01 Estudio de **caso**

mundukide
kooperazio kooperatiboa
cooperación cooperativa

ES

Estudio de Caso

Eroski Mundukide

Estudio de **caso**

Autor: Ibon Antero Intxausti
Edición: Elena Irala

Mundukide Fundazioa
Zarugalde, 30 | 20500 Arrasate-Mondragón
Tel. 943772010
www.mundukide.org

Arrasate, enero de 2019
Deposito legal: SS 423-2016
Impreso sobre papel Neo STAR Matt-FSC.

Presentación

EROSKI, como cooperativa de personas trabajadoras y consumidoras, tiene como un valor esencial la solidaridad con el entorno. Ésta se basa en actuar mejorando el balance de lo que damos en relación a lo que recibimos: la creación de empleo y riqueza, la identificación de las necesidades de cada territorio y la colaboración para su resolución son fundamentales en una empresa responsable como nosotros.

Tenemos un compromiso social orientado a mejorar nuestro impacto sobre la salud y el medio ambiente y a apoyar las iniciativas que favorezcan un desarrollo comunitario integrador, inclusivo e igualitario. Nuestra colaboración desde hace más de una década con Mundukide es parte de la puesta en práctica de esos principios de cooperación y solidaridad.

A lo largo de estos años hemos apoyado económicamente y difundido entre las personas consumidoras los proyectos y programas de cooperación de Mundukide, pero lo más singular y destacado es nuestra participación en el "Programa de voluntariado cooperativo para la transformación social". Este modelo de colaboración innovador no solo nos brinda la oportunidad de ayudar en el desarrollo socieconómico y cooperativo de pueblos más desfavorecidos, sino que además supone una experiencia enriquecedora a nivel profesional y personal para los Socios y Socias Trabajadoras participantes. Hasta ahora cuatro de nuestros/as compañeras han compartido sus conocimientos sobre distribución y comercialización en Brasil, principalmente en la región centro de Paraná, colaborando así en el desarrollo integral de ese territorio a través del fortalecimiento de las capacidades y procesos locales y la promoción de avances en el acceso a la tierra, la educación y la protección ambiental.

Buscar sinergias con otras organizaciones de la economía social favorece la transformación social no solo a nivel local, sino también global. Para ser agentes de cambio efectivos debemos buscar alianzas y colaboraciones con entidades que permitan implementar proyectos sólidos, estables y fieles a nuestros principios cooperativos. Mundukide ha sido fundamental para que hayamos participado en estas acciones solidarias y colaborativas en Sudamérica y valoramos enormemente su profesionalidad y labor social, así como el apoyo mostrado a nuestros Socios/as Trabajadoras.

Esperamos que este caso de éxito sirva de inspiración para otras empresas que quieran poner en práctica su compromiso de responsabilidad social..

Alejandro Martinez Berriochoa
Director General Fundación EROSKI

Índice

0. PRESENTACIÓN 03

1. INTRODUCCIÓN 05

2. INTERCOOPERACIÓN EROSKI – MUNDUKIDE 07

2.1. MUNDUKIDE: SOCIO NATURAL PARA LA COOPERACIÓN EN LAS COOPERATIVAS 08

2.2. EROSKI Y FUNDACIÓN EROSKI 09

2.3. CONSTRUYENDO LA COLABORACIÓN 10

3. PROGRAMA DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO EN BRASIL 13

3.1. CONTEXTO 13

3.2. ALIANZAS 14

3.3. DESARROLLO DEL PROGRAMA 16

4. PROGRAMA DE VOLUNTARIADO COOPERATIVO PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL 19

4.1. CARACTERÍSTICAS 19

4.2 ACTIVIDADES REALIZADAS 20

4.3 RESULTADOS OBTENIDOS 22

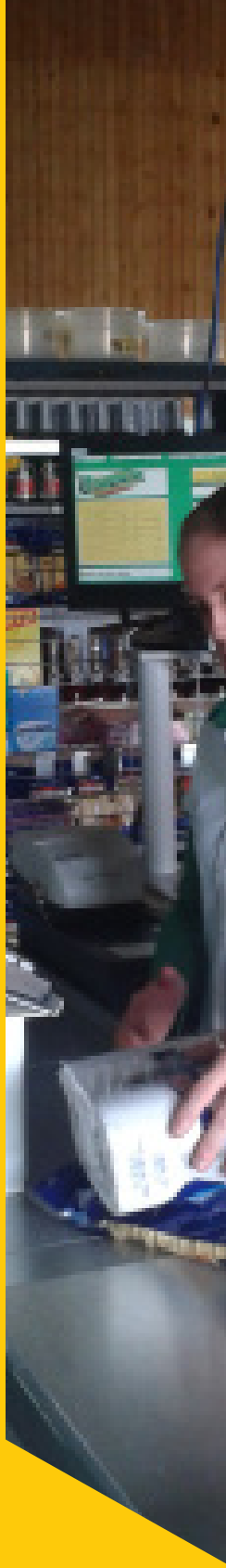
5. TESTIMONIOS DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES 25

6. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS 33

6.1. SOBRE EL MODELO DE COLABORACIÓN 34

6.2. SOBRE EL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO 34

6.3. SOBRE EL PROGRAMA DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO EN BRASIL 35



Introducción

Vivimos una **época de grandes cambios** globales: aumento de inequidades, cambio climático, efectos geopolíticos, aumento de la urbanización, aumento de la población, etc. Por otro lado, existen cada vez más experiencias, donde también las **lógicas competitivas** se reemplazan por **lógicas cooperativas** o colaborativas (economía colaborativa, software libre, wikipedia, etc.).

Nos enfrentamos a nuevos escenarios donde son necesarias nuevas alianzas, colaboraciones,... **nuevos modelos de cooperación** donde sector privado y social encuentren soluciones innovadoras a necesidades locales y globales, con modelos económicos centrados en las personas y su entorno.

La **transformación social**, la solidaridad, el carácter universal,... no son conceptos nuevos para las cooperativas; al contrario, son valores **intrínsecos** a las mismas, valores que forman parte de su ADN.

En este estudio presentamos y analizamos la colaboración realizada entre MUNDUKIDE y EROSKI durante los años 2010-2018 en Brasil, con el objetivo de visibilizar **casos de buenas prácticas** que puedan ser inspiradoras, entendiendo que **MUNDUKIDE es el socio natural** para la cooperación al desarrollo en el entorno del trabajo cooperativo.

Se trata de un nivel de **colaboración con un enfoque estratégico**, en el que se trabaja con relaciones continuadas, visiones y valores compartidos, pasando del intercambio de valor a la creación conjunta de valor.

Las **relaciones duraderas y de confianza** son la clave del éxito a la hora de aunar el conocimiento socioempresarial de EROSKI con la labor social de MUNDUKIDE. Ambas entidades han sabido sumar esfuerzos para mejorar la calidad y eficiencia de la intervención en los Programas de Brasil.

