



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº Extraordinario, diciembre 1998, pp. 99-108**

FORADIA, Sociedad anónima laboral

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1998 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

FORADIA, SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL

NOMBRE DE LA ENTIDAD:	FORADIA, S.A.L.
SECTOR ECONÓMICO:	Sector del Metal.
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Fabricación de máquinas-herramienta Prestación de Servicios Integrales de Ingeniería, Mecanizados y Montajes.
FECHA DE CREACION :	23 de octubre de 1980.
DOMICILIO SOCIAL:	C/ Severino Albarracín, 3 y 5 03804 Alcoy (Alicante)
SOCIOS ACTUALES (1997):	23 socios trabajadores. 9 socio ex-trabajadores. 6 socios no laborales.
TRABAJADORES ACTUALES (1997):	35.

1.- Orígenes y evolución histórica

1.1- Nombre y actividad principal de la entidad en sus orígenes:

En octubre de 1980, se constituye FORADIA S.A., por decisión de los trabajadores de una empresa familiar en crisis, que se había dedicado, desde su constitución a finales de los años 30, a la fabricación de maquinaria y en particular de Máquinas-herramienta durante los últimos 23 años, es decir desde el año 53.

En principio, se adoptó como forma jurídica la de Sociedad Anónima, al no existir, en la fecha, legislación mercantil particular para las sociedades laborales, aunque de hecho cumplía los requisitos que se exigían en las Órdenes que anualmente se dictaban por el Ministerio de Trabajo, para regular el Plan de Inversiones de Protección al Trabajo, ya que desde su constitución la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa sobrepasaba el 65 %, porcentaje que se ha venido incrementando mediante posteriores ampliaciones de capital, permaneciendo el resto de acciones en manos de accionistas de la anterior empresa.

En febrero de 1985 se efectuó una primera modificación de estatutos, adaptándolos a la Orden de 16 de marzo de 1984, con el fin de acceder a un préstamo del entonces Fondo Nacional de Protección al Trabajo, adaptándolos en febrero de 1987 a la nueva Ley 15/1986 de 25 de abril, de Sociedades Anónimas Laborales.

La actividad principal de FORADIA en sus orígenes es la fabricación de Máquinas-herramienta, en particular el prestigioso y mundialmente conocido Taladro Radial, incluyendo la fundición de piezas de hierro gris, del que se compone la estructura de dichas máquinas, continuando de este modo con la actividad que desarrollaba la empresa de la que procedían los socios-trabajadores.

1.2.- Razones de la creación de la entidad:

Las razones que llevaron a la creación de la sociedad, se fundamentaban principalmente en el mantenimiento de los puestos de trabajo y en la convicción que el modelo empresarial de trabajo asociado podía ser una alternativa seria para el relanzamiento de la empresa.

Evidentemente, no se contaba con un proyecto empresarial preconcebido dado que eran las circunstancias las que ofrecían la oportunidad de emprender la aventura y faltaban la serenidad reque-

rida para una decisión reflexiva y voluntaria y la profesionalización de las funciones directivas, no era un proyecto surgido de la reflexión era una necesidad nacida de las circunstancias, pero sí que había ilusión y confianza en nuestra capacidad de trabajo, sí que había la convicción de que el modelo de trabajo asociado podía funcionar si se utilizaban los instrumentos de gestión adecuados como en cualquier empresa capaz de mantenerse en el mercado y se contaba con inestimables apoyos tanto de los sindicatos como de las instituciones, así como de muchas personas.

El proyecto empresarial fue, por tanto, fluyendo paralelo al proceso de profesionalización de las personas que ocupaban puestos directivos gracias a una cultura de aprendizaje continuo como forma de adaptación a la realidad en continuo cambio y al acierto en las decisiones estratégicas clave para la continuidad y futuro de la empresa.

