

Título: LAS COOPERATIVAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN: CASO GRUPO EROSKI

Autores: Maider Aldaz Odriozola

Leire Aldaz Odriozola

Institución: Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

Resumen: La personalidad empresarial del Grupo Eroski, grupo de distribución de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), se ha definido por la calidad de sus productos y servicios a un precio competitivo, por integrar a los trabajadores en la economía de la empresa y en la gestión, por la promoción de los intereses de los consumidores y del medio ambiente y por ser parte integrante de la sociedad en la que trabaja. Por tanto, ante la globalización de la economía y surgimiento de nuevos competidores internacionales ha tenido que redimensionar su actividad, convirtiendo el crecimiento en requisito necesario para ser competitivo y poder sobrevivir en un mercado de consumo global.

Dentro de la política de expansión se ha optado por la forma jurídica de sociedad anónima para las nuevas empresas, de tal forma que el nuevo empleo generado deja de ser cooperativo.

En esta ponencia se trata de analizar las nuevas experiencias puestas en práctica por el Grupo Eroski para que los trabajadores participen en la gestión empresarial en una organización caracterizada por un fuerte ritmo de expansión que no desea perder el espíritu cooperativo.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA (MCC)

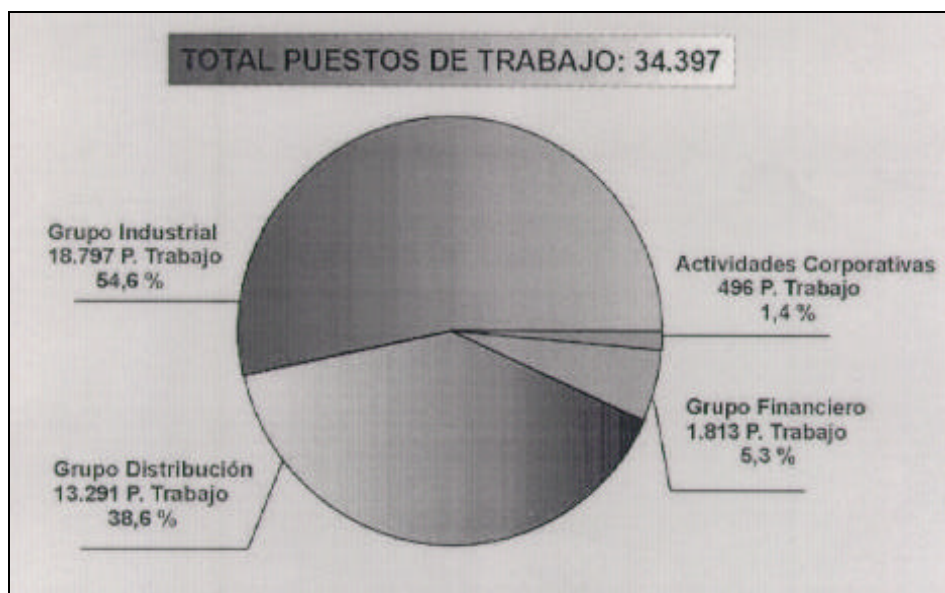
Desde que en 1959 surge en un entorno capitalista MCC se plantea que el desarrollo cooperativo ha de ser competitivo para que su subsistencia y expansión económica sean posibles. Así, entre 1959 y 1984 se crean 94 cooperativas en torno al Grupo que lidera la Caja Laboral Popular (CLP) por diversas razones entre las cuales cabe citar la creación autónoma, creaciones promocionadas por la CLP, transformaciones de sociedades anónimas existentes, fusiones que permitan adquirir cierta masa crítica y diferenciación en la gestión –es el caso de la cooperativa de consumo Eroski-, y escisiones que posibilitarán tanto la diversificación como la especialización de empresas.

A partir de 1986, debido a la necesidad de reorganización producida dentro del Grupo para poder afrontar las consecuencias de la integración europea y de la globalización de la economía, la

creación de empresas cooperativas se detiene casi en su totalidad y comienza la modificación de las condiciones de participación en el Grupo, primando las causas económico-empresariales sobre las características sociales, jurídicas y formales que habían dominado hasta entonces. Consecuencia de ello, en 1991, se crea una sociedad de cartera que permita a las cooperativas tomar participaciones en otras sociedades de capital para así aportar sinergias en distintos sectores en los que actúa la Corporación. Por otro lado, dentro de su política de internacionalización MCC comienza a instalar centros de producción en otros países.

MCC ha adoptado una estructura unitaria, integrada vertical y horizontalmente, que le permite mejorar la eficacia y la eficiencia empresarial, afrontando en mejores condiciones la competencia internacional gracias a la acumulación y redistribución de los recursos, así como la centralización de los servicios y el aprovechamiento de las sinergias organizativas para poder hacer frente a la organización oligopólica de la economía basada en consorcios de empresas, joint ventures y grupos de interés económico.

Gráfico 1: Personal de MCC al 31-12-97



En la actualidad, MCC emplea a más de 30.000 personas y la componen 113 empresas agrupadas en torno a cuatro divisiones; el *Grupo Industrial* liderado por FAGOR y compuesto por 81 empresas; el *Grupo Financiero* liderado por la Caja Laboral Popular en el negocio bancario y por Lagun-Aro, Entidad de Previsión Social, y compuesto por 6 empresas; el *Grupo de Distribución* con cuatro empresas lideradas por EROSKI; y *Actividades Corporativas* con 18 empresas entre las que se encuentran centros de investigación, centros de formación, etc.

