

# 22

## CONSUM, SOCIEDAD COOPERATIVA VALENCIANA

Vanessa Campos Climent

Joan Ramon Sanchis Palacio

Instituto de Economía Social y Cooperativa (IUDESCOOP). Universitat de València

---

- 
- |   |                        |
|---|------------------------|
| <b>1. Entorno sectorial</b>                       | <b>4. Cuestiones</b>   |
| <b>2. Origen e historia de Consum</b>             | <b>5. Bibliografía</b> |
| <b>3. El crecimiento experimentado por Consum</b> |                        |
- 

### **1. Entorno sectorial**

Consum se enmarca en el sector de la distribución comercial, en el que conviven dos tipos muy diferentes de organizaciones: los pequeños comercios familiares y las grandes cadenas de distribución, supermercados, hipermercados y grandes almacenes. Sobre los primeros, Consum ofrece una mayor diversidad de productos (dentro de la línea de los alimenticios y del hogar) y a unos precios más bajos, y sobre los segundos, ofrece un trato más directo con el cliente, el cual puede incluso convertirse en socio de la empresa (socio consumidor).

Según el Anuario de la Distribución en España 2010/2011, Consum ocupa el séptimo lugar de la clasificación de las empresas de distribución en España, con una cuota de mercado (medida en función de la cifra de facturación) del

2,22 %. Las primeras posiciones son ocupadas por Mercadona (20,20 %), Grupo Carrefour (19,81 %), Grupo Eroski (10,83 %), Grupo Auchan-Alcampo (6,22 %) y Grupo El Corte Inglés (5,41%). Estas cifras demuestran que el formato supermercado, que es el que adopta Consum, ha alcanzado el liderazgo de las diferentes formas de distribución comercial en España, por delante de los hipermercados, que ejercieron el liderazgo durante varias décadas. Según Alimarket, desde el año 2001 el formato supermercado de entre 1.000 y 2.500 m<sup>2</sup> ha incrementado sus ventas una media de un 15,3 %, con un crecimiento máximo del 22,2 % en 2001 y 2003. A lo largo de la década de 2000, los supermercados han incrementado su cuota de mercado en 27,3 puntos porcentuales, mientras que los hipermercados han perdido más de 11 puntos. Aunque el principal protagonista de este crecimiento de los supermercados ha sido Mercadona, empresa familiar con sede central en la Comunidad Valenciana, igual que Consum, esta última también ha experimentado un crecimiento espectacular desde que abandonó el Grupo Eroski en 2004. No obstante, la respuesta de los hipermercados no se ha hecho esperar y los principales grupos (Carrefour, Eroski y Alcampo) han decidido introducirse en el segmento con marcas como Carrefour Express, Caprabo o Sabeco.

El subsector de los supermercados dentro del sector de la distribución comercial, aun teniendo un número de empresas reducido, es un sector fuertemente competitivo por el elevado número de puntos de venta repartidos por toda la geografía y por la guerra de precios que se produce en el mismo. Se trata de productos sensibles a los precios, sobre todo en épocas de crisis económica. Una gran ventaja que presentan las empresas de distribución alimenticia (supermercados e hipermercados) y que les permite ser enormemente competitivos es el fuerte poder de negociación que tienen frente a sus proveedores, sobre todo frente a los proveedores de productos frescos (como frutas y hortalizas). Su gran tamaño y la compra de productos en grandes cantidades les permiten presionar a la baja en los precios en origen de los productos que adquieren para su posterior comercialización al público. Por otra parte, las marcas blancas (propias de los distribuidores) están adquiriendo un gran protagonismo, sobre todo desde la crisis económica iniciada en el verano de 2007, al contar con una buena relación calidad-precio.

Las cooperativas de consumidores y usuarios, entre las cuales se incluye Consum<sup>1</sup>, compiten en igualdad de condiciones con las otras formas jurídicas del sector de la distribución comercial y se mueven en un entorno caracterizado por una transformación permanente, que se traduce en cambios intensos de tipo económico, socio-cultural, político legal y tecnológico. Así, en primer lugar, tal como señala el Consejo Económico y Social, “se está produciendo un tránsito desde un modelo de consumo de masas hasta la fragmentación social del consumo”, de manera que las empresas de distribución comercial se han de enfrentar a mercados cada vez más segmentados y en los que los gustos y las preferencias de los distintos grupos de clientes son muy diferentes entre sí. En segundo lugar, se han producido cambios sociodemográficos caracterizados por el incremento de la inmigración (multiculturalidad) y la transformación en la estructura de los hogares (mayor número de hogares unipersonales, incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo), lo que obliga a las empresas de distribución comercial a reestructurar su oferta de productos y servicios. Y en tercer lugar, el incremento en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y su generalización (surgimiento del consunauta) ha supuesto la creación de un nuevo canal de distribución del que todas las empresas han de disponer y de un nuevo foro de comunicación de acceso directo a los consumidores.

