

La evolución de una organización cooperativa a un modelo híbrido. Internacionalización, financiación y crisis *

José Antonio Vega Vidal

Licenciado en Derecho y Ciencias Económicas y empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) cuenta también con un executive MBA por el IESE (Universidad de Navarra) y un Máster en Investigación en CCEE y Empresariales por la U. P. Comillas. Ha compaginado su actividad profesional como asesor de empresas con su faceta docente en materia de estrategia, dirección de empresas, banca y mercados financieros en diferentes instituciones académicas.

Nuria Bajo Davó

Doctora por la Universidad Pontificia Comillas-ICADE, Máster en Mercados Financieros (CUNEF). Actualmente es profesora en departamento de Financiación de la Facultad de Económicas en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y profesionalmente responsable de Control de una Sociedad Gestora de Instituciones de Inversión Colectiva independiente.

nuria.bajo@uam.es

* NOTA: Este artículo se basa en la actualización y traducción del trabajo de Duran, J.J. and Bajo, N. (2016). 'From Cooperative to Hybrid Organization: Internationalization, Financing and Crisis' in *Organizational Management*. Ed Springer, pp 150-174.

RESUMEN

En este trabajo se analiza la transformación de las cooperativas en un modelo híbrido, el cual es una mezcla entre empresas capitalistas y cooperativas. Los factores determinantes de este nuevo modelo han sido: por un lado, el proceso de rápido crecimiento y expansión internacional y; por otro lado, la forma en que ésta se financió en el contexto de una crisis económica. Para ello se analizan los casos de Fagor y Eroski, dos de las principales cooperativas de la Corporación Mondragón.

PALABRAS CLAVE

Cooperativa, Organización híbrida, Corporación Mondragón, Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno Corporativo

CÓDIGOS JEL

P5, P130, J54, G34, M14

EVOLUTION FROM COOPERATIVE TO HYBRID ORGANIZATION. INTERNATIONALIZATION, FINANCING AND CRISIS

ABSTRACT

We analyze the transformation of cooperatives into a hybrid form of company, which is a mix of a cooperative and a capitalist firm. The determinant factors of this approach are: international expansion and its financing and the economic crisis. We study the cases of Fagor and Eroski, the two main cooperatives within the Mondragón system.

KEYWORDS

Cooperative, Hybrid Organization, Mondragón Corporation, Corporate Social Responsibility, Corporate Governance

JEL CODES

P5, P130, J54, G34, M14

1. INTRODUCCIÓN

La base fundamental de una cooperativa es la cooperación entre sus miembros con el fin de generar resultados económicos y sociales positivos. Las cooperativas son organizaciones sociales, que se basan en los valores morales y éticos como la solidaridad entre los socios, la equidad, la democracia y la responsabilidad social.

En términos generales, las principales diferencias entre una cooperativa y una empresa capitalista se basan en los derechos de control. La teoría (Hart, 1995; Tirole, 2001) indica que la concentración de poder aumentará la eficiencia de la organización, en comparación con una situación de propiedad y control compartido. Mientras que en una cooperativa el control está en manos de los trabajadores afiliados, en una empresa capitalista el control está en manos de los accionistas (que proporcionan el capital), a pesar de que algunos trabajadores pueden ejercer un cierto control a través de los sindicatos (Dow, 2003). Una empresa capitalista es básicamente una “sociedad accionista” y representa la principal organización económica de la economía en su conjunto.

Las cooperativas pueden considerarse empresas autónomas o auto-organizadas. Sus prácticas institucionalizadas incluyen la gestión democrática, la educación empresarial, el empleo sostenible y la dinámica de cooperación. Durante la última crisis económica, las cooperativas, como grupo, han mostrado, además, una fortaleza comparativa en términos de capacidad de recuperación. Es reseñable que, por lo general, siguen un sólido sistema de capitalización sistemática que respalda un modelo de acumulación de capital productivo. En este contexto, la naturaleza de las cooperativas se ha transformado para incluir una perspectiva de gestión capitalista más fuerte. Esta transformación se ha debido a la rápida expansión internacional y crecimiento, y, particularmente, a la forma en que se ha financiado este proceso. Esto se ilustra a través del análisis de los casos de Fagor y Eroski, dos de las cooperativas principales del grupo Mondragón.

2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO

Por la naturaleza de sus actividades, las cooperativas pueden clasificarse en: trabajo, consumo y comerciales (incluidas las cooperativas agrícolas). En este trabajo, nos centramos en las cooperativas de trabajo, que también se conocen como “EMOs” (Bonin et al, 1993; Rooney, 1992 y Jansson, 1986), los trabajadores son dueños de los activos, se reparten los beneficios y tienen el derecho de controlar el proceso de toma de decisiones. La distribución de los ingresos de los trabajadores se basa en principios igualitarios. En una cooperativa, es necesario diferenciar entre los miembros y los trabajadores no socios. Una cooperativa con trabajadores contratados se puede considerar una desviación del modelo puro de una empresa de autogestión. De hecho, algunas cooperativas de trabajo permiten tener a trabajadores “contratados” para posteriormente convertirse en miembros (Bonin et al, 1993). En concreto,

las diferencias de ingresos están sujetas a las limitaciones internas de las cooperativas y éstas pueden imponer restricciones a la afiliación y establecer las normas para el uso de mano de obra contratada.

En las cooperativas, se pueden identificar tres tipos especiales de grupos de interés: i) el capital de riesgo, que sólo proporciona capital y participa en la gestión, en función de su contribución financiera; ii) el trabajo, que contribuye con su trabajo contratado; y, por último, iii) los trabajadores afiliados, que poseen el capital propio (ya sea total o una parte mayoritaria) y participan en la gestión y en los beneficios generados por la cooperativa. Sin embargo, la aversión al riesgo mostrada por los trabajadores y las restricciones de liquidez pueden presentar dificultades para las cooperativas en términos de acceso a la financiación externa y a la inversión (Burdin y Dean, 2008). Esto es muy relevante toda vez que el objetivo de este tipo de cooperación es la creación de puestos de trabajo que sean sostenibles a largo plazo.