Por ello, desde MUNDUKIDE **agradecemos** el inmenso compromiso mostrado por EROSKI durante todos estos años y también el esfuerzo y dedicación de las personas cooperantes que han participado en este Programa.

EROSKI
Uma Companhia Diferente

2. INTERCOOPERACIÓN EROSKI – MUNDUKIDE

Érase una vez... la intercooperación

Se trata de un principio que implica la aplicación concreta de uno de los principales valores de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON: la solidaridad. Esta debe manifestarse en distintos ámbitos, desde el entorno más cercano hasta el más lejano, apoyándose y trabajando con otras entidades y agentes que actúan siguiendo las mismas claves.

El **principio de intercooperación**, por lo tanto, implica la búsqueda de sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.

Desde MUNDUKIDE consideramos que la cooperación alcanza su sentido más amplio si conseguimos el compromiso, implicación y sensibilización del mundo del trabajo, cuyo máximo exponente es el entorno cooperativo.

Por ello, la labor que se desarrolla desde MUNDUKIDE, además de contribuir al desarrollo socioeconómico de los pueblos con los que coopera, busca también contribuir a nuestra experiencia cooperativa en lo referente a principios de intercooperación, transformación social y carácter universal.

> *"La Cooperación es una auténtica integración del Hombre en el proceso económico y social, que configura un nuevo orden social; los cooperativistas deben concurrir hacia este objetivo final a una con todos los que tienen hambre y sed de justicia en el mundo del trabajo".**
>
> Jose María Arizmediarrieta

** Se ha mantenido la cita tal como se recoge de Arizmendiarrieta. Interpretamos hombre como genérico en el sentido de persona.*

2.1. MUNDUKIDE: SOCIO NATURAL PARA LA COOPERACIÓN EN LAS COOPERATIVAS

MUNDUKIDE FUNDAZIOA es un proyecto que nace para cooperar con los pueblos del Sur, compartiendo experiencias, medios y el saber hacer cooperativo para fomentar su desarrollo autogestionario e integral.

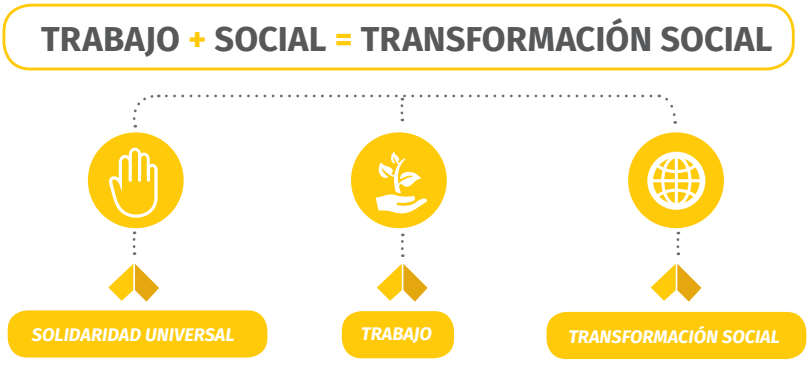
Así mismo basa su funcionamiento en algunos de los principios cooperativos de MONDRAGON:

1 | Transformación social

2 | Carácter universal

3 | Trabajo como motor de cambio

Fundada en 1999, MUNDUKIDE impulsa un **sistema de intercooperación** donde diferentes agentes cooperativos se integran para promover programas de desarrollo socioeconómico.



2.2. EROSKI Y FUNDACIÓN EROSKI

Fundada en 1969, EROSKI es una de las empresas de distribución más importantes del estado español. Cuenta con una amplia red de más de 1 600 establecimientos en diferentes negocios y enseñas tanto de la distribución alimentaria (Hipermercados y Supermercados), como no alimentaria (Estaciones de Servicio, Tiendas de Ocio y Deporte, Ópticas, Agencias de Viajes).

EROSKI cuenta con más de un millón cien mil personas socias de consumo y algo más de diez mil personas socias de trabajo. Ambas comunidades comparten de forma paritaria la soberanía de la cooperativa, y participan conjuntamente en las decisiones y en la gestión a través de la Asamblea General y el Consejo Rector.

Su especial naturaleza, que integra a personas trabajadoras y consumidoras, y su vocación por una relación responsable con el entorno, marcan toda su actuación y conforman su modelo de gestión y estrategia empresarial. Es, sin duda, una organización con gran experiencia en responsabilidad social corporativa.

EROSKI invierte todos los años el 10% de sus beneficios en diversas actividades de interés social. La FUNDACIÓN EROSKI es hoy en día el instrumento para esta devolución de riqueza a la sociedad, que se estructura en múltiples ejes de trabajo, de entre los que destacan:

1 | **La promoción y defensa de los consumidores y, en especial, la formación e información al consumidor.**

2 | **El impulso de las relaciones intercooperativas.**

3 | **La promoción educativa, cultural y profesional, en especial en materia de consumerismo y de compromiso con el entorno y el medio ambiente.**

4 | **La solidaridad y la promoción asistencial, con actuaciones a nivel local, nacional y global.**

5 | **La investigación, desarrollo e innovación en relación con el consumerismo, la alimentación, el medio ambiente y los hábitos de vida saludables.**

EROSKI vela especialmente por la igualdad y ha sido reconocida como Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres.

2.3. CONSTRUYENDO LA COLABORACIÓN

La relación entre MUNDUKIDE y **EROSKI** se remonta hasta el momento de la creación de MUNDUKIDE, en un inicio mediante **acciones más puntuales** y hoy en día, con una **colaboración más estructurada y estratégica en cuatro ámbitos.**

1 | Institucional

Desde 2013 **EROSKI forma parte del Patronato de MUNDUKIDE**, máximo órgano de la entidad. Esta participación, significa "ser parte del proyecto", poder participar a nivel institucional en él e impulsar los mecanismos de colaboración entre ambos proyectos. El Patronato de MUNDUKIDE es el órgano máximo de gobierno y representación de la fundación, y ejerce todas aquellas facultades que sean necesarias para la realización de los fines fundacionales. En concreto, administra los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación.

2 | Comunicación

Periódicamente se publican **artículos** sobre los programas de MUNDUKIDE en las revistas para las personas socias, lectoras y usuarias de EROSKI CONSUMER y www.consumer.es.

Asimismo, con motivo del XV Aniversario de MUNDUKIDE, celebrado en 2015, tuvo lugar en las oficinas centrales de EROSKI en Elorrio la **exposición fotográfica "BATU TAUPADARA"**, que mostraba los resultados de los programas que la fundación lleva a cabo en Cuba, Brasil y Mozambique.