1.3.- Socios y empleados iniciales y evolución de la plantilla:

La sociedad se constituyó con **99 socios**, aunque solo se formalizaron **80 contratos de trabajo**, en diciembre de 1981, dada la excesiva plantilla que suponía la incorporación de la totalidad en unos momentos de recesión económica cuyo efecto se había hecho notar desde 1975 y que en gran parte fueron la causa principal de la caída de la anterior empresa.

La fase de crisis por la que se atravesaba en el momento de la constitución de FORADIA, aún mostró sus efectos más duros en el año 83, lo que obligó a una regulación de plantilla, que se contrajo hasta los **60 puestos de trabajo** entre finales del 83 y principios del 84, conduciendo al cierre de la fundición en el año 85 y quedando la plantilla laboral reducida a **50 personas**.

La remisión de la crisis empezaba a notarse dándose signos evidentes de una cierta recuperación que en el caso de FORADIA se vio traducida en un crecimiento que permitió alcanzar de nuevo una plantilla de **60 personas** en el año 88, tamaño que se estabilizó a lo largo del período expansivo que se disfrutó hasta el 91-92, cuando se dió una nueva crisis que llevó a un auténtico desplome del sector de la Máquina-herramienta y supuso el peor momento en la trayectoria de FORADIA, con una situación "de facto" de suspensión de pagos aunque nunca se formalizó jurídicamente y una drástica regulación de plantilla que se vio reducida a **15 personas**.

A pesar de la gravedad de la situación y gracias a un importante proceso de reflexión llevado a cabo meses atrás por el equipo directivo de FORADIA en colaboración con la consultora del GECV, se dió una reorientación estratégica a la empresa para disminuir su excesiva dependencia del sector de la Máquina-herramienta creando una nueva Unidad de negocio orientada al Servicio Integral de Ingeniería con toda su gama de aplicaciones, que permitía aprovechar todos los activos de que se disponía tanto a nivel de equipamientos como de Recursos Humanos.

La aplicación del Plan Estratégico, aún a marchas forzadas debido a la premura obligada por la crisis, supuso la diferencia vital entre la extinción de la sociedad a la que irremisiblemente parecía abocarnos la grave situación económica y financiera de la empresa y la firme recuperación que se ha venido consolidando durante los últimos años, tanto en cifra de negocios como en contrataciones hasta situarnos de nuevo en una plantilla laboral de 35 personas con muy buenas perspectivas de seguir en una clara línea de crecimiento.

2.- Características actuales (Referidas al año 1997)

- Socios y empleados/año:

36 socios

La composición actual es la siguiente:

Acciones de clase laboral (serie A)

23 socios trabajadores

con el 70 % de participación

9 socios ex-trabajadores

con el 22 % de participación

Acciones de clase general (serie B)

6 socios no laborales

con el 8 % de participación

Durante el ejercicio 1997 se produjo la incorporación de 2 nuevos socios de clase laboral, procedentes de la plantilla de trabajadores mediante la adquisición de acciones.

Igualmente causaron baja por enajenación de la totalidad de sus acciones 14 socios ex-trabajadores.

35 trabajadores

Con la siguiente composición:

Personal de Mano de Obra Directa

20,5 personas

Técnico de Ingeniería de Proyectos

4,- personas

Personal de Mano de Obra Indirecta

10,5 personas (30 % del total)

El incremento de la cifra anual de empleo neto ha sido de 2 personas en el ejercicio 1997.