Para poder adaptarse a los retos planteados, las empresas de distribución comercial necesitan incorporar a su proceso de generación de valor a sus proveedores, de manera que la cooperación interempresarial entre dis-

---

1 Este caso ha sido elaborado teniendo en cuenta las distintas referencias bibliográficas que aparecen al final del capítulo y con la colaboración de la Dirección Corporativa (recientemente Dirección de Relaciones Externas) de la empresa Consum.

tribuidores y proveedores es una estrategia necesaria. Además, la responsabilidad social empresarial ha de ser un elemento básico en el diseño del sistema de objetivos de estas empresas. Ante la situación descrita, los principales retos a los que se enfrentan las cooperativas de consumidores como Consum son el aumento de la concentración en el sector de la distribución comercial con las consiguientes búsquedas de economías de escala y ventajas en costes, el aumento de las compras por Internet como consecuencia de la búsqueda de una mayor comodidad por parte de los clientes y, en general, el mayor uso de las tecnologías de la información en el sector de la distribución comercial, y las nuevas preferencias de los consumidores por productos ecológicos, solidarios y personalizados. El desafío para las cooperativas de consumidores va a consistir en cómo adaptarse a las nuevas características de los sectores de la distribución comercial apuntadas anteriormente, sin perder la filosofía propia del cooperativismo ni la esencia de esta clase de cooperativas.

La Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios equipara a las cooperativas de consumidores con las asociaciones de consumidores siempre que entre sus fines figure la educación y formación de los socios. En este sentido, las cooperativas de consumidores han de robustecer los dos aspectos que se derivan de ello y que les pueden proporcionar una importante fortaleza: su carácter dual como empresas de distribución y como asociaciones de consumidores, y su tendencia potencial a la formación de los consumidores socio. En primer lugar, el carácter dual de las cooperativas de consumidores españolas es una característica que las diferencia del resto de formas societarias que compiten con ellas en el mismo segmento de mercado (sociedades anónimas, principalmente, y sociedades limitadas). Se trata de empresas creadas por consumidores para satisfacer sus necesidades y de asociaciones dirigidas a la defensa de sus intereses como consumidores, con los objetivos de cubrir sus necesidades de formación e información, y de reintegrar en su entorno parte de los beneficios obtenidos. En este sentido, se hace necesaria una mayor dinamización de la participación de los consumidores en general y de los clientes en particular en las acciones llevadas a cabo por las cooperativas de consumo. En segundo lugar, la utilización de los fondos de Formación y Promoción del Cooperativismo<sup>2</sup>, dirigidos a informar y formar al consumidor, pueden favorecer el compromiso social, a la vez que mejoran el nivel de formación de sus socios y trabajadores. La edición de revistas especializadas dirigidas a los consumidores (como la revista Eroski Consumer, con 336.000 ejemplares al mes, o la propia Consum Entrenosotros, con una tirada bimestral de 400.000 ejemplares) o la realización de diferentes tipos de eventos sociales (jornadas consumeristas, seminarios, talleres, etc.) son acciones que pueden llevar a cabo las cooperativas de consumidores a través de sus federaciones y uniones, y que las diferencian de las otras formas jurídicas que operan en el sector de la distribución comercial.

Las cooperativas de consumo se pueden posicionar en un segmento de mercado caracterizado por la oferta de productos originarios de sociedades de producción cooperativa (cooperativas agrarias en especial, pero también de otras clases de cooperativas industriales y de servicios), de productos con denominación de origen, autóctonos y con un marcado carácter ecológico o natural, y de productos relacionados con la solidaridad del comercio mundial (productos de comercio justo). En el marco del sector de la distribución comercial, la competencia procedente de grandes grupos de distribución internacionales y nacionales hace también necesaria la cooperación entre cooperativas de consumidores. La ruptura de la alianza Eroski-Consum abre una brecha difícil de salvar en la cooperación entre estas clases de cooperativas. Frente a ello, las cooperativas de consumidores han de ser capaces de establecer

---

<sup>2</sup> El Fondo de Formación y Promoción del Cooperativismo es una reserva obligatoria para las cooperativas que se dota con el 5 % del beneficio después de impuestos obtenido durante el ejercicio económico y que, según la ley de cooperativas, se ha de destinar a actividades de formación de los socios y trabajadores.

alianzas con sus proveedores (en especial con las cooperativas agrarias) y entre ellas, con el objetivo de incrementar su valor añadido por una parte y de mejorar la calidad de sus productos y servicios por otra. La cooperación con cooperativas agrarias, además, es una forma más de diferenciarse mediante acciones de responsabilidad social; en este caso, por cuanto pueden contribuir a mantener las rentas de los agricultores, las cuales en la actualidad son realmente bajas y siguen cayendo constantemente, precisamente por el fuerte poder de negociación de los grandes grupos de distribución comercial, que imponen sus condiciones en precios (mercados de monopsonios).

Las cooperativas del sector de la distribución alimenticia, entre ellas Consum, se enfrentan, en definitiva, a una fuerte competencia procedente de grandes grupos multinacionales de distribución, frente a la cual han de ser capaces de establecer alianzas duraderas entre ellas y con sus principales proveedores, sobre todo con las cooperativas agrarias, ofreciendo productos de un mayor valor añadido. Frente a la crisis económica actual, las cooperativas de consumidores y usuarios siguen creando puestos de trabajo estables y de calidad (aumentando el número de sus socios trabajadores), a la vez que ofrecen a sus clientes la posibilidad de participar activamente en la gestión y el funcionamiento de la entidad (incorporándolos como socios consumidores), dos valores que habrá que seguir potenciando durante los próximos años, pero sin olvidar la necesidad de seguir siendo rentables y eficientes.

