

EDITORIALES

Compromiso de país

Más allá de la renovación del parque automovilístico, el reto es que el conjunto de la sociedad asuma el objetivo de la transición energética

La futura Ley de Cambio Climático y Transición Ecológica se dispone, entre otras medidas, a prohibir la venta y matriculación de vehículos de diésel, gasolina, gas natural e híbridos para 2040. Un horizonte para el que el transporte en España debería asegurarse mediante motores eléctricos, con el propósito de que la emisión de CO₂ por tráfico rodado se vea reducida casi a cero para 2050. La iniciativa está en línea con los compromisos de la cumbre de París y con los objetivos establecidos por Francia y Reino Unido; mientras Alemania, Holanda, Irlanda y Dinamarca pretenden adelantar la prohibición a 2030 y Noruega se propone hacerlo para 2025. Puede considerarse natural que el Gobierno socialista haga bandera de un objetivo tan indiscutible. Pero lo que importa es que el país en su conjunto asuma el desafío de la transición energética; y para ello el Ejecutivo español debe acometer tres tareas, cuando es improbable que Sánchez sea presidente dentro de 22 años. En primer lugar, convertir la iniciativa en un compromiso compartido por todos los grupos parlamentarios, las comunidades autónomas y los municipios, en diálogo con los sectores industriales concernidos. En segundo lugar, además de dibujar un cuadro de referencia en cuanto a los objetivos, está obligado a propiciar una agenda común que contribuya a la obtención de resultados en el interin; lo que invita a atender tanto las iniciativas de los países que van por delante en este terreno, como las propuestas que avanza la comunidad científica y las organizaciones ecologistas. En tercer lugar, el compromiso de país frente al cambio climático y en pos de la transición energética, para que sea globalmente efectiva, ha de situarse a la cabeza del empeño internacional por salvar la Tierra y la propia especie humana, frente a la obstinación desarrollista de quienes soslayan los requerimientos de la sostenibilidad porque defienden intereses cortoplacistas o nacionales insolidarios hacia las futuras generaciones. Que los Estados Unidos de Trump, el Brasil de Bolsonaro o la China de Xi Jinping se desentiendan respecto al desafío del calentamiento global no puede disuadir a la ciudadanía vasca y la del conjunto del Estado de asumir un compromiso netamente europeo. Todo lo contrario: la renuencia o abierta oposición de algunas potencias económicas o regionales a aplicar medidas de prevención frente a un desastre seguro representa un acicate para demostrar que el crecimiento sostenible es posible, además de ineludible.

Certidumbre hipotecaria

La Comisión de Economía del Congreso, que negocia la reforma de la ley hipotecaria, acordó ayer que la banca se haga cargo de todos los gastos vinculados a la escrituración de la compraventa de pisos, con excepción de la tasación. Los grupos políticos están encomendados y legitimados para plantear los cambios legislativos que crean oportunos, en función de sus postulados ideológicos y de la relación de fuerzas, a fin de revertir situaciones inadecuadas, impropias o deficitarias. Pero cabe preguntarse si los partidos estarían llegando tan lejos sin la controversia generada por la decisión del Supremo, corrigiéndose a sí mismo, de endosar a los clientes el impuesto de actos jurídicos documentados, enmendada a renglón seguido y vía decreto por el Gobierno de Sánchez. Uno de los efectos más perniciosos del desbarajuste en el Alto Tribunal ha sido la inseguridad jurídica generada en torno a un asunto tan sensible; inseguridad que el Ejecutivo ha tratado de revertir por el insólito camino de reconvenir al poder judicial. Cabe pedir al legislador que extreme la búsqueda de la certidumbre en las medidas que adopte a partir de ahora, más allá de la oportunidad del momento, de la excitación pública o de un determinado clima de opinión.

EL DIARIO VASCO

DECANO DE LA PRENSA GUIPUZCOANA

Director

José Gabriel Mujika

Subdirectora

Lourdes Pérez

Jefes de Redacción

Antxon Blanco

David Taberna

Jefes de Área

Juanma Velasco (Al Día), Olatz Elosegi (Ediciones),

Javier Roldán (Política), Iñigo Beltrán de Heredia (Economía),

Iñigo Urrutia (Cultura), Mikel Mata (Deportes),

Pedro Soroeta (Edición y Cierre), Julián Cobos (Diseño),

Juanjo Agyües (Fotografía), Alberto Surio (Opinión)

y Jesús Falcón (Edición Digital)

Edita: Sociedad Vascongada de Publicaciones, S.A.

Depósito Legal: SS-18/1958 Tirada controlada por OJD

El colapso de Fagor,
una mirada retrospectiva

IMANOL BASTERRETxea PROFESOR TITULAR DE ECONOMÍA FINANCIERA (UPV-EHU)
IÑAKI HERAS CATEDRÁTICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (UPV-EHU)

La marcha de Mondragón parece volver a ofrecer una imagen general positiva, donde coexisten proyectos cooperativos tan exitosos como dinámicos con otros no tan bien posicionados

Ante el colapso de Fagor Electrodomésticos S. Coop. –en lo sucesivo Fagor–, la crisis empresarial más grave a la que se ha enfrentado Mondragón en sus más de 60 años de historia, fueron numerosas las voces que haciendo leña del árbol caído pusieron en duda la solvencia del propio modelo cooperativo. Otras, en cambio, defendieron dicho modelo basándose en una sencilla analogía: de la misma forma que muchas sociedades anónimas quebraron con la crisis y no se puso en duda el modelo empresarial capitalista; la quiebra de una cooperativa, por emblemática que fuera, no debía cuestionar la viabilidad del modelo cooperativo. Fagor no quebró ni por su modelo cooperativo, ni por una mala gestión, subrayaban, sino por una caída excepcional en sus principales mercados.