Con relación a su caracterización organizativa, podrían destacarse varios elementos en las organizaciones cooperativas:

En primer lugar, las acciones de las cooperativas no son negociables. La contabilidad e información financiera de estas organizaciones siguen la práctica del valor en libros en lugar de su valor razonable, y distribuyen los excedentes entre los cooperativistas al final de cada año. Por estas razones, las cooperativas en su conjunto parecen estar mejor protegidas tanto contra la especulación como contra la trampa de la deuda (Sánchez Bajo y Roelands, 2013). La remuneración del capital bajo este modelo es a una tasa de interés fijo ligeramente superior a la retribución correspondiente a una cuenta de depósito a largo plazo y por lo general debe compensar la inflación. Dentro de este contexto, es de esperar un menor coste de capital propio que en una empresa puramente capitalista. Por otra parte, al ser las cooperativas menos arriesgadas que las empresas capitalistas, pueden obtener financiación de la deuda a tasas de interés inferiores. Esto significa que, si los costes de capital de las cooperativas son relativamente bajos, esto permitirá que puedan acometer más proyectos de inversión que en situaciones con mayores costes de capital, siempre y cuando la flexibilidad de acceso a los recursos permita disponer del capital en forma y cantidad adecuados para abordar los proyectos planteados.

En segundo lugar, los trabajadores pueden delegar la gestión de la organización en administradores profesionales y elegir el consejo de gobierno (que es equivalente a la junta directiva). Con el fin de alcanzar los objetivos de la cooperativa, se pueden fijar incentivos para que los administradores pueden estar relacionados con la eficiencia de sus decisiones. Aquí se plantea una cuestión clave característica de toda empresa: cómo supervisar el comportamiento que pueda dar lugar a la consecución de los incentivos.

Como Bonin et al, (1993) indican, cuando los trabajadores tienen un interés financiero en la empresa, esto puede proporcionar tanto una motivación directa para el esfuerzo individual como una motivación para el seguimiento mutuo.

Sin embargo, si los derechos de los miembros de las cooperativas no son transferibles y expiran en caso de jubilación o de terminación del empleo, surgen algunos problemas, ya que las cooperativas son un tipo de “sociedad cerrada” (Fama y Jensen, 1983). Con el fin de evitar el incentivo para preferir las inversiones a corto plazo, los miembros de las cooperativas tienen que ser conscientes de la obtención de beneficios mientras que son parte de la organización. Cuando un miembro abandona la cooperativa es necesario determinar un valor razonable para la participación de esta persona. La cooperativa tiene que adoptar consecuentemente una definición clara de las condiciones de entrada y salida. La verdadera cooperación entre los miembros de la cooperativa resuelve el problema de parasitismo.

En tercer lugar, los trabajadores que son miembros de la cooperativa pueden tener múltiples intereses, los cuales deben estar alineados con los objetivos comunes de la organización. El objetivo a largo plazo debe ser la generación de beneficio en un entorno competitivo, con la restricción de que se alcancen también beneficios sociales, como el empleo de calidad y la responsabilidad social (Gallardo et al., 2014). La función del empleo de la cooperativa tiene que considerar variables específicas tales como la compensación, las horas de trabajo y la carga de trabajo (Craig y Pencavel, 1993).

Las diferencias de salarios entre los trabajadores miembros tienen que considerarse, con el fin de evitar la transferencia de riqueza desde los trabajadores más productivos a los menos productivos y, en consecuencia, evitar buscar trabajos mejor retribuidos fuera de la cooperativa (Kremer, 1997). Por otra parte, la hipótesis de la degeneración, se puede aplicar a las cooperativas de éxito, cuando sustituyen a los miembros retirados con los trabajadores contratados, con el fin de aumentar las remuneraciones de los miembros restantes (Ben-Ner, 1984). La contratación de trabajadores temporales es una respuesta flexible a cambios estacionales de la demanda, pero el aumento gradual de la estructura del personal a favor de los empleados contratados también se puede considerar como un signo de la hipótesis de degeneración. Por contraposición también puede presentarse el ejemplo contrario donde una empresa capitalista insolvente puede reorganizarse a través de adquisiciones de los empleados para luego convertirse en una cooperativa (Miyazaki, 1984). Por lo tanto, esta solución permite a los trabajadores asegurarse contra el desempleo mediante el establecimiento de fórmulas más flexibles que en empresas capitalistas.

La fuerza de trabajo en las cooperativas puede mostrar una relación positiva entre los salarios y el empleo, ya que tienden a moverse en la misma dirección, mientras que en las empresas capitalistas este movimiento suele darse en la dirección opuesta. Sin embargo, no se puede rechazar la hipótesis de que las variaciones de empleo son insensibles a los cambios de precios de producción (Burdin, G. y Dean, A., 2009).

Bartlett et al, (1992) estudiaron una muestra de empresas italianas, tanto capitalistas como cooperativas, con el fin de estimar las diferencias entre ambos grupos. Los autores mostraron que los directivos de las empresas capitalistas estaban más preocupados por las ganancias

que los gerentes de las empresas cooperativas. Sin embargo, los objetivos de empleo y las ventas de ambos grupos de empresas no diferían. También se confirmó que la estructura de los salarios en las cooperativas era más comprimida que en las empresas convencionales. Pérotin (2006) encontró en el caso de Francia, que el efecto del ciclo económico sobre las personas que dejaron el empleo es el mismo para las cooperativas que para las empresas capitalistas.

Por su parte, Craig y Pencavel (1992) investigaron el comportamiento comparativo de empresas capitalistas y cooperativas y sus respuestas a los cambios en las condiciones económicas. Su estudio se basó en un grupo de empresas industriales del noroeste del Pacífico de los Estados Unidos entre 1968 y 1986. Sus resultados indicaron que un aumento en los precios de producción de las empresas capitalistas se asoció con un incremento del empleo y horas de trabajo, aunque dicho aumento no tuvo un efecto significativo sobre el ingreso por hora. Por el contrario, una subida en los precios de producción de las cooperativas no se correlacionó significativamente con el empleo y las horas de trabajo, a pesar de que afectó positivamente a los ingresos por hora.