## **2. Origen e historia de Consum**

La cooperativa valenciana Consum nació en noviembre de 1975 como una cooperativa de consumidores y usuarios, es decir, como una empresa cuya finalidad exclusiva era la compra de productos básicos (fundamentalmente de alimentación) para su posterior distribución entre sus socios a unos precios más bajos. La cooperativa se creó con un establecimiento en el municipio de Alaquàs (muy próximo a la ciudad de Valencia) de 500 m<sup>2</sup> de superficie y un colectivo de seiscientos socios consumidores dispuestos a avalar un crédito por valor de 12.000 euros, que fue la inversión inicial de la empresa. El grupo promotor lo constituyó un conjunto de personas que procedían del cooperativismo de viviendas y de enseñanza, fundamentalmente, con una fuerte motivación pero con una escasa profesionalización de la gestión y un nivel de recursos financieros muy bajo.

En 1976 se abrieron dos tiendas más en Catarroja y Quart de Poblet (también próximas a Valencia), con lo que comenzó su expansión. Desde entonces, la evolución de Consum se ha caracterizado por un crecimiento continuado hasta posicionarse, en la actualidad, según datos de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (Cepes), como la mayor cooperativa de la Comunidad Valenciana, la segunda cooperativa de consumo de España después de Eroski (con la que mantuvo una alianza de más de diez años), la tercera cooperativa de España en cifra de facturación por detrás del Grupo Eroski y la Caja Laboral Popular, y una de las primeras empresas del sector de la distribución alimenticia en España. Por otro lado, Consum es la sexta empresa nacional por superficie de sala de ventas y la octava en facturación del sector de distribución comercial.

De la historia de la empresa cabe resaltar tres momentos determinantes: 1) la conversión de la cooperativa en cooperativa mixta (de trabajo asociado y de consumidores), al incorporar también como socios a los trabajadores de la empresa en el año 1981; 2) la creación en el verano del año 1990 del Grupo Eroski junto con la cooperativa Eroski (perteneciente a Mondragón Corporación Cooperativa), con la que ha mantenido la alianza hasta los comienzos de la década del 2000, y 3) la decisión, en el año 2004, de romper la alianza con Eroski y seguir su andadura en solitario hasta el momento actual.

Actualmente Consum desarrolla su actividad en el sector de la distribución comercial a través de una red comercial compuesta por cerca de seiscientos establecimientos (entre propios y franquiciados), en un ámbito geográfico que abarca la Comunidad Valenciana (65 % del total de las tiendas), Cataluña (24 %), Castilla-La Mancha (4 %), Murcia (2 %), Andalucía (1,5 %) y Aragón (0,5 %). Con una plantilla de casi 10.000 trabajadores, el colectivo de socios consumidores supera ya el millón y medio de personas. Entre sus instalaciones destacan, además de los establecimientos de venta al público, la Plataforma de Mercancías Generales, ubicada en la sede social de la empresa en la localidad de Silla (Valencia) y cuyas instalaciones de almacenamiento (de productos de alimentación seca, droguería, perfumería y bazar) cuentan con una superficie de 22.200 m<sup>2</sup>; dos plataformas de productos frescos, una (carnes, charcutería, lácteos, congelados y horno) en la localidad de Quart de Poblet (Valencia), con una superficie de 35.000 m<sup>2</sup>, y la otra (frutas, verduras y pescado) en Riba-roja (Valencia), de 12.000 m<sup>2</sup>; tres plataformas de productos en Barcelona (una en El Prat de Llobregat, de 18.000 m<sup>2</sup>; otra en Sant Boi de Llobregat, con 17.000 m<sup>2</sup>, y otra en Marcebarna, con 2.700 m<sup>2</sup>), y una Plataforma de Integración Regional, en Murcia, de 3.200 m<sup>2</sup>.

Su estrategia geográfica va dirigida a la expansión a lo largo del arco mediterráneo mediante la apertura de tres tipos diferentes de establecimientos: los supermercados Consum, con una superficie de entre 1.300 y 2.500 m<sup>2</sup>, especializados en la venta de productos frescos (carne, pescado, charcutería, frutas, verduras y panadería); los supermercados Consum Basic, con una superficie de entre 800 y 1.100 m<sup>2</sup>, y las franquicias Charter, de entre 250 y 600 m<sup>2</sup> de superficie.

Además de consolidar su posición en el segmento de los supermercados, donde ha llegado a alcanzar una cuota de mercado por sala de ventas del 3,5 % en España, ha desarrollado una política de proximidad al entorno mediante la mejora de su política de responsabilidad social empresarial, incrementando su número de socios trabajadores año tras año, aumentando los contratados fijos (el 97 % de la plantilla), superando la cifra del millón de socios consumidores (es la cooperativa con mayor número de esta clase de socios en toda España) y adoptando medidas de mejora de las condiciones laborales y de conciliación de las vidas laboral y personal de sus trabajadores. La Memoria de Sostenibilidad de Consum ha obtenido durante los años 2009 y 2010 la certificación con la valoración más alta en materia de sostenibilidad, esto es, el nivel A+ del Global Reporting Initiative (GRI)<sup>3</sup>, es la única empresa de distribución con el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable (CEFR) y cuenta con un área de acción social a través de la cual participa en diferentes proyectos.

