

Título: LAS COOPERATIVAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN: CASO GRUPO EROSKI

Autores: Maider Aldaz Odriozola y 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. 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.

Se analizan las nuevas experiencias puestas en práctica en una organización que caracterizada por un fuerte ritmo de expansión no desea perder el espíritu cooperativo.

Palabras clave: globalización, políticas de expansión, principios cooperativos, gestión del empleo.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA (MCC)

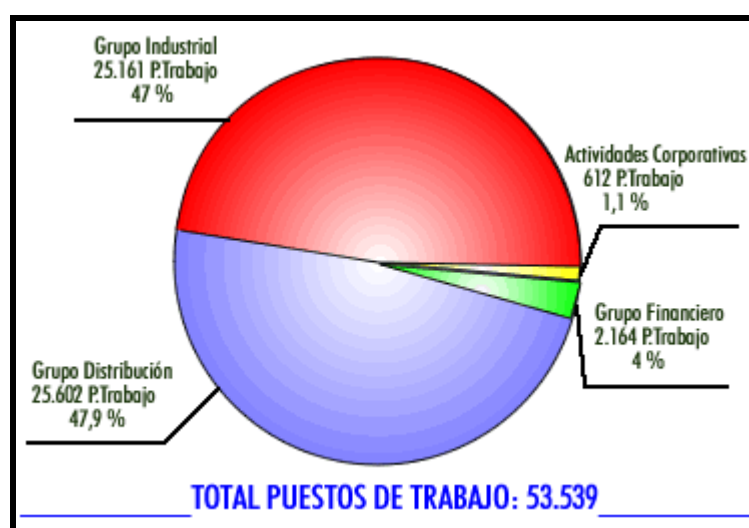
Desde que en 1959 surge en un entorno capitalista MCC se plantea que el desarrollo cooperativo ha de ser competitivo para que su subsistencia y expansión económica sean posibles. Entre 1959 y 1984 se crean 94 cooperativas en torno al Grupo que lidera la Caja Laboral Popular (CLP). Las razones que impulsan el crecimiento son la creación autónoma, las creaciones promocionadas por la CLP, las transformaciones de sociedades anónimas existentes, las fusiones que permitan adquirir cierta masa crítica y diferenciación en la gestión –es el caso de la cooperativa de consumo Eroski-, y las 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. Además, 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 31-12-2000



Fuente: <http://www.eroski.es>

En la actualidad MCC emplea a más de 50.000 personas entre las cuatro divisiones por las que está compuesta. Las divisiones corresponden al *Grupo Industrial* liderado por FAGOR, al *Grupo Financiero* liderado por la Caja Laboral Popular en el negocio bancario y por Lagun-Aro, Entidad de Previsión Social, al *Grupo de Distribución* liderado por EROSKI y a las *Actividades Corporativas* entre las que se encuentran centros de investigación, centros de formación, etc.

1.2. PRINCIPIOS COOPERATIVOS BÁSICOS

MCC, en su creación, establece una serie de principios básicos a seguir a la hora de desarrollar cualquier experiencia cooperativa. Los principios básicos de la Corporación son los siguientes:

- I. *Libre adhesión:* corporación abierta a todos los hombres y mujeres. No existe ningún tipo discriminación por motivos religiosos, políticos, étnicos, ni de sexo.
- II. *Organización democrática:* fundamentada en la igualdad básica de los socios trabajadores.
- III. *Soberanía del trabajo:* el trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano. La riqueza producida se distribuye en función al trabajo aportado.
- IV. *Carácter instrumental y subordinado del capital:* el capital se considera como un instrumento subordinado al trabajo y necesario para el desarrollo empresarial.
- V. *Participación en la gestión:* implica el desarrollo progresivo de la autogestión. Los órganos que garantizan la participación democrática son la Asamblea General, el Consejo Rector y el Consejo Social.
- VI. *Solidaridad retributiva:* establece un marco solidario de retribuciones.
- VII. *Intercooperación:* creación de Agrupaciones Sectoriales, participación en organismos e iniciativas de la Economía Social, establecimiento de acuerdos con movimientos cooperativos del resto del mundo orientados al fomento de un desarrollo común.
- VIII. *Transformación social:* reinversión mayoritaria de los beneficios netos obtenidos, apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, ejecución de una política de Seguridad Social coherente con el sistema cooperativo y la cooperación con otras instituciones de carácter económico y social.
- IX. *Carácter universal:* solidaridad con todos los que trabajan por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social.
- X. *Educación:* educación y formación permanente tanto en el ámbito cooperativo como en el profesional para el desarrollo y consolidación de la experiencia cooperativa.