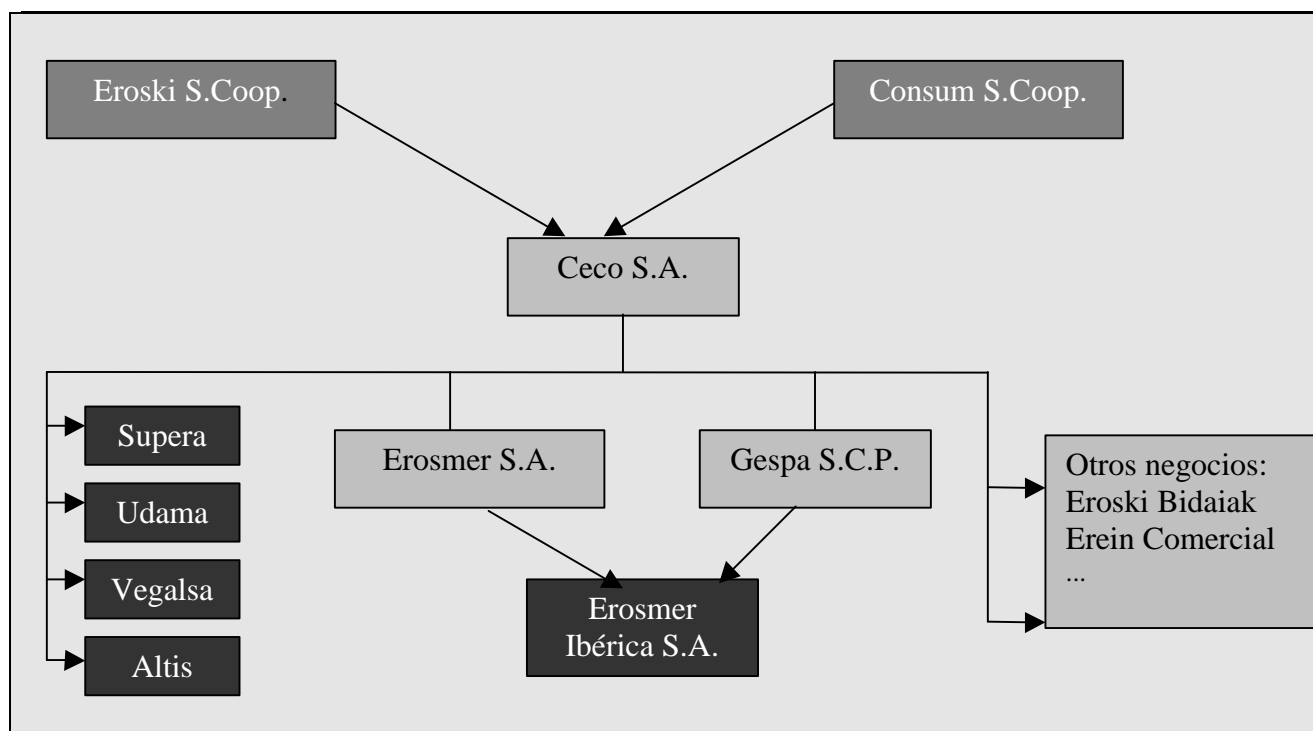
1.2. GRUPO EROSKI

El Grupo de distribución de MCC se dedica a la distribución en pequeñas y grandes superficies, donde comercializa productos alimenticios y productos agroalimentarios.

Nace en 1969, fruto de la integración de diez cooperativas de consumo locales –Recalde de Bilbao, La Guerniquesa, La Marquinesa, La Zornozana, Ausuena de Matiena-Abadiño, La Ermuesa, Juan XXIII de Eibar, San José de Mondragón, Ana Mari de Aretxabaleta y San Andrés de Rntería- bajo el nombre de Comercio pero en 1970 adquirirá el nombre de Eroski.

La entidad “Grupo Eroski” es creada en 1990 fruto de la unión de dos cooperativas de consumo: Eroski S. Coop., Líder en el País Vasco, y Consum S. Coop., número dos en el área valenciana, formando la empresa Cecosa, Centros Comerciales S.A., que junto con otras empresas que aporten los fondos necesarios, como ONCE, Argentaria, Lagun-Aro, BBK o las cooperativas italianas GDE, conforman Erosmer S.A. para poder desarrollar en el Estado español los proyectos comerciales del Grupo.

Cuadro1: Estructura Societaria Grupo Eroski



Por tanto, el Grupo Eroski queda constituido por las Cooperativas de Consumo Eroski (en las comunidades autónomas de Cantabria, Castilla y León, La Rioja, Navarra y País Vasco), por Consum (en las comunidades autónomas de Cataluña, Murcia y Valencia) y las sociedad Erosmer Ibérica S.A. (en las comunidades autónomas de Andalucía, Aragón, Cantabria, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Cataluña, Extremadura, Madrid y Murcia).

La personalidad empresarial del Grupo Eroski se define por la calidad de sus productos y servicios a un precio competitivo de mercado, por integrar a los trabajadores en la economía de la empresa y en la gestión, por la promoción de los intereses de los consumidores y del medio ambiente, y por ser parte integrante de la sociedad en la que trabaja. El Grupo Eroski está compuesto por establecimientos de diversos tipos entre los cuales se aprecia una diversificación en sus actividades durante los últimos años. Así, hoy en día, la red de establecimientos del Grupo estará compuesto de la siguiente manera:

Cuadro 2: Red de Establecimientos del Grupo Eroski

Hipermercados EROSKI y MAXI	45
Supermercados CONSUM	752
Autoservicios CHARTER y EROSLE	2.010
Oficinas de viaje	45
Estaciones de servicio	5
TOTAL	2.857

Trataremos de analizar qué políticas de expansión ha seguido el Grupo Eroski para poder llegar a la situación actual y qué cambios ha supuesto el establecimiento de dichas políticas sobre los principios cooperativistas básicos. También nos interesaremos por la forma en la que el Grupo ha resuelto los problemas financieros surgidos ante la expansión por tratarse de una cooperativa.

2. EXPANSIÓN DEL GRUPO EROSKI

Debido a la globalización de la economía y a que la Unión Europea considere al mercado español como una región más dentro de un enorme mercado, surgen nuevos competidores cada vez de mayor dimensión que podrían poner en peligro la supervivencia de Eroski incluso en su área tradicional de actuación. Es por ello que Agustín Markaide, director general de Eroski, señala la

necesidad de crear alianzas, ya que tanto los proveedores como los principales competidores ya operan en el ámbito europeo, cambiando de esta forma las reglas de juego establecidas.

Según recoge el informe del Grupo Eroski de 1992, su propósito esencial es “poner en marcha un proyecto de inversión amplio y coordinado con vistas a hacer frente positivamente a la dimensión europea que ha tomado el sector de la distribución aglutinando iniciativas comerciales y financieras, conducentes a la integración de un bloque de distribución potente y eficaz que pueda aprovechar las oportunidades que brinda el sector moderno del comercio en la Europa del Sur”. De ahí se deduce que Eroski apuesta por redimensionar su actividad como estrategia defensiva ante los grupos de distribución europeos, convirtiendo el crecimiento en requisito necesario que garantice la supervivencia.

Analizando la trayectoria del Grupo Eroski vemos que se han llevado a cabo diferentes estrategias de expansión que le han permitido mejorar su competitividad y encontrar nuevos mercados:

En primer lugar, hay que mencionar que el Grupo sale de su zona de influencia inicial (CAPV y Navarra) hacia otras regiones españolas y al extranjero (Estado francés) donde abre nuevos establecimientos mediante inversión directa.

