

Fernando Sabín e Iñigo Bandrés. Socios de las cooperativas Andaira y Altekio respectivamente.

La declaración en concurso de acreedores de Fagor Electrodomésticos (Fagor E.) parece producir una crisis de identidad dentro del movimiento cooperativo derivada de la caída de uno de sus símbolos. Un cuestionamiento incentivado por los ataques que desde la empresa capitalista tradicional se lanzan aprovechando el momento, para señalar al modelo de empresa de propiedad colectiva, como una de las causas fundamentales de su caída. Pero se trata también de una crisis que parece confirmar que las posiciones mantenidas por la ortodoxia cooperativa, de las que Mondragón representa desde hace décadas un claro ejemplo, refleja la dificultad existente en mantener con coherencia los principios cooperativos en empresas de gran tamaño que además de operar en sectores de negocio insertos en procesos de globalización productiva, se han apoyado en el ciclo de expansión financiera e inmobiliaria.

Un poco de historia

Antes de entrar en el fondo de la cuestión, conviene recordar brevemente que Fagor fue quizás, el mayor fruto de un importantísimo movimiento cooperativo iniciado en 1956 en Euskadi. Es precisamente esta innovadora fórmula de desarrollo industrial y del tejido socioeconómico local que transcurre hasta mediados de los años 70 la que tiene un mayor reconocimiento, tanto desde el ámbito institucional, como de ámbitos más autónomos. La creación en menos de 15 años de un denso entramado de más de 40 cooperativas, que empleaban ya a más de 8.000 personas en 1970, con Caja Laboral, Eroski, Lagun Aro, la Eskola politecnikoa y la pionera ULGOR, precursora de Fagor, a la cabeza supone uno de los hitos históricos de expansión de la economía social y de consolidación de un imaginario y práctica que proponía el modelo cooperativo como una herramienta para intervenir en la economía a múltiples escalas. La aplicación de los principios básicos del cooperativismo: propiedad colectiva, gestión democrática, intercooperación, compromiso con el territorio, como instrumento de desarrollo local y el innovador modelo organizativo -que articulaba las dimensiones productiva, financiera, formativa y de distribución- va a hacer del modelo Mondragón un caso de estudio e idealización cooperativa a nivel internacional en los siguientes 50 años.

Los años 80 están marcados por la expansión territorial sobre la base de la adquisición de empresas, la articulación en estructuras comarcales que acaban dando lugar a la constitución del grupo, y al crecimiento de las actividades productivas y de distribución. Los años 90 traen consigo el cambio. Desde una política de articulación territorial a una articulación sectorial, que dio lugar a una de las primeras crisis internas y a la salida de parte de las cooperativas del grupo. Por su parte, los primeros años de la década pasada suponen el crecimiento del grupo, y especialmente de algunas de sus empresas más emblemáticas, a través de la internacionalización y de la compra de empresas del sector en pleno crecimiento de la burbuja financiera, que en muchos casos implicó importantes inversiones.

La crisis de Fagor y el modelo cooperativo

Antes de analizar qué ha sucedido en el caso de Fagor, es importante recordar que no es la primera vez que el grupo Mondragón se tiene que enfrentar a una crisis que le haya obligado a gestionar cooperativas con resultados negativos, excedentes de plantilla o el cierre de algunas actividades. Esto ya ocurrió en los primeros años 80, en los cuales se aplicaron dentro del grupo políticas de reubicación, políticas salariales redistributivas o recomposiciones financieras.

Desde este punto de partida, y más allá del análisis de las complejas causas, internas y externas, que han llevado al cierre de Fagor, nos parece que lo interesante es analizar, qué papel han jugado los principios cooperativos en la crisis de Fagor Electrodomésticos, y cuáles son los elementos diferenciadores que tiene el modelo corporativo de Mondragón que hace que nos detengamos en analizar qué ha ocurrido. Pero quizás más importante sea saber **cómo se tomó la decisión de apostar por un modelo de crecimiento de la empresa (diversificación, deslocalización, internacionalización,...) que parece estar en la base de su gestión de la crisis que ha conducido a su cierre.**