Para poder actuar en el entorno económico actual la Corporación debe ofrecer una empresa comprometida tanto con el entorno como con la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo. Esta meta debe ser alcanzada sin olvidar la aplicación de los principios cooperativos básicos.

1.3. GRUPO EROSKI

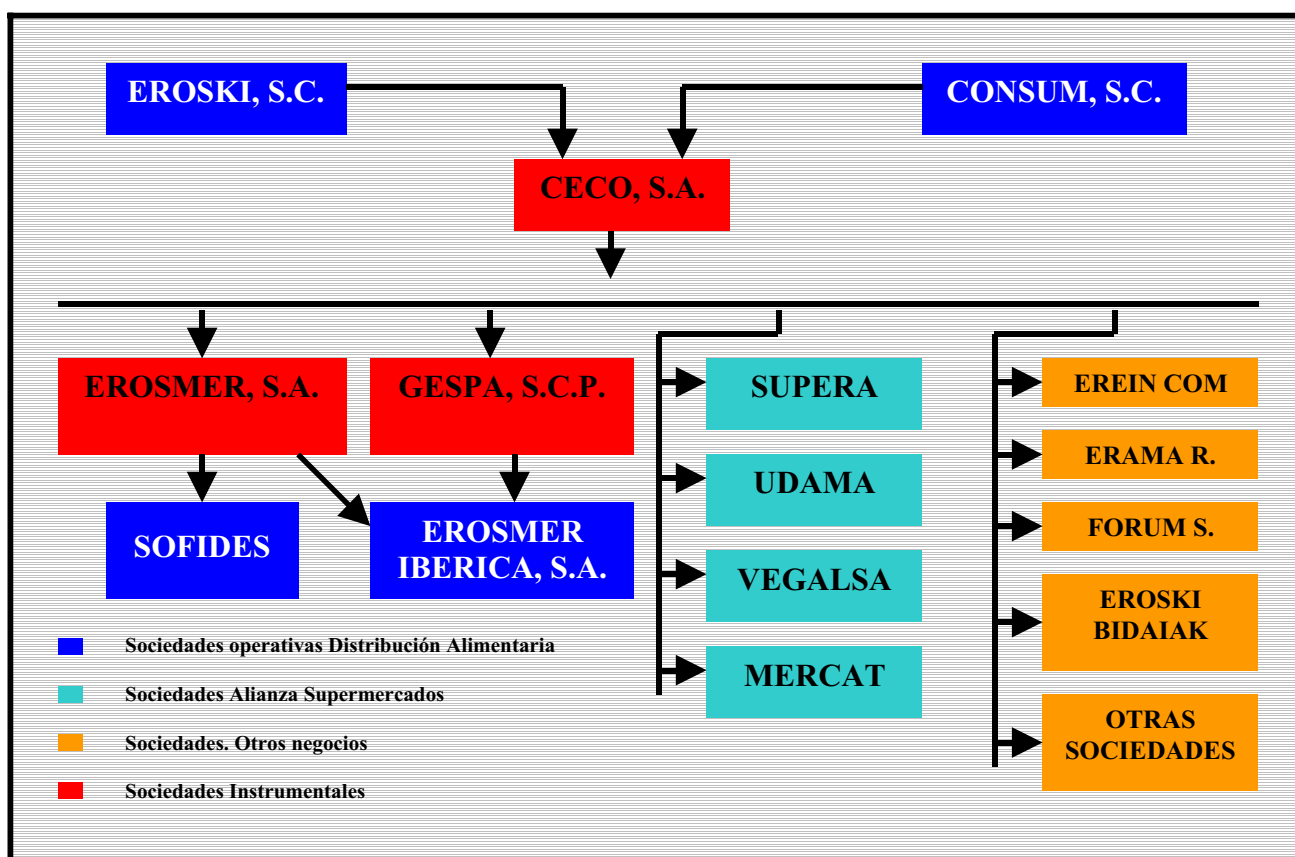
El Grupo de distribución de MCC se dedica a la distribución en pequeñas y grandes superficies, donde comercializa productos alimenticios y productos agroalimentarios.

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 Rentería- bajo el nombre de Comercio, pero en 1970 adquiere 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. La nueva empresa queda participada en un 85% por Eroski y en un 15% por Consum. A finales de los noventa Cecosa junto con otras entidades 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.

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).

Cuadro1: Estructura Societaria Grupo Eroski



Fuente: T.U. Lankide

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.

Aunque la actividad principal del Grupo Eroski sea la distribución de productos alimenticios y agroalimentarios durante los últimos años ha ampliado su área de actuación, no únicamente a través de la expansión geográfica sino también a través de la diversificación en sus actividades. Así, hoy en día, la red de establecimientos del Grupo, presente en todo el Estado español, está formado por establecimientos de diversos formatos tales como oficinas de viaje, estaciones de servicio. A continuación se muestra el número de establecimientos por actividad.