Más recientemente, Pencavel et al, (2006) encontraron diferencias significativas en las decisiones laborales, salariales y de capital entre las cooperativas de trabajo y las empresas capitalistas mediante el estudio de un grupo de empresas italianas durante el período 1982-1994. Sus resultados indicaron que 1) en el caso de las perturbaciones del mercado, los salarios eran más flexibles en las cooperativas que en las empresas capitalistas; 2) el empleo y la producción fueron menos sensibles a las perturbaciones del mercado en las cooperativas que en las empresas capitalistas. Estos resultados son consistentes con la idea de que cuando cambian las condiciones económicas, el proceso de ajuste de la empresa puede variar considerablemente, dependiendo de la estructura de control de la organización.

Por último, Stubbs y Cockin (2007) examinaron un banco australiano utilizando el enfoque del compromiso social (CEM, *Community Engagement Model*), que muestra un modelo híbrido que se basa en los principios capitalistas y valores cooperativos. El éxito de este banco indica que este modelo se podría utilizar como una guía para otras organizaciones que buscan mejorar su sostenibilidad social.

La Tabla 1 muestra las principales características de los dos tipos de organizaciones.

Tabla 1: Empresa capitalista versus cooperativa

Característica	Empresa Capitalista	Cooperativa
Accionista principal	Accionistas (Capital)	Cooperativistas (Trabajadores)
Objetivo prioritario	Maximizar el beneficio	Generar beneficio con un esquema de trabajo estable
Tipología de socios	Capital y/o trabajadores	Trabajadores
Estructura del capital social	Acciones	Participaciones
Transferencia de la propiedad	Las acciones son negociables y transferibles	Las participaciones solo son negociables entre los propios cooperativistas
Estructura de control	Determinada por la tenencia de las acciones o sus derechos políticos	Cada cooperativista tiene un voto con independencia del número de participaciones
Consejo de administración	Miembros dominicales e independientes	Formado por miembros de la cooperativa
Distribución de beneficios	Conforme al número de acciones de cada socio	Conforme al trabajo aportado por cada miembro
Organización internacional	No	International Cooperative Alliance (ICA)
Guía global de comportamientos éticos	De carácter voluntario	Basada en Principios y Valores

Fuente: Durán y Bajo, 2016

El gobierno corporativo de una cooperativa puede entenderse (Surroca et al, 2006), como “el diseño de mecanismos y la creación de instituciones que animen a los trabajadores a definir un objetivo que maximice la riqueza o el bienestar de los trabajadores (primer nivel de gobierno) y, además, incluya gestores para internalizar dichos objetivos (segundo nivel de gobierno)”. El gobierno de las cooperativas tiene que enfocarse en solucionar dos problemas: 1) la definición de un objetivo que maximice el bienestar colectivo; y, 2) la aplicación de este objetivo con éxito. La solución al primer problema se logra a través de la delegación de poder, lo cual permite a los consejos de administración diseñar una política estratégica común para la organización. El segundo problema se resuelve mediante el seguimiento de mecanismos e incentivos que inducen a los administradores a lograr este objetivo, es decir, su capacidad para satisfacer los objetivos de los miembros de la cooperativa.

3. UNA CORPORACIÓN COMO UN INSTRUMENTO DE GOBIERNO DE UN GRUPO DE COOPERATIVAS. EL CASO DE MONDRAGÓN

Mondragón es un grupo integrado horizontal de más de 100 empresas cooperativas en diferentes sectores de actividad: industrial, servicios, financiero, distribución, educativos y actividades de investigación. La primera cooperativa se creó en 1956 (se llamaba Ulgor y posteriormente se convirtió en Fagor). En 1959 se creó la cooperativa financiera Caja Laboral Popular que estableció una estrecha cooperación con otras cooperativas. Caja Laboral posteriormente se diversificó y abrió sus actividades a los agentes externos con el fin de reducir su exposición al riesgo (Ormaetxea, 1997).

En la década de 1980, la Corporación Cooperativa Mondragón (CCM), actualmente Corporación Mondragón se creó con la intención de lograr economías de alcance y tamaño derivadas de las agrupaciones de cooperativas (Dow, 2003). Como grupo, el objetivo de la Corporación consiste en lograr la solidaridad y cooperación entre los miembros de la cooperativa combinado con un enfoque empresarial riguroso. Mondragón es el 10º grupo industrial más grande de España, y se ha desarrollado sobre la base de una red de cooperativas. Actualmente tiene más de 73.000 empleados, de los que casi 13.000 trabajan en filiales y delegaciones internacionales, coordina 102 cooperativas, 140 filiales productivas, 8 fundaciones, 1 mutua, 10 entidades de cobertura y 7 servicios internacionales (Cuentas anuales 2016).

En las cooperativas de Mondragón, los trabajadores no socios “temporales” pueden moverse a otras cooperativas dentro del grupo y reciben los mismos pagos que los miembros de la cooperativa en la que trabajan. Los trabajadores que deseen convertirse en miembros deben pagar una cuota de inscripción inicial.

Las cooperativas han delegado competencias a la Corporación en los campos de las finanzas (préstamos e inversiones) y seguros, consultoría, coordinación industrial, educación y formación, investigación y desarrollo, etc. La democracia cooperativa de la Corporación debe combinarse con una gestión profesional, para ello se elige una junta que designa un grupo de directores profesionales con el poder y la autonomía suficientes para tomar decisiones en su proceso de gestión.

El gobierno a nivel cooperativo se configura de la siguiente manera, en el primer nivel se encuentra la Asamblea General, que elige a los miembros del Consejo de Gobierno, que a su vez nombra a los gerentes. Como órganos de consulta, tienen una Comisión de Seguimiento, y los Consejos Sociales y de Gestión.

Respecto a la estructura de gobierno de la Corporación, está formado por el Congreso Cooperativo, el Comité Permanente y el Consejo General, que incluye representantes elegidos de cada cooperativa dentro de la división correspondiente (el nivel inferior dentro de la es-

estructura). Cada cooperativa también elige a los representantes de la Asamblea General de los subgrupos industriales de cooperativas.

