

COSTAN DACOSTA, PRESIDENTE DE EROSKI

«Sólo abriremos en festivo si lo hace la competencia»

Dacosta reconoce que el consumidor quiere que el comercio esté abierto a todas horas, «pero en Eroski la opción que tomamos es la de garantizar el bienestar de los trabajadores»

FERNANDO PASTOR/
MI CARTERA DE INVERSIÓN

El Grupo Eroski ha logrado un aumento del 21% en el beneficio a pesar de la ruptura con Consum del año pasado. Su presidente, Costan Dacosta, se congratula, además, de que ha sido «por el dominio del oficio». Al mismo tiempo, se muestra preocupado por el futuro a medio plazo del sector, que necesita una aclaración de la normativa autonómica y libertad total de horarios, aunque eso no quiera decir que se vayan a abrir todos los festivos.

¿Cree posible reducir el cúmulo de legislación autonómica y estatal que tiene este sector?

—Una inflación de normas diferentes para territorios y mercados tan reducidos, parece un despropósito. No está pensado con eficiencia y si se simplificara, ganaríamos todos. ¡Ojala alguien se ponga a hacerlo! Yo no soy demasiado optimista respecto a que alguien lo intente, y mucho menos de que lo consiga.

¿Cómo cree usted que quedará la situación a medio y largo plazo?

—Se ha consolidado una situación en la que va a ser difícil volver a atrás, salvo desatinos evidentes. En cuestiones como los horarios, los festivos o las aperturas, ninguna comunidad autónoma va a ceder sus competencias.

¿Exceso de burocracia y falta de liberalización?

—A veces no sabes muy bien dónde estás ni qué tienes que hacer, desde la burocracia hasta la negociación.

¿Tienen paralizados muchos proyectos por ello?

—Actualmente tenemos en cartera un buen número de proyectos, pero el ritmo al que abríamos centros sería un tercio más rápido, y por tanto, con menos coste financiero.

¿Abrirían ustedes todos los domingos y festivos si hubiera libertad total de horarios?

—Hay que diferenciar entre lo que quiere el consumidor y lo que podemos hacer nosotros. El consumidor quiere el comercio abierto todos los días del año y a todas



Costan Dacosta, presidente del Grupo Eroski./CARLOS HOYS

las horas, si eso no le cuesta dinero y no molesta. Pero los trabajadores sufrirían con ello un horario más duro aún de lo que ya lo tienen. Nosotros pensamos que la opción que debemos tomar es la salvaguarda y el bienestar de los trabajadores.

«Creo que los más de 50 festivos al año no hay quien los quiera. Pero es una intuición mía, no contrastada»

¿Y no abrirían en festivos?

—No abriríamos si no fuera necesario. Si la competencia en esa zona concreta abre en festivos, nosotros también lo haremos, pero si podemos evitarlo, no seremos los primeros en hacerlo.

¿Es decir, libertad total de horarios, para abrir cuando sea necesario, pero no los primeros?

—Esa ha sido siempre nuestra pos-

tura. Personalmente, yo creo que los más de cincuenta festivos al año no hay quien los quiera. Pero es una intuición mía que no he contrastado con nadie.

¿Ya no contratan a nadie por intermediarios?

—Lo que procuramos es que no haya diferencias de clase entre los trabajadores que están en nuestras tiendas, por gente que viene contratada por proveedores, etc.

¿Tener empleados sólo en domingo sería también discriminatorio?

—Lo sería. O trabajamos los domingos todos, o no tenemos un grupo de gente diferente que lo haga. Nosotros, como cooperativa, somos todos trabajadores y muy sensibles con esos temas. En Eroski, mi coche se aparca en el parking si tengo sitio; si no, busco otro. No hay reservas para nadie.

¿Tienen otras opciones de compras o alianzas que puedan compensar la salida de Consum?

—Nuestra estrategia preferente es la de abrir, ampliar o mejorar tiendas propias. La compra en el mercado o alianza es algo secundario

y casi no quedan en el mercado opciones de interés.

¿La especialización por tiendas especializadas, como el deporte o la perfumería, es el otro camino?

—Tenemos en estudio varias cosas en ese aspecto, y en este año deberíamos ser capaces de poner en marcha, al menos, una o dos experiencias piloto de ese tipo.

¿Para financiarlo, les ha ido bien con las aportaciones en el mercado de capitales? ¿Van a repetir?

—Este año, aproximadamente en julio, pretendemos poner en marcha la tercera emisión de aportaciones Eroski. Será por encima de los cien millones de euros.

¿Esperan mantener la rentabilidad por encima del 5%?

—Hasta ahora ha sido extraordinaria, en un 5,3%, siempre el euribor más tres puntos.