Cuadro 2: Red de Establecimientos del Grupo Eroski (31/10/2000)

Hipermercados EROSKI y MAXI	45
Supermercados CONSUM	778
Autoservicios CHARTER	567
Establecimientos en redes asociadas	2.714
Cash & Carry	36
Oficinas de viaje	102
Estaciones de servicio	9
Tiendas de deporte Forum	7
Restaurantes Erama	4
TOTAL	4.262

Fuente: T.U. Lankide

Una vez conocida la trayectoria del Grupo Eroski dentro de MCC, trataremos de analizar las políticas de expansión seguidas para llegar a la situación actual, así como la influencia de dichas políticas sobre los principios cooperativos básicos.

2. EXPANSIÓN DEL GRUPO EROSKI

Durante los últimos años se han producido una serie de cambios en el entorno económico. Por un lado, la integración en la Unión Europea supone que el mercado español sea considerado parte de un enorme mercado. Por otro lado, debido a la globalización, a la apertura de la economía y a la desaparición de barreras se ha creado un nuevo marco de actuación para todos los entes económicos, incluidas las cooperativas, en el cual surgen nuevos competidores de mayor dimensión que podrán poner en peligro la supervivencia de Eroski, incluso en su área tradicional de actuación. Agustín Markaide, director general de Eroski, señala la necesidad de crear alianzas y cambiar las reglas de juego establecidas, ya que tanto los proveedores como los principales competidores ya operan en el ámbito europeo.

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 aquí 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 su supervivencia.

Analizando la trayectoria del Grupo Eroski se han llevado a cabo diferentes estrategias de expansión que le han permitido mejorar su competitividad y encontrar nuevos mercados. Estas estrategias de expansión corresponden a la inversión directa, a la compra de empresas competidoras y a las alianzas.

1) Estrategia de expansión 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) para el periodo 1996-2000. Además el Grupo Eroski decide salir de su zona de influencia inicial (CAPV y Navarra) hacia otras regiones españolas y al extranjero (Estado francés) donde abre nuevos establecimientos y consecuencia de ello, en 1994 se pone final a un ciclo recesivo dando inicio a una nueva etapa de recuperación.

Tras el establecimiento del Plan Estratégico el Grupo Eroski realiza grandes inversiones, aproximadamente una media de 30.000 millones de pesetas por año. Estas inversiones se dirigen a la apertura de distintos formatos de establecimientos, con el objetivo de estar presente en las ciudades más importantes del Estado. Entre los formatos utilizados los más destacables son, los supermercados Consum y los hipermercados MAXI y EROSKI. Por ejemplo en 1995, con una inversión de 22.000 millones de pesetas, el Grupo abre trece supermercados Consum y ocho hipermercados en ocho capitales españolas; o en 1997 la inversión realizada asciende a 32.000 millones de pesetas dirigida a la apertura de cinco supermercados Consum en Navarra, Cantabria, Gerona, Bizkaia y Valencia respectivamente.

Consecuencia de esta expansión tiene lugar un importante incremento en los puestos de trabajo, efecto que se mantiene durante los años consecutivos. Mientras en 1999 con una inversión de 40.000 millones de pesetas se crean 2.100 puestos de trabajo, en 2000 las inversiones realizadas superan los 42.000 millones de pesetas, empleando a 2.567 nuevos trabajadores.

El balance de los últimos años es positivo ya que el Grupo Eroski consigue una espectacular progresión neta de sus ventas y de sus beneficios consolidados, que se destinan a nuevas inversiones.

El nuevo Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización (PECI) 2000-2004 estima que el 14% de la producción de las cooperativas industriales en el año 2004 se va a realizar en el exterior. Así mismo se prevé que para este mismo año el 50% del empleo total se encontrará ubicado en el exterior. Este hecho será relevante a la hora de mantener los principios cooperativos básicos, teniendo en cuenta que hoy en día entre las Comunidades Autónomas del País Vasco y Navarra se cubre el 64% del empleo. La Corporación establece el reto de llegar a ser el segundo grupo empresarial del Estado español en términos de empleo para el año 2004. En términos de ventas se prevé alcanzar los dos billones de pesetas, de las que el 25% pertenecerán al segmento exterior. De este montante 800.000 millones de pesetas se recaudarán en el Grupo Industrial, mientras que el 1,2 billones restante provendrá del Grupo de Distribución.

