



Cooperativas

Consum, S. Coop. V.¹



1. Presentación

Consum, Sociedad Cooperativa Valenciana, es una entidad cooperativa polivalente del ramo de la distribución comercial. Siendo el tipo de cooperativa que es, acoge en su estructura tanto al colectivo de usuarios (socios consumidores), como de empleados (socios trabajadores), ambos cooperativistas de la entidad.

La entidad nació en los años 70 promovida por la misma agrupación de personas que, poco a poco, había ido creando empresas cooperativas de distinto tipo en sectores de gran necesidad social, como la enseñanza, promoción y construcción de viviendas, la actividad financiera, y el propio sector de alimentación y consumo.

Según datos de Alimarket², en el año 2007, Consum se encontraba en décimo lugar entre los grupos de mayor facturación (ventas netas) dentro del sector de la distribución alimentaria (tabla 1). A 31 de diciembre del 2008, según la misma fuente, Consum disponía de 576 tiendas repartidas por todo el territorio nacional, un 4,2% del total de supermercados y autoservicios, aunque presenta una mayor concentración en la Comunidad Valenciana, donde en términos de superficie de venta representa un 20,1% del total regional.

¹ Ciriec España agradece a D.Francisco Javier Quiles Bodí, Director Corporativo, las facilidades para la elaboración de este capítulo.

² Datos obtenidos de *Boletín Económico de ICE* nº2969, "La distribución comercial en España 2008".



TABLA 1

Top 10 grupos distribución alimentaria en España, 2007

Grupo	Ventas netas (mill. euros)
Carrefour (grupo)	13.043,50
Mercadona, S.A.	12.984,92
Grupo Eroski	6.834,06
El Corte Inglés (alimentación)	5.006,77
Auchan (grupo)	4.879,00
Caprabo (grupo)	2.188,00
Lidl supermercados, S.L.U.	1.960,00
Dinosol supermercados, S.L. (grupo)	1.713,00
Makro autoservicio mayorista, S.A.	1.417,00
Consum, Sdad.Coop.	1.315,00

Fuente: Boletín Económico de ICE, 2969 (Julio 2009), a partir de Alimarket.

2. Nacimiento y entorno

En 1969, un grupo de miembros asociados a las Juventudes de Acción Rural Católica (JARC), con ciertas inquietudes sociales, decidieron centrarse en el cooperativismo de viviendas, procurando a las clases trabajadoras una vivienda a un precio asequible, dada la escalada de precios que éstas estaban empezando a tener; además, empezaron a acometer toda una serie de actividades paralelas. Es cuando nace la Cooperativa de Viviendas Populares (Covipo), primera de otras muchas cooperativas fundadas al amparo de este grupo de emprendedores sociales.

A partir de este proyecto, y para solventar los graves problemas sociales de la época, empiezan a aflorar otros proyectos nuevos cuyo denominador común era que siempre estaban impulsados por el mismo grupo de personas que promovió Covipo, como por ejemplo las promotoras y constructoras Coinco y Coinser. De hecho, este grupo estableció un equipo gerencial dedicado a desarrollar proyectos de cariz social. Es entonces cuando surgieron tres ramas muy diferenciadas en la tipología de éstos; por una parte, las iniciativas enfocadas hacia la enseñanza (La Florida, La Nostra Escola Comarcal, y otros más), hacia la actividad financiera (Caixa Popular), y la línea de los economatos, cuya finalidad era suministrar productos a las clases más bajas, que es la base del cooperativismo del siglo XIX. Es esta última, fundada en 1975, el inicio de la “Cooperativa de Consumo Popular”, denominación original de Consum, S.Coop.V.

En sus orígenes, sólo la población de menor poder adquisitivo podía acceder a ser cooperativista, dado que su fin era el ayudar a aquellas clases sociales que no estaban en dispo-



sición de atender con facilidad las necesidades alimenticias de sus familias. Por ejemplo, no tenían derecho a formar parte médicos, abogados, arquitectos, etc.