La política general se desarrolla en los planes estratégicos, en primer lugar, para las divisiones, a continuación, para las industrias y, finalmente, para las cooperativas de base. Las cooperativas son autónomas, pero transfieren derechos de decisión a la superestructura de la Corporación y a cambio reciben una serie de beneficios como la marca, promoción exterior, ayuda del grupo, acceso a ciertas instituciones sociales y cobertura financiera (Suroca et al, 2007).

Cualquier empresa interesada en unirse al grupo debe convertirse antes en una cooperativa, asumir las reglas del Congreso y tener un proyecto de desarrollo viable. Las solicitudes de adhesión son revisadas por el grupo cooperativo que pertenece al mismo sector (División). Si la respuesta es favorable, la decisión final será tomada por los órganos de gobierno corporativo (Comité Permanente y del Consejo General).

Al igual que cualquier otra organización económica, las cooperativas han tenido que hacer frente a problemas económicos y financieros. En este sentido, y como cualquier otra empresa en situación complicada, las cooperativas están capacitadas para tomar ciertas medidas a corto plazo: reducir gastos; fusionarse; utilizar las reservas de los fondos de solidaridad; emplear activos como garantías para obtener créditos bancarios; aumentar las horas de trabajo sin un aumento correspondiente en el salario; o pedir a los miembros cooperativistas una reducción en su salario. Mondragón, a través de Lagun Aro EPSV (Entidad de Previsión Social Voluntaria), coordinó la redistribución de los trabajadores miembros de una cooperativa a otra, por ejemplo, 600 personas en 2009 y alrededor de 400 en 2010.

En tiempos de crisis, todos los esfuerzos del grupo se centraron en mantener el nivel de empleo. Las pérdidas de puestos de trabajo en el grupo fueron mínimas gracias a la recolocación de los trabajadores de una cooperativa a otra e incluso los trabajadores que perdieron su empleo y no pudieron ser recolocados recibieron algún pago de manutención desde Lagun Aro durante unos meses y después la mayor parte de ellos pudieron regresar a su cooperativa original.

En 2008, en medio de la crisis financiera global, la tasa de crecimiento del empleo pasó a ser negativa por primera vez desde 1983 (-1,1%). Esta tendencia negativa se agravó aún más en 2009 (-8,3%). Desde el comienzo de la historia de Mondragón y hasta el año 2009, se liquidaron 10 cooperativas. No obstante, la situación en Fagor fue el primer gran problema al que enfrentó Mondragón en seis décadas de actividad, seguido de la crisis de Eroski.

La Corporación Mondragón dio por superada su crisis con los resultados del ejercicio 2015, las ventas sumaron 11.368 millones de euros (+2,8%) y en los dos años 2014 y 2015 generaron 2.100 puestos de trabajo, logrando resolver la situación laboral de gran parte de los trabajadores de Fagor. Para hacer frente a su deuda, tuvieron que abordar la venta de activos

inmobiliarios y de negocio en áreas geográficas no estratégicas y consiguiendo refinanciar de esta manera parte de deuda.

En la nueva dirección de Mondragón, respecto al sempiterno debate sobre si más poder para la Corporación o más para las cooperativas, se decantó del lado de las cooperativas. A tal fin, se reforzó el papel de los órganos comunes de la Corporación en materia de aseguramiento de la rentabilidad del modelo: no manteniéndose artificialmente negocios no rentables, de manera que para ayudar a una cooperativa en crisis ésta habrá de presentar un plan de negocio creíble, que será monitorizado por los órganos de la Corporación, y si no es posible el rescate se procederá a su cierre ordenado y a recolocar a sus trabajadores en otras cooperativas y/o ayudarles a crear nuevos negocios. (El Economista, 21/04/2016)

4. EL FRACASO DE FAGOR

Fagor siguió una estrategia multi-marca: Fagor y Edesa en España, Brandt y De Dietrich en Francia y Mastercook en Polonia. Estas marcas se dirigieron a los segmentos de aparatos eléctricos de rangos de precio bajos, medios y altos, respectivamente. En 2005, Fagor compró su filial francesa (Brandt), una empresa que tenía una fuerte superestructura industrial y esta operación duplicó el tamaño y el número de plantas productivas de Fagor. En ese momento, sus competidores en el segmento de bajo precio se encontraban en países de bajo coste (Turquía y Europa del Este).

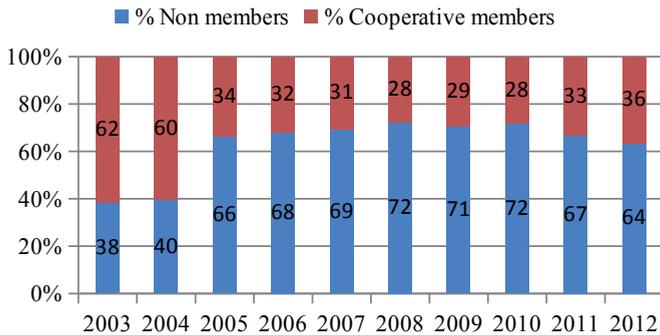
Pero la burbuja de la vivienda también significó una caída del mercado en el negocio de la electrónica. Desde 2007, Fagor redujo continuamente sus ventas y las pérdidas se fueron acumulando. En 2007, se registró una facturación de 1.750 millones de euros; 1.396 en 2010 y 1.167 millones en 2012 y hubo una reducción del 42% en 2013. En cinco años Fagor acumuló pérdidas por unos 150 millones de euros. La consecuencia final fue que el número de empleados se redujo progresivamente de 10.067 trabajadores en 2007 a 5.642 en 2013. La crisis en términos de demanda supuso una disminución del 37% en 2007 en España y en Francia, además de una mayor competencia en los precios de los países menos desarrollados (el coste de mano de obra en China o en la India es de menos de 1 euro por hora, mientras que en Europa es de 23-25 euros por hora). A la vista de los miles de euros de pérdidas acumuladas, Fagor tuvo que bajar sus precios con el fin de resistir la competencia y, por lo tanto, su margen disminuyó. Para competir en los mercados emergentes, Fagor necesitó dar un impulso a sus filiales chinas y coreanas, y para ello era indispensable contar con suficientes recursos financieros.

