

CONSUM: LA COOPERATIVA DEL ARCO MEDITERRÁNEO¹

“Consum apuesta por la diferencia: La cooperativa valenciana de supermercados prospera con un cuidado modelo de negocio que le ha hecho superar los 2.500 millones de facturación, con un crecimiento de seis puntos superior a la media del sector”

El País. 31 de diciembre de 2017

Juan Luis Durich, director general de Consum desde hacía 25 años, afirmaba:

“El objetivo inmediato pasa por consolidar y aumentar los mercados actuales. No queremos cometer errores adquiriendo otras cadenas porque, aunque tenemos capacidad de inversión, también somos más exigentes. Nuestras compras se tienen que ajustar a nuestro modelo de negocio”.

En 2018 la economía española había superado la crisis económica y, por tercer año consecutivo, el crecimiento estimado del Producto Interior Bruto se situaba en torno al 3%. Las ventas de la cooperativa Consum también presentaban una tendencia positiva si bien comenzaban a observar ciertos síntomas de desaceleración en sus mercados históricos.

La competencia era muy fuerte en un sector que seguía incrementando el número de establecimientos, pese a que los hábitos de los consumidores habían cambiado durante la crisis, convirtiéndose en compradores más racionales y menos impulsivos. Se había incrementado la superficie de venta, pero el consumo tenía un comportamiento desigual, según zonas y segmentos de consumidores.

Su principal competidor en la Comunidad Valenciana era el líder del sector a nivel nacional: la también valenciana, Mercadona. Por el norte, en Cataluña, varias cadenas

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores José Luis García del Pueyo y Julio Audicana Arca, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Silvia Rodríguez Bouzo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

autóctonas tenían un destacado papel y su capital, Barcelona, era una ciudad especialmente competitiva.

Cataluña era estratégica en el plan de crecimiento de Consum pero su inestabilidad política durante los últimos años había creado un clima de enrarecimiento social, fraccionando a sus habitantes, hábitos e incluso conductas de compra. A esto, se añadía la situación del mercado inmobiliario y las propias trabas burocráticas a la hora de obtener los permisos preceptivos para la apertura, lo que condicionaba el crecimiento orgánico de la cadena.

Estas circunstancias habían abierto el debate sobre si el modelo de crecimiento durante los próximos años debía continuar insistiendo en el Arco Mediterráneo (zona oriental de España lindante con el mar Mediterráneo y que abarca desde Málaga hasta Gerona) o si, por el contrario, debía abrirse a otras zonas de España —bien por crecimiento orgánico, bien por posibles adquisiciones de cadenas—.

Por otro lado, la apuesta estratégica por ser referente en productos frescos, intentaba dar respuesta a las preferencias de los consumidores y a la tendencia sectorial, pero no había llegado aún a los niveles deseados.

A su vez el *e-commerce* no terminaba de despegar en el sector, si bien los movimientos estratégicos en los últimos años de los principales competidores (Amazon, Carrefour y Mercadona) hacían pensar en un escenario nuevo a medio plazo.

CONSUM: HISTORIA Y EVOLUCIÓN

Sus inicios se remontan a 1975, gracias a la iniciativa de un colectivo de 600 consumidores que impulsaron la apertura de su primer establecimiento en la localidad valenciana de Alaquàs. Los primeros años de andadura fueron muy exitosos e integraron a distintas cooperativas de consumo localizadas en Silla, Enguera y l'Olleria, todas en la provincia de Valencia.

En 1981, a la vista de los fracasos de este tipo de cooperativas en países como Inglaterra y Francia, Consum se transformó en una cooperativa única y polivalente al proponer el presidente a la Asamblea General la incorporación de los trabajadores como socios de la cooperativa, en un intento de “equilibrar las fuerzas internas”. Pasaron a tener representación paritaria en el Consejo Rector (50%), junto a los socios consumidores (50%). Hasta 1996 los socios-trabajadores no tendrían también representación paritaria en la Asamblea, que hasta esa fecha tenía una abrumadora representación de socios clientes. Desde ese año, la Asamblea General la componían 150 socios delegados: 75 socios consumidores y 75 socios trabajadores.

En 1987 se produjo un punto de inflexión en la política de expansión de Consum. La cooperativa inició un proceso de adquisición de empresas del sector de la distribución de una envergadura considerable que posibilitaron que la cifra de ventas se duplicara

en tan sólo dos años. En 1988 adquirieron la cadena Vegeva y posteriormente, en 1991, las cadenas alicantinas Alihogar y Pebe.

A principios de la década de los 90 Consum dio un paso que marcó su futuro al constituir el Grupo Eroski —en calidad de socio fundador— junto a Eroski, la cadena vasca de supermercados integrada en el Grupo Cooperativo Mondragón. Los objetivos, *a priori*, eran: multiplicar la capacidad financiera, sumar fuerza comercial de marca y aumentar el poder de compra, erigiéndose como la alternativa cooperativa a los grandes grupos de distribución.

En 1991 culminaron las negociaciones entre Consum y Eroski. El acuerdo alcanzado recogía las siguientes líneas de actuación: una dirección estratégica común, la creación de una sociedad —CECO S.A. (88% Eroski, 12% Consum)— para crecer en las áreas geográficas en las que ninguno de los dos operaba todavía (los hipermercados con marca Eroski y los supermercados con la marca Consum), el mantenimiento de la identidad económica y jurídica (sin intercambio de propiedad) y la independencia de ejecución en sus respectivas zonas. Además, se delegaba en Eroski la sede del grupo, las políticas comerciales y la creación de una central de compras vertical.

Ese mismo año 1991, el Grupo Eroski adquirió la cadena de supermercados Jobac que en aquel momento facturaba 50.000 millones de pesetas (unos 300 millones de euros), frente a los algo más de 40.000 que alcanzaba Consum. El acuerdo consistió en que la empresa del grupo fuera gestionada directamente por Consum. Posteriormente, en 1995, Consum compró el 100% de las acciones de Jobac al propio Grupo del que formaba parte, para integrar la cadena dentro de su propia estructura (se acordó su disolución sin liquidación, con traspaso en bloque de activo y pasivo a favor de Consum).

“En cierto modo esa compra fue posible por la alianza que ya estábamos formalizando con Eroski, porque en solitario no habiéramos podido adquirirla”, comentaba Javier Quiles, director de Relaciones Externas de Consum.

En 2004 Consum adoptó la decisión unilateral de romper el acuerdo por discrepancias en la concepción del grupo y la ausencia de una visión conjunta del negocio. Consum facturaba 725 millones de euros en aquel momento y tenía 200.000 socios-clientes.

No se compartían los proyectos, como la política de expansión o la diversificación en negocios paralelos (viajes, ópticas...). Los hechos ponían de manifiesto que el grupo no funcionaba fuera del País Vasco y de la Comunidad Valenciana.

¿Qué camino seguir?, nos preguntábamos. Había que hacer algo distinto, salirnos de lo que hacían todos los demás, de forma propia, diferenciada... Decidimos volver a nuestros orígenes —el cooperativismo, la colaboración, la implicación...—. Uno no debe avergonzarse nunca de lo que es porque acabaría perfilándose como lo que no es.

Ordenamos nuestro diseño y desarrollo estratégico en tres ejes: socio-consumidor, socio-trabajador y fórmula comercial, impregnados por la misión de