También en 2015, EROSKI participó en la **"I Carrera Solidaria MUNDUKIDE entre Cooperativas"**, resultando ganadora en la categoría femenina.

3 | Económica

La aportación acumulada de EROSKI a los fondos de la FUNDACION MUNDUKIDE desde el año 2006 asciende a 444 721 euros.

4 | Personal

Durante varias ediciones EROSKI participó en los **Programas de intercambio de experiencias comunitarias**, en los que cooperativistas del Sur visitaban MONDRAGON para conocer la experiencia y las cooperativas del grupo.

Desde 2010 todas estas acciones de colaboración han ido un paso más allá, con el **acuerdo de voluntariado cooperativo**. Esta alianza entre ambas entidades busca la **transmisión de la experiencia de EROSKI en el ámbito de la distribución y comercialización hacia personas y colectivos con los que MUNDUKIDE impulsa sus proyectos de intercooperación**. Las líneas de

trabajo y acciones realizadas en estos años han fructificado en resultados muy interesantes, además de suponer una importante innovación a la hora de desarrollar proyectos de cooperación internacional.

"Aportamos el saber hacer de la experiencia cooperativa para lograr el desarrollo económico de zonas desfavorecidas"

Maitane Baskaran, mayo 2010

"Decidí ir a Brasil en un momento crítico de mi vida. Necesitaba un cambio y la experiencia vivida me ayudó muchísimo".
mundukide
kooperazio kooperatiboa
cooperación cooperativa
MAITANE BASKARAN MENDEZONA
Socia de Eroski

"Animaría a las mujeres cooperativistas a colaborar con Mundukide, por que se trata de una experiencia vital y laboral muy enriquecedora".
mundukide
cooperación cooperativa
BEA DÍEZ LÓPEZ
Eroskiko bazkidea

"Recuerdo los miedos previos que sentía, al trabajo que debía desarrollar y a la sociedad a la que debía enfrentarme, pero todo fue sobre ruedas".
mundukide
cooperación cooperativa
FRAN ALLER
Eroskiko bazkidea

3. PROGRAMA DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO EN BRASIL

Brasil, líder mundial... en concentración de tierras y desigualdad interna

3.1. Contexto

La República Federal de Brasil es el quinto país más grande del mundo y el segundo en desigualdad de tenencia de tierras. Nos encontramos con un país lleno de desigualdades y de contradicciones.

A pesar de haberse posicionado como potencia económica en América Latina, hoy día Brasil aún permanece como **una de las sociedades más desiguales del mundo**, donde la realidad y los datos pueden revelarse bien distintos al retrato positivo que en ocasiones puede presentar.

Por otro lado, Brasil presenta en la actualidad uno de los **índices más altos de concentración de la propiedad de la tierra** en el mundo, siendo el segundo país con mayor índice en este aspecto después de Paraguay. El desarrollo de la agricultura brasileña, en la medida en que se basó en la concentración de la propiedad de la tierra favoreciendo el latifundio, ha sido extremadamente excluyente. A este proceso se han sumado profundos cambios en la relación urbana-rural y el empleo en el campo.

Uno de los resultados más escalofriantes de la desigualdad en el campo es la situación de los **31,5 millones de personas brasileñas que padecen hambre**, la mitad de ellos vive en las zonas rurales.

Todos estos datos y evidencias indican que, a pesar de algunas medidas redistributivas, el país no afronta las desigualdades de forma estructural y ha sido incapaz (cuando ha tenido una bonanza económica) de desarrollar su potencial para un mayor desarrollo social.

3.2. Alianzas

3.2.1. MST [1]

El Movimiento de los Trabajadores Rurales sin Tierra (MST) es un movimiento social campesino que lucha por la tierra y por la reforma agraria en Brasil.

El MST nació como producto de la conjunción de distintos factores socioeconómicos resultantes del período 1975-85: el proceso de desarrollo capitalista en la agricultura, que fomentó la concentración de la tierra y provocó el consiguiente aumento de campesinos sin tierra; el proceso de transición democrática, que aisló la dictadura militar y animó al campesinado a organizarse; la labor de la iglesia, en particular la Comisión Pastoral de la Tierra; y las luchas aisladas por la tierra, que empezaron a tener lugar en distintos estados.

Las principales luchas del MST son las que se enumeran a continuación:

1 | **La tierra:** ocupación de tierras improductivas y distribución de las mismas entre el campesinado que quieran trabajarlas.

2 | **La reforma agraria:** va más allá de la lucha por la tierra e impulsa un nuevo modelo de desarrollo rural basado en el derecho al trabajo y la justa distribución de la riqueza, a la seguridad alimentaria y la justicia social, a la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, entre otros aspectos.

3 | **La transformación social:** la lucha por la tierra, la reforma agraria y la conquista de los derechos sociales implica una transformación social que genere las condiciones necesarias para garantizar una vida digna a toda la sociedad.

[1] http://www.mst.org.br/

3.2.2. MONDRAGON UNIBERTSITATEA - LANKI [2]

Tiene como misión investigar, formar e incidir en la realidad cooperativa, enfocando su actividad prioritariamente en el desarrollo de la vertiente socioeducativa del cooperativismo y la economía social. Éstas son sus principales áreas de investigación y actuación:

- Análisis y desarrollo del paradigma cooperativo, y del cooperativismo de Mondragon.
- Innovación y desarrollo de la educación cooperativa.
- Participación y gobernanza cooperativa.
- Cooperativismo, transformación social y desarrollo comunitario.
- Personas, cultura y sistemas cooperativos.
- Acompañamiento a procesos de economía social y solidaria.

Desde MUNDUKIDE-LANKI la colaboración con el MST, se asienta en una forma de entender los procesos de desarrollo, centrados en el **fortalecimiento de las capacidades y procesos locales**.

[2] http://www.mondragon.edu/eu/huhezi/ikerketa/ikerketa-taldeak/lanki

3.3. Desarrollo del Programa

La **principal y singular aportación** de MUNDUKIDE-LANKI en el ámbito del Programa de desarrollo socioeconómico en Brasil es su experiencia de desarrollo comunitario y de autogestión, experiencia que se pone a disposición de las cooperativas de la Reforma Agraria a través de un flujo bidireccional de conocimientos.

Aunque la solicitud inicial fue la de un acompañamiento global en todo Brasil, tras unos años de conocimiento, se opta por un enfoque regional, y así en 2008, MST y MUNDUKIDE-LANKI se unen para impulsar conjuntamente el desarrollo social y económico de la región de Cantuquiriguaçú. Para ello se **plantean** estrategias de fortalecimiento de las organizaciones de MST y su coordinación con las instituciones locales. Se pretende trabajar por el **desarrollo y la diversificación del sector económico-productivo**, al tiempo que se preservan los ecosistemas de la región, involucrando activamente a todas las personas, en especial a las mujeres.