El equipo de gestión basó el proyecto de Consum en las experiencias de Eroski (País Vasco) y la extinta Coeva (Madrid). Estos gestores eran Francisco Pons y Luis Valero, quienes estudiaron el modelo del cooperativismo de consumo de Coeva y del Grupo Mondragón (Eroski) y fundaron Consum. El primer supermercado fue abierto en Alaquàs en 1975, con, aproximadamente, 300 metros cuadrados, 612 consumidores, y 3 trabajadores, facturando los primeros 12 millones de pesetas. En sus inicios, Consum era una cooperativa de consumo, exclusivamente, y sus empleados no eran aún cooperativistas. No es hasta 1981 cuando se crea la figura del socio-trabajador, pasando Consum a ser una cooperativa polivalente, integrando una cooperativa de consumo y una cooperativa de trabajo asociado.

3. Descripción del proyecto empresarial

Consum, Soc. Coop. V. tiene una visión que se encuadra dentro de su caracterización como cooperativa polivalente. Consum busca ser una cooperativa independiente, innovadora, honesta y sostenible en la que se pueda comprar con capacidad de elección y buenos precios. Para cumplir con estos fines, Consum establece que su misión debe ser la satisfacción de las necesidades de consumo de todos sus socios y clientes, mediante una compra única de calidad, variedad, precio y servicio, basada en la atención y el compromiso de sus trabajadores.

Las necesidades sociales que cubre la entidad son tanto para con sus socios-trabajadores, facilitando puestos de trabajo estables, seguros, sostenibles y con salarios competitivos, como para con sus socios-consumidores, facilitando artículos de alimentación y del hogar en las mejores condiciones económicas posibles, y con la mejor relación calidad-precio.

Sus valores son el compromiso para promover la participación activa del socio consumidor, la mejora continua de la calidad de vida laboral de los socios-trabajadores, el compromiso social en el ámbito territorial, y la innovación como medio para ofrecer un valor añadido al mercado y la sociedad. Asimismo, debemos añadir a estos valores los propios del cooperativismo, empezando por la prevalencia del ser humano frente al capital.

De hecho, según la organización, la razón fundamental por la que se creó Consum es doble: en primer lugar, para continuar la estrategia de ofrecer servicios básicos a la clase trabajadora mediante el desarrollo de experiencias cooperativas, y, en segundo lugar, para permitir una relación y contacto con los socios más duradera que las actividades derivadas de la cooperativa de viviendas que iniciaron los promotores vinculados a JARC, lo que posibilitaba la conexión con colectivos más amplios, a la vez que se seguía con la actividad de concienciación y educación cooperativa de los socios, que a su vez, podría canalizar más socios para la cooperativa de crédito.

La política de calidad de Consum gira en torno a la orientación al cliente y a las personas, así como a la responsabilidad social de la organización; su política medioambiental está inspirada en la minimización del impacto ambiental de sus actividades y en la sensibilización del personal y clientes en temas medioambientales.

4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Consum, Soc.Coop.V es una cooperativa polivalente, constituida por socios-clientes y socios-trabajadores, desarrollando su actividad en el sector de la distribución comercial a través de la red de supermercados Consum, Supermercados Consum Basic (con un formato de menor sala de ventas), y las franquicias Charter (una red de treinta tiendas detallistas).

La cooperativa sabe gestionar las políticas organizativas en materia de personal y estrategia comercial. Respecto a esta última, afirman, muy taxativamente, que nunca apostarán por la marca blanca en detrimento del producto de fabricante, porque el cliente tiene que poder elegir. La marca blanca está posicionada en todos los productos básicos, de forma que el consumidor tenga la mejor calidad-precio, pero no tiene porqué suponer que el cliente no pueda escoger otras marcas.

