



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 19 extraordinario, octubre 1995, pp. 117-123**

Cooperativas de Trabajo Asociado: FAGOR, S. Coop. Ltda.

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1995 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

**FAGOR, S. COOP.
LTDA.**



NOMBRE DE LA EMPRESA : GRUPO FAGOR (FAGOR S. COOP.)

SECTORES ECONÓMICOS : PRODUCTOS DE CONSUMO
COMPONENTES INDUSTRIALES
COMPONENTES AUTOMOCIÓN
INGENIERÍA Y BIENES DE EQUIPO

ACTIVIDADES QUE DESARROLLA : PRODUCTOS DE CONSUMO
* electrodomésticos
* minidomésticos
* muebles de cocina
COMPONENTES INDUSTRIALES
* para electrodomésticos
* electrónicos
COMPONENTES DE AUTOMOCIÓN
INGENIERÍA Y BIENES DE EQUIPO

FECHA DE CREACIÓN : NOVIEMBRE DE 1.984 CONSTITUCION COMO
GRUPO COOPERATIVO

SEPTIEMBRE DE 1.989 CONSTITUCIÓN CON
PERSONALIDAD JURÍDICA PROPIA A TRAVÉS DE
FAGOR S. COOP.

DOMICILIO SOCIAL :

BARRIO SAN ANDRÉS , MONDRAGÓN
(GUIPUZCOA)

EMPLEADOS :

7.519 INTEGRAN LOS DE SUS COOPERATIVAS
ASOCIADAS Y EN SUS EMPRESAS PARTICIPADAS:
EDESA (818) Y VICTORIO LUZURIAGA (1.162)

SOCIOS :

F.ELECTRODOMÉSTICOS 2.482
F.INDUSTRIAL 250
COPRECI 817
F. ELECTRÓNICOS 385

FACTURACIÓN AÑO 1.994 :

TOTAL 128.027 M
PRODUCTOS DE CONSUMO 76.912 MILLONES
COPONENTES INDUSTRIALES 16.302 M.
COMPONENTES AUTOMOCIÓN 27.916 M.
INGENIERÍA Y BIENES DE EQUIPO 8.887M.

EXPORTACIÓN AÑO 1.994 :

TOTAL 34.9 %
PRODUCTOS DE CONSUMO 16.7 %
COMPONENTES INDUSTRIALES 67.4 %
COMPONENTES AUTOMOCION 50.4 %
INGENIERIA Y BIENES DE EQUIPO 57.4%

1.- Introducción

El Grupo Fagor (Fagor S. Coop)., basado en un régimen de compromiso recíproco y de solidaridad comunitaria, tiene como objetivo básico el desarrollo armónico de las cooperativas que lo constituyen mediante la planificación y coordinación de las actividades del grupo.

Este objetivo ha venido desarrollándose a lo largo del periodo transcurrido desde su nacimiento a través de la adecuación del planteamiento estratégico y el desarrollo de las estrategias definidas a los encuadres y ciclos económicos vividos, permitiendo un crecimiento y una consolidación constante de su actividad hasta alcanzar su dimensionamiento actual.

En los últimos años, el vertiginoso cambio del escenario económico internacional y europeo con la internacionalización de los intercambios y mercados, la innovación tecnológica, el desarrollo de la información, y las nuevas exigencias de competitividad, han motivado la propia adaptación del Grupo Fagor a través de la participación e integración de sus asociadas en la configuración y desarrollo de "Mondragón Corporación Cooperativa" como Grupo Empresarial Integrador de la conocida como experiencia cooperativa de Mondragón al objeto de alcanzar la máxima eficiencia empresarial y social del Grupo y sus Cooperativas.

Desde la pertenencia del Grupo Fagor y sus Cooperativas a Mondragón Corporación Cooperativa y la necesaria asunción e identificación de sus planteamientos, los objetivos o desafíos estratégicos definidos se concretan en :

- La internacionalización como respuesta a la configuración del comercio mundial y de áreas económicas supranacionales y como réplica a nuestros propios competidores con fuerte implantación internacional.
- La satisfacción al cliente como guía de actuación imprescindible, condicionante del desarrollo y del futuro, como fuente que genera el proceso e mejora continua y desencadena la innovación, como aglutinante de la actitud de las personas y orientación de actuación para toda la organización.
- La rentabilidad como medio de consolidar las cooperativas, satisfacer los anhelos de los socios y promover el crecimiento y desarrollo base de una posición fuertemente competitiva.
- El desarrollo como confirmación del compromiso empresarial y cooperativo que nos obliga a crecer, a crear nuevos puestos de trabajo, como aprovechamiento de las sinergias derivadas de la pertenencia al Grupo y a la Cooperativa, como consecuencia de las oportunidades de colaboración con empresas internacionales para el acceso a nuevas actividades y tecnologías.