Sabemos por diferentes estudios que **el comportamiento de las cooperativas en momentos de crisis económica es mejor que el de las empresas capitalistas, tanto en términos de cierre de empresas como de pérdida de empleo**. Son estos momentos en los que las personas socias y trabajadoras de las cooperativas asumen colectivamente el reto de buscar soluciones aprobando, si es necesario, medidas de ajuste que deterioran las condiciones de trabajo de sus socias, siendo la disolución de ésta la última decisión a adoptar, ya que implica la pérdida definitiva de los puestos de trabajo de las personas socias. El caso de Fagor Electrodomésticos comparte algunas de estas consideraciones, pero se diferencia en un aspecto fundamental que denota el resultado de un alejamiento del modelo cooperativo que discursivamente defienden: el cierre de la empresa no se toma en asamblea por los y las socias, si no que se toma en el Consejo General de la Corporación Mondragón. Es este el que rechaza el plan presentado por la empresa, de forma que se rompe con el espacio de decisión más importante en una cooperativa. Como resultado de este proceso **se constata, a través de las movilizaciones de los trabajadores en el seno de la empresa, los problemas de transparencia en la gestión y de información a las socias y el distanciamiento entre la dimensión societaria de la cooperativa y su dimensión empresarial**. Este hecho no es baladí, ya que esa misma asamblea es la que ha venido aprobando las cuentas anuales y la estrategia de crecimiento de la cooperativa. No sabemos hasta qué punto las socias de la cooperativa eran conscientes y corresponsables de las decisiones que se tomaron -aunque las aprobaron en sus órganos de decisión-, lo que sí podemos desprender de los últimos acontecimientos es que **la gestión democrática en cooperativas de semejante tamaño y complejidad organizativa y empresarial es un reto tan complicado de abordar, que nos hace preguntarnos si la respuesta para mantener este principio nos obliga a marcar límites al crecimiento empresarial, a su deslocalización y a su expansión territorial**. Este factor, junto con la falta de flexibilidad que este modelo de crecimiento ha generado en su modelo de empresa parecen jugar un papel determinante en las causas de la crisis de Fagor.

La caída de Fagor tiene mucho más que ver con la quiebra en los últimos 5 años de miles de grandes y pequeñas empresas como consecuencia del colapso de los mercados financieros y de la crisis de acumulación del sistema capitalista actual, que con el modelo cooperativo. La caída drástica de las ventas por una lógica y necesaria reducción del consumo a causa del pinchazo de la burbuja inmobiliaria en diferentes países, el aumento de la competencia en un mercado global en el que ya operaba Fagor, así como la pérdida de competitividad de las plantas europeas por sus elevados costes en relación con otros mercados son causas que no suponen una novedad sino más bien, son causas conocidas de un sistema que resulta insostenible desde diferentes dimensiones. **¿Tenía que haber crecido Fagor al ritmo de la burbuja inmobiliaria? ¿Cuáles son los límites que nos permiten mantener niveles dignos de coherencia con los principios cooperativos? ¿Cómo se relaciona el sujeto (la forma jurídica) con el objeto (la actividad productiva que desarrolla)?**

El dilema del crecimiento

La gestión cooperativa supone un reto en una economía capitalista basada en la maximización de los retornos del capital y **parece razonable pensar que es difícil que cooperativas de gran tamaño puedan mantener niveles altos de participación democrática, transparencia o corresponsabilidad activa**. Estas cuestiones parece que han fallado en algún grado en éste caso; pero quizás, lo más relevante a nuestro modo de ver, es la ausencia de autocrítica ante las dos cuestiones antes mencionadas: la política de crecimiento empresarial y la gestión de la democracia interna.

No creemos que el modelo cooperativo como modelo empresarial que trata de la satisfacer las necesidades de las personas, las comunidades y los territorios a través de su desarrollo integral -económico, social y ambiental- pueda ponerse en duda; sin embargo, **si queremos construir otra economía tenemos que cuestionamos modelos empresariales que basen su negocio en la necesidad de aumentar el consumo de forma sostenida, frente a la facilitación de su acceso unido a la reducción del impacto ambiental o modelos que necesiten crecer de forma sostenida para sobrevivir, renunciando parcialmente a los principios cooperativos**, teniendo que asumir las reglas de competencia del capitalismo más salvaje para poder ser

Fagor y el modelo cooperativo

Publicado en Periódico Diagonal (<https://www.diagonalperiodico.net>)

competitivos en un mercado global.

Etiquetas:

[cooperativismo](#), [Mondragon](#), [crisis](#), [modelo](#), [crecimiento](#), [valores](#), [Democracia económica](#)