El plan adopta una serie de orientaciones generales a tener en cuenta en la expansión:

- Los principios básicos deben ser aplicados al conjunto de la realidad de MCC, es decir, considerando los establecimientos localizados en el exterior.
- Habrá que fomentar modelos que ofrezcan a los “trabajadores exteriores” oportunidades de desarrollo personal.
- Contribuir a que la empresa y sus trabajadores tengan cierta autonomía.
- Fomentar la iniciativa empresarial de carácter cooperativo.

2) Estrategia de expansión mediante absorción.

La compra de empresas competidoras como Jobac, Baliak, Sebastián de la Fuente, San Prudencio y Cenco, permite eliminar parte de la competencia nacional y adquirir una mayor masa crítica que le permitirá al Grupo Eroski competir en una mejor situación frente a la nueva competencia internacional surgida a causa de la globalización. 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.

En la actualidad el Grupo Eroski estudia la posibilidad de comprar los centros que su principal competidor Carrefour debe vender a causa de la fusión de Pryca y Continente, lo que supondría la adquisición de 12 hipermercados y más de cuarenta supermercados. Según Constan Dacosta, presidente de la división de distribución, *“la expansión de Eroski no parará hasta tener, al menos, el mismo número de establecimientos que su primer competidor, Carrefour, es decir, pasar de los 47 hipermercados que tiene ahora a los 120 con que cuenta el grupo francés en el Estado español”*.

3) Estrategia de expansión mediante alianzas.

Se establecen numerosas alianzas constituyendo nuevas entidades entre los dos aliados, a las que cada uno aporta parte de sus 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 más importantes cabe citar las siguientes:

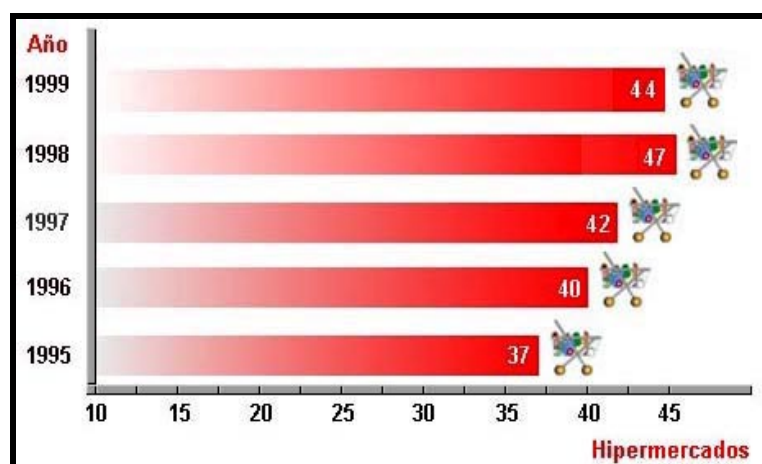
- De la alianza con el grupo francés Promodés se crea la empresa Sofides con el objetivo de promover el desarrollo del Grupo en el sur del Estado francés. Esta colaboración implica la apertura de supermercados con la enseña Champion.
- En 1997 de la alianza con Mercat surge la empresa Udama, en la que el Grupo Eroski participa con el 50% del capital. En la actualidad la empresa Udama es líder en Aragón y tiene una presencia considerable en Andalucía.
- 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. El mercado de la empresa Supera lo componen la Comunidad de Madrid, Extremadura y las dos Castillas.
- 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.
- En 1999 Cecosa participa en el capital de la empresa Mercat-Baleares. De esta forma Eroski trata de consolidar su actividad en las Islas Baleares.

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.

Fruto de las estrategias de expansión llevadas a cabo, el Grupo Eroski ha logrado una sólida red de establecimientos distribuida a lo largo del Estado español.

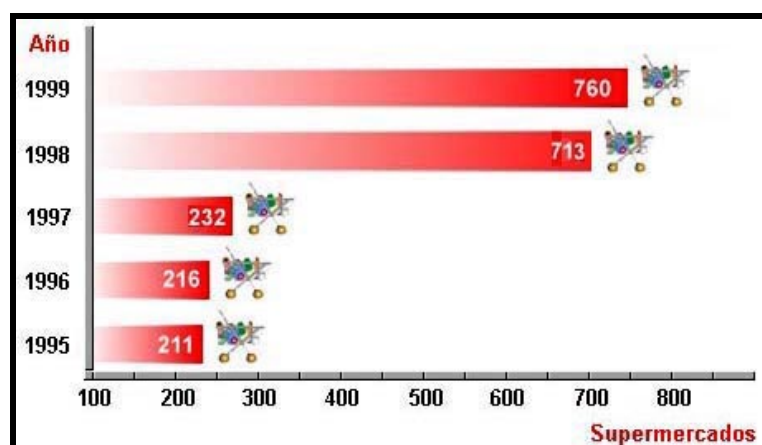
En los siguientes gráficos se muestran los efectos de la expansión para los distintos formatos de establecimientos.