Al definir la política empresarial de MCC para 1994-1996 se establecen cinco objetivos básicos entre los que se menciona la internacionalización y se establece un Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización (PECI). Consecuencia de ello, en 1994 se pone final a un ciclo recesivo dando inicio a una nueva etapa de recuperación en la que se implantan seis nuevos centros comerciales en Guadalajara, Barakaldo, Agen (Estado francés), Santander, Cornellá y Córdoba respectivamente.

En 1995, con una inversión de 22.000 millones de pesetas, el Grupo Eroski abre 13 supermercados Consum (dos de ellos en Logroño) y ocho hipermercados en ocho capitales españolas creando 1.735 puestos de trabajo. Tras realizar el balance de este último año y a pesar del débil consumo interno, el Grupo Eroski consigue una progresión neta de sus ventas y sus beneficios consolidados que son ligeramente superiores a los previstos, ascienden a 32.000 millones de pesetas, se destinan a nuevas inversiones. Durante este año es particularmente positiva la trayectoria

del Grupo en el sur del Estado francés donde adquiere cuatro supermercados y abre el tercer supermercado en Pamiers.

Analizando lo ocurrido en 1996, una inversión de 24.000 millones de pesetas permite crear 1.300 puestos de trabajo. Así, el número de establecimientos sigue creciendo, una parte de ellas propias y otra regentada por comerciantes independientes que operan bajo la enseña de una franquicia del Grupo y se instala en Tarragona, Barcelona, Valladolid, Elche, Albacete, San Sebastián y Vallecas (Madrid).

En 1997, las ventas consolidadas ascienden a 378.850 millones de pesetas y las inversiones realizadas superan los 32.000 millones de pesetas. En el primer trimestre de este mismo año con una inversión de 7.000 millones de pesetas se abren cinco Consum en Navarra, Cantabria, Gerona, Bizkaia y Valencia respectivamente y un hipermercado en Tarragona y durante todo el año se generan 1.472 puestos de trabajo.

En cuanto a 1998, la plantilla al finalizar el mes de abril estaba formada por 18.524 personas y estaba prevista la creación de 2.800 nuevos puestos de trabajo para ese mismo año. En noviembre se abren dos hipermercados Eroski en Murcia y La Rioja siendo cinco las aperturas de nuevos hipermercados realizadas en este ejercicio.

En 1999 el Grupo Eroski mantendrá el ritmo inversor de años anteriores con la apertura de al menos tres nuevos hipermercados en Oviedo, Elche y Andalucía respectivamente, además de medio centenar de supermercados en diferentes ciudades españolas; todo lo cual supondrá una inversión próxima a los 27.000 millones de pesetas. Eroski prevé destinar entre 9.000 y 12.000 millones de pesetas a los tres nuevos hipermercados, mientras que la expansión de los supermercados representará una inversión estimada en 15.000 millones de pesetas.

Por otro lado, es necesario señalar la compra de empresas competidoras como Jobac, Baliak, Sebastián de la Fuente, San Prudencio y Cenco, consiguiendo de esta forma eliminar parte de la competencia nacional y adquiriendo una mayor masa crítica que le permitirá competir en una mejor situación con la nueva competencia internacional que ha surgido como consecuencia de la globalización de la economía. En este sentido, el Grupo Eroski en 1995 firma un acuerdo con el BBV para la integración de las tiendas y de la actividad de Sebastián de la Fuente y mantiene la decisión estratégica de fortalecer un proyecto empresarial de distribución en el Estado español.

Por último, dentro de la política de expansión se han establecido numerosas alianzas constituyendo nuevas entidades entre los dos aliados a las que cada uno aporta recursos. Aún así, las empresas aliadas se ven obligadas a incorporar socios ajenos a la alianza para la obtención de la financiación necesaria. Entre las alianzas más importantes establecidas por el Grupo Eroski cabe citar las siguientes:

- De la alianza con el grupo francés cooperativa Adour Pyrenées se crea la empresa Altis para la expansión en el sur del Estado francés.
- En 1997 de la alianza con Mercat surge la empresa Udama, en la que el Grupo Eroski participa con el 50% del capital.
- Ese mismo año, se establece otra alianza con Unide que se materializa en la empresa Supera, con el mismo porcentaje de participación en el capital que en el caso anterior. Las alianzas firmadas tanto con Mercat como con Unide han permitido la comercialización de productos agroalimentarios, principalmente frescos, a través de sus 42 hipermercados y más de 700 supermercados. Por otro lado, realizarán conjuntamente inversiones de cerca de 30.000 millones de pesetas para abrir nuevos supermercados.
- En 1998 de la alianza con Vegonsa se crea la empresa Vegalsa estableciendo una política comercial común y se prevé el desarrollo conjunto de una red de supermercados en Galicia con una inversión en los próximos cinco años de 35.000 millones de pesetas y una generación de empleo de más de 5.000 puestos de trabajo.

La colaboración entre Grupo Eroski, Mercat, Unide y Vegonsa reside principalmente en la participación del Grupo Eroski en dichos grupos, la constitución de una central de compras única para las cuatro empresas y el aprovechamiento de las infraestructuras logísticas.

En los siguientes gráficos en los que se muestran los efectos de la expansión tanto en la apertura de hipermercados como de supermercados y autoservicios se aprecia claramente la gran importancia de las alianzas establecidas en 1997, ya que aunque anteriormente también se produzca un crecimiento continuo, éste es mucho mayor a partir del establecimiento de las mismas.