Por otra parte, su estrategia comercial de apertura de tiendas establece que la distancia al centro de distribución no puede ser mayor a 200 kilómetros, con el fin de establecer una logística que impida las roturas de stock en tienda. En los supermercados, también dentro de la política de elección del cliente, existe sección de venta al detalle, si la superficie del supermercado lo permite, y venta autoservicio.

Para desarrollar estas actividades, Consum tenía, en 2009, un total de 9.064 empleados, de los cuales un 87,1% eran socios-trabajadores. Del total de la plantilla más de las tres cuartas partes son mujeres. El total de socios-consumidores era de 1.245.000.



TABLA 2

Plantilla de Consum, 2005-2009. (Personas, y % de algunas categorías sobre el total)

	Plantilla	Titulados /Plantilla media (%)	Mujeres / plantilla media (%)
2005	5.870	2,3	77,4
2006	6.545	4,1	78,4
2007	9.864	2,8	77,6
2008	8.832	3,6	76,7
2009	9.064	3,4	76,5

Fuente: Consum, y elaboración propia.



5. El papel de la innovación

Consum, S. Coop. V. tiene convenios con diversas instituciones públicas universitarias para sus planes formativos. En términos de innovación, el más importante es el que da soporte a la Cátedra Consum de Investigación Comercial, en la Universidad Politécnica de Valencia (UPV). La apuesta por parte de la entidad es firme, de hecho, afirman, si no existiera convenio, habría que buscarlo. Desde la Cátedra, se realizan procesos de análisis de gestión de rutas (optimización), gestión de packaging, análisis y segmentación de mercados, geomarketing, etc.

En materia de estrategia comercial, la entidad tiene en marcha el programa “entrenosotros”, que gestiona ventajas comerciales para todos sus socios-consumidores, que van desde descuentos acumulados por compras a acuerdos con terceras empresas para la obtención de descuentos en paquetes vacacionales o combustibles. La entidad, también hace uso de estrategias de marketing relacional (p.e., cross-selling, “cheque crece”, planogramas), aunque la aplicación comercial más innovadora es su programa de validación de productos, en el cual grupos de socios-consumidores son elegidos para que prueben el producto y lo valoren, de forma que se establece como una auditoría de calidad por parte de una tipología de cliente muy fiel y concienciado con la entidad.

Consum promueve que sus tiendas se acerquen al concepto de eco-eficiencia (sistema de gestión eléctrica que permite ahorrar entre un 20-25% de energía, y en algunos casos hasta un 40%); poco a poco van adaptando sus tiendas existentes, siendo las nuevas ya construidas bajo este concepto.

6. La cultura corporativa

La cultura de la entidad gira en torno al empleado y al cliente. Los valores cooperativistas están en la propia estructura orgánica de la entidad desde su fundación, y han ido siendo inspirados e interiorizados hacia todo miembro de la organización; de hecho, uno de los dos fundadores estuvo desempeñando funciones hasta su jubilación hace unos pocos años. La labor que ambos proyectaron en los años 70 consistía en poder captar personas hacia el modelo de la economía social, y que éstas se adaptasen y abrazasen los valores cooperativos. De ahí, podemos deducir las raíces profundas del cooperativismo que existen en Consum. Esta tarea, reconocen desde la entidad, es más compleja, pero sin ella no podría desarrollarse la gestión por valores que se lleva a cabo en la empresa.

La meta es que todo empleado de Consum sea socio-trabajador. Al contratar a un empleado, por norma, se le contrata mediante un contrato fijo y un contrato societario a prueba de 6 meses. Durante este periodo, el empleado y la entidad pueden “conocerse”, y si se decide, el empleado puede pasar a ser socio-trabajador, desembolsando la cuota cooperativa. Existen facilidades para tal desembolso.



Mayor dificultad en esta gestión se ha presentado en procesos de absorción de otras organizaciones, para incorporar como socios-trabajadores a los empleados de las empresas absorbidas.

La entidad tiene aprobada e interiorizada una política de conciliación de la vida laboral y familiar, así como una política de igualdad para todo su personal.