Gráfico 2: Apertura de Hipermercados EROSKI y MAXI



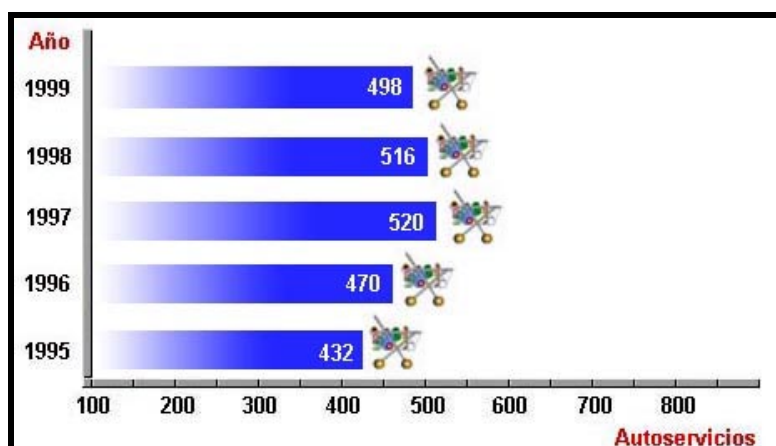
Fuente: <http://www.eroski.es>

Gráfico 3: Apertura de Supermercados CONSUM



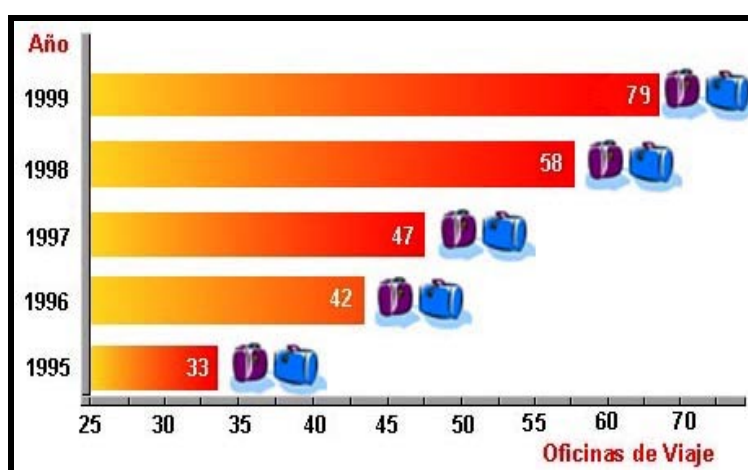
Fuente: <http://www.eroski.es>

Gráfico 4: Apertura de Autoservicios CHARTER



Fuente: <http://www.eroski.es>

Gráfico 5: Apertura de Oficinas de viajes EROSKI BIDAIAK



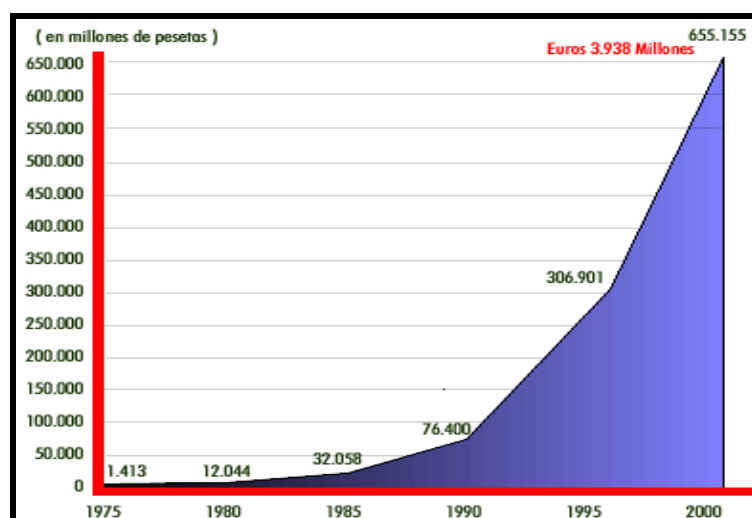
Fuente: <http://www.eroski.es>

Todos los formatos se ven afectados por la política de expansión. Los hipermercados MAXI y EROSKI sufren un crecimiento continuo que se ve ralentizado en 1999 al haber alcanzado una presencia significativa a nivel estatal. Los supermercados Consum son los que conocen un mayor crecimiento tras el establecimiento de las diversas alianzas, apreciándose un enorme incremento entre 1997 y 1998. Los autoservicios Charter crecen hasta 1997 pero posteriormente su presencia disminuye ya que el Grupo opta por dar mayor importancia a formatos de mayor dimensión, destacando sobre todo los supermercados. Fruto de la diversificación y con ayuda de la implantación de hipermercados, las oficinas de viajes EROSKI BIDAIAK también se ven favorecidas en su crecimiento.