El MST cuenta, con una fuerte presencia en la región centro del Estado de Paraná (Cantuquiriguaçú), una de las regiones más pobres del Sur de Brasil. La creación de estructuras cooperativas se plantea como estrategia principal para impulsar el desarrollo socioeconómico de los asentamientos.

Las estrategias hasta entonces adoptadas estaban fuertemente condicionadas por los **diferentes problemas y dificultades** en la región, entre los cuales podemos destacar el bajo nivel formativo, la escasa experiencia cooperativa de las bases, la baja cualificación de personas gestoras en las cooperativas, la falta de utilización de herramientas de planificación y gestión, la frecuente toma de decisión sobre inversiones en base a criterios ajenos a los económicos y sin análisis en estudios técnicos, la confusión de funciones entre gerencia y directivas comunitarias que interfieren en las decisiones relacionadas con la gestión diaria de las cooperativas, la falta de apoyo adecuado, el entorpecimiento de la actividad por parte de los organismos de Estado, etc.

Los buenos resultados de la colaboración, impulsan en 2011 a la extensión de la misma a la región de Alto Sertao de Sergipe en el Nordeste de Brasil.

Ante las continuas demandas de cooperativas de otros Estados y regiones de Brasil, en 2015, se plantea una estrategia que supera el enfoque regional y se centra en las Cooperativas de la Reforma Agraria con un doble objetivo: por un lado, capacitar en gestión y cooperación a unas cooperativas que promueven un desarrollo sostenible; y por otro lado, implantar un sistema de gestión propio para esas cooperativas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PRIORIDADES
PROGRAMA OPERATIVO
Planificación + indicadores
E1
FORMACIÓN
E2
ASISTENCIA TÉCNICA
E3
MODELO DE GESTIÓN
E4
INTERCOOPERACIÓN
ENSEÑANZA BÁSICA
ENSEÑANZA MEDIA
ENSEÑANZA SUPERIOR
BÁSICA
GESTIÓN
ESTRATEGIA
DEFINICIÓN
PRÁCTICA
DIFUSIÓN
HERRAMIENTAS
COMERCIALIZACIÓN
PERSONAS
PERSONAS
OBJETIVOS
COOPERACIÓN
CAMBIOS SIGNIFICATIVOS

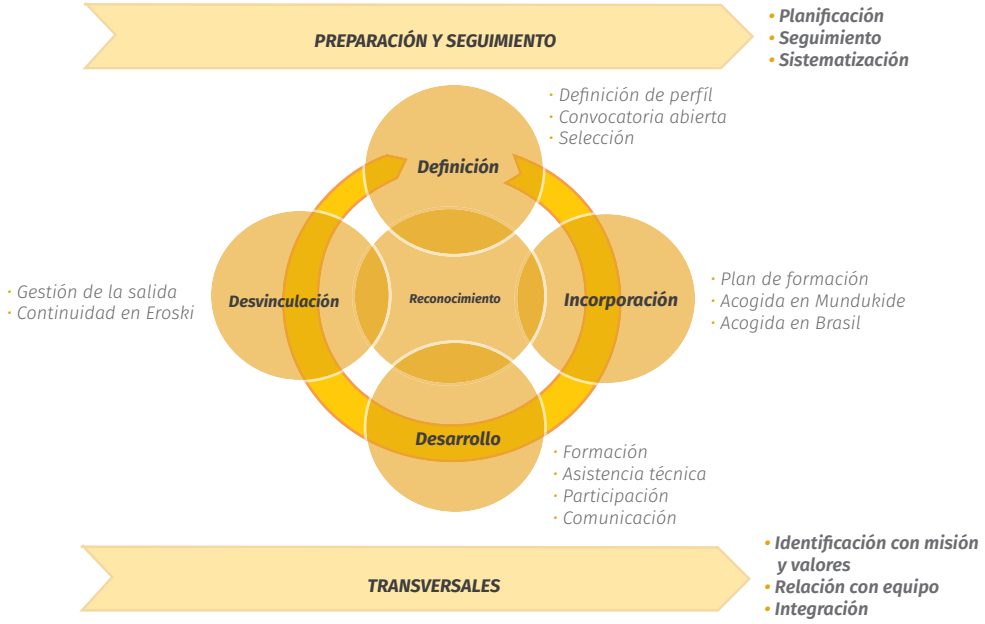
4. PROGRAMA DE VOLUNTARIADO COOPERATIVO PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

4.1. Características

Es bien conocido que el voluntariado conlleva consecuencias positivas: promueve una mayor cohesión social, expande y desarrolla habilidades en quienes lo emprenden y, en el caso cooperativo, genera un mayor sentido de pertenencia del colectivo de socios y socias trabajadoras.

4.1.1. Gestión del voluntariado

El voluntariado cooperativo requiere más que la simple disposición de las partes implicadas. Para obtener beneficios de esta actividad hay que dedicar esfuerzo y medios. Hace falta organización y recursos. De lo contrario, se corre el riesgo de que la experiencia no sea satisfactoria. En este sentido, se han diseñado e implementado las siguientes fases:



4.1.2. Cuestiones prácticas

La persona seleccionada debe tener **condición** de socia trabajadora en EROSKI:

- La persona seleccionada sigue de alta en EROSKI S. Coop y trabaja con MUNDUKIDE con un contrato de comisión de servicios.
- La persona seleccionada tiene garantizada a su vuelta la reserva de su puesto de trabajo, categoría y retribución.
- Durante el período de tiempo que dure la actividad de voluntariado, se percibe la misma retribución que en el puesto en la cooperativa.
- Asimismo, MUNDUKIDE garantiza las mismas condiciones que las personas cooperantes de la institución.
- El lugar de trabajo se define por el ámbito geográfico del proyecto en Brasil.
- La persona socia dispone de un seguro médico que le cubre cualquier contingencia de salud en el lugar de destino.

4.2. Actividades realizadas

Las acciones realizadas en el marco de esta colaboración EROSKI-MUNDUKIDE se pueden dividir en tres grandes áreas: Formación, Asistencia Técnica y Difusión Cooperativa (ver tabla en página siguiente).