Consum otorga una gran importancia a la fluidez de la comunicación, tanto entre sus empleados como entre mandos y su personal a cargo, para lo que establece sistemas de capilarización de la información (sesiones de brain-storming, boletines de empresa, comisiones delegadas).

7. Configuración organizativa

Consum, S. Coop. V. es una cooperativa polivalente desde 1981, sin embargo, la estructura política estaba desequilibrada entre socios-consumidores y socios-trabajadores, dado que se les asignaba un voto por persona, existiendo muchos más consumidores que empleados. En 1983, se pasó a igualar los derechos de voto entre colectivos, estableciéndose un Consejo Rector paritario, movimiento a través del cual se igualó el peso político de ambos colectivos en la cooperativa. A partir de 1995, se estableció la misma situación en términos de Asamblea General.

La organización social se establece, de este modo, mediante una Asamblea General y un Consejo Rector, ambos paritarios. La Asamblea General de Delegados (150 en total, 75 de cada colectivo) se prepara mediante la realización de Juntas Preparatorias territoriales cada 3 años, por una parte, de socios-empleados, y de socios-consumidores, por otra.

A nivel interno, los socios-trabajadores disponen de un Comité Social, cuya equivalencia en una entidad mercantil no de economía social (por ejemplo, una sociedad anónima) sería el Comité de Empresa; este comité está representado por diversas Comisiones Delegadas.

Al Consejo Rector le rinde cuentas la Dirección General, del cual dependen 9 direcciones funcionales: compras, corporativa, desarrollo, económico-financiera, gestión de tiendas, informática y sistemas, logística, personal, y socio-cliente (como denominan en la entidad al socio-consumidor).

8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

En la historia de Consum, S. Coop. V. encontramos dos puntos de inflexión muy destacados. El primero de ellos, en la década de los 90, cuando, tras unos dos años de negociaciones, se establece una alianza con el Grupo Eroski. Durante el ejercicio 2004, se da por terminada esta alianza, encontrándose Consum con la situación de tener que renegociar



con los proveedores, función que había sido desempeñada por la central de compras en la sede de Eroski, por lo que Consum no tenía un departamento de compras como tal. Afortunadamente, tras una gestión individualizada, los proveedores apoyaron a Consum en el sentido de negociación de precios.

En el año 2007 se llevó a cabo una política de expansión mediante compras de supermercados, habiendo conseguido integrar como socios-trabajadores a más del 90% de las nuevas incorporaciones a través de esta vía. Parte del éxito de esta integración es la gran experiencia de la entidad en fusiones y adquisiciones, procesos que lleva realizando desde los años 80.

Como puede apreciarse en la tabla 3, desde el ejercicio 2005, los ingresos anuales de Consum, S. Coop. V. se han incrementado en un 60%, habiendo sido el mayor incremento durante el ejercicio 2007 (60%, respecto al 2005), año en el que la entidad realizó grandes movimientos en compras de supermercados; los resultados antes de impuestos fueron en 2008 un 57% mayores respecto a los de 2005, teniendo que destacar un menor crecimiento si consideramos los datos de 2007 (9%). La política de crecimiento externo a través de compras de supermercados, llevada a cabo en el ejercicio 2007, incrementó el activo de la entidad en un 83%. Los fondos propios de Consum fueron, en 2008, un 39% superiores a los de 2005, año tomado como referencia.

TABLA 3
Evolución de los resultados de Consum, 2005-2008

	Ingresos anuales	Resultados antes de impuestos	Activo	Fondos propios
2005	100	100	100	100
2006	120	122	115	115
2007	160	109	183	126
2008	181	157	182	139

Fuente: Consum, y elaboración propia.

9. Conclusiones

Consum, S. Coop. V. es una empresa de distribución comercial de venta de alimentación y droguería en supermercados propios (Consum) o en franquicia (Charter). Su estructura mercantil es la de cooperativa polivalente, donde se encuentran socios-trabajadores y socios-consumidores.