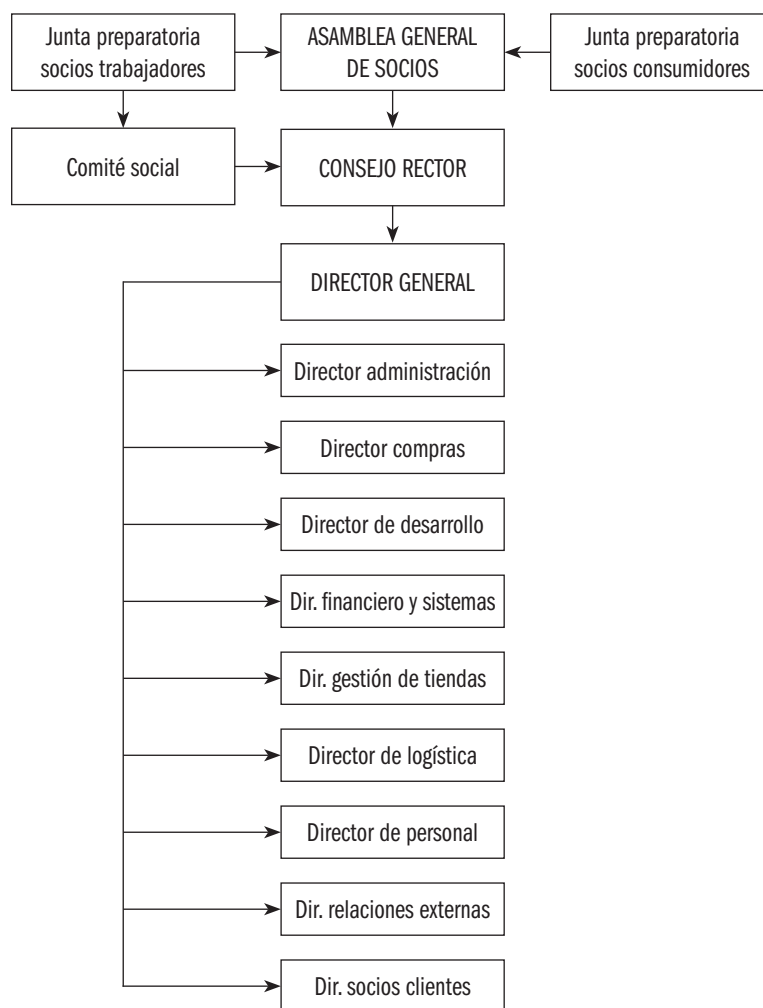
La misión de Consum, según consta en su web corporativa, es la siguiente: "Satisfacer a nuestros socios y clientes con una compra única de calidad, variedad, precio y servicio, basada en la atención y el compromiso de nuestros trabajadores. Es decir: trabajadores comprometidos, clientes satisfechos". Por su parte, la visión se centra en conseguir "ser una cooperativa independiente, innovadora, honesta y sostenible en la que comprar con capacidad de elección y buenos precios. Es decir, ser un modelo de empresa referente en el sector de la distribución". Y los valores de la empresa son: "Escuchar al cliente, a los trabajadores, a los proveedores y a nuestro entorno, aportar productos, formación, información, bienestar, desarrollo y sostenibilidad, y responsabilizarse con compromiso, honestidad y respeto". Todos estos valores se desarrollan en su Memoria de Sostenibilidad.

Un componente destacado de la responsabilidad social de Consum es su compromiso con el medio ambiente, materializado en la gestión eficaz de sus recursos, en especial, de la energía. La cooperativa ha puesto en funcionamiento el Plan de Ahorro y Eficiencia Energética con el objetivo de reducir el impacto ambiental de la empresa. Mediante la implementación de dicho plan, la empresa consiguió reducir su consumo de energía eléctrica un 7,4 % durante el ejercicio

<sup>3</sup> El modelo del GRI tiene en cuenta los ámbitos social, económico y ambiental, con unos indicadores principales (47) y adicionales (32) que, entre otras cosas, permiten disponer de información comparable en el tiempo y con otras empresas, sean o no del sector de la distribución.

2010 (un ahorro de 2 millones de euros), ha implantado el concepto de Supermercado Ecoeficiente, extendido a más de un tercio del total de los puntos de venta (250 tiendas), lo que supone ahorrar en electricidad un 25 % en relación con los supermercados convencionales, ha recortado un 15 % su consumo de agua con respecto 2009 y ha conseguido que el 50 % del consumo de energía de su red comercial proceda de fuentes alternativas. En relación con el cumplimiento del Plan Nacional Integral de Residuos, cuyo objetivo es la reducción del uso de bolsas de plástico de un solo uso y de envases y embalajes de los productos, consiguió reciclar 15.123 toneladas de cartón durante el año 2010 (un 5 % más que el año anterior), recuperar cerca de 1.100 toneladas de plástico (lo que supone dejar de usar más de 500 toneladas de petróleo para su fabricación) e iniciar, en colaboración con sus proveedores, un plan para reducir el número de envases y embalajes de sus productos mediante un sistema de cajas reutilizables.