Gráfico 2: Apertura de Hipermercados MAXI

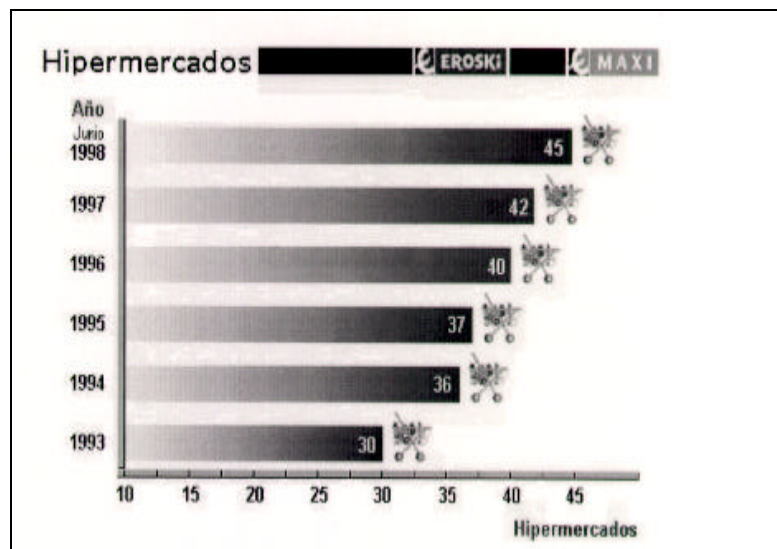


Gráfico 3: Apertura de Supermercados CONSUM

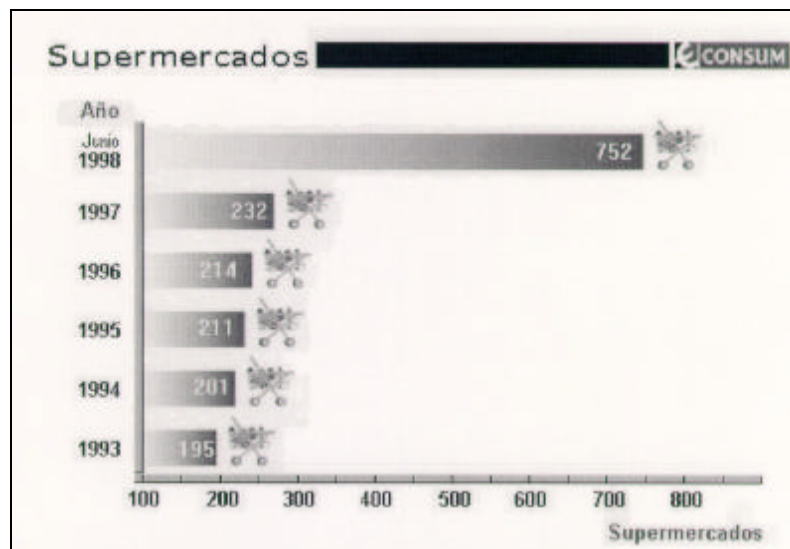
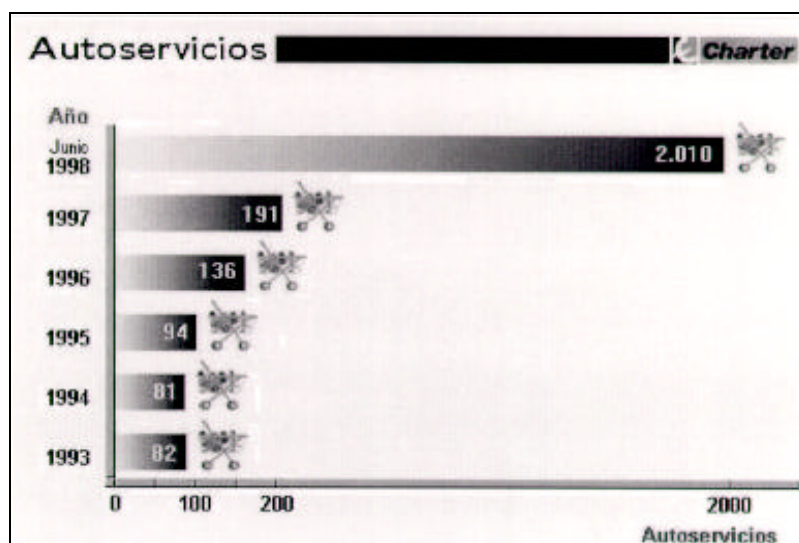


Gráfico 4: Apertura de Autoservicios CHARTER



También es de considerar el gran aumento producido en las ventas del Grupo como consecuencia de la expansión, ya que si bien se había venido dando un crecimiento de las ventas al alza desde el surgimiento de Eroski, es claramente apreciable el fuerte incremento producido a partir de 1992, año en el que se comienzan a establecer las primeras políticas de expansión, ya que las ventas crecen exponencialmente. Por otro lado, el gráfico 6 muestra que aunque como consecuencia de las inversiones directas realizadas las ventas del Grupo han ido aumentando continuamente, tras el establecimiento de las alianzas en 1997 el crecimiento de las ventas es mucho mayor (incremento de ventas superior al 57% entre 1997 y 1998).

Gráfico 5: Traza histórica de las ventas

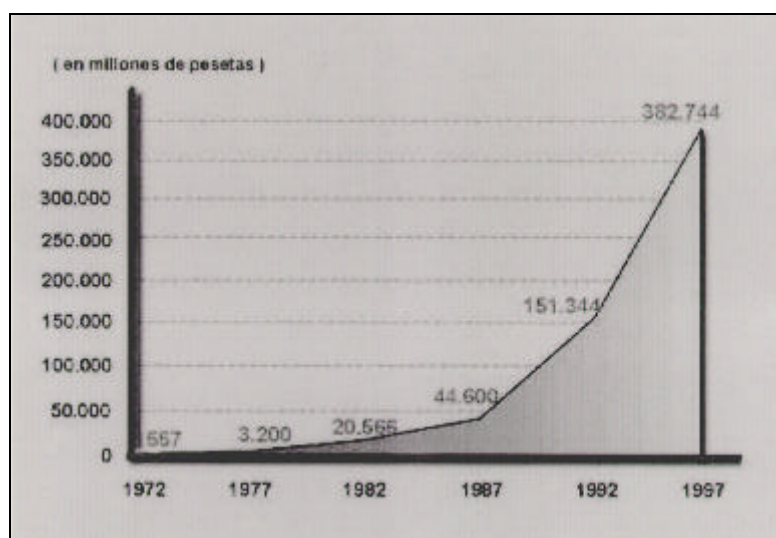
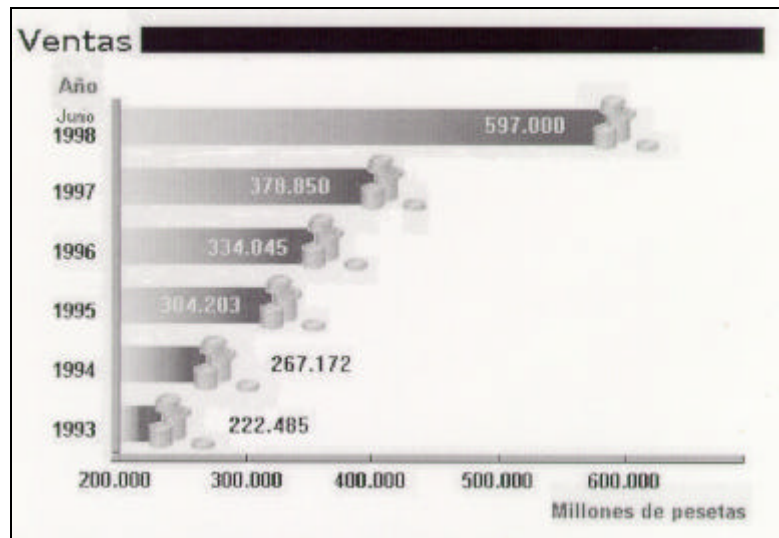