Las ventas del Grupo reflejan el desarrollo producido como consecuencia de la expansión. Aunque desde el surgimiento de Eroski el crecimiento de las ventas haya sido constante, es

claramente apreciable el fuerte incremento producido en las mismas a partir de 1992, año en el que se comienzan a establecer las primeras políticas de expansión. Otra fecha destacable es el año 1997, momento en el que nacen las alianzas con distintos grupos de distribución estatales. En los siguientes años las ventas han continuado su tendencia al alza y no parece haber ningún indicio de que esta tendencia varíe, aunque habrá que considerar en todo momento la posible recesión que apuntan las perspectivas macroeconómicas realizadas por los organismos dedicados al análisis y predicción de la economía mundial.

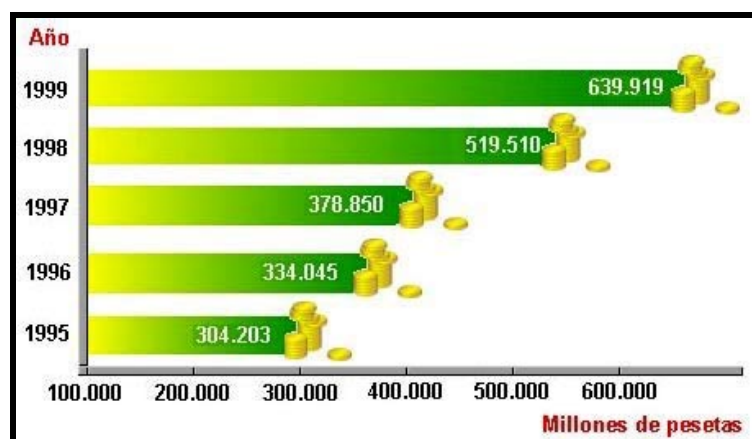
Gráfico 6: Traza histórica de las ventas



Fuente: <http://www.eroski.es>

El siguiente gráfico muestra detalladamente el crecimiento de las ventas del Grupo Eroski para el último quinquenio.

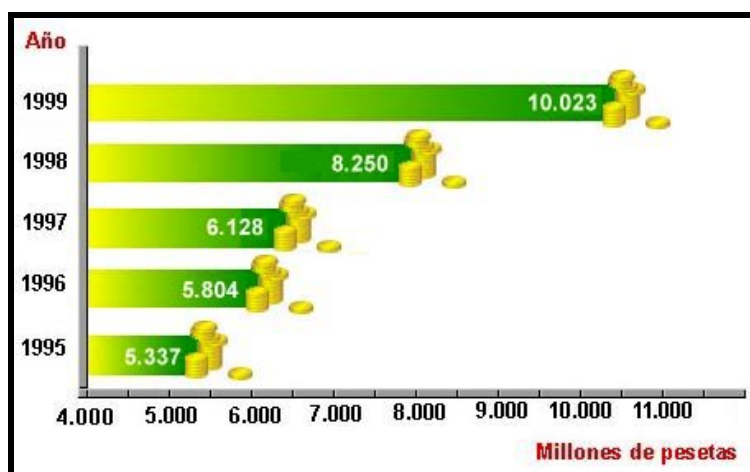
Gráfico 7: Efecto de la expansión sobre las ventas



Fuente: <http://www.eroski.es>

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. Muestra de ello observamos en el gráfico 8 la evolución sufrida por los resultados netos obtenidos por el Grupo. 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*”.

Gráfico 8: Resultados Netos del Grupo Eroski



Fuente: <http://www.eroski.es>

Gran parte de los resultados obtenidos se dirige a la reinversión que permite continuar con un fuerte ritmo de crecimiento. De hecho, a través de estas inversiones 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 básicamente se dirigirán a la consecución del liderato en el formato supermercado 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.

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

Desde hace algunos años el gran debate y desafío europeo se centra en las posibles formas e iniciativas para erradicar el alto nivel de desempleo. En la ponencia de 1994 sobre “*Fundamentos y criterios para la Gestión del Empleo en MCC*” se establece 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 podía mantenerse en el futuro, ya que la mayor parte de las cooperativas había alcanzado tasas de flexibilidad suficientes para finales de 1997 y en algunos casos comenzaban a generarse tensiones como consecuencia del rápido incremento experimentado por el empleo. A lo largo de 1998 los Órganos Corporativos inician una reflexión sobre el desarrollo del empleo en régimen cooperativo y se decide adoptar las propuestas de corrección pertinentes para alcanzar los niveles de flexibilidad acordes con el espíritu y principios básicos adoptados por MCC y con la situación competitiva de cada cooperativa. De ahí que a partir de 1998 se comience a apreciar un cambio de tendencia y se registre un incremento neto de socios en el conjunto de la corporación.