- Facturación y ventas por actividades y mercados

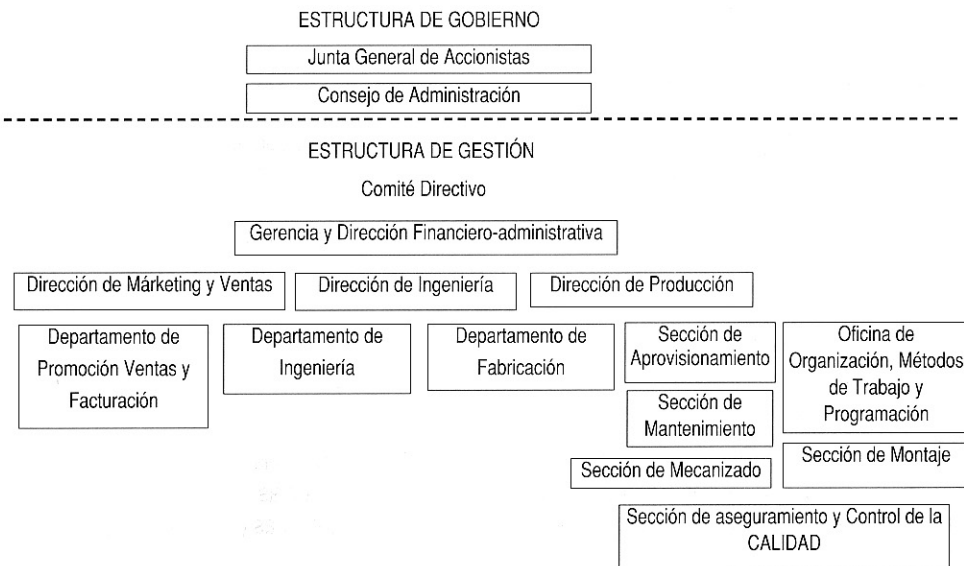
Ventas TOTALES 1997	230,- millones de ptas		
Máquina-herramienta	60,-	"	"
Unidad de Servicios	170,-	"	"
Por mercados:			
Mercado nacional	210,-	"	"
Exportación	20,-	"	"

- Resultados obtenidos

El resultado de explotación obtenido en el ejercicio 97 ha sido cercano a los 5 millones de ptas antes de impuestos, con un cash flow de 12 millones de ptas.

Estructura organizativa y de recursos humanos

-Organigrama de la entidad



- Funciones de los diferentes Departamentos

La empresa está dividida en dos estructuras que, aunque se solapan con las personas, tienen funciones muy diferenciadas.

Una es la estructura societaria, de propiedad o de gobierno, que representa directamente los intereses de los socios.

La otra se refiere a la estructura técnica de gestión, o ejecutiva.

En la primera a través de la Junta General de Accionistas que representa el órgano máximo de gobierno, se elige el Consejo de Administración y se ratifican o rechazan las propuestas del mismo.

El Consejo de Administración gobierna y define las grandes líneas de la empresa, pero delega las funciones ejecutivas en una Gerencia que cuenta con el apoyo de un Comité Directivo, constituido por técnicos profesionales o profesionalizados en las tareas de gestión que requiere el día a día, y controla dicha gestión en base a Planes preestablecidos y aprobados ya sean para la gestión anual o tengan carácter estratégico.

Igualmente traslada a los socios las propuestas elaboradas por los técnicos una vez analizadas y trata de implicar al colectivo en la consecución de los planes.

En la segunda estructura existe un Comité Directivo para coordinar con la Gerencia la gestión de los distintos Departamentos de la empresa.

Fundamentalmente se elaboran en dicho Comité los Planes Estratégicos de la empresa así como el Plan de Gestión Anual, que se proponen al Consejo para su aprobación.

Cada Departamento gestiona su área en función de los planes establecidos y el Comité Directivo controla y analiza los Resultados de dicha gestión, que posteriormente son sometidos a la aprobación del Consejo.

La función de la Gerencia así como la de los Departamentos Financiero y de Marketing, obviamente no se diferencian de las desempeñadas en cualquier empresa que esté presente en el mercado con independencia de la forma jurídica que tenga adoptada.

En FORADIA, como ya se ha dicho, el negocio principal (75 % del volumen total) se desarrolla en la oferta del Servicio de Ingeniería Industrial, prestado de forma integral.

Esto supone la posibilidad de desarrollar Proyectos de Ingeniería en función de las necesidades del cliente, para cuyo fin se dispone de un Departamento de Ingeniería con un equipo de profesio-

nales altamente cualificados y con gran experiencia en este campo de la técnica que en sintonía con el cliente busca las soluciones técnicas más adecuadas para resolver el problema.