**Figura 1. Organigrama de Consum.**



El diseño organizativo de la empresa se compone de una doble estructura, social y de gestión. La organización social, por el hecho de ser cooperativa, se estructura en una asamblea general de delegados (voto por delegación en sustitución del voto de un socio como principio del cooperativismo), que es el órgano de máxima representación de la empresa, y un consejo rector (órgano de gestión de la empresa), con una composición paritaria en ambos de socios trabajadores y socios consumidores. La asamblea general la constituyen 150 delegados (elegidos previamente por los socios en las juntas preparatorias) y el consejo rector lo forman doce representantes. Existe también un comité social (quince personas), como órgano de representación de los socios trabajadores, como órgano de consulta del consejo rector y como instrumento de comunicación interna en lo relacionado con los aspectos socio-laborales de la empresa. El consejo rector nombra al director general y al comité de dirección, formado por nueve direcciones funcionales (estructura de gestión de la empresa): administración, compras, desarrollo, financiera y de sistemas, gestión de tiendas, logística, personal, relaciones externas y socio-cliente. Su organigrama aparece representado en la Figura 1.

### 3. El crecimiento experimentado por Consum

La cooperativa ha seguido un proceso continuo de crecimiento desde sus orígenes, manifestado a través de diferentes modalidades. La apertura de nuevos centros se ha producido tanto por iniciativa propia (centros propios) como mediante franquicias (centros franquiciados Charter). Este proceso de crecimiento ha sido consecuencia de la realización de importantes inversiones, que han sido posibles por el incremento constantes de los beneficios de la empresa (reversión en la empresa) y por la obtención de financiación externa procedente de las entidades de crédito.

El crecimiento en la apertura de nuevos establecimientos ha sido constante a lo largo del periodo analizado, interrumpido solamente durante los años 2002-2003 y 2005. El mayor crecimiento se produjo en 2001. En 2010 la empresa abrió 38 nuevos supermercados, por lo que llegó a contar con un total de 585 puntos de venta, 433 propios y 152 franquiciados. Por tanto, la cuota de mercado nacional de la empresa es del 4,5 %, un 7 % más que el año anterior, lo que la sitúa en el sexto puesto de la clasificación de empresas de distribución en España. La distribución de tiendas por zonas geográficas es de 390 tiendas en la Comunidad Valenciana, 144 en Cataluña, veinticuatro en Castilla-La Mancha, catorce en Murcia, diez en Andalucía y tres en Aragón.

Para la gestión de los supermercados se cuenta con el modelo Innovac Plus. También se ha realizado una modernización de las instalaciones de las tiendas y de los carros de compra, con el fin de mejorar la accesibilidad. La red logística también ha ido incrementándose con el paso del tiempo, dado que se trata de un punto fundamental de apoyo a las tiendas. El servicio de atención a tiendas registra las sugerencias, aportaciones y reclamaciones de cada uno de los puntos de venta y los gestiona. El 90 % de la logística cuenta con un sistema de *picking* por voz que facilita el control y la planificación de la carga de camiones, lo que ha supuesto un aumento del 15 % de la productividad de la central logística y una reducción en los errores de preparación. También se ha desarrollado el modelo de control de altura de los palés para la mejora de las condiciones de ergonomía de los empleados de las tiendas.

Consum comenzó centrando su ámbito de actuación en la Comunidad Valenciana, pero ha ido ampliando su red de establecimientos a otras comunidades autónomas del arco mediterráneo, como Cataluña, Aragón, Murcia, Castilla-La Mancha y Andalucía. Dos han sido las consecuencias más significativas de este proceso: el crecimiento constante del número de trabajadores, lo que convierte a Consum en una empresa generadora de empleo estable y

de calidad, y el aumento del número de socios consumidores (o socios clientes, como los denomina la empresa), lo que le permite realizar una labor consumerista (de información y formación al consumidor) destacada. Los mayores incrementos en el número de trabajadores se produjeron en los años en los que la empresa adquirió nuevos centros de otras empresas (2007 y 2010). Por su parte, el mayor aumento en el número de socios consumidores se produjo en 2006, dos años después de la salida del Grupo Eroski.

La política de la empresa en relación con sus trabajadores se basa en el principio que procede de la filosofía de una empresa de trabajo asociado, esto es, una empresa en la que la mayoría de sus trabajadores son a la vez socios con poder decisión. Los canales de comunicación que utiliza la empresa con sus trabajadores son la revista BIS, la intranet corporativa y las actividades formativas, además de los mecanismos formales propios de una empresa de trabajo asociado (participación de los trabajadores en las juntas de socios y en las comisiones delegadas). De los 9.899 trabajadores en 2010 el 96,6 % eran socios fijos o en periodo de prueba, es decir, 8.310 trabajadores participaban en la propiedad, la gestión y los resultados de la empresa. Otros datos relevantes son estos: el 76,1 % son mujeres, la media de edad es de 35,8 años, el 83,4 % trabajan a jornada completa, la media de permanencia en la empresa de un trabajador es de 6,64 años y la rotación media de la plantilla es de 4,17 años.