Actividades realizadas		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	RESULTADOS
		Maitane		Fran		Bea		Julio		
Formacion		Herramientas gestión supermercados						Procesos de comercializacion		7 cursos
					Escuela de mujeres (4 ediciones)			Gestión de tiendas		250 personas
					Curso jovenes sergipe	Curso coops.	Curso coops.			(60% mujeres)
			Agroveteri-naria							
Asistencia técnica	Area administrativa legal	Coopera: estatutos reglamentos								10 cooperativas asistidas
	Area comercializacion		Ecovida	Ecovida		Ecovida		Coopan; Cotap		5 ferias locales
	Area distribución minorista	Coopera		Coopera	Ferias locales			Loja Porto Alegre, Sao Paulo, Belo Horizonte, Bahia		6 lojas de distrución acompañadas
	Gestión					Cooperjunho (iniciativa de mujeres)	Crédito	Escritorio nacional de comercialización		100 personas con vinculación directa a iniciativas económicas (40% mujeres)
	Nuevos emprendimientos		Apertura nuevo supermer-cado	Recanto	Copaia					
Difusión cooperativa				Terra Coopera						1 asociacion de consumidores
				NECOOP			Fomento cooperativo			5 seminarios abiertos
					Planes sociales	Planes sociales				8 charlas UFFS
					Seminario UFFS	Seminario UFFS				2 eventos en asentamientos

FORMACIÓN

- En herramientas de gestión de supermercados
- Escuela de empoderamiento de Mujeres
- Cursos junto con la Universidad Federal Frontera Sur (UFFS) a personas encargadas de la gestión de cooperativas
- Curso de iniciación para jóvenes en la gestión de cooperativas

ASISTENCIA TÉCNICA

- **Área administrativa y legal**
  - Auditoría de cuentas y contratos
  - Estudio de estatutos de cooperativas
- **Área comercialización**
  - Definir procesos y sistemas de comercialización en las cooperativas.
  - Impulso a los escritorios nacionales de comercialización.
  - Puesta en marcha de iniciativas de intercooperación en el ámbito de la comercialización.
  - Planes de marketing
- **Área de distribución minorista**
  - Apertura de tiendas de la reforma agraria.
  - Gestión de las tiendas: layout, personal, gama de productos, promociones,...
  - Gestión de márgenes y cuenta de resultados.
  - Protocolo de inventarios.
- **Área de gestión**
  - Planes de Gestión
  - Análisis de viabilidad nuevos mercados

- Seguimiento al Fondo de Crédito para ampliación de mercados
- Asesoramiento en procesos y sistemas (software, hacienda...)
- Apoyo a la gestión de asistencia técnica productiva

- **Área nuevos emprendimientos**
  - Asistencia a nuevos grupos emprendedores (Recanto, Copaia...)
  - Asistencia continuada a la cooperativa 8 de junho.

DIFUSIÓN COOPERATIVA

- Creación de TERRA COOPERA, asociación de consumo
- Seminarios de difusión cooperativa (Experiencia y caso práctico de una cooperativa de consumo; EROSKI)
- Apoyo en la creación de NECOOP, núcleo de estudios cooperativos de la UFFS
- Seminarios de difusión cooperativa (Experiencia MONDRAGON)
- Planes sociales: planes para el aumento de la participación y mejora de la gobernanza en la cooperativa.

4.3. Resultados obtenidos

Los resultados del proyecto no solo benefician a las organizaciones locales y a las personas que las integran, sino también a las entidades promotoras.

4.3.1. Para Eroski

- **Coordinación interdepartamental.** El programa obliga a la coordinación entre departamentos como Comunicación, Personas, Responsabilidad Social, o Administración.
- **Pertenencia.** Aumenta el orgullo de pertenencia. Socios y socias hacen suyo y revitalizan el compromiso social de la cooperativa.
- **Habilidades interculturales.** El trabajo en otros contextos, con equipos culturalmente diferentes y en contacto con otras realidades empresariales ayudan a desarrollar un repertorio de habilidades de gestión y de comunicación interculturales claves para gestionar de manera eficaz situaciones laborales en contextos culturales diferentes.
- **Principios cooperativos.** MUNDUKIDE se muestra como instrumento, acompañante e

impulsor en la transversalización de los principios cooperativos mediante vivencias reales de las personas socias. Es la entidad aliada para el abordaje de proyectos de transformación social que expande valores propios de la Experiencia Cooperativa de EROSKI y MONDRAGON.

4.3. 2. Para Mundukide

- **Intercooperación.** Este programa ha supuesto la puesta en marcha de una experiencia novedosa de colaboración con cooperativas.

- **Innovación**. La presencia e implicación de personas que provienen de otros sectores con nuevas ideas provocan espacios de reflexión y mejora continua.

- **Crecimiento.** El Programa y MUNDUKIDE crecen y se fortalecen con los conocimientos y experiencias de personas cooperativistas con alto grado de implicación y profesionalidad.

- **Difusión.** Se alcanza una mayor difusión de los proyectos de MUNDUKIDE en más colectivos. En este caso, al colectivo social de Eroski, incluyendo tanto el personal trabajador, como al consumidor.

5. TESTIMONIOS DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES

5.1. Maitane Baskaran Mendezona (socia EROSKI con Programa Voluntariado Cooperativo entre mayo 2010 y mayo 2011 en Paraná)

Maitane, iniciaste la experiencia del voluntariado cooperativo de EROSKI en Brasil. ¿Qué te encontraste allí al llegar?

Una vez que tomas la decisión de ir, que no es nada fácil, intentas prepararte al máximo en todos los aspectos; pero Brasil te sorprende por todos los lados, mucho en positivo pero también alguna vez en negativo.

El trabajar con el MST es asombroso y fantástico. Sin embargo, por ser la primera, me tocó trabajar duro y por el hecho de ser mujer no lo tenía precisamente fácil.

Tuve que darme a conocer, explicar conceptos nuevos, ganarme la credibilidad etc. Creo que en el año que estuve allí, pude ver una evolución positiva del trabajo y demostrar que esta colaboración era buena para ambas partes.

¿Cuál fue tu primer gran cometido en el proyecto?

Uno de los objetivos del programa de colaboración es crear y asesorar cooperativas; por lo tanto, comencé por conocer la legislación brasileña al respecto.

Estuve el año entero asesorando jurídicamente al MST y poniendo orden y claridad en las cooperativas existentes. Nos dimos cuenta de que había cooperativas existentes mal constituidas, a las que tuvimos que dar forma. Había otras cooperativas no operativas y otras que, más que poner en valor el potencial de las cooperativas, ponían en riesgo la viabilidad del grupo en sí.

Colaboraste también en los supermercados del MST. ¿Cómo fue tu experiencia?

Cuando yo llegué solo funcionaba el supermercado de Nova Laranjeiras. Con más de 15 años de vida, era conocido en la localidad y facturaba bastante bien, pero el mercado se estaba volviendo más complejo con nuevos competidores y nuevas rutas de distribuidores.

Mi labor consistió en llevar las herramientas de gestión de un EROSKI pequeño a Brasil, sintetizándolas para que fuesen más fáciles de asimilar.

Empezamos por crear un Plan de Gestión, y también un cuadro de mando que recogiese la planificación anual de gastos y ventas mensualizadas, con objetivo de márgenes y cuenta de resultados, algo novedoso en aquel entonces que nos servía para tomar el pulso a la actividad y poder tomar medidas si no llegábamos al objetivo.