El plan de viabilidad elaborado por Fagor implicó el cierre de plantas en países de alto coste, la consolidación y eventual cierre de las actividades en las industrias de bajo margen y en el reenfoque de su negocio en dispositivos eléctricos pequeños, una línea de negocio en el que Fagor era líder del mercado. Pero la Corporación Mondragón consideró que el plan de viabilidad no era factible y que los recursos solicitados no garantizarían el futuro de la empresa.

En mayo de 2013, la Corporación Mondragón proporcionó 70 millones de euros de los beneficios generados por otras cooperativas, pero no proporcionó los fondos necesarios para Fagor, en línea con la negativa de las cooperativas más grandes en el grupo como Orova (fabricante de ascensores) y Eroski (supermercados y distribución). Con esta decisión, Mondragón intentó evitar un conflicto entre las cooperativas.

Como puede observarse en la Figura 1 y en la Tabla 2, en 2005 Fagor casi se duplicó el número de trabajadores (5.835 en 2004 y 10.163 en 2005). Sin embargo, este crecimiento en el empleo cambió radicalmente la estructura cualitativa de la fuerza de trabajo: en 2004, los miembros de las cooperativas representaban el 60% de la plantilla total. Un año más tarde, sólo suponían el 34% y se mantuvieron en torno a este nivel hasta 2012. Esto significó que los no miembros representaron aproximadamente el 65% de la plantilla. En definitiva, la crisis supuso para Fagor la pérdida de alrededor de 5.600 puestos de trabajo; 2.000 en España y 4.000 puestos de trabajo indirectos. Por otro lado, desde el inicio de la crisis los salarios de Fagor disminuyeron un 20% y, por otro lado, también hay que hacer notar que el empleo en Fagor también se vio afectado por un cierto grado de endogamia, ya que muchos de los trabajadores eran parientes, lo que pudo suponer una barrera para la atracción de nuevos talentos.

Figura 1: Estructura de la fuerza laboral en Fagor



Fuente: Durán y Bajo, 2016

Tabla 2: Número de empleados de Fagor

FAGOR	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Número de empleados	5,682	5,835	10,163	10,543	10,067	9,861	8,405	8,260	6,641	5,673
No cooperativistas	2,187	2,315	6,739	7,150	6,985	7,143	5,931	5,935	4,422	3,606
Cooperativistas	3,495	3,520	3,424	3,393	3,082	2,718	2,474	2,325	2,219	2,067

Fuente: Durán y Bajo, 2016

Con el crecimiento en el número de trabajadores no socios de Fagor, el Consejo Social perdió capacidad de influir en las decisiones debido a una cierta ruptura entre la gestión y la propiedad, junto con un deterioro de las relaciones laborales, que distorsionó los principios fundamentales de la cooperativa, según las declaraciones del Consejo Social (El País, 1 de noviembre de 2013). Los gerentes pueden desarrollar un comportamiento oportunista y los propietarios (trabajadores miembros) carecen de mecanismos eficaces de control y, por lo tanto, comenzaron a sentirse desanimados. En términos más precisos podría decirse que las empresas pueden perder eficacia cuando la propiedad está fragmentada y no existen mecanismos adecuados para el control efectivo sobre la conducta de los gerentes (Berle y Means, 1932; Marris, 1964; Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983).

Durante los siete años de crisis económica, Fagor no reaccionó a tiempo. Tal vez esto se debió a la falta de integración de negocios en la Corporación motivada por el cambio en la estructura laboral. La Corporación Mondragón se componía de un conjunto de empresas coordinadas que se identifican con la solidaridad y pudo verse afectada negativamente por la falta de flexibilidad para responder a situaciones estratégicas críticas, teniendo como resultado la reorganización de la empresa.

5. EROSKI: REESTRUCTURACIÓN Y REDUCCIÓN DE TAMAÑO

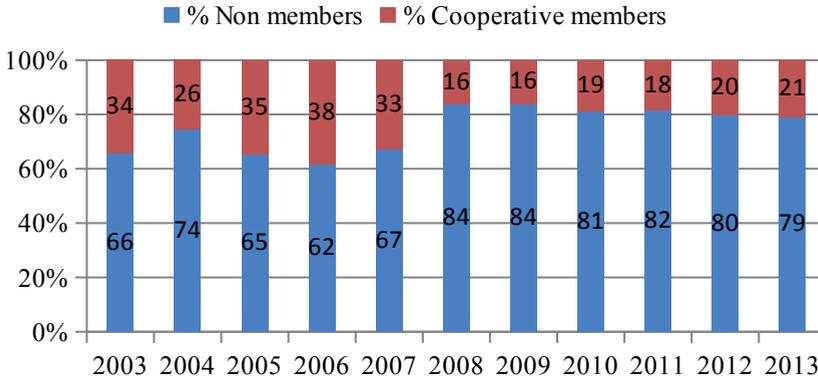
Eroski se creó en 1969 mediante la integración de diez cooperativas de consumo con 88 trabajadores en el País Vasco. En 1972, la compañía abrió su primera tienda, en esos momentos tenía la mayor área de distribución de alimentos en España (3.000 m²). En 1978, Eroski comenzó a vender sus propios productos de la marca.

En 1996, Eroski se unió a un centro de compras (Intergruop) establecido en Hong Kong (con una participación indirecta del 14,3%); esto supuso un hito en la internacionalización de la cooperativa. Como consecuencia de esta rápida expansión, Eroski se convirtió en la cooperativa más grande dentro del grupo Mondragón, con 46.000 trabajadores, (50% de todos los puestos de trabajo en el grupo), de los cuales sólo 9.000 eran miembros, 5.000 eran miembros potenciales y la mayoría de los trabajadores eran de otras filiales.

En 2007, después de 15 años de actividad comercial exitosa, Eroski experimentó una caída sustancial en las ventas. Desde el año 2008 y el inicio de la crisis económica, se produjo un descenso continuado de facturación que se correlacionó con la disminución del consumo y se reflejó en pérdidas año tras año. Paralelamente, durante la crisis económica el número de trabajadores disminuyó, los salarios cayeron (tanto para los cooperativistas como para los empleados), la deuda se reestructuró, los activos se vendieron y algunos establecimientos cerraron.