La empresa cuenta con un comité de igualdad y conciliación que se ocupa de la marcha del Plan de Conciliación 2009-2012. Entre sus objetivos conviene destacar el establecimiento de un nuevo sistema retributivo para toda la plantilla, la elaboración de un protocolo de jubilaciones, la ampliación del protocolo de prevención del acoso, la creación de un distintivo EFR (Empresa Familiar Responsable) para todos los centros certificados, el desarrollo de la campaña informativa Consum Concilia, asegurar a toda la plantilla quince días de vacaciones estivales o compensación económica, y ampliar el catálogo Cincuenta medidas para conciliar. Durante 2010 la empresa invirtió en conciliación 4,7 millones de euros, lo que supone 474 euros por trabajador. Como consecuencia de ello la cooperativa ha aumentado su productividad un 11 % y ha conseguido un descenso del absentismo laboral del 33 % y un descenso en la rotación de la plantilla del 55 % desde el año 2007, que fue cuando comenzó a aplicarse el Plan de Conciliación. El salario base de Consum es de 1.085,28 €/mes para el personal asalariado y de 1.178,84 €/mes para el personal socio, lo que significa que el salario base de Consum supera al mínimo interprofesional (de 633,30 €/mes) en más de un 70 %. Además, en 2010 los socios trabajadores se repartieron 10,6 millones de euros de beneficios, lo que supone una media por socio trabajador de 1.343 euros. Como consecuencia de la implantación del Plan de Igualdad de la empresa, la diferencia salarial entre hombres y mujeres es de 0,48 en valores absolutos. Las mujeres ocupan el 52 % de los cargos en la dirección de las tiendas, el 60 % del consejo rector y el 50 % del comité social, cuya presidencia ocupa precisamente una mujer.

La empresa invirtió en formación en el año 2010 un 0,85 % en relación con su masa salarial, lo que supone más de 131.636 horas dirigidas a 6.439 personas en 585 acciones formativas distintas. Del total de horas el 49 % corresponde a acciones presenciales en el aula, el 35 % a monitorías y formación en el puesto de trabajo, y el 16 % a programas de formación a distancia. La media de horas de formación es de 13,3: 7,2 horas para mandos, 10,5 para técnicos y 8,3 para personal operativo. Los contenidos objeto de formación han sido formación en habilidades (15.843 horas, 2.337 participantes y 7 horas de media), formación en prevención de riesgos (15.000 horas, 3.299 personas y 5 horas de media) y formación en seguridad alimentaria (12.000 horas, 3.200 personas y 4 horas de media), entre muchas otras (nuevas tecnologías, atención al cliente, calidad, *management*, escuela de frescos, idiomas, igualdad, legislación, mejora continua, inserción profesional, integración socioempresarial y monitoría de frescos). Todos los trabajadores que se incorporan a la empresa reciben formación específica en ética profesional y todas las



sesiones de formación interna presencial son valoradas en el cuestionario “Evaluación de la acción formativo por el asistente”. También se realiza una evaluación de desempeño profesional desde el año 2008: se han hecho hasta ahora 8.161 (un 82 % de la plantilla), con una nota media de 7,6, lo que equivale a “trabajo sólido”. El 86,5 % de los trabajadores (socios) están cubiertos por el reglamento de régimen interno y el 13,5 % restante (asalariados no socios) se acogen al convenio colectivo propio de Consum; estos últimos tienen representación sindical.

La política de la empresa en relación con sus clientes o consumidores es la propia de una cooperativa de consumidores y usuarios, según la cual estos participan directamente en las decisiones que adopta la empresa. Sus principales canales de comunicación son, además de los órganos formales de la cooperativas, la revista Entrenosotros (que en 2010 editó 2,4 millones de ejemplares), actividades formativas, espacios radiofónicos (Ser Consumidor en Radio Valencia-Cadena SER y Consum Entrenosotros en la cadena COPE Valencia) y la información depositada en la web corporativa. El 100 % de los socios consumidores tiene derecho a voto en la asamblea general de socios a través de delegados, y están representados paritariamente también en el consejo rector. Las actividades de formación dirigidas al cliente están incluidas en el programa Vida Saludable, que en 2010 supuso cerca de 2.000 actividades y la participación de 49.175 personas.

También desde sus inicios la empresa ha ampliado su negocio mediante la adquisición y absorción de otras empresas de distribución alimenticia. Durante los primeros años (de 1975 a 1987) absorbió pequeñas cooperativas de consumo, como la Cooperativa de Funcionarios Civiles de Castellón y las de consumo de San Marcelino, Silla y Enguera, Coceca (L'Olleria) y Codima, en la provincia de Valencia. A partir de 1987 los procesos de adquisición van dirigidos a empresas de distribución alimenticia de mayor tamaño (empresas de capitales en crisis), como Costeprix, Vegeva (1988), Ecoben, Alihogar (1991) y Jobac (1991), en la Comunidad Valenciana, y Distac (1998) y Disbor (1999) en Cataluña.