Otro de los aspectos importantes dentro de las políticas de expansión llevadas a cabo por los Grupos de la Corporación en general, y por el Grupo de Distribución en particular, es que se ha optado por la forma jurídica de sociedad anónima para los nuevos negocios ubicados fuera de su área de actuación natural y, como consecuencia de ello, 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.

En este proceso de expansión llega un momento en el cual se observa la necesidad 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 1998 GESPA 'Gestión de Participaciones', S.C.P. 'Sociedad Civil Particular', iniciativa que se lleva a cabo en la sociedad Erosmer Ibérica con el objetivo de implicar a los trabajadores de esta sociedad en su gestión. Esta implicación persigue 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 los resultados 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. Permite una participación voluntaria de los trabajadores fijos de las sociedades anónimas con unas aportaciones económicas más reducidas que las de los socios 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 esta sociedad consiste en ser el instrumento legal y organizativo que facilite la participación de los socios en la propiedad y la gestión de la empresa donde trabajan con régimen de contrato laboral indefinido, y la promoción y defensa de los intereses legítimos de los consumidores. También pretende 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.'”

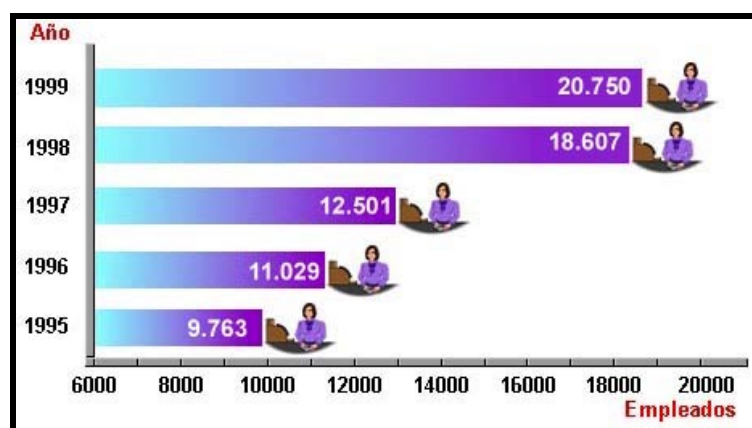
Cada socio, dada una aportación inicial, es propietario de participaciones sociales. La participación de cada socio se compone por la suma de su aportación inicial, los retornos (cantidad que, con cargo a los excedentes netos anuales, se abona a cada socio en proporción al anticipo laboral que percibe y que incrementa la participación de capital que posee) y las aportaciones voluntarias que pueda realizar. De esta forma se intentan promover los elementos clásicos del régimen socio-económico del cooperativismo, como son las aportaciones a capital, anticipos y retornos cooperativos, entre otros. El ser partícipe en el capital de la empresa obliga al socio 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.

La aportación inicial al capital social que debe realizar todo trabajador que desee participar en Gespa asciende a una cantidad única de 500.000 pesetas, independientemente de la categoría profesional o el periodo de permanencia en la empresa. Se facilita el desembolso del capital dando la posibilidad de hacerlo en un plazo máximo de 5 años, sin que esto signifique incremento alguno en la cantidad a desembolsar.

Existen muy pocas diferencias entre el funcionamiento de las cooperativas Eroski y Consum y de Gespa. Las cooperativas Eroski y Consum son gestionadas como empresa por los socios trabajadores, que son los propietarios de las cooperativas a la vez que los socios consumidores. En cuanto a Gespa, sus órganos de gobierno están constituidos en un 50% por los trabajadores de EISA (Erosmer Ibérica S.A.) a título individual y en el 50% por los trabajadores cooperativistas de Consum y Eroski a través de Ceco S.A. (su sociedad de cartera). Los estatutos de Gespa permiten afectar a decisiones tomadas en EISA. Además, Cecosa ha reconocido en documento público que se limita en la forma de gestionar EISA a las cuestiones establecidas en los estatutos de Gespa, lo que le permite a esta última una mayor capacidad de decisión. En este sentido, los socios de Gespa ejercen tanto derechos como obligaciones, entre las que destacan la posibilidad de elegir y ser elegido como representante en los distintos órganos de gobierno de la empresa teniendo estos órganos máximas atribuciones en lo relativo a los socios. Por ejemplo, para poder despedir a un trabajador de EISA que sea socio de Gespa se necesita la autorización de esta última. Por tanto, a parte de la participación económica que poseen los trabajadores de EISA en su propia empresa, a través de Gespa, también poseen potestades en el planteamiento y ejecución del Plan de Gestión que lleva a cabo la empresa.