En 2008, Eroski duplicó su número de trabajadores; sin embargo, el porcentaje de los miembros de cooperación también se redujo un 20%. En otras palabras, casi el 80% de la fuerza de trabajo no eran miembros de la cooperativa (véase la Figura 2 y Tabla 3).

Figura 2: Estructura laboral de Eroski



Fuente: Durán y Bajo, 2016

Tabla 3: Número de empleados de Eroski

EROSKI	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número de empleados	23,837	28,351	22,620	21,108	24,590	50,588	52,705	47,539	44,649	41,834	39,862
No cooperativistas	15,647	21,108	14,785	13,055	16,528	42,411	44,279	38,604	36,420	33,371	31,554
Cooperativistas	8,190	7,243	7,835	8,053	8,062	8,177	8,426	8,935	8,229	8,463	8,308

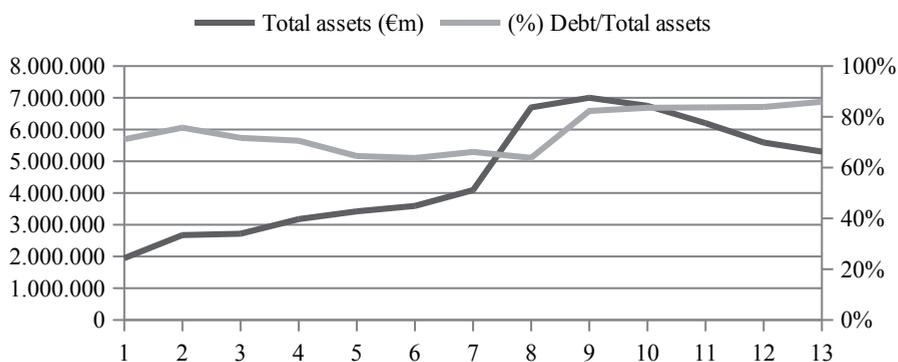
Fuente: Durán y Bajo, 2016

Durante el periodo 1999-2008, Eroski pasó por una fase de rápida expansión y llevó a cabo un ambicioso programa de inversiones, financiado principalmente a través de la deuda como puede observarse en la Figura 3. De hecho, desde el año 2001, hubo un aumento continuo de los activos con un notable aumento en 2007/09, seguido de un descenso en el período inmediatamente después. Como resultado, en 2008, Eroski era tres veces más grande que cinco años antes. Hasta el año 2007, la ratio de deuda fue de entre el 70% y el 80% y se acercó al 90% en el período después.

Una de las principales adquisiciones realizadas por Eroski fue Caprabo, el supermercado más antiguo de España creado en 1959. En 2007 adquirió el control del 75% a lo que añadió en

2011 otro 9% y en 2012 el 16% restante. Esta operación tuvo como efecto el incremento de la ratio de deuda de la compañía. Ante esa situación, en 2014 fue necesario acometer una reestructuración de 2.500 millones de deuda que fue llevada a cabo con la participación de 22 bancos, la obtención de nuevas líneas de crédito y la planificación de la venta de activos. En 2015 Eroski acordó con los bancos la recompra de 200 millones de euro de deuda para julio de 2019 bajo ciertas condiciones (El País, 29 de mayo, 2015) lo que incluyó el traspaso de supermercados o la venta de alguna de las franquicias bajo su control como Perfumerías If.

Figura 3: Tamaño y ratio de deuda de Eroski



Fuente: Durán y Bajo, 2016

Aunque las cooperativas han mostrado una considerable resistencia a la crisis económica, en el caso de las dos principales cooperativas de Mondragón han sufrido un importante impacto que ha llevado a la desaparición de una de las dos cooperativas mencionadas (Fagor). La fuerza de trabajo de una cooperativa se puede dividir en dos tipos: miembros y no miembros. En el caso de Fagor (cooperativa industrial), los miembros representaban el 62% de la población activa en 2003, y desde 2005 representaron alrededor del 30% en promedio. En el caso de Eroski (cooperativa de distribución), los socios-trabajadores representaban un 34% en 2003 y esta cifra se mantuvo similar hasta 2007. Desde 2008, este número se redujo a alrededor del 18%. En ambos casos, durante el proceso de expansión la fuerza de trabajo que se necesitaba fue completada por los trabajadores no socios (una opción de flexibilidad). Con el fin de financiar el rápido crecimiento que se logró, se cambió la ley para permitir la emisión de instrumentos financieros complejos -similares a la deuda perpetua - que podían ser adquiridos por inversores 'no profesionales' minoritarios. Una vez que la crisis se había asentado, ambas cooperativas se encontraron en una trampa de deuda con el resultado de despido de trabajadores e impago de deuda.

En 2016 Eroski dió por concluido el proceso de saneamiento, esperando beneficios en los próximos años, en 2015 perdió 61,3 millones de euros, con una mejora del 78% respecto a los 280,2 millones perdidos el año anterior. Este cambio de tendencia ha sido posible gracias a las operaciones de saneamiento que han consistido en dotaciones por deterioros extraordinarios en activos materiales, inmateriales e inmobiliarios por valor de 242 millones de euros. Además, en 2015 se cerró un acuerdo con la banca para refinanciar 2.515 millones de deuda. Finalmente, este año también supuso un punto de inflexión al crearse 442 puestos de trabajo, pasando a engrosar la cifra total de 33.832 trabajadores, de los cuales 12.015 son socios trabajadores (36%).

6. FINANCIACIÓN HÍBRIDA DEL CRECIMIENTO FAGOR Y EROSKI

Una cantidad sustancial de los recursos destinados a financiar el crecimiento tanto de Fagor como de Eroski se obtuvo mediante la emisión de instrumentos híbridos llamados Aportaciones Financieras Subordinadas (AFS). La emisión de este producto financiero no estaba permitido a las cooperativas, pero la Ley Vasca de cooperativas se modificó para autorizar que Fagor y Eroski pudieran emitirlos con la finalidad de obtener capital financiero de manera que las necesidades financieras de ambas cooperativas fueron facilitadas por los cambios institucionales.

Este activo financiero no es ni acción ni deuda pura, pero es similar a la deuda subordinada y a las participaciones preferentes (también similares a las acciones preferentes).