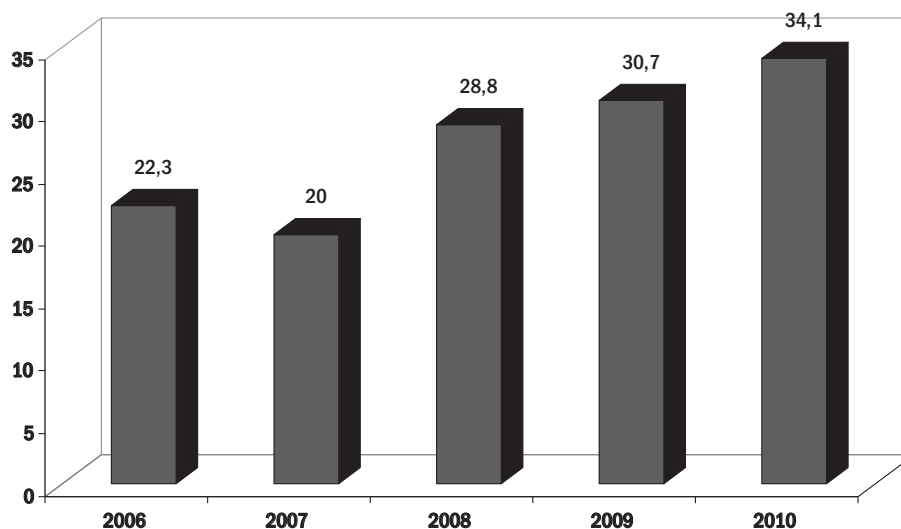
En 1991 las dos cooperativas de consumidores de mayor tamaño de España, Eroski y Consum, decidieron constituir el Grupo Eroski; en febrero de 2004 Consum decidió desvincularse por divergencias en el modelo organizativo consolidado. Consum representaba aproximadamente entre un 12 % y un 15 % del total del grupo, y gestionaba las marcas de supermercado del grupo Consum y Charter. La gestión la ejercía la Sociedad Conjunta Centros Comerciales, S.A. (Cecosa), participada en un 85 % por Eroski y en un 15 % por Consum. También constituyeron la empresa Erosmer junto con Mercasa (25 % de participación de esta última).

La andadura en solitario de Consum supuso un nuevo aumento en sus puntos de venta como consecuencia de la adquisición de establecimientos de otras cadenas de distribución. Así, en el 2007 compró una parte de la red de distribución de empresas como Dinosol, Caprabo y Sabeco, lo que supuso 116 tiendas y 2.000 trabajadores más. En 2010 adquirió veintidós supermercados a la empresa valenciana Vidal Europa, veinte en la Comunidad Valenciana y uno en Castilla-La Mancha (Almansa-Albacete), y uno al Grupo Eroski en Alicante (Torrevieja). También formalizó con Vidal Europa un acuerdo comercial para el suministro de productos para la sección de bazar. Pero durante estos últimos cinco años Consum ha seguido abriendo nuevas tiendas propias, como las de la línea de supermercados Eco Eficientes, respetuosos con el medio ambiente. La red de estos cuenta ya con 210 centros y sigue en expansión. En definitiva, durante 2010, adquisiciones incluidas, la cooperativa inauguró 38 nuevos establecimientos, lo que supuso la creación de más de 800 nuevos puestos de trabajo.

Los resultados alcanzados por Consum durante los últimos cinco años de crecimiento aparecen recogidos en la Figura 2. La cooperativa ha conseguido incrementar sus beneficios económicos (incluso en los años de crisis económica: 2008, 2009 y 2010), que alcanzaron a finales de 2010 los 34 millones de euros, un 11,2 % de crecimiento con respecto al año anterior.

Los productos que ofrece Consum en sus supermercados también se han ido incrementando con el paso del tiempo, siempre dentro de la actividad de la alimentación y de productos del hogar en la que la empresa está especializada desde sus orígenes. Cuenta con 1.340 referencias en la actualidad. Incluso se ha producido una ligera diversificación con la adquisición de supermercados Vidal Europa, que ofrece productos de papelería, complementos y menaje del hogar, entre otros. La marca propia de Consum representa el 18 % del total. La política de la empresa con respecto a la relación con sus proveedores es la de favorecer a los productores locales, de manera que el 85,7 % de las compras realizadas por Consum se efectúa en las comunidades autónomas donde tiene presencia la empresa. Además, la compañía mantiene las garantías de calidad y de seguridad e higiene mediante un sistema de control de calidad con sus proveedores y la implantación de la ISO 9001. La mejora de los productos y de las tiendas donde estos se ofrecen se consigue por medio de un programa de innovación constante que se traduce en aspectos como la implantación del control de margen al unitario en 276 tiendas y que ha permitido reducir un 0,2 % la pérdida desconocida con un ahorro en costes de 3 millones de euros. También se han desarrollado el Portal de Inteligencia Comercial y la creación de agrupaciones de tiendas por tipologías de clientes, además de la mejora de la web comercial de la empresa.

**Figura 2.** Resultados durante el periodo de 2006-2010 (en millones de €).



Fuente: *Memorias de Consum* ([www.consum.es](http://www.consum.es))

Conviene señalar que Consum, como cooperativa que es, ha seguido el denominado principio de intercooperación cooperativa, colaborando con otras cooperativas de su misma clase y de otras clases (agrarias, de trabajo asociado, de enseñanza, de crédito, etc.). Así, contribuyó a la creación del Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano (GECV) en octubre de 1987 como cooperativa de segundo grado, junto con otras seis cooperativas (Caixa Popular,

Grupo-Coop, Assecoop, Escola La Florida, La Mediterránea y Encanya)<sup>4</sup>. Además, pertenece a la Federación de Cooperativas de Consumo de la Comunidad Valenciana, a la Federación de Cooperativas de Consumo de Catalunya y a Hispacoop (patronal de las cooperativas de consumo de España). Tras la desaparición del GECV, Consum se ha integrado en el Grupo Asces (Asociación para la Cooperación de la Economía Social), junto con Anecoop (cooperativa agraria), Florida (cooperativa de enseñanza), Grupo Sorolla (cooperativa de enseñanza) e Intercoop (cooperativas agrarias), en el que colabora en temas de gestión, formación y prácticas intercooperativas.