Por el lado puramente comercial, pusimos en marcha un calendario de promociones y ofertas inexistentes hasta aquel entonces.

....y la familia creció.

Si, efectivamente, la familia creció. Abrimos otro supermercado algo más pequeño en el asentamiento Ireno Alves, el mercado de Arapongas.Participamos en la búsqueda de nuevas localizaciones, hicimos un plan de viabilidad bastante exhaustivo y al igual que en el otro mercado, creamos su Plan de Gestión y comercial ad hoc.

5.2. Francisco Javier Lozano Aller (socio de EROSKI en Paraná desde 2012 hasta marzo 2014 con el Programa de Voluntariado Cooperativo)

Has sido la segunda persona en entrar en el proyecto, ¿cómo recogiste el testigo?

Antes de ir a Brasil me empapé bien de lo que había construido Maitane, para seguir en la línea y no perder energía en caminos ya explorados.

Inicialmente centré mis esfuerzos en conocer, analizar y detectar las mejoras en los dos supermercados. Uno funcionaba por rutina y tenía problemas financieros, y el otro era nuevo y necesitaba darse a conocer.

Analizamos nuestra clientela, protocolizamos las tareas internas (cierre de cajas, stocks, gestión de las personas, calendario promocional, etc.) y pusimos en marcha medidas para mejorar la liquidez, así como el control y seguimiento del Plan de Gestión.

Por lo que sabemos también hubo tiempo para llevar a cabo actividades de formación. ¿Qué tipo de formación y sobre qué materias?

Por un lado, se puso en marcha la formación derivada de los supermercados, formación de nuevas incorporaciones, adaptación del software y las actividades propias para la mejora de la gestión. Por otro lado, se ofreció formación relativa al mundo cooperativo, impartiendo seminarios por diferentes universidades del Sudeste de Brasil sobre la experiencia MONDRAGON.

También tuve la oportunidad de tutorizar trabajos de fin de curso de estudiantes de la universidad relacionados con proyectos de cooperativas.

¿Ha sido esa tu gran aportación al mundo cooperativo?

No, eso solo fue el comienzo. Realizamos el primer Diagnostico Social en las iniciativas económicas del MST, del cual se pusieron en marcha varios procesos sociales (mejora en las condiciones de personas socias, acciones relacionadas con la igualdad de género, etc.).

Destacaría también la constitución del Instituto de Estudios Cooperativos entre la UFFS y Universidad de MONDRAGON (diciembre 2012), del que fui parte y testigo.

Pero, sobre todo, de lo que estoy más orgulloso es de la creación de TERRA COOPERA (2013), una asociación de consumidores y consumidoras, vinculada a la actividad de los mercados con el objeto de mejorar la vida cultural, educativa y de ocio de los asentamientos (especialmente para mujeres, niñas y niños) y dinamizar los supermercados. Promueve el consumo consciente, solidario, responsable y sostenible, poniendo a disposición de personas socias aulas, talleres y cursos. Durante el primer año se realizaron charlas para mujeres, mercadillo de ropa de segunda mano, cine infantil y juvenil los fines de semana, cursos de agroecología y artesanía, etc.

Y de todas las tareas que has realizado, ¿con cuál te quedarías?

Sin duda, me quedaría con la promoción de la economía local y la producción agroecológica.

Empezamos cediendo espacios en los mercados para la venta de artesanía local y productos del MST y comprando a los campesinos locales los productos frescos del mercado, pero sin duda lo mejor vino con la adhesión a la Red Ecovida.

Esta red de agroecología es un sistema basado en la certificación participativa de productos ecológicos para desarrollar la credibilidad a través del compromiso entre las personas agricultoras y consumidoras, con el interés común de asegurar la calidad final del producto y del proceso de producción, así como del fomento de la agroecología.

En mayo de 2012 se constituye el núcleo del que promocionamos y pasamos a formar parte de la red Ecovida, lo que nos dio pie a entrar en las rutas de comercialización, tanto para la venta de productos de personas asentadas como para la compra para nuestros supermercados. Gracias a esto se crearon Ferias Locales periódicas (Laranjeiras, Río Bonito, Quedas, Laranjal) y procesos de compra conjunta (semillas, esquejes), además de cursos de formación en abonos orgánicos, entre otras actividades.

En dos años, te habrán pasado mil cosas. Cuéntanos alguna anécdota, que seguro que tienes muchas.

Cada vez que había que hacer inventario en el supermercado era un quebradero de cabeza: se cerraba día y medio para contar todo y siempre quedaba todo patas arriba.

Le propuse a la dirección hacerlo de otra forma, más planificada y empezando un mes antes (reduciendo stocks, planificando las compras, ordenando la tienda y dividiendo el conteo por zonas) y les garantizaba que no hacía falta cerrar la tienda. Nos apostamos unas cervezas.

Sin apenas hacer nada extraordinario la tienda vendió unos 5.000 euros más (por no cerrar la tienda para el inventario) y yo me tomé una cerveza fresquita la mar de a gustito.

5.3. Beatriz Díez López (socia de EROSKI en Paraná desde mayo 2014 a 2016 con el Programa de Voluntariado Cooperativo)

¿En qué ha consistido tu trabajo en el día a día? Háblanos sobre la aportación que realizan las personas liberadas por EROSKI.

En mi caso personal, el trabajo realizado durante estos dos años ha ido cambiando según las necesidades del movimiento y del propio proyecto. Durante el primer periodo de mi estancia me centré en reorganizar e intentar fortalecer el grupo "Nucleo da Luta Camponesa" de la Red Ecovida (Red de certificación participativa y comercialización de productos orgánicos y agroecológicos de la región sur del país) que, por diferentes motivos, había dejado de funcionar en la región. Hemos logrado poner en marcha cinco ferias municipales de venta de productos ecológicos con más de 60 agricultores y agricultoras vendiendo directamente al público.

En la segunda parte de mi estancia, mi trabajo se ha centrado casi exclusivamente en el acompañamiento y la asesoría técnica a la cooperativa Coperjunho (situada en el asentamiento del MST 8 de Junho). Junto a José Luis Lejardi (cooperante de MUNDUKIDE y antiguo socio de EROSKI) hemos desarrollado un plan de trabajo integral, que ha mejorado notablemente los resultados tanto económicos como sociales de la cooperativa, y ha fortalecido enormemente los procesos de gestión de la cooperativa.

¿Cómo definirías la cooperación cooperativa que realiza MUNDUKIDE en Brasil? Habrá luces y sombras, ¿no?

La cooperación cooperativa que MUNDUKIDE desarrolla se centra en capacitar y asesorar a las cooperativas o emprendimientos productivos del MST con el fin de fortalecer su gestión para crear empleo cooperativo digno y de calidad. Los valores cooperativos de estos emprendimientos son similares a los que tenemos en EROSKI, aunque adaptados a las particularidades que entraña un movimiento social. Sinceramente, creo que en algunas ocasiones la inexperiencia en gestión y organización de los y las cooperativistas y las injerencias externas y comunitarias del movimiento dificultan la autogestión y la intercooperación de las cooperativas.