Gráfico 6: Efecto de la expansión sobre las ventas



Con estas inversiones y alianzas el Grupo Eroski se ha consolidado como el grupo líder en la distribución alimentaria española y desde un punto de vista europeo como el primer grupo español. Aún así, según Agustín Markaide “todavía su dimensión no es la óptima si la comparamos con otros grupos que rondan los cinco billones de facturación, lo que además da muestra del reto competitivo en el futuro”.

Cuadro 3: Red de Hipermercados del Grupo Eroski



El Grupo de Distribución de MCC prevé una cifra de negocios para el año 2000 superior a 600.000 millones de pesetas. Su política de internacionalización se centrará en duplicar los flujos de

importaciones en el año 2000 como generación de márgenes adicionales. Así mismo, continuará con el desarrollo en el sur del Estado francés como experiencia de gestión en un mercado maduro.

Aún así, el Grupo Eroski centrará su actividad promotora en el Estado español por entender que constituye su mercado natural y donde se concentran sus mayores posibilidades. Realizará aperturas de establecimientos para mantener su posición sólida en el sector de distribución del mercado español con un volumen de negocio entre las cuatro primeras empresas. Las inversiones a realizar en el periodo estratégico se aproximan a los 109.000 millones de pesetas y se mantiene de esta forma la decisión estratégica de desarrollar comercio de proximidad, con la idea de fortalecer un proyecto empresarial de distribución en el Estado español.

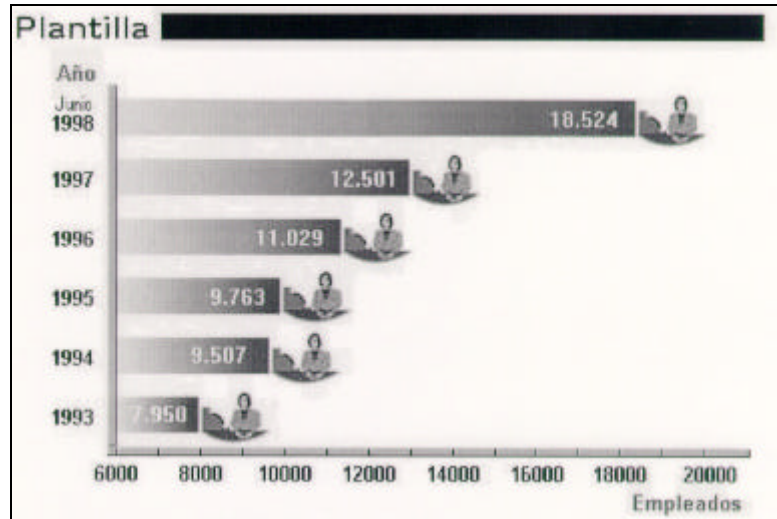
En general se puede afirmar que el Grupo Eroski mantiene una estrategia de crecimiento que le permita sobrevivir en un mercado de consumo global y que en un futuro dicho crecimiento se dará más vía desarrollo interno que por adquisiciones o alianzas.

3. GESTION DEL EMPLEO: GESPA, S.C.P.

Hoy en día el gran debate y desafío europeo es cómo erradicar el alto nivel de desempleo. En la ponencia de 1994 sobre "Fundamentos y criterios para la Gestión del Empleo en MCC" se denomina como criterio principal la creación de empleo rentable y competitivo, por considerar que es el único modo de desarrollar el empleo sobre bases sólidas y con proyección futura. En este sentido, dentro de un contexto de evolución económica favorable y de una gestión de carácter expansiva, las cooperativas han sido muy activas en la generación de empleo, principalmente bajo la modalidad de trabajadores eventuales por cuenta ajena, argumentando como principal razón de ello la necesidad de alcanzar un adecuado nivel de flexibilidad que permita a las cooperativas desenvolverse en un entorno cada vez más competitivo y globalizado. Pero este ritmo de incremento de contratación de asalariados no puede mantenerse en el futuro, ya que los niveles de flexibilidad alcanzados son más que suficientes. Por otro lado, dentro de la política de expansión se ha optado por la forma jurídica de sociedad anónima para las nuevas empresas y el nuevo empleo generado deja de ser cooperativo. Esta decisión se debe a la inexistencia de un sustrato cultural favorable al cooperativismo en otras zonas y sobre todo a las garantías que ofrece la sociedad anónima frente a la cooperativa. Pero en la medida en que esta estrategia es contraria al criterio de

una persona un voto se comienza a pensar en modelos que impulsen la participación accionarial de los nuevos trabajadores en las sociedades anónimas creadas.

Gráfico 7: Creación de puestos de trabajo



Por consiguiente, ha llegado el momento de dar un mayor impulso a la incorporación de nuevos socios de trabajo y retomar el principal objetivo de integrar a los trabajadores en la gestión con el que nació el Grupo Eroski.

Como resultado de estas reflexiones surge en 1997 GESPA 'Gestión de Participaciones', S.C.P. 'Sociedad Civil Particular', con el objetivo de mantener las características básicas del Grupo que son las siguientes:

- Participación en el capital como forma de afianzar el sentimiento de pertenencia a la empresa.
- Adhesión voluntaria.
- Participación en la toma de decisiones a través de órganos de representación.
- Aportación a través de la capacidad profesional.

Por tanto, con la creación de Gespa, el Grupo Eroski ha encontrado una forma jurídica que pueda aplicarse a una sociedad no cooperativa, pero manteniendo la mayor similitud posible con los estatutos de las cooperativas del Grupo y que permita una participación voluntaria de los trabajadores fijos de las sociedades anónimas y unas aportaciones económicas más reducidas que las de los cooperativistas.

Gespa está compuesta por dos tipos de socios: los trabajadores individuales de Erosmer Ibérica, S.A. (llamados socios de clase A) y por la entidad Cecosa, a través de la cual están representados los trabajadores de Eroski, S. Coop. Y Consum, S. Coop. Además, los socios de Gespa están unidos a la condición de trabajadores, de tal forma que no se es socio si no se es trabajador y obligatoriamente se deja de ser socio cuando se deja de ser trabajador, igual que ocurre con el socio cooperativista.

