a la crisis ¿Fagor?» (Última consulta: 2 de junio de 2015).

³⁶ Deben destacarse las expresiones «netamente» y «puramente», porque no debe olvidarse, tal y como se ha explicado en el apartado segundo del presente artículo, que las cooperativas son empresas, y están obligadas a competir en el mercado imperante, que actualmente es capitalista, si bien se mueven por unos principios y valores que les obligan a mitigar los efectos de la inclusión en el referido sistema capitalista).

mantenimiento de los puestos de trabajo frente a la rentabilidad económica de la empresa.

No obstante, en un contexto de lógica de mercado pura, ese retraso en la asunción de decisiones hubiera llevado a Fagor a la quiebra empresarial mucho antes. Sin embargo, el principio de solidaridad e intercooperación presente en las cooperativas que conforman MCC hizo que Fagor sobreviviera por un periodo de tiempo mucho más prolongado que una empresa de las denominadas «capitalistas», si bien no puede obviarse que incluso la aplicación de ese principio cedió con la decisión de no apoyar el plan de viabilidad presentado por Fagor a MCC, y que trajo consigo la quiebra de la compañía.

Por lo tanto, es cierto que en la crisis de Fagor pueden apreciarse determinados destellos de un debilitamiento del modelo cooperativo de MCC para acercarse a una lógica de mercado sin paliativos, pero no es menos cierto que en el mismo desarrollo y culminación de esa crisis pueden observarse rasgos del cooperativismo que han estado presentes en todo momento (en determinadas ocasiones para bien, y en otras, para no tan bien). Así las cosas, cabe afirmar que en el caso estudiado, se ha intentado seguir *el modelo de las grandes multinacionales, con las que se compite, pero sin la flexibilidad y el arraigo de éstas en la búsqueda del máximo beneficio a corto plazo*³⁷.

Todo lo anterior lleva a pensar que nos encontramos en la actualidad ante un debilitamiento del modelo cooperativo, que se encuentra ante la disyuntiva de tener que adaptarse a las necesidades de mercado y a su vez encontrar acomodo de su ideario y principios básicos en esa lógica de mercado capitalista imperante. Sin embargo, toda crisis puede ser una oportunidad, y en este caso, la crisis de Fagor puede convertirse en una oportunidad para MCC si ésta lleva a cabo una reflexión que culmine con un replanteamiento del modelo cooperativo para adaptarlo a los nuevos tiempos y poder hacer así que siga funcionando un sistema en el la persona humana es el punto de partida y de llegada y posibilitar la transición hacia una economía globalizada pero justa.

En este sentido, en el Congreso anual de MCC celebrado en diciembre de 2014, el nuevo presidente de la corporación presentó el documento titulado «Mondragón del futuro», en el que se plasmaba la reflexión llevada a cabo por los órganos corporativos de Fagor y se dibujaban las líneas de actuación futura. Esas líneas de actuación de-

³⁷ JIMENEZ BREA, J.L. «Crisis Fagor Electrodomésticos Vs Modelo Cooperativo: ‘Construir capacidades de desarrollo’» (Última consulta: 2 de junio de 2015).

berán ser desarrolladas en forma de ponencias por las propias cooperativas en una segunda fase de la reflexión, y sobre esas ponencias se redactará el plan estratégico 2017-2020, que deberá aprobarse en el Congreso de MCC que se celebrará en el año 2015.

De ese documento titulado «Mondragón del futuro» debe destacarse que se pretende reforzar la estructura corporativa de MCC a través de mecanismos de intercooperación, y se transforma el concepto del valor de la solidaridad, ya que se plantea su promoción desde un enfoque de mayor exigencia, que permita transformar y no perpetuar situaciones empresariales no sostenibles (en clara referencia al caso Fagor).

En estos momentos no es fácil valorar en qué se traducirá en la práctica el citado documento, si bien deja entrever claramente que, con objeto de salvar el modelo cooperativo, junto con los valores que éste promueve y los objetivos que persigue, se ha optado por una transformación de dicho modelo, a fin de adaptarlo a la cambiante situación de los mercados y a las exigencias económicas imperantes en la actualidad. Por tanto, debe esperarse para conocer el impacto de las decisiones estratégicas que se tomarán en el año 2015 en el modelo cooperativo de MCC, y si servirán para fortalecerlo, o por el contrario, para debilitarlo.

V. Conclusiones

A lo largo del presente artículo hemos analizado la génesis e historia del grupo Mondragón (que se convertiría con los años en MCC) y también el auge y declive de la cooperativa Fagor, la que hasta noviembre de 2013 había sido uno de los pilares de la corporación. Todo ello para tratar de dilucidar si la crisis que llevó al cierre de Fagor puede hacer tambalear el sistema cooperativo que tan arraigado se encuentra, todavía en la actualidad, en el País Vasco.

De todo lo analizado, puede concluirse que es cierto que en los últimos años el modelo cooperativo de MCC se ha alejado del modelo puramente cooperativista, obligado en gran medida por la lógica de los mercados y la economía, y la necesidad de competir con otras empresas. Y es que, no debemos olvidar que las cooperativas que conforman MCC son, al fin y al cabo, empresas, y deben buscar su subsistencia para poder materializar los valores en los que se sustenta el cooperativismo.

Ese hecho, conjugado con decisiones estratégicas erróneas y la devastadora crisis económica que todavía a día de hoy sufre el país, pero

también el continente europeo y el mundo entero, llevaron a Fagor a la quiebra, haciendo visible de esta forma para la opinión pública una situación de cuestionamiento del modelo cooperativo que venía fraguándose varios años atrás.