Durante los nueve años de presencia de la FUNDACION MUNDUKIDE-LANKI en la región de Cantuquiriguaçú, prioritariamente se ha aspirado, a través de la capacitación, la formación y la asistencia técnica, a aumentar las capacidades en gestión socioempresarial de las y los cooperativistas. Hoy en día, algunas de las personas formadas a través de dicho programa son gestoras de diversas cooperativas y emprendimientos productivos en diferentes estados del país. Complementariamente también se han intentado promover otras líneas de trabajo, como el fortalecimiento y el empoderamiento del colectivo de mujeres trabajadoras sin tierra, el fomento de un modelo de producción agropecuario más sostenible basado en la agroecología, la comunicación, etc.

¿Cómo animarías a quienes están pensando en presentarse a las futuras convocatorias de FUNDACIÓN MUNDUKIDE y EROSKI en los próximos años?

Animaría a que se presenten a la convocatoria a todos los socios y socias de EROSKI que tengan cierta conciencia social, que quieran conocer cómo es la vida en un gran país y que tengan inquietud por trabajar con un movimiento social como el MST (uno de los movimientos sociales campesino con mayor capacidad para movilizar y organizar a las personas).

5.4. Julio Martínez Arija (socio de EROSKI en Rio Grande do Sul y Sao Paolo desde octubre 2016-actualidad, con el Programa de Voluntariado Cooperativo)

¿Cómo ha sido tu aterrizaje y tu experiencia desde tu llegada a Brasil?

Desde MUNDUKIDE existe un programa de inserción, con formación tanto en origen como en destino. También llegue con bastante información de mis antecesores Fran y Bea, más el acompañamiento de José Luis Lejardi en Brasil. Todo esto ha hecho que el aterrizaje haya sido muy bueno. Por otro lado, no hay como ser protagonista en primera persona para que cada uno saque sus propias conclusiones sobre la situación del país, la colaboración con el movimiento social MST, etc.

Al inicio me he dedicado a conocer el entorno, el movimiento MST, a realizar conjuntamente con el personal local un diagnóstico de la situación de las cooperativas, a ver y escuchar sus necesidades, a atender las demandas de éstas para así marcar cuál va a ser mi ámbito de actuación. En la parte personal he sacado tiempo para gestionar la estancia, alquiler, etc.

¿Puedes decirnos con más detalle cuál está siendo tu ámbito de actuación?

En las reuniones mantenidas con el movimiento MST y sus cooperativas, nos han solicitado apoyo en las cooperativas del Sur de los estados de Paraná, Santa Catarina y Rio Grande do Sul. Es ahí donde están las cooperativas más fuertes, y con una necesidad especial de seguimiento. Además, ahora las cooperativas están inmersas en un proyecto nacional de financiación para nuevas inversiones que se llama TERRAFORTE. Desde MUNDUKIDE acompañamos en este proyecto a la cooperativa COOTAP que está proyectando una nueva industria de vegetales y de acondicionamiento del arroz que cultivan las familias de los acampamentos y asentamientos.

Se trata de una cooperativa regional que tiene una influencia directa sobre 530 familias de la industria del arroz, 390 familias de la industria de hortalizas y 120 familias que viven de la industria láctea. Y por otro lado estamos acompañando también en la cooperativa COOPAN, una cooperativa más pequeña con unas 100 familias, que está en pleno proceso de construcción de un nuevo matadero de cerdos. En estos casos estamos definiendo procesos y sistemas tanto de gestión como de comercialización. Entre mis tareas tengo como objetivo crear un proceso y un equipo de comercialización a nivel nacional para todas las cooperativas. Se pretende buscar y crear sinergias comerciales entre ellas partiendo de las estructuras ya creadas, como la cooperativa COOTAP, y que se gestionen de una manera centralizada desde las oficinas nacionales del movimiento en Sao Paolo.

Por otro lado, el movimiento social tiene dos tiendas de conveniencia ecológicas, donde comercializan los productos de la Reforma Agraria y de otros pequeños productores. La estrategia del movimiento es utilizar estas tiendas como canal de comunicación con la sociedad, transmitir los valores del movimiento, acercar alimentos ecológicos y saludables a la sociedad, siendo autosuficientes y rentables. Tras un primer diagnóstico de estas tiendas, hemos detectado ineficiencias en la gestión que se deben corregir. Para ello, hemos creado herramientas de seguimiento y gestión. Es ahí donde estamos trabajando a corto plazo. A medio y largo plazo tienen intención de extender el modelo, pero aún no lo han definido, por lo que estoy apoyando en la definición de un modelo de tienda que sea replicable para una expansión a otras ciudades, siendo un modelo coherente a su visión y misión, rentable y consecuente con los objetivos definidos.

También han surgido otros tipos de tareas o necesidades puntuales que no estaban marcadas en la agenda y que había que atender de manera inmediata. Son temas del día a día.

Has decidido seguir otro año. ¿qué razones has tenido para tomar esta decisión?

Después de un año, que ha pasado muy rápido, cooperando en el proyecto de Mundukide en Brasil, decido continuar un año más, porque es ahora cuando más está impactando mi trabajo en el proyecto social, después de un primer período de adaptación, es ahora cuando mas puedo aportar gracias a la experiencia de este primer año, ahora es cuando están empezando a dar sus frutos el trabajo del año 2017. Para este año espero dar continuidad y consolidar este trabajo, y desde la experiencia adquirida este año pasado, puedo afrontar los nuevos retos del 2018 con más garantías de éxito.

Cuando llegue aquí en octubre de 2016 y tras los primeros meses de adaptación me encontré con más dificultades de las que imaginaba a la hora de realizar los acompañamientos en las cooperativas y tiendas de la reforma agraria, ya intuía, que un año es poco tiempo para dejar implementados procesos en las cooperativas y conocimientos en las personas que las gestionan, hay que dar seguimiento e ir acompañando, además Mundukide está en un proceso de crecimiento dentro de Brasil, hasta ahora eramos 4 personas cooperantes, y con la demanda de otros estados para el acompañamiento de nuevas cooperativas vamos a estar presentes en todo el territorio de Brasil, con lo que nuestra dimensión se multiplica por dos, y la necesidad de personas con experiencia es mayor. Creo que hay mucho trabajo por hacer, muchos proyectos encaminados que hay que acompañar y que me siento comprometido en continuar apoyando la labor social Eroski junto con Mundukide.“

6. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

El presente estudio de caso contribuye con dos ideas principales que se desarrollan con más detalle en tres ámbitos.

