



Kepa Bedialauneta,  
Diretor Geral do ONNERA Group e da Fagor Industrial

## “A marca Fagor continua a ser o símbolo do nosso grupo”

No passado dia 9 de outubro, o Grupo Fagor Industrial decidia dar um passo em frente na sua estratégia de negócio, com a mudança do nome e da imagem corporativa. Na sequência de um vasto processo de trabalho e reflexão, nascia assim o ONNERA Group, um grupo empresarial global que integra sete conhecidas marcas de equipamento para os setores da restauração, lavandaria e aplicações de frio: Fagor, Asber, Edesa, Efficold, Danube, Domus e Primer. Sem dúvida alguma, uma mudança ambiciosa e corajosa refletida no novo Plano Estratégico 2013-2016, que foi liderado por Kepa Bedialauneta, Diretor Geral do grupo e da Fagor Industrial, a partir do seu gabinete em Oñati (Guipúzcoa), e que chega num momento chave para o futuro da Corporación MONDRAGON.

### O que é o ONNERA Group e que alterações traz à Fagor Industrial S.Coop?

O ONNERA Group é a nova denominação que vem substituir o até agora Grupo Fagor Industrial. É um grupo empresarial internacional que conta com 10 instalações de fabrico próprio em 6 países e é formado por 17 sociedades, sendo precisamente uma dessas sociedades a Fagor Industrial S.Coop.

### Quais os motivos que levaram à opção pela alteração da denominação?

A decisão foi tomada por três motivos. Por um lado, queríamos dar ao grupo um nome que não fosse igual a nenhuma das marcas que ele comercializa, para situá-las todas ao mesmo nível. O segundo objetivo é dirigirmo-nos ao mercado como grupo, algo que nunca havíamos feito até agora e que nos vai permitir potenciar a nossa imagem a nível comercial. E, por último, queríamos criar um sentimento de pertença ao grupo muito maior, para trabalhar as economias de escala e as sinergias entre marcas e sociedades.

### De que forma a criação do novo grupo afeta a tomada de decisões nas empresas que o compõem?

Até agora, cada uma das marcas e unidades de negócio era mais independente, pelo que a alteração vai originar uma maior inter-relação e uma tomada de decisões mais consensual.

### Em que medida a alteração vai afetar a relação das empresas do ONNERA Group com fornecedores, clientes, empregados e distribuidores?

A mudança de nome não implica qualquer alteração na natureza do grupo, nem afeta as relações comerciais existentes com clientes, partners, fornecedores, gestão financeira, fabrico, contratos, pessoal ou acionistas.

### O anúncio do pré-concurso de credores da Fagor Electrodomésticos teve algo a ver com a mudança do nome do grupo comunicado apenas alguns dias antes?

A alteração foi tornada pública agora, mas é fruto de uma reflexão que antecedeu o novo Plano Estratégico 2013-2016. O

anúncio do pré-concurso de credores da Fagor Electrodomésticos coincidiu com a feira de hotelaria mais importante a nível mundial, a Host Milán 2013, onde tínhamos planeado apresentar o novo nome do grupo desde o início do projeto. Não faz sentido que se entenda como uma demarcação da marca Fagor, porque esta continua a ser o símbolo do nosso grupo e um dos estandartes do nosso negócio.

### A crise da Fagor Electrodomésticos está a afetar a Fagor Industrial?

A Fagor Industrial é uma empresa com um balanço saneado e solvente, que obteve rentabilidades positivas mesmo nos piores anos da crise. Para além disso, é uma empresa soberana, que partilha a marca comercial com a Fagor Electrodomésticos, mas que é completamente independente. Esta crise gerou muitas dúvidas nos diferentes intervenientes do setor (clientes, fornecedores e bancos), mas afetou-nos apenas no facto de termos de fazer um esforço extra de comunicação para explicar quem somos e reafirmar o poder do nosso negócio.