Es por ello que cuando hablamos de Servicio Integral no se está utilizando un reclamo publicitario, nos estamos refiriendo a la posibilidad de completar el Proyecto con todas y cada una de sus aplicaciones que van desde conseguir los materiales y componentes técnicos, en ocasiones muy especializados o tecnológicamente avanzados, hasta la fabricación de los elementos específicos, pasando por la construcción del Proyecto, con la incorporación eventual de electrónica, neumática, oleo-hidráulica, etc, hasta la validación del mismo por el propio cliente.

Para ello, se dispone de una Sección capaz de acceder a extensas redes de Aprovisionamiento, de las que se tiene un profundo conocimiento, y de conseguir la captación de los elementos más diversos que pueda necesitar la aplicación del Proyecto.

Desde el Departamento de Fabricación y a través de las Secciones de Mecanizado y Montaje, con talleres equipados de un parque de maquinaria que cubren un alto abanico de posibilidades de mecanizado mediante arranque de viruta, FORADIA ofrece la posibilidad de fabricar todos aquellos elementos específicos no disponibles en el mercado, la construcción del Proyecto con el montaje o ensamblado de los distintos componentes, instalación eléctrica, incorporación de circuitos neumáticos y oleohidráulicos, etc.

La Oficina de Organización, Métodos de Trabajo y Programación, tiene como misión controlar y optimizar los costes de fabricación mediante la mejora de los sistemas de mecanizado y de montaje, incorporando las tecnologías más avanzadas y utilizando las herramientas más modernas que se encuentren disponibles en el mercado.

Toda la gama de trabajos que se han mencionado se realizan siguiendo pautas que garantizan la obtención de los niveles de calidad requeridos por los clientes y para ello se dispone de una Sección de Control y aseguramiento de la Calidad, cuya misión es llevar a cabo un seguimiento de los procesos y establecer las pautas necesarias para asegurar los resultados deseados y los niveles de CALIDAD requeridos.

Por último se dispone de una Sección de Mantenimiento, con el fin de llevar a cabo los programas de entretenimiento y mejora del parque de maquinaria del que se dispone, a fin de garantizar el buen estado y fiabilidad de las mismas.

- Política de Recursos Humanos

La política de Recursos Humanos de FORADIA, al igual que la estructura orgánica que acabamos de describir, trata de ser coherente con las necesidades del mercado.

No obstante y dado que el origen de la empresa ha condicionado una determinada configuración de la estructura de Recursos Humanos, la mayoría de ellos socios y con una formación no siempre adecuada a las nuevas necesidades del mercado, ha sido necesario llevar a cabo amplios procesos internos de aprendizaje y también de reconversión, con el fin de profesionalizar a los socios de la empresa en función de las necesidades.

Por este motivo, la creación de los nuevos puestos de trabajo, se desarrolla de acuerdo con las funciones diseñadas para alcanzar los objetivos de cada área, a partir de las cuales se traza el perfil requerido de las personas que pueden cubrirlas.

En cuanto a la política retributiva, y aunque en momentos difíciles se consigue la aceptación de condiciones especiales de retribución dada la implicación en la propiedad de la empresa de la mayoría de personas por el hecho de ser socios, en situaciones de normalidad es muy difícil abstraerse del nivel de retribución que se alcanza en el entorno y que de una manera tácita ejerce el papel de nivel de mínimos.

En todo caso y dentro de los criterios de solidaridad que actúan como marco, se aplican determinados incentivos que tratan de estimular aquellas actuaciones que influyen más positivamente en los resultados de la empresa.