Cabe destacar que en la actualidad, transcurridos más de dos años desde el lanzamiento de Gespa el 95% de los trabajadores fijos de EISA ha decidido ser propietario de la empresa para la que trabaja. Teniendo en cuenta los datos de los dos últimos ejercicios para el conjunto del Grupo, se observa que ya para finales de 1999 la plantilla supera los 20.000 trabajadores, concretamente 20.750 de los cuales 9.375 son socios propietarios de su empresa. El fuerte desarrollo de la red comercial durante el año 2000 ha posibilitado la creación de 2.567 nuevos empleos situándose en 23.317 trabajadores al finalizar el ejercicio 2000. Así mismo se consigue que el número de socios trabajadores se sitúe entorno a 11.000, entre los cuales se encuentran más de 1.500 trabajadores de Erosmer Ibérica S.A.

Gráfico 9: Creación de puestos de trabajo



Fuente: <http://www.eroski.es>

De acuerdo a lo establecido en los estatutos de Gespa “*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 lleva a cabo a través de sus diferentes sociedades y los resultados de los mismos revierten en los socios vía retornos y dividendos correspondientes.

La excelente acogida a la iniciativa Gespa, anima a los directivos del Grupo a trasladarla desde la sociedad en la que se ha creado (Erosmer Ibérica S.A.) al resto de empresas participadas por Ceco, S.A., conforme se vayan dando las condiciones necesarias de masa crítica e interés por parte de los implicados.

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.

5. CONSIDERACIONES FINALES.

Las cooperativas de MCC, y en concreto el grupo Eroski, vienen realizando un esfuerzo de adaptación al nuevo escenario económico. El Grupo asume que lo local, desconectado del exterior, carece de toda posibilidad de supervivencia y que la internacionalización es la mejor garantía para el desarrollo y la consolidación en el espacio originario. En un mercado global, lo local adquiere un nuevo significado ya que habrá que encontrar un equilibrio con lo internacional. En la búsqueda del equilibrio local-exterior surge una corporación dual, en la que lo cooperativo se va reduciendo a favor de lo no-cooperativo. La razón de este cambio es que el Grupo a la hora de establecerse en el exterior opta por la expansión a través de sociedades de capitales (EISA, CECOSA,...).

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.

Analizando el aspecto social, el Grupo va perdiendo las características cooperativistas con las que surge y va renunciando a principios básicos 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 subrayar 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 (CAPV 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 trabajadores por cuenta ajena. Aún así, recientemente y en respuesta al excesivo número de trabajadores no cooperativistas, surge la figura del “socio temporal” ofreciendo mayor flexibilidad a las cooperativas.

En las implantaciones exteriores la forma jurídica empleada es la sociedad anónima, por lo que los puestos de trabajo generados dejan de ser cooperativos de partida. La creación de GESPA es una forma de evitar que el espíritu cooperativo desaparezca. Esta experiencia nos muestra el inicio de una tendencia, no siendo una iniciativa aislada.

De cara al futuro, es posible que sea necesario implantar nuevos criterios cohesionantes a base de un modelo que siendo intercooperativo garantice la solidez institucional del Grupo. De la misma forma para mantener los principios básicos de la Corporación serán necesarios dosis de creatividad.

Desde una perspectiva de mercado globalizado e internacionalizado la trayectoria del Grupo Eroski 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.

El Grupo Eroski se enfrenta de positiva al problema de la participación de los trabajadores en la gestión y así mantener uno de sus principios básicos. Pero en la expansión se encontrará con otra serie de obstáculos que pueden ir en contra de cualquiera de sus principios. Por tanto, deberá estar preparado para adaptarse a los constantes cambios producidos sin que ello suponga la pérdida del espíritu cooperativo. Citando a Arizmendiarieta, fundador de MCC: *“las entidades cooperativas tienen que ser elementos de progreso, de desarrollo, de promoción de un nuevo orden social”*.

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.
- BAKAIKUA, B. (1999): *"Mondragón Corporación Cooperativa"*. Grupos empresariales de la Economía Social en España. Ed. CIRIEC-ESPAÑA.
- 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 marzo de 2001.
- 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.
- REVUELTO TABOADA, L. Y MARCH CHORDÁ, I. (1997): *"De cooperativa de consumo valenciana a holding cooperativo. Análisis estratégico de la cooperativa de distribución Consum"* Revista CIRIEC-ESPAÑA núm. 27.