La finalidad de los socios de esta sociedad consiste en la participación en la propiedad y gestión de la empresa donde trabajan con régimen de contrato laboral indefinido, y la promoción y defensa de los intereses legítimos de los consumidores, fomentar la creación de puestos de trabajo y propiciar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

El hecho de que Gespa sea una S.C.P. y no una S.A. es debido a que es el único tipo de forma societaria que permite una regulación interna para dotar a los trabajadores de unos niveles de atribuciones que de otra manera serían impensables. Así lo recoge el artículo 2 de sus estatutos:

"El objeto social lo constituirá la adquisición, tenencia y administración de acciones o participaciones sociales de la empresa en la cual prestan sus servicios como trabajadores por cuenta ajena los socios de 'Gestión de Participaciones, S.C.P.'"

Por tanto, cada socio, dada una aportación, es propietario de participaciones sociales, que son la suma de su aportación más los retornos y sus aportaciones voluntarias, intentando promover de esta forma los elementos clásicos del cooperativismo. Para ello, el socio está obligado a contribuir a un adecuado clima social y a una respetuosa convivencia en las relaciones tanto con los cargos directivos como con el resto de los socios y a participar en las actividades de formación organizadas por Gespa o por la empresa donde se presta el servicio laboral.

Existen muy pocas diferencias entre el funcionamiento de las cooperativas Eroski y Consum y de Gespa. En Gespa participan Cecosa y los trabajadores de EISA (Erosmer Ibérica, S.A.) a título individual, y con Gespa participa EISA. El estatuto de Gespa permite afectar a decisiones tomadas en EISA. Gespa consigue esa mayor capacidad de decisión porque Cecosa ha reconocido en documento público que se limita en la forma de gestionar EISA a las cuestiones establecidas en los estatutos de Gespa. Por ejemplo, para poder despedir a un trabajador de EISA que sea socio de

Gespa se necesita la autorización de esta última. Por tanto, Gespa tiene más poder de decisión sobre EISA que la pura participación económica que Gespa tiene en dicha sociedad.

En la actualidad Erosmer Ibérica cuenta con 1.083 trabajadores con contrato fijo de los cuales 940 son socios de Gespa y de acuerdo al balance realizado se espera que en adelante, a corto plazo, otros trabajadores sigan el mismo camino de hacerse socios. Cada trabajador socio que se ha integrado en Gespa en 1998 ha realizado una aportación obligatoria de 500.000 pesetas, no existiendo ninguna diferenciación por cuestiones referentes al nivel profesional o a la antigüedad, mientras que a partir de 1999 los nuevos socios realizarán una aportación adicional denominada "capital cedido" que no es retornable. Su cuantía está relacionada con el incremento de valor de Gespa de ese año, es decir, $500.000 + \text{IPC} + 8\%$.

El capital social de Gespa asciende a 864 millones de pesetas de las cuales 464 millones han sido aportados por socios individuales, mientras que los 400 millones restantes corresponden a Cecosa, que en breve igualará la aportación suscrita por los socios individuales de acuerdo a lo establecido en los estatutos según los cuales "la naturaleza del capital social es variable y se mantendrá la proporción aproximada del 50% para los socios de clase A y del restante 50% para Cecosa".

Este capital disponible se ha destinado a suscribir acciones de Erosmer Ibérica, lo que supone que los socios de Gespa están destinando su capital a fortalecer la empresa en la que trabajan. El objetivo es utilizar este capital en las distintas inversiones que el Grupo Eroski llevará a cabo y los resultados de los mismos se destinarán a reembolsos y dividendos correspondientes a los trabajadores.

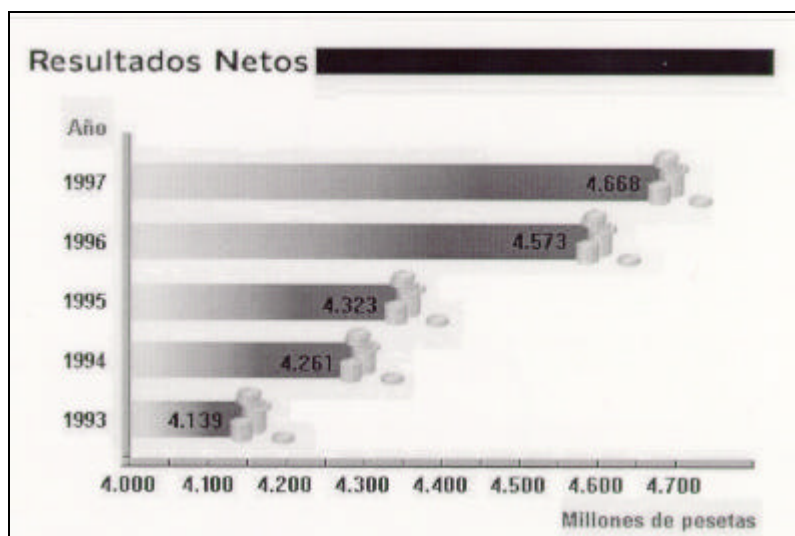
Para concluir, se puede afirmar que Gespa supone una innovadora experiencia de participación de los trabajadores en la gestión de una organización empresarial caracterizada por un fuerte ritmo de expansión imprescindible para poder competir frente a los líderes del sector de la distribución estatal e internacional, pero sin perder en ningún momento el dinamismo y la defensa del espíritu cooperativo. Por tanto, Gespa permite poner en práctica una vieja aspiración que acompaña al Grupo Eroski desde su creación y parece que es el resultado lógico del discurso de dos cooperativas que aúnan esfuerzos para seguir siéndolo.

4. PROBLEMAS EN LA OBTENCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Como ya hemos analizado en apartados anteriores el grupo de distribución tiene como objetivo principal el crecimiento, es decir, llevar a cabo un redimensionamiento de su actividad como estrategia defensiva ante los grandes grupos de distribución europeos.

El poner en práctica una estrategia de crecimiento supone para Eroski dificultades añadidas ante cualquier otro competidor por su naturaleza cooperativa, ya que un aspecto esencial a tener en cuenta será una mayor necesidad de capital y el Grupo deberá de analizar cuáles son sus posibles fuentes de financiación. De esta forma, no será suficiente con obtener unos buenos resultados netos, que como posteriormente veremos serán destinados en gran medida a la autofinanciación del Grupo, sino que uno de los principales problemas será la necesidad conseguir capital complementario ajeno al Grupo.