Cualquier análisis sobre el caso debería considerar su complejidad y huir de explicaciones simplistas y deterministas. Con ese fin, desde hace unos años venimos desarrollando una investigación académica basada en entrevistas personales a múltiples agentes involucrados en la caída de Fagor, junto con el análisis de diversa documentación pública e interna. Pese a que la extensión del artículo imposibilita establecer precisiones y matizaciones del todo necesarias, tratamos de resumir a continuación algunos de los factores interrelacionados que motivaron dicha crisis:

1. Inadecuación del modelo productivo respecto al mercado. Los competidores europeos de Fagor deslocalizaron la producción de electrodomésticos de gama media y baja a países de bajo coste y nuevos competidores de dichos países entraron con fuerza comercializando sus productos en Europa. Por contra, Fagor realizó grandes inversiones en sus plantas vascas e incrementó su presencia productiva en países de mayor coste relativo con la compra de la francesa Brandt (una empresa de similar dimensión). Esta estrategia le impidió competir en precio y costes, siendo una fuente de desventaja competitiva sostenida.

2. Cambios cualitativos y cuantitativos en el mercado. Con el estallido de la burbuja inmobiliaria se produjo una reducción sin precedentes en la demanda de electrodomésticos, en especial en la gama media en la que competía Fagor. Pero el deterioro en los precios y márgenes de los productos de Fagor se venía dando desde años antes, fruto de la irrupción de nuevos competidores en las gamas media y baja y los cambios en el canal de distribución minorista, con la irrupción de grandes cadenas y la agrupación de pequeños comercios en centrales de compra.

3. Un despliegue deficiente de la política de internacionalización y de su financiación. Falló la gestión de las adquisiciones. La compra de Brandt se hizo con una errónea estimación de lo que supondría el cierre de alguna de sus plantas de fabricación. La presencia de personal directivo de alto nivel expatriado en la empresa adquirida para posibilitar su control y gestión coordinada tampoco fue la adecuada.

Las adquisiciones se hicieron, además, recurriendo preferentemente a deuda, cuyo peso se hizo insostenible a medida que los márgenes descendieron.

4. Deficiencias relacionadas con el modelo de toma de decisiones/gobernanza cooperativa. Algunas unidades de negocio mostraron números rojos incluso en los mejores años del boom inmobiliario. Existe cierto consenso al afirmar que solo se debieron mantener en Euskadi las unidades competitivas y se debieron ir cerrando las unidades insostenibles ya a finales de los 90, deslocalizando parte de su producción o comercializando producto ajeno. Pero no resulta sencillo que una mayoría social vote en asamblea a favor del cierre de sus propias unidades y de su propio despido o reubicación en otra cooperativa, pese a que el futuro de toda la cooperativa pueda estar en juego. En aras de la ‘paz social’ y debido a la oposición del Consejo Social y la Asamblea General, sucesivas direcciones de Fagor evitaron el cierre de plantas deficitarias y retrasaron otras medidas de ajuste.

5. Política deficiente de reclutamiento y selección y la degeneración de la cultura cooperativa. Entre 1996 y 2003 la plantilla de Fagor se rejuveneció con la incorporación de cerca de 1.000 nuevos socios. La normativa interna de ingreso de Fagor otorgaba hasta 30 puntos (de un total de 100) a los descendientes directos de socios y era poco exigente en cuanto a la formación profesional mínima requerida. En esos años se duplicaron las tasas de absentismo laboral, con más procesos de baja en el colectivo de socios más joven (entre 18 y 35 años). La dificultad de transmitir la cultura cooperativa a las nuevas generaciones pudo generar una cultura organizativa centrada en valorar más los derechos individuales que las responsabilidades.

Una vez superado el gran trauma de Fagor, la marcha de Mondragón parece volver a ofrecer una imagen general positiva, aunque heterogénea, donde coexisten proyectos cooperativos exitosos y dinámicos, con otros no tan bien posicionados. Pero esta diversidad es propia de todas las organizaciones empresariales, con independencia de su personalidad jurídica. Si bien el propio proceso de reubicación de los socios de Fagor, con todos sus claroscuros, ha sido un ejemplo de la capacidad de resiliencia de Mondragón para hacer frente a los grandes retos, quedan muchos otros por superar. Como las paradojas y tensiones motivadas porque las cooperativas exitosas hayan crecido en el exterior mediante empresas filiales con empleados por cuenta ajena, que son mayoritarios en el grupo desde hace muchos años. O el reto de abordar una profunda reflexión sobre la morfología organizativa sostenible, es decir, sobre la dimensión sostenible para una cooperativa que funcione realmente como tal. O sobre la necesaria búsqueda de nuevas alternativas de financiación. Retos que deberán afrontarse y superarse para la sostenibilidad de una experiencia singular, de gran relevancia para nuestro tejido económico y social



JOSEMARI ALEMÁN AMUNDARAIN