Las entidades financieras comercializaron un producto “garantizado” similar a un depósito que podría ser liquidado en 24-48 horas. Sin embargo, este producto no era un depósito bancario y por lo tanto no estaba garantizado. Las AFS eran y son un producto complejo de acuerdo con la Directiva sobre mercados de instrumentos financieros, MiFID, “*Market in Financial Instruments Directive*”, y, en consecuencia, sólo los inversores profesionales podrían comprarlos. Los miembros de una cooperativa son inversores “minoritarios” que no están cualificados para comprar este tipo de productos. Asimismo, es importante reseñar que los riesgos asociados con este producto vienen determinados por tratarse de emisiones a perpetuidad donde los emisores podían amortizar parcial o totalmente a su propia conveniencia y, en cualquier caso, la cancelación de las AFS podría hacerse en función de las necesidades del inversor. Además, la rentabilidad del producto depende de ciertos niveles de beneficios obtenidos por el emisor, el interés podría pagarse con bienes y no con dinero en efectivo, y, por último, en caso de liquidación de la empresa, los inversores se posicionarían tras los acreedores comunes en el orden de prelación.

En términos nominales, cada AFS fue de 25 euros y su comercialización se centró en los inversores minoritarios. Se lanzaron cuatro emisiones que sumaron un importe total de 845 millones de euros (185 en el caso de Fagor y 660 millones por Eroski). En mayo de 2014, los inversores habían perdido casi el 77% y el 70% de su inversión en Fagor y Eroski, respectivamente.

En febrero de 2016 los titulares del 62% de las AFS emitidas por Eroski entre 2002 y 2007 acudieron a la oferta de canje por una nueva emisión de Obligaciones Subordinadas Eroski (OSE) con vencimiento inicial a 12 años y un 3,022% de interés. Para el año 2016, el tipo de interés de las AFS quedó fijado entre el 3,022% (0,0022%+3% de diferencial) para las emisiones entre 2002 y 2004, y del 2,522% (0,0022%+2,5% de diferencial) para la emisión de 2007.

La operación de canje alcanzó un volumen de 209 millones de euros en la suscripción de las nuevas Obligaciones Subordinadas, que se sumaron a los 280 millones de euros que Eroski mantenía en AFS y cuyos tenedores de títulos decidieron conservar en los mismos términos y condiciones en que realizaron su inversión inicial. Tanto las AFS como las OSE cotizan en el mercado de renta fija con el objetivo de dotar de liquidez al título. (www.cnmv.es).

7. CONCLUSIONES

Las empresas sociales, cooperativas, son actores importantes entre las denominadas 'empresas auto-organizadas' o 'empresas auto-gobernadas'. Sus prácticas incluyen la gestión democrática, la creación de reservas financieras comunes, la educación empresarial, el empleo sostenible, los sistemas empresariales horizontales y las dinámicas de cooperación. La racionalidad cooperativa se basa en la generación de confianza entre los actores económicos, tanto de los miembros que son dueños de las cooperativas como de las propias cooperativas entre sí. Existe una institución llamada Alianza Cooperativa Internacional (ACI), que es una organización no gubernamental independiente que representa y sirve a las cooperativas en todo el mundo.

Durante la crisis económica, las cooperativas en su conjunto han mostrado una fortaleza comparativa en términos de capacidad de recuperación. Por otra parte, los valores y principios subyacentes de este tipo de empresas siguen un sólido sistema de capitalización: los excedentes se capitalizan con el fin de distribuirse entre los miembros solamente cuando salen de la organización. Por el contrario, las reservas son indivisibles. Las cooperativas han demostrado su capacidad de resistencia a la crisis económica y han demostrado ser un modelo de acumulación de capital productivo (Sánchez Bajo y Roelands, 2013). Es de destacar que las cooperativas en general, parecen estar mejor protegidas tanto de la especulación como de la trampa de la deuda por las siguientes razones: las acciones cooperativas (participaciones) no son negociables; en la información financiera contable, las cooperativas siguen la práctica del valor en libros en lugar del valor razonable; y tienden a estabilizar los precios a través de la redistribución de los excedentes a los miembros al final de cada año.

Se ha analizado la Corporación Mondragón, que es un tipo particular de organización formada por un grupo de empresas (cooperativas), que están separadas legalmente y que no tienen interrelación tecnológica y de productos entre ellas. La Corporación Mondragón no tiene control de la participación respecto a estas cooperativas, aunque se puede ejercer un control democrático efectivo sobre las diferentes cooperativas, que están integradas en las

divisiones de la estructura organizativa. Una corporación básicamente genera economías de carácter financiero y de gestión y, en menor medida, economías de escala y alcance (técnica y comercial). Sin embargo, el carácter democrático del proceso de toma de decisiones de la Corporación y sus cooperativas reduce la posibilidad de flexibilidad que es necesaria en situaciones problemáticas.

El grupo Mondragón ofrece, sin embargo, un amplio nivel de diversificación industrial y geográfica. Las diferentes cooperativas son los beneficiarios de los factores complementarios de la Unidad Central en términos de gestión, finanzas y formación. Sin embargo, las cooperativas tienen un alto nivel de autonomía e independencia. Dada la naturaleza del trabajo cooperativo y la importancia que conceden a la solidaridad, esto puede restar valor o incluso neutralizar la posibilidad de flexibilidad en el tratamiento de situaciones de incertidumbre como la reorganización total o parcial, la venta de actividades o activos, etc.

La crisis económica puso de manifiesto las debilidades del sistema cooperativo desarrollado por el grupo Mondragón durante sus seis décadas de existencia: la falta de flexibilidad operativa para hacer frente a la crisis, y el modelo de gestión. La Corporación Mondragón ha mostrado dos modelos de organización: uno propuesto por los actuales gestores, que han dado más poder ejecutivo a la corporación a expensas de las cooperativas; y otro modelo que ha tratado de mantener la independencia de las cooperativas y, por tanto, lograr una mayor descentralización en la toma de decisiones. La enseñanza de estos años es que Corporación debería mantener el principio de solidaridad entre las cooperativas, pero siendo más rigurosos en el control de aquellas con problemas que necesitan la ayuda del sistema.