**“ONNERA Group é a nova denominação que substitui o que foi até agora o Grupo Fagor Industrial.”**

**“Com o aumento das sinergias entre as marcas, acreditamos que vamos ganhar em eficiência, produtividade e rentabilidade.”**

**“A segunda metade do próximo ano estará recheada de novidades que vão desde a apresentação da nova geração de máquinas de lavar louça (até ao mês de abril), até às ofertas em confeção no princípio de 2015.”**

**Com todas estas alterações e com a criação do ONNERA Group, está previsto um crescimento em volume e rentabilidade?**

Por trás do plano estratégico, não há apenas uma alteração da denominação; há uma maior diferenciação das marcas, uma aposta no reforço da proposta de valor de cada uma delas e um crescimento quantificável. Este plano vai trazer um aumento nas vendas, que nos fará ultrapassar os 174 milhões de euros que faturámos em 2012, para os 225 milhões de euros em 2016. Para além disso, do ponto de vista dos custos, com o aumento das sinergias entre as marcas, acreditamos que vamos ganhar em eficiência, produtividade e rentabilidade.

**Quais são as principais chaves desse Plano Estratégico em relação à marca Fagor?**

Em relação à marca Fagor, o plano distingue três objetivos diferenciados. Em primeiro lugar, quisemos definir uma proposta de valor clara e diferenciada das restantes marcas do ONNERA Group, para que o grupo seja uma cobertura global de todas elas. Em segundo lugar, queremos posicionar-nos como fabricante generalista. E, por último, apostámos em elevar a perceção da marca em 30%, um objetivo que passa por aumentar o esforço na fase de desenvolvimento de produtos e serviços.

**Que objetivos de desenvolvimento de produtos estão incluídos no plano?**

A nossa principal meta é renovar todo o catálogo de produtos em dois anos. Há poucos meses, apresentámos uma evolução dos nossos fornos, na área da lavandaria contamos com as novas máquinas de lavar de baixa rotação, assim como com as novas máquinas de secar mais eficientes, Green Evolution, enquanto que a segunda metade do próximo ano estará recheada de novidades que vão desde a apresentação da nova geração de máquinas de lavar louça (até ao mês de abril), até às ofertas em confeção no princípio de 2015.

**E na parte dos serviços?**

Tal como fomos anunciando ao longo de 2013, o nosso serviço de pós-venda é uma das nossas competências de diferenciação e algo de que estamos especialmente orgulhosos. Por isso, no Plano Estratégico 2013-2016, quisemos refletir uma melhoria dos níveis de serviço, gestão de logística e entrega de consumíveis, e mais serviços pós-venda. Para além disso, estamos a trabalhar numa nova página web orientada para os produtos e que dará um maior valor acrescentado ao distribuidor.

**Qual o papel da internacionalização no Plano Estratégico?**

Para nós, a internacionalização foi sempre um dos eixos fundamentais do nosso plano de negócio. No ano passado, 66% das vendas do grupo foram realizadas fora de Espanha, onde dispomos de 10 instalações de fabrico próprio, 1000

pontos de distribuição e delegações próprias do grupo nos cinco continentes.

**Qual é o vosso potencial de crescimento no estrangeiro?**

Para entrar em novos países, começamos sempre com filiais comerciais até assentarmos e criarmos uma presença fabril própria. Atualmente, somos uma multinacional com enorme potencial de crescimento, graças à nossa presença em países emergentes da Ásia e América.

**Qual é a vossa previsão de crescimento internacional?**

O nosso modelo aponta para a internacionalização, pelo que acreditamos que, dentro de quatro anos, podemos passar dos atuais 66% para os 80% de vendas fora de Espanha.

**Qual é a situação económica atual do grupo?**

O ano de 2012 foi difícil porque o mercado espanhol, o maior em volume para o Grupo, teve um comportamento muito negativo, mas em 2013 crescemos 2% em vendas e 40% em resultados.

**Quais são as vossas perspetivas de futuro?**

As nossas expectativas são desenvolver um plano estratégico de consolidação dos projetos, dos investimentos e do crescimento que estamos a planear, tanto em vendas como em resultados. Em 2016, queremos faturar 50 milhões mais e triplicar os resultados.