Gráfico 8: Resultados Netos del Grupo Eroski



En cuanto a la gran importancia de la autofinanciación en la obtención de recursos financieros, se puede observar en el siguiente cuadro, que el valor añadido generado por el Grupo va aumentando en los últimos años, y concretamente aunque la autofinanciación ha tenido desde el principio una importancia significativa en la distribución del valor añadido, vemos que es la variable que ha conocido un mayor crecimiento (32%).

Cuadro 4: Distribución del valor añadido generado por el Grupo Eroski

	1995	1996	1997	▲% 1995-1997
Valor añadido neto total	38.920	42.165	50.183	29
Trabajadores	25.005	27.906	32.838	31
Haciendas y administraciones	1.265	1.149	1.604	27
Sociedad	443	464	508	15
Entidades financieras	1.687	1.625	1.317	-22
Autofinanciación	10.520	11.021	13.916	32

Por otra parte, en cuanto a la financiación ajena, gracias a la intermediación de Caja Laboral, el Grupo Eroski siempre ha tenido acceso a préstamos en buenas condiciones. Pero históricamente, donde mayor dificultad han encontrado las cooperativas en general y el Grupo MCC en particular, es en su capacidad de acumulación de fondos propios, ya que entra en conflicto con la filosofía cooperativa. En este sentido, las únicas vías posibles de acumulación eran las contribuciones de sus socios y los excedentes no distribuidos, con lo que su acceso al mercado de capitales quedaba imposibilitado

Aunque esta limitación en la acumulación de fondos propios ha tenido una serie de consecuencias negativas en el pasado, en una economía abierta y globalizada como la actual se convierte en un aspecto fundamental, en la que dichos aspectos negativos se acentúan. Entre ellos podemos citar los siguientes:

- Se limita el crecimiento de negocios que cuentan con buenas expectativas de futuro, pero que generan recursos necesarios con la misma velocidad que las opciones de expansión. Como consecuencia se dará una menor creación de riqueza y por lo tanto, de empleo.
- Se tendrá una menor capacidad para aprovechar las oportunidades de negocio que se abren en el nuevo marco global de actuación.
- Al contar con menos fondos propios, se tendrá un mayor nivel de endeudamiento, lo cual implica un mayor coste.
- Se dará un uso más ineficiente del capital, lo que aportará un claro diferencial negativo frente a sus competidores.

Cabe señalar que este problema para la obtención de capital, no es un aspecto específico del grupo de distribución, sino que es común a la totalidad de empresas de la MCC. Por lo tanto, para evitar esta debilidad y con objeto de poder acceder al mercado de capitales en busca de mayor cantidad de capital propio, la Corporación ha llevado a cabo 2 iniciativas distintas:

1. Contribuir a la flexibilización del marco legal para que a las cooperativas se les proporción de mayores posibilidades de acceder a nuevas fuentes de financiación. Así, una de las grandes innovaciones de la nueva Ley Vasca de Cooperativas, promulgada en Julio de 1993, fue que dotaba a las cooperativas de un importante instrumento financiero para acceder al mercado de capitales en condiciones competitivas: se trata de “*participaciones especiales*” de carácter permanente, pensadas para reforzar el patrimonio de las cooperativas incrementando sus fondos propios. Sin embargo, hay que señalar una salvedad importantísima de estas participaciones, y es que sus titulares no dispondrán de derechos políticos ni de voto en el seno de las cooperativas. De este modo, se ha tratado de conciliar el necesario acceso a la captación de capital “no exigible”(fondos propios) con el respeto absoluto hacia la esencia cooperativa y su particularidad como sociedad de personas, en el que el capital tiene un carácter instrumental.
2. Al mismo tiempo se lleva a cabo un estudio con el asesoramiento de MAP Securites sobre el modo más eficiente de acceder al mercado de capitales y se llega a la conclusión de adquirir la sociedad ASCORP para la captación de capital en el mercado en condiciones competitivas. A través de esta sociedad que cotiza en bolsas de Madrid, Barcelona y Bilbao, se puede acceder a diferentes fuentes de capital y aprovechar los flujos de ahorro, tanto de fuentes nacionales como internacionales.

En un primer momento la sociedad ASCORP se centró en aportaciones patrimoniales emitidas por 4 cooperativas pertenecientes a la división industrial del Grupo: Fagor Electrodomésticos, Fagor Ederlan Orona y Urssa. Pero se establece que cualquier cooperativa que considere que podrá alcanzar una mayor tasa de crecimiento con ayuda de fondos propios adicionales, podrá buscar la financiación de ASCORP.

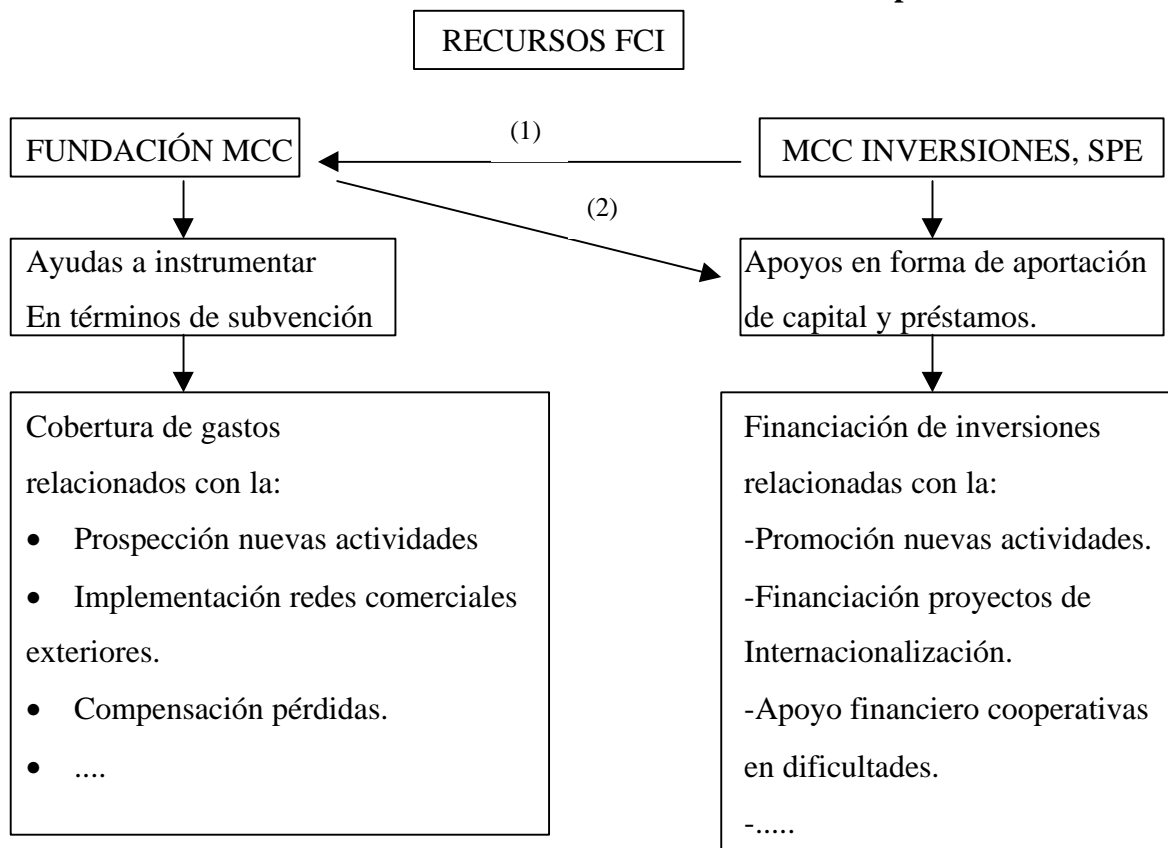
En cuanto a la obtención y gestión de la financiación se puede mencionar otro instrumento que puso en marcha la Corporación en Diciembre de 1994: **la Fundación MCC**.