El rendimiento financiero y el trabajo de Fagor y Eroski en el período anterior a la crisis y durante la crisis muestra algunas características interesantes. Ambas empresas se comprometieron a un proceso muy importante de inversión y expansión internacional. En un corto espacio de tiempo, doblaron su tamaño y financiaron sus elevadas inversiones principalmente a través de la deuda utilizando para ello la emisión de activos financieros complejos dirigidos a inversores minoritarios (es decir, los no profesionales). En esta situación, ambas cooperativas han tenido que absorber los altos costes financieros en circunstancias que han significado una reducción radical de las ventas, así como pérdidas. Los inversores también han tenido que hacer frente a pérdidas muy importantes en las Aportaciones Financieras Subordinadas (AFS). En el contexto de una gran depresión, la estructura financiera de ambas cooperativas se ha encontrado en una situación difícil. De hecho, una de las dos cooperativas, Fagor, ha desaparecido. El pobre rendimiento económico ha coincidido con el período de sus mayores necesidades financieras y la emisión de AFS. En este proceso, la naturaleza del riesgo y el rendimiento han cambiado.

Por otra parte, ambas cooperativas también han mostrado algunas similitudes en la forma de afrontar la necesidad de aumento de la fuerza de trabajo para acompañar el proceso de rápido crecimiento al que se comprometieron. Las dos cooperativas incrementaron principalmente el número de trabajadores no socios y mantuvieron el número de miembros de la cooperativa. En consecuencia, la situación creada mostró una mayor divergencia desde un

enfoque cooperativo “puro” de mano de obra. Esta decisión significó mayor flexibilidad para las cooperativas, que pudieron ajustar la plantilla de los trabajadores no miembros, recolocándolos en puestos de trabajo en otras cooperativas, como es el caso de Fagor.

De hecho, ambas cooperativas se transformaron en organizaciones híbridas donde la importancia de la visión capitalista de negocio aumentó gradualmente, mientras que disminuyó la naturaleza esencial cooperativista. El proceso de internacionalización y expansión llevó estas cooperativas a eludir su verdadera naturaleza, y su punto de vista comercial se hizo más relevante que el proyecto social de su organización. El valor de activos intangibles tan valiosos como la confianza, la solidaridad y la calidad de la gestión sociales disminuyó.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bartlett, W., Cable, J., Estrin, S., Jones, D.C. and Smith, S.C. (1992). Labor-managed cooperatives and private firms in north central Italy: an empirical comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1), 103-118.
- Ben-Ner, A. (1984). On the stability of the cooperative Type Organization. *Journal of Comparative Economics*, 8(3), 247-60.
- Berle, A.A and Means, G.C. (1932). *The Modern Corporation and private property*. New York: MacMillan.
- Bonin, J.P., Jones, D.C. and Putterman, L. (1993). Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: Will ever the twain meet? *Journal of Economic Literature*, 31, 1290-1320.
- Burdin, G. and Dean, A. (2008). ¿Por qué existen pocas empresas gestionadas por sus trabajadores? *Quantum*, III(18), 87-105.
- Burdin, G. and Dean, A. (2009). New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalism firms. *Journal of Comparative Economics*, 37(4), 517-533.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).www.cnmv.es
- Craig, B. and Pencavel, J. (1992). The behavior of workers cooperatives: the plywood companies of the Pacific Northwest. *American Economic Review*, 82(5), 1083-1105.
- Craig, B. and Pencavel, J. (1993). The objectives of worker cooperatives. *Journal of Comparative Economics*, 17(2), 288-308.
- Dow, G. (2003). *Governing the Firm: Workers Control in Theory and Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Duran, J.J. and Bajo, N. (2016). 'From Cooperative to Hybrid Organization: Internationalization, Financing and Crisis' in *Organizational Management*. Ed Springer, pp 150-174.
- El País. (2013). 1 November. (www.elpais.com/tag/fecha/20131101)
- El País. (2015). 29 May. (http://economia.elpais.com/economia/2015/05/29/actualidad/1432921086_533618.html)
- Fama, E.F. and Jensen, M.C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law & Economics*, 26(2), 327-349.
- Gallardo, D., Sánchez, M.I. and Castilla, F. (2014). Modelización estructural de la orientación a la responsabilidad social en las sociedades cooperativas y su impacto en los resultados. *Información Comercial Española*, 879, 125-142.

- Hart, O. (1995). *Firms, contracts and financial structure*. Oxford: Clarendon Press.
- Jansson, S. (1986). Swedish labour-owned industrial firms. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 57, 103-106.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kremer, M. (1997). *Why are worker cooperatives so rare?* Working Paper 6118. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Marris, R.L. (1964). *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*. New York & London: The Free Press and MacMillan.
- Mondragón Corporación. *Cuentas Anuales*. (2016).
- Miyazaki, H. (1984). On success and dissolution of the labor-managed firm in the capitalist economy. *Journal of Political Economy*, 92 (5), 909-931.
- Ormaetxea, J.M. (1997). *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Mondragón: Litografía Danona.
- Pencavel, J., Pistaferri, L. and Schivardi, F. (2006). Wages, employment, and capital in capitalist and worker-owned firms. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(1), 23-44.
- Pérotin, V. (2006). Entry, exit and the business cycle". Are cooperatives different? *Journal of Comparative Economics*, 34, 295-316.
- Rooney, P. (1992). ESOPs, producer co-ops and traditional firms: are they different? *Journal of Economics Issues*, 26, 593-603.
- Stubbs, W. and Cocling, C. (2007). Cooperative, Community-Spirited and Commercial: Social Sustainability at Bendigo Bank. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14, 251-262.
- Surroca, J. and García-Cestona, M.A. (2006). Corporate Governance and the Mondragón Cooperatives. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 4(2), 99-112.
- Surroca, J. and García-Cestona, M.A. (2007). Gestión de los grupos de interés en las cooperativas de Mondragón. *Revista de Economía Social*, 39, 8-13.
- Sánchez Bajo, C. and Roelants, B. (2013). *Capital and Debt Trap*. New York: Palgrave MacMillan.
- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35.