Los principales objetivos de la empresa para el año 2011 se agrupan en tres tipos: económicos, medioambientales y sociales. Los económicos incluyen la implantación del control unitario de producto en la totalidad de sus supermercados con el propósito de mejorar la gestión económica de la empresa, iniciar la aplicación del modelo de adaptación del surtido, aplicar el sistema de gestión excelente en frescos en treinta supermercados, continuar el proceso de control de los gastos operativos y mejorar el modelo de relación con el socio cliente a través de su participación en el programa Entrenosotros y de la mejora del valor del Cheque-Crece. Los objetivos medioambientales van referidos a consolidar el Plan de acción Medioambiental, mediante la implantación de un sistema de gestión medioambiental, la puesta en marcha del Plan de Movilidad para centros de más de cuatrocientos trabajadores y la aplicación del Plan de Reducción de Envases y Embalajes eliminando las bolsas gratuitas de plástico de un solo uso e implantando las bandejas de cartón en la sección de horno. Por último, los objetivos sociales incluyen extender el modelo de CEFR a cincuenta nuevos centros, seguir creando empleo estable y de calidad con la entrada de trescientos nuevos trabajadores, obtener el visado del Plan de Igualdad aprobado durante el año 2010 y poner en marcha de la nueva web corporativa para favorecer la interacción con los grupos de interés de la empresa.

Para alcanzar los objetivos planteados la empresa cuenta con el Plan Estratégico trienal 2010-2012, el Plan de Gestión anual y el aplicativo Coplan, donde se recogen los indicadores de progreso. También utiliza instrumentos de gestión a corto plazo, como el control de gestión mensual y el control de ventas mensual/semanal/diario.

#### 4. Cuestiones

1. ¿Cuáles son los principales factores de éxito de la empresa Consum dentro del sector de la distribución comercial en España?
2. Identifique de manera razonada las diferentes modalidades de estrategias de crecimiento seguidas por la empresa Consum a lo largo de su historia.
3. Explique qué ventajas e inconvenientes ha tenido para Consum cada una de las modalidades de estrategias de crecimiento identificadas anteriormente.
4. Analice la situación de la empresa Consum antes y después de su salida del Grupo Eroski. Razone los motivos que pueden explicar las diferencias en los resultados de la empresa en el momento anterior y posterior a dicha salida.
5. ¿Cuál cree que debería ser la modalidad o modalidades de crecimiento de Consum en un futuro próximo?

<sup>4</sup> El GECV ya llevaba funcionando desde mediados de los años setenta del siglo XX como una estructura informal a través de la cual las cooperativas que la constituían desarrollaban acciones conjuntas en temas de gestión profesional, idea cooperativa y solidaridad, y prácticas intercooperativas.

## 5. Bibliografía

**Cepes** (2011): *Empresas relevantes de la economía social 2009/2010*, Confederación Empresarial Española de la Economía Social, Madrid.

**Ciriec-España** (1995): "Consum", *Revista CIRIEC-España Empresas excelentes de la Economía Social*, 19, pp. 179-186.

**Consum** (Internet): [www.consum.es](http://www.consum.es).

**Consum** (2011): *Memoria de Sostenibilidad 2010*, *Consum*. <http://www.consum.es/consum-doc/revista/memoria/index.html>.

**Gabarda Pérez, V.** (1995): *L'empresa cooperativa a Alaquàs i Aldaia*, Centro de Educación Cooperativa, Valencia.

**Martínez Verdú, R.** (1990): *El Grup Empresarial Cooperatiu Valencià*. Una perspectiva històrica, Grup Empresarial Cooperatiu Valencià, Valencia.

**Fernández, A., Martínez, E. y Rebollo, A.** (2008): "1977-2006: 30 años de evolución del Sistema de Distribución Comercial en España: una transición desde el intervencionismo estatal a la administración de los canales en red por las grandes empresas de distribución", *Distribución y Consumo*, 100, julio-agosto, pp. 175-204.

**Fernández, A., Martínez, E. y Rebollo, A.** (2008): "Tendencias de evolución de la distribución comercial en España", *Distribución y Consumo*, 101, septiembre-octubre, pp. 5-17.

**Hispacoop** (varios años): *Cuadernos de las cooperativas de consumidores*, *Hispacoop*, Barcelona.

**Revuelto, L. y March, I.** (1997): "De cooperativa de consumo valenciana a holding cooperativo. Análisis estratégico de la cooperativa de distribución Consum", *Revista CIRIEC-España*, 27, pp. 87-112.

**Sainz de Vicuña, J. M. y Del Pino, A.** (2008): "Los retos estratégicos de la distribución agroalimentaria española", *Distribución y Consumo*, 102, noviembre-diciembre, pp. 5-23.

**Sanchis, J. R. y Revuelto, L.** (1995): "Análisis estratégico y crecimiento externo de las cooperativas de consumo españolas", *Revista CIRIEC-España*, 18, julio, pp. 139-168.

**Sanchis, J. R.** (2010): "Las cooperativas de consumidores y usuarios", en *Monzón, J. L.* (director): *La economía social en España en el año 2008*, Edita CIRIEC-España, Valencia, pp. 253-281.