Esta situación llevó al cooperativismo vasco —y podría decirse que, en cierta medida, a toda la sociedad vasca— a un desconcierto inicial, que poco a poco se ha ido superando, si bien todavía no se ha recuperado del fuerte impacto que produjo la crisis de Fagor en el ámbito cooperativo y en el conjunto de la sociedad. Pues bien, una vez pasado ese desconcierto inicial, debe plantearse el caso Fagor como una oportunidad para reflexionar sobre el modelo de corporación que debe seguir MCC, deben identificarse correctamente los errores cometidos, y debe aprenderse de ellos si se pretende mantener el cooperativismo vasco en pie.

Así, debe destacarse que esa reflexión ya se ha hecho por parte de MCC, y se plasmará en las directrices estratégicas para el periodo 2017-2020 que se aprobarán en el Congreso que la corporación celebrará en el año 2015. La puesta en práctica de esas directrices estratégicas y los resultados que se obtengan determinarán si la reflexión y el aprendizaje de lo ocurrido en el caso Fagor llevan al fortalecimiento del modelo cooperativo o a su debilitamiento y posible desaparición. Por de pronto, parece que la corporación ha hecho lo que estaba en su mano para dar continuidad al modelo cooperativo implantado en el País Vasco hace más de medio siglo, y ello es, de momento, una buena noticia.

VI. Bibliografía

- AGIRRE ARAMBURU, A. «Los principios cooperativos ‘atractores’ de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 39, noviembre 2001, pp. 93-113.
- ANTÓN BRAVO, A. «Las cooperativas resisten mejor a la crisis ¿Fagor?», *Co-operative news* <http://www.thenews.coop/40146/news/co-operatives/las-cooperativas-resisten-mejor-la-crisis-%C2%BFfagor/>.
- CANCELO ALONSO, A. «Mondragón Corporación Cooperativa. Historia de una Experiencia (Mondragon co-operative corporation. The History of an Experience)» *Revista Internacional de Estudios Vascos*, núm. 44-2, 1999, pp.323-357.
- ELIO CEMBORAIN, E. «MCC, el paradigma del desarrollo del primer grupo industrial en España a través del cooperativismo de trabajo asociado», *Colección Mediterráneo Económico: «Economía Social. La actividad Económica al servicio de las personas»*, núm. 6, 2004, pp.335-352.

- ERRASTI AMOZARRAIN, A. «Tensiones y oportunidades en las multinacionales coopitalistas de Mondragón: el caso de Fagor Electrodomésticos, Sdad. Coop.» *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos, Monográfico: Crisis económica actual y sus posibles repercusiones en la economía social*, núm. 113 (Tercer cuatrimestre de 2013), pp. 30-60.
- ERRASTI AMOZARRAIN, A. *et. al.* «La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social», *Revista de Dirección y Administración de Empresas – Euskal Herriko Unibertsitatea*, núm. 10, diciembre 2002, pp. 119-145.
- INNOBASQUE, AGENCIA VASCA DE LA INNOVACIÓN. *RSE y competitividad en Euskadi. Una aproximación desde la innovación social* Innobasque Ediciones, 2001.
- JIMENEZ BREA, J.L. «Crisis de Fagor Electrodomésticos Vs Modelo Cooperativo: 'Construir capacidades de desarrollo'» *Euskonews*, núm. 681, enero-febrero 2014, <http://www.euskonews.com/0681zkb/gaia68101es.html>.
- LUZARRAGA MONASTERIO, J.M. y IRIZAR ETXEBERRIA, I. «La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragón», *Ekonomiaz*, núm. 79, 1er cuatrimestre de 2012, pp. 114-145.
- MARTÍNEZ BALMASEDA, A. «Algunos aspectos jurídico-mercantiles tras el concurso de Fagor». *CIRIEC, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, núm. 25, diciembre 2014, pp. 271-302.
- MONDRAGON CORPORACIÓN [HTTP://WWW.MONDRAGON-CORPORATION.COM/](http://www.mondragon-corporation.com/).
- MONDRAGÓN CORPORACIÓN. «Acuerdo unánime de MONDRAGON sobre el proyecto Fagor Electrodomésticos», 30 de octubre de 2013. <http://www.mondragon-corporation.com/acuerdo-unanime-de-mondragon-sobre-el-proyecto-fagor-electrodomesticos/>.
- MONDRAGÓN CORPORACIÓN. «Fundación Mondragón» <http://www.mondragon-corporation.com/responsabilidad-corporativa/fundaciones/fundacion-mondragon/>.
- MONDRAGON CORPORACIÓN. «*Mondragón 1956-2014. Un viaje por los hitos de la historia del grupo cooperativo*» <http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/historia-MONDRAGON-1956-2014.pdf>.
- MONDRAGÓN CORPORACIÓN. «Nuestros Principios» <http://www.mondragon-corporation.com/experiencia-cooperativa/nuestros-principios/>.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, ARTESANAL Y DE SERVICIOS (CICOPA). «Qué es una cooperativa». <http://www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html>.
- ORMAZABAL ZAMAKONA, P. «Identificar estándares mundiales del cooperativismo de trabajo asociado y las condiciones de su desarrollo», *CICOPA World Conference*, Oslo, 5 de septiembre de 2003, <http://www.cicopa.coop/IMG/ppt/mondragon.ppt>.
- SABIN GALÁN, F. y BANDRÉS DE LUCAS, I. «Fagor y el modelo cooperativo», *Movimientos Idearia. Prácticas y reflexiones desde la economía solidaria*, noviembre 2013, <https://www.idearia/fagor-y-modelo-cooperativo.html>.