- La implicación social como factor fundamental del futuro empresarial y del propio desarrollo personal, como expresión de una organización empresarial fundamentada en la participación comprometida y solidaria y en la responsabilidad del trabajo bien hecho.

2.- Origen y evolución

En el ejercicio 1.964, las Cooperativas Ulgor, Arrasate, Copreci y Comet constituyen una asociación, embrión del actual Grupo Fagor (FAGOR S. SOOP.) constituido con personalidad jurídica propia el 7 de Julio de 1.989.

Desde la constitución aislada de estas Cooperativas en el periodo 1.957-64, la realidad económica y la evolución desarrollista del mercado interior recomendaron la creación de un Grupo (entonces Ularco) para aprovechar las economías de escala, reforzar la solidaridad intercooperativa y acceder a niveles más cualitativos de gestión y coordinación empresarial.

El periodo 1.964-70 se puede conceptualizar como de organización del Grupo, a través de la creación y puesta en marcha de los órganos de gobierno, la configuración de mecanismos de solidaridad intercooperativa y la coordinación en diferentes ámbitos de gestión empresarial, constituyéndose a su vez por desdoblamiento de actividades nuevas cooperativas como Fagor Electrónica y Fagor Industrial.

Un segundo período 1.970-86, se puede considerar como proceso de consolidación como Grupo Empresarial a través de la constitución de la Dirección General, el establecimiento de estrategias generales, el fortalecimiento de los Departamentos Centrales con una gestión común de recursos humanos y financieros o de ámbitos empresariales, como Auditoría Interna, Operaciones Internacionales y Transferencia de Tecnología. Asimismo se promueve el lanzamiento de actividades que dan lugar a nuevas cooperativas como Fagor Automación (Sistemas de Regulación y Control), Leunkor (Varilla), Fagor Sistemas (Ingeniería) o Uldata (Informática) con final "variopinto" en razón de su viabilidad y consolidación económica.

El nuevo contexto económico proyectado por la entrada en la C.E.E. requiere de una total cohesión empresarial y jurídica, constituyéndose en 1.989, Fagor S. Coop. como Cooperativa de segundo grado, con hitos significativos en este período como la unificación, salvo excepciones, de marcas y denominaciones bajo el nombre Fagor, la configuración de la organización por divisiones con una mayor proyección hacia el mercado de las Cooperativas Asociadas, la adscripción al Grupo de la propiedad industrial, el fortalecimiento del dimensionamiento a través de fusiones de

Cooperativas o la adquisición de otras sociedades. En definitiva el desarrollo de una plana integración empresarial y social de las Cooperativas asociadas en el Grupo Fagor (Fagor S.Coop.).

Actualmente, el Grupo Fagor y sus Cooperativas Asociadas habiendo participado en el desarrollo de Mongragón Corporación Cooperativa y formando parte de la misma, están en un proceso de acomodación al nuevo modelo organizativo corporativo orientado desde la Unidad de Dirección del Grupo y el reagrupamiento de las Cooperativas por sectores de mercado a través de la constitución de Divisiones y Agrupaciones Sectoriales.

3.- Política de mercado y desarrollo de la actividad comercial

Enmarcadas en tres líneas básicas como la satisfacción cliente, la Internacionalización y el desarrollo de la imagen y comunicación.

La política de satisfacción al cliente de forma que las Cooperativas se comporten como empresas de servicios que operen en estricta proximidad al cliente, lo que implica crear una cultura empresarial de máxima sensibilización hacia el cliente, enfocando todas las actividades a identificarlos, conocer e interpretar sus necesidades y satisfacerles, transmitiéndoles valor.

La internacionalización proyectando el modelo de gestión empresarial al ámbito europeo persiguiendo prioritariamente una preferente y progresiva presencia de nuestros negocios en los países que conforman este bloque económico, mediante la creación de redes comerciales conjuntas que facilitan el acceso a los grandes centros de decisión, propiciando las implantaciones directas, las compras de empresas o tomas de participación, las alianzas estratégicas, las Agrupaciones de compra, y los join-ventures con otros grupos empresariales.