- **Ayuda bidireccional.** Existen modalidades de colaboración novedosas que complementan a las formas tradicionales de carácter filantrópico y que son bidireccionales en el sentido de que además de dar, se recibe, en este caso con personas que retornan más comprometidas y cualificadas.

> *"Está experiencia en Brasil me ha hecho crecer profesionalmente, he tenido que adaptarme a una cultura diferente y desarrollado habilidades y competencias que nunca hubiera pensado adquirir. Desafíos que me fortalecen sin duda a la vuelta a mi puesto de trabajo en la cooperativa".*
>
> Fran Aller (Socio de EROSKI en Brasil 2013 y 2014)

- **La buena intención no es suficiente.** Estas nuevas formas de colaboración son complejas y necesitan de análisis y metodologías adecuadas y personalizadas.

> *"[...] las fórmulas mediante las cuales los empleados de una empresa pueden organizar su participación en programas de voluntariado corporativo no tienen más limites que los de la imaginación humana".*
>
> *Paloma Lemonche. (Forética)*

6.1. Sobre el modelo de colaboración

El **Modelo de intercooperación** es el **ecosistema natural** para poner en práctica los principios y valores cooperativos. Este estudio demuestra que este ecosistema es posible y que los resultados son altamente beneficiosos para todas las entidades.

Gradualidad. La colaboración es un proceso de construcción conjunta, donde la gradualidad es importante, partiendo desde colaboraciones puntuales hacia relaciones estables, duraderas y de confianza.

Doble ganancia. Existe un beneficio mutuo que es importante destacar. Para EROSKI, MUNDUKIDE es un canal para avanzar en su voluntad de transformación social. Para MUNDUKIDE, es una colaboración que aumenta conocimientos y capacidades en sus Programas.

Mejora la **calidad de la intervención** porque se unen competencias que son complementarias (MUNDUKIDE/cooperación, EROSKI/distribución). De esta forma se consiguen ejecutar proyectos que no podrían llevarse a cabo por separado con el mismo nivel de eficiencia. El desafío es conseguir transformar esta teórica complementariedad en un **proyecto concreto, ejecutable y práctico.**

Comunicación. Para que la relación sea efectiva y eficiente debe haber un diálogo transparente entre ambas partes y un conocimiento de las expectativas de cada una de ellas. Este es otro de los pilares para construir un voluntariado coherente, tanto a nivel interno como externo. Solo es posible si se trabaja con objetivos claros y se desarrolla el proyecto en base a acciones planificadas. Esto ayuda a ganar credibilidad y confianza, y permite establecer relaciones sólidas y efectivas.

Saber hacer. No todas las cooperativas tienen alineamientos sectoriales con las necesidades de los Programas de MUNDUKIDE. En un ámbito eminentemente industrial como es el de MONDRAGON, tenemos que mirar no solo a las sinergias sectoriales sino también a las competencias que se han desarrollado en nuestro conjunto de cooperativas, que también pueden ser fuente de aprendizaje para los colectivos con los que MUNDUKIDE trabaja.

6.2 Sobre el Programa de voluntariado

Constancia. Si para la cooperativa, el voluntariado es un valor integral o si lo considera una parte fundamental de su responsabilidad social, su continuidad no deberá depender de la cuenta de resultados. Si dependiera de la cuenta de resultados, indicaría que la rentabilidad sería prioritaria frente a la responsabilidad, lo que demostraría que no es algo integrado en la empresa, sino una actividad secundaria.

Los **recursos humanos y financieros** que pueden utilizarse para la actividad de voluntariado determinarán en gran medida la forma en la que se ejecute el programa y los objetivos que se puedan conseguir.

Gestión del voluntariado. Es importante definir bien el proceso y prestar especial atención a lo siguiente:

1 | **Preparación:** Previo a la incorporación en terreno, es importante formar a las personas sobre el contexto del país al que viajan. Por ello, el programa incorpora una parte importante de formación a personas voluntarias antes de viajar.

2 | **Descripción de funciones:** Establecer claramente los objetivos y las responsabilidades.

3 | **Fase de selección:** MUNDUKIDE es responsable de la selección.

Entusiasmo contagioso. El entusiasmo se contagia, se transmite de la persona cooperante hacia la organización y sus personas, hecho que se refleja en el aumento del número de personas que cada año se presentan a la convocatoria de EROSKI.

Devolución. Un retorno de informaciones y avances del programa al colectivo de personas socias de EROSKI es importante, por ello se realizan charlas de las personas cooperantes de EROSKI a su regreso de Brasil en los centros de EROSKI (en Elorrio) y en MUNDUKIDE (en Arrasate). Mediante estos testimonios, se divulga la experiencia y se genera confianza.

6.3. Sobre el Programa de desarrollo socioeconómico en Brasil

Liderazgo local del proceso. La principal labor de la persona cooperante es la de acompañar, asesorar, sugerir, proponer, etc., partiendo de las necesidades que ya existen, de lo que ya se conoce y se hace. Se crea así una apropiación del proceso de desarrollo local.

Multiplicadores. Nuestra capacidad ante las enormes necesidades locales es muy pequeña. Necesitamos por tanto preparar personas que puedan multiplicar los conocimientos y experiencias. Además, de esta manera, trabajamos con la finalidad de desaparecer de forma que, cuando ya no estemos, los procesos, sistemas, conocimientos y experiencias perduren.

El Proceso, lo fundamental. Tal como mencionamos anteriormente, se definen objetivos a alcanzar en la colaboración. Sin embargo, no hay que perder de vista que es más importante el camino que la meta. Lo que realmente cuenta es el crecimiento de la capacidad local, con qué disposición y capacidad queda la organización y las personas locales para lograr más objetivos por sí mismas.

Cooperar, no donar. Quien recibe cosas y oportunidades gratuitamente es privado de la enorme satisfacción que proporciona el conseguirlo con esfuerzos propios. Si se da algo, se quita el placer de ganarlo, de soñarlo, de luchar por ello; primero mentalmente y luego realmente. Salvo en ocasiones de extrema necesidad (catástrofes, crisis humanitaria...), no hay desarrollo endógeno y autosostenible que sea posible sin esfuerzo propio.

Traducción de lógicas. Se trata de un proceso no exento de conflicto y dificultad, pero que debemos constantemente realizar. La sociedad, la cultura y la organización local tienen lógicas muy diferentes a las nuestras. Debemos ser capaces por tanto de traducir y actuar de bisagra

para que se entiendan y complementen. Si no, corremos el riesgo de que los desencuentros vayan en aumento y se creen frustraciones por ambas partes.

Para ello, la **comunicación** es de nuevo un factor clave. Debe darse una comunicación con la contraparte y sus personas, continua, democrática, sin conversiones, sino con comprensiones.

Estudio de **caso**

mundukide
kooperazio kooperatiboa
cooperación cooperativa