Se trata de una organización intercooperativa que distribuye fondos que se adquieren en las distintas cooperativas del grupo en forma de ayudas. Dentro de esta fundación se pueden distinguir dos tipos de fondos:

- FEPI: Fondo de Educación y Promoción Intercooperativos
- FCI: Fondo Central de Intercooperación.

En el siguiente gráfico se puede observar cómo se reparten los recursos de este FCI y se ve cómo en caso de necesitar recursos financieros se pueden utilizar estos fondos tanto para proyectos de internacionalización, como para la creación de nuevas actividades.

Cuadro 5: Fuentes de financiación del Grupo Eroski



(1) Destino del FEPC de MCC inversiones.

(2) Financiación de inversiones sin “ánimo de lucro”.

Con estas iniciativas el Grupo Eroski ha conseguido superar los problemas financieros y así poder estar preparado para competir con el resto de empresas dedicadas a la distribución alimentaria en condiciones competitivas.

5. CONSIDERACIONES FINALES.

Consideramos que el Grupo Eroski, con las políticas de expansión establecidas, ha sabido adelantarse a los acontecimientos, al mismo tiempo que ha sido capaz de obtener márgenes positivos, crear nuevos puestos de trabajo y realizar nuevas inversiones, lo que le ha permitido afianzarse como el primer grupo de distribución alimentaria del Estado español. Por tanto, en términos económicos se puede afirmar que el Grupo ha conseguido alcanzar su objetivo de crecimiento competitivo.

Pero si nos centramos en el aspecto social, observamos cómo el Grupo va perdiendo las características cooperativistas con las que surge y va renunciando a principios básicos establecidos en su surgimiento como lo son la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y la posibilidad de mantener un puesto de trabajo fijo o estable. En este sentido, es necesario mencionar el hecho de que el Grupo Eroski utiliza distintas formas jurídicas en su actividad dependiendo de la zona de actuación.

Así, dentro de su área de influencia inicial (CAV y Navarra) mantiene las sociedades cooperativas, lo cual no implica que los nuevos puestos de trabajo creados sean cooperativos, sino que es política habitual del Grupo utilizar otro tipo de contratos que permiten crear puestos bastante precarios (contratación eventual de entre 3 y 6 meses, contratación a tiempo parcial, jornadas laborales superiores a las 8 horas diarias,...).

Por otro lado, en lo que se refiere a la expansión tanto en el Estado español como en el Estado francés, la forma jurídica empleada es la sociedad anónima por lo que los puestos de trabajo generados dejan de ser cooperativos de partida.

Aún así, hemos analizado cómo en los últimos años y ya alcanzados unos niveles de expansión aceptables el Grupo vuelve a plantearse el establecimiento de algunos principios básicos y crea la sociedad GESPA basándose en el uso de una nueva forma jurídica que aún no siendo

sociedad cooperativa permite el establecimiento de determinados principios que en una sociedad anónima serían imposibles de materializar. La crítica hacia esta sociedad surge de la necesidad de que sus socios sean trabajadores con contrato fijo indefinido y porque al compartir el capital al 50% entre los trabajadores y Cecosa, cualquier iniciativa surgida por parte de los trabajadores podría ser echada atrás si el Grupo no estuviese de acuerdo con el mismo.

Para concluir, aunque el Grupo Eroski sea objeto de ciertas críticas, ha puesto en práctica diversas estrategias en distintos ámbitos empresariales que le han permitido obtener unos resultados crecientes en los últimos años, junto con la creación de nuevos puestos de trabajo. Por tanto, desde una perspectiva de mercado globalizado e internacionalizado, su trayectoria ha sido positiva permitiéndole afianzar su posición y preparándolo para poder competir en el futuro con las principales empresas internacionales dedicadas a la distribución alimentaria.

BIBLIOGRAFIA

- ALBIZU, E.; BASTERRETXEA, I. (1998): *"Flexibilidad laboral y generación de empleo en tiempos de crisis. El caso de Mondragón Corporación Cooperativa"*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 7, núm. 3, pp 83-98.
- CLUSTER CONOCIMIENTO Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial (1998): *"Empresas avanzadas en gestión: Grupo Eroski; el crecimiento con calidad como filosofía de actuación"*.
- GORROÑOGOITIA, A. (1993): *"La organización interna de una cooperativa"*. Textos básicos de Otalora, capítulo III. Otalora, obra social de Caja Laboral Popular.
- LEZAMIZ, M. (1993): *"Relato breve del cooperativismo"*. Textos básicos de Otalora, capítulo I. Otalora, obra social de Caja Laboral Popular.
- MCC: Revista *"T.U. Lankide"*. Artículos de revistas publicadas entre 1993 y febrero de 1999.
- MCC: página web, www.mcc.es
- ORMAECHEA, J.M. (1993): *"El futuro del grupo"*. Textos básicos de Otalora, capítulo VIII. Otalora, obra social de Caja Laboral Popular.