La imagen y comunicación como una variable de gestión, constituyéndose como un soporte básico de nuestra orientación hacia el mercado, desde una utilización de marcas por las Cooperativas que optimicen los fondos de comercio actualmente existentes en las mismas.

4.- Actividades y Política de Investigación y desarrollo y nuevas actividades

Las actividades desarrolladas se han enumerado en la ficha-guía precedente.

La política de investigación y desarrollo promueve una sistemática de actuación y de asignación de recursos que posibilite acortar el desfase en el lanzamiento de nuevos productos respecto a los principales competidores internacionales. Debe propiciar que la innovación y el lanzamiento de productos adaptados a las nuevas demandas de los clientes hasta alcanzar la categoría de proveedores de desarrollo, sea un elemento significativo de competitividad. En este sentido de deben definir los proyectos guías de las actividades convergentes de cada Agrupación y División, reforzar la comunicación intersectorial como método de transmisión de conocimientos y regular las fórmulas de transferencia interna y externa de tecnología, fomentar la participación de las Cooperativas en Proyectos de I+D tanto a nivel nacional como internacional, analizar la oferta tecnológica de los propios centros de I+D y de otras entidades especializadas para establecer y consolidar la colaboración en el ámbito de I+D.

El desarrollo de nuevos negocios debe centrarse en aquellos que tengan una convergencia técnica o de mercado con el actual portafolio o los que puedan abordarse mediante la colaboración, participación, joint=venture con otras empresas, propiciando para este fin la relación con otros Grupos Empresariales o con Organismos Públicos.

5.- Política de desarrollo de recursos humanos

Desarrollo del potencial humano disponible, de forma que se obtenga el máximo aprovechamiento de las capacidades personales, priorizando la motivación y el desarrollo personal, el reconocimiento, y la adecuación de las condiciones de trabajo como elementos motores de la mejora continua. Todo ello debe confluir en la identificación de cada persona con el Proyecto Empresarial de su Cooperativa, de su pertenencia a su Agrupación, Grupo y Corporación.

La gestión de recursos humanos integrará su dimensión provisional garantizándose la identificación de necesidades futuras poniendo en marcha cuantas acciones sean pertinentes de carácter interno (formación, reciclaje, etc.) o externo (relaciones con centros educativos).

6.- Relación con otras organizaciones

El Gupo Fagor y sus cooperativas desde su propio ámbito y en el nuevo marco del proyecto corporativo mantiene contactos con diferentes y múltiples organizaciones empresariales en búsqueda de actividades y objetivos comunes, además de las propias relaciones y pertenencias a estructuras internas propias como Caja Laboral (Entidad Financiera). Lagun-Aro (Entidad de Previsión Social Voluntaria), Ikerian (Centro de investigación y Desarrollo), Complejo Educativo (Eskola Politeknikos y otros) y el desarrollo del propio principio de intercooperación definido como uno de los principio básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón a través de su apoyo y pertenencia a movimientos y asociaciones de carácter cooperativo.

El desafío del Grupo Fagor y sus Cooperativas está en dar cumplida respuesta al nuevo entorno económico y a las exigencias de competitividad, consolidando su futuro y posibilitando seguir dando respuesta al compromiso social con su entorno.

La respuesta a esta nueva situación se emplaza desde el desarrollo de Mondragón Corporación Cooperativa, fortaleciendo la unidad de dirección y control estratégico, desde la constitución y desarrollo de las Agrupaciones Sectoriales propiciadoras de sinergias y economías de escala y la formación de empresas de tamaño adecuado al nuevo escenario económico, desde la utilización de las capacidades y medios financieros comunes para el apoyo y reconversión de las cooperativas que así lo necesiten y el lanzamiento de nuevas actividades y la creación de nuevos puestos de trabajo.

Y en esta búsqueda de la excelencia empresarial y social, la influencia de los valores propios del cooperativismo ha sido y debe ser un elemento importante. La condición de socios de los trabajadores propia del modelo cooperativo, representa la base propicia para el desarrollo de la cooperación en el ámbito organizativo y empresarial con el propósito del desarrollo y consecución de los objetivos fijados en la atención al cliente, la iniciativa, la innovación y la mejora continua. Asimismo si existe la cooperación se produce la solidaridad, que sin minusvaloración de otras manifestaciones, en su vertiente económica posibilita el apoyo y reconducción de las situaciones más necesitadas y el planteamiento y consecución de objetivos empresariales que trascienden de la propia perspectiva individual.