¿Con ello soportan 700 millones de euros de inversión anual?

—Las inversiones en marcha ya tienen su financiación prevista y asegurada. Estas emisiones nos sirven para no perder oportunidades ni interrumpir el crecimiento.

«Se vende todo lo que necesite una familia»

¿Ahorrar en la gestión y repercutirlo en bajar precios es la moda ahora en los hiper?

—Sobre todo en el dominio alimentario, que es un negocio maduro, con los competidores consolidados y el consumidor cada vez más avisado e informado. Por eso todos estamos gestionando la optimización de los procesos. Ahora, la cuota que podemos ganar en el mercado se logra a base de los consumidores nuevos y con nuevas ofertas. Es decir, ya no sólo se puede estar centrados en la despensa, se gana mercado en cuestiones como viajes, deportes, el cuidado del cuerpo, y con todas las diversificaciones puestas en marcha.

¿Está dispuesto el consumidor actual a pagar más si se le ofrece más calidad, o se mira sobre todo el precio?

—Existe el consumidor de calidad, que no repara en precio para determinadas cuestiones, pero también hay otros consumidores, sobre todo en alimentación, cuyo primer motivo de elección es el precio. No es el público mayoritario, pero no se puede desaprovechar en un negocio maduro como ese. Por eso las campañas de ahora se dirigen a ese aspecto.

¿Todo lo que sea susceptible de ser consumido por una familia puede ser vendido en un grupo como el suyo, incluidos la luz, el agua y el gas?

—Así es. Acabamos de incorporar una inmobiliaria. Lo que queremos es contar con los servicios que necesite una familia, incluido el préstamo que necesiten, la vivienda, los seguros, los servicios del hogar, la agencia de viajes o deportes.

¿No se descarta nada?

—No se descarta nada, siempre que se pueda hacer una aportación de valor. Tampoco podemos tocar todo si no estamos seguros de hacerlo en unas condiciones que no mermen nuestra credibilidad.

¿Pero son el canal que tiene servicios de otras empresas?

—Tenemos varias empresas de cada cosa a ofrecer para que el consumidor elija, pero nosotros le hacemos toda la gestión. Siempre que las ofertas sean de alguien líder y que diferencie su producto de los demás.

Eroski es uno de los grandes ejemplos de gestión cooperativa en España. En la actualidad cuenta con 29.000 trabajadores, de los que casi 11.000 son socios de la empresa y participan en el fondo cooperativo que cada año conforma la décima parte de los beneficios. Es por ello que Costan Dacosta sabe que la empresa que dirige nunca será la que más beneficios sobre ventas ofrezca del mercado, pero esa cuestión no les permite ser menos ágiles ni estar menos atentos a los cambios que se producen.

«Una empresa como esta se gestiona con ese sentido de pertenencia, pero no de patrimonialidad», explica Dacosta, convencido de las bondades del modelo cooperativista. «Lo que le pase a este proyecto, te pasa a ti de for-

«Tenemos espíritu de pertenencia, no de patrimonialidad»

ma directa o inmediata. Este año, por ejemplo, con los beneficios que hemos tenido, a mí me va a retornar un capital de seis mensualidades adicionales a las catorce del año. Pero lo importante es la satisfacción profesional de que esto va bien. Desde el punto de vista patrimonial, mi capital dentro de la empresa es una minucia. Lo importante es la pertenencia a un proyecto, lo que me repercute su futuro, y que yo pueda contribuir a que sea mejor o peor.

Claro está que no todo el mundo en la empresa tiene tan presente ese espíritu, «pero

es que no hace falta», admite. «Lo que hace falta es que tengan la conciencia de que yo no me voy a lucrar a costa de otros y que estoy aquí porque me quieren tener, porque me han votado. En esta empresa existe la opción y el derecho a cambiar a los que están arriba. Esa es la diferencia, aunque en el día a día los trabajadores de la base no piensen a cada momento que esto es suyo».

La intención de Eroski en el futuro es fomentar el sistema cooperativista en todos sus centros y hasta en las tiendas especializadas en

las que operan como socios de otras cooperativas. Para ello crearon una empresa instrumental, Cespa, en la que figura como socios todos los que opten por esa opción de fuera del País Vasco, modelo al que cada año se inscribe más gente.

A nivel directivo y de gestión, el presidente de Eroski debe organizar equipos de gente en cada área como cualquier alto ejecutivo de una empresa. A pesar de no ser un empresario al uso, Costan Dacosta se siente halagado si además se le califica como emprendedor. Como ventaja, explica que «nuestro modelo favorece más las relaciones mutuas y la cooperación entre los directivos; las diferencias de salarios están tasadas y aprobadas, y los apoyos son constantes».