4.- Planes estratégicos

- Objetivos a largo plazo de la entidad

A nivel cuantitativo el objetivo a largo plazo apunta hacia un moderado crecimiento tanto en ventas como en personal, que permita mantenerse en el mercado, para lo cual se están desarrollando nuevas ofertas a fin de ampliar la gama de Servicios que sin duda permitirán a FORADIA penetrar en otras áreas de servicio y nuevos segmentos de mercado

A nivel cualitativo, una vez alcanzado el estadio de consolidación del nuevo negocio de Servicios en que nos encontramos, y después de un reciente período de profunda reflexión se está llevando a cabo un proceso de maduración que permita explicitar interna y externamente una definición clara de la MISIÓN de FORADIA para el futuro a medio y largo plazo.

No obstante, dentro del proceso que se está llevando a cabo de reflexión-maduración en la línea de re-definición de la empresa y como fruto de dicho proceso, se han llegado a definir las ideas básicas que sintetizan la voluntad del equipo de personas que integran la empresa FORADIA constituyéndolas en un compromiso, que a continuación se transcribe:

EL COMPROMISO DE FORADIA

- Ser una Empresa de Trabajo asociado constituida por un Equipo de personas bien compenetrado y capaz de darle una proyección de futuro para muchos años.
- Estimular el orgullo profesional de su Equipo, para trabajar con la disposición de garantizar soluciones tecnológicas de Calidad adecuadas a las necesidades de sus clientes.
- Alcanzar el beneficio justo y adecuado para mejorar continuamente los equipamientos, la formación de sus profesionales y ofrecer la máxima seguridad a sus socios-trabajadores.

En un sentido más ideal se abriga la ilusión de dar testimonio de la validez del proyecto y del modelo de empresa de trabajo asociado si éste está bien gestionado.

- Relaciones con otras entidades de economía social

FORADIA forma parte desde muy pronto de FEVES-FESAL de la que ha recibido recientemente un valioso y entrañable reconocimiento por la trayectoria empresarial y el compromiso con la economía social y el trabajo efectuado por su fortalecimiento.

Además FORADIA está integrada dentro del Grup Empresarial Cooperatiu Valencià, de inspiración mondragoniana, convencida de la necesidad de superar el ámbito singular de la propia empresa y avanzar en el modelo empresarial de trabajo asociado junto con otras empresas que persiguen el mismo fin.

En la actualidad, junto con otras tres empresas laborales del sector metal, ubicadas en Alcoi, se está trabajando por la consolidación de un espacio que pueda concentrar gran parte del sector en una especie de Parque Siderometalúrgico que permita la creación de sinergias y en fin el reforzamiento entre ellas.

5.- Balance social

- Resultados sociales obtenidos

Aunque el balance final en lo que se refiere a puestos de trabajo ha sido de contracción, lo cierto es que FORADIA ha estado soportando, durante un prolongado período, un coste social adicional debido a la sobrecarga de plantilla laboral en relación a la capacidad del mercado para absorber durante un período de recesión económica, que ha permitido a muchos socios-trabajadores acceder, con el menor trauma, al período de jubilación anticipada, o simplemente encontrar nuevo puestos de trabajo en otros centros.

De cualquier modo, el hecho de haber logrado de mantenerse en el mercado durante más de 17 años, y haber alcanzado en la actualidad una posición saludable y con un futuro esperanzador, permite mantener y dar sustento a 35 familias, lo que no deja de ser motivo de orgullo y estímulo para seguir en la brecha.

- Objetivos sociales

Los objetivos sociales de FORADIA se centran en dar trabajo estable a las personas que forman parte de la empresa partiendo de un fortalecimiento de la misma basado en la consecución de buenos resultados económicos y el encuadramiento en un segundo nivel o grado con otras empresas comprometidas con el trabajo social.

- Autobalance de la contribución de la entidad al logro de objetivos de interés general

Es difícil desde dentro expresar con objetividad la autovaloración pero modestamente creemos que con nuestro esfuerzo hemos contribuido, junto con otros, a mantener vivo un sector como el metal tan castigado por la crisis como necesario para la creación de riqueza, así como el mantenimiento de los puestos de trabajo y en algunos momentos hasta jugar el costoso papel de protección y cobertura que en buena lid correspondería a las instituciones públicas.