Siguiendo los valores que determinaron su creación, en 1975, Consum busca la satisfacción de sus socios y clientes, para lo cual recurre a procesos de mejora continua, innova-



ción, y a una estrategia comercial que prima la elección del consumidor y la relación calidad-precio de los productos a la venta en sus supermercados.

Gracias a esta política comercial, a su gestión del crecimiento, basada en la adquisición de tiendas y la reinversión de beneficios, y a una gestión por valores (cooperativos), Consum ha conseguido en los últimos años incrementar en más de un 80% su facturación y activo, casi un 40% su nivel de fondos propios, y en más de un 50% su plantilla, de la cual casi un 90% son socios-trabajadores.

Clave del éxito: trabajar por la consecución del sentido de pertenencia del socio-cliente y la ilusión del socio-trabajador

Si debiéramos definir mediante una sola frase el lema sobre el que Consum, S. Coop. V. vive su día a día, éste sería el “trabajar por la consecución del sentido de pertenencia del socio-cliente y la ilusión del socio-trabajador”.

Toda organización debe perseguir el objetivo de la identificación del cliente con su marca o producto; marcas fuertes arrastran a sus clientes sin necesidad de grandes costes de marketing y comunicación, dado que es el propio cliente el que acudirá a la marca por sí solo. Cuando Consum pone su foco en el socio-consumidor lo define en términos de socio-cliente; veamos, es un cooperativista de consumo, pero la relación debe ser definida más allá, hay que mantenerlo y retenerlo, dado que nada va a impedir que pueda realizar su compra semanal en un supermercado de otro grupo comercial. Para evitar esta situación, Consum explota una de las características intrínsecas de su propia estructura mercantil: el hecho de que el cliente pueda ser al mismo tiempo socio del supermercado; de esta forma se consigue fidelizar mediante la concepción de que el cliente está comprando en su propio supermercado, de que tiene que comprar en *SU* supermercado.

Para conseguir todo ello, no sólo hay que aportar valor al socio-cliente a través de la posibilidad de elección y una buena relación calidad-precio, sino que hay que escuchar activamente al socio-cliente, tanto en los órganos estatutarios (Asambleas) como en la propia tienda. Es en este último lugar donde entra en juego la segunda fase del lema; todo socio-trabajador ilusionado cuidará a su vez del socio-cliente, creando de nuevo valor al proceso de compra en el supermercado.

El mantener la ilusión del socio-trabajador pasa por la satisfacción en su trabajo, por establecer unas condiciones laborales estables, de calidad, y con posibilidades de conciliar familia y empleo. Sin embargo, el mayor hito a alcanzar para despertar y mantener esta ilusión es hacer partícipe al socio-trabajador de la gestión de la entidad, de hacerle ver que los éxitos de la organización son un éxito conjunto del equipo, un equipo que, por otra parte, es también propietario de Consum, sus cooperativistas laborales.



TABLA 4

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Satisfacción de socios y clientes.
Cliente objetivo	Cliente de supermercado, especialmente el socio-consumidor.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Distribución comercial de alimentación y droguería.
Capital relacional de la empresa	Sus propios socios-trabajadores y socios-clientes, y proveedores.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Provisión de los artículos de forma que el cliente pueda elegir, y a una relación calidad-precio adecuada.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión de personas y tecnología.
Estructura de costes	Controlada mediante sistema de mejora continua, eco-eficiencia, y procesos de optimización.
Ingresos	Crecientes.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Crecimiento orgánico y por compras de supermercados. Ofrecer valor al socio y cliente.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 5

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Fidelidad de clientes y empleados.
Cliente objetivo	Fidelidad.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Mantenimiento de las compras al ser productos básicos.
Capital relacional de la empresa	Fidelidad.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Fidelidad.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Control de costes y satisfacción del cliente.
Estructura de costes	Competitividad.
Ingresos	Mayores posibilidades de crecimiento.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Expansión de la cooperativa.



FIGURA 1
Red de valor del modelo de actividad

