



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 19 extraordinario, octubre 1995, pp. 179-185**

Cooperativas de Consumo: CONSUM, S. Coop. Ltda.

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1995 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

CONSUM S. COOP. LTDA.



NOMBRE DE LA EMPRESA:	CONSUM S. COOP. LTDA
SECTOR ECONÓMICO:	DISTRIBUCIÓN COMERCIAL
ACTIVIDAD QUE DESARROLLA:	VENTA AL DETALL DE ALIMENTACIÓN
FECHA DE CREACIÓN:	1975
DOMICILIO SOCIAL:	AVDA. ESPIOCA S/N -SILLA- VALENCIA
EMPLEADOS:	1.849
SOCIOS CONSUMIDORES:	73.000
FACTURACIÓN AÑO 1994:	49.899 MILLONES PTS
EXPORTACIÓN:	NINGUNA

1.- Introducción

La primera cuestión que hay que indicar es que la cooperativa CONSUM fue promovida por un grupo de personas que, entre lo altruista y lo profesional, estaban ya desarrollando algunas experiencias cooperativas en el campo de la vivienda, de la enseñanza, etc. La ideología no partidista de aquel grupo inicial, transmitida y asumida a lo largo del tiempo, determinaron los principios de actuación, reforzados por los propios del cooperativismo.

La Defensa del Consumidor

Para CONSUM una cooperativa de consumo es, fundamentalmente, una organización de consumidores que se plantea defender sus derechos pero con una característica primordial que la define y la diferencia de otras organizaciones. Esta característica es la económica, la empresarial. Desde Rochdale hasta nuestros días lo que ha caracterizado al cooperativismo de consumo es, precisamente, el planteamiento de defensa del consumidor desde una actividad económica. Los pioneros del cooperativismo no se plantearon su defensa desde la denuncia, aunque la ejercieron, sino la intervención en el proceso económico dotándose de una estructura empresarial que permitiera la gestión de sus intereses a partir de una parcela económica, por pequeña que fuera, en la que tomar sus decisiones sin traspasar los propios órganos de la cooperativa.

En consecuencia, cuanto mayor sea la parcela económica en la que se tiene el poder de decisión, mayor posibilidad real de defender al consumidor, entendiendo esta defensa de forma amplia, su calidad de vida, su entorno, etc.

Por lo tanto, asumir este principio conforma nítidamente la misión de CONSUM y determina que sólo se puede cumplir estando en el mercado y siendo importante dentro del mismo.

Forma jurídica

Fiel a la voluntad de convergencia de las dos comunidades que hacen posible su existencia, los socios consumidores y los socios de trabajo, CONSUM adopta la forma jurídica de cooperativa mixta en la que los órganos de gobierno están compuestos por ambos colectivos en igualdad de poder.

Independencia

Así mismo, como garantía de fidelidad al objeto social y empresarial, opta por la independencia



total de las organizaciones políticas, sindicales o de cualquier índole que no sean propios de su natural quehacer social y empresarial.

Estilo de dirección

A partir de la concepción humanista de la actividad empresarial y el respeto por el hombre que se desprenden de los principios cooperativos, el equipo promotor opta por un estilo de dirección basado en la participación por objetivos. La confianza, transparencia informativa, etc, son valores de aplicación obligada en las relaciones internas y hacia el exterior.

Sector de actividad

La cooperativa, por su propio origen, se enmarca dentro del sector de la distribución comercial y adopta la forma de cadena sucursalista, es decir con vocación de extenderse por medio de sucursales, aprovisionadas y dirigidas desde una plataforma y dirección central. La actividad empresarial de CONSUM es, por esencia, la venta al detall aunque realiza la actividad mayorista integrada, es decir, desde el fabricante al consumidor.

2.- Orígenes

La cooperativa fue promovida por un grupo de personas que aprovechaban otras actividades cooperativizadas (viviendas, enseñanza, etc) para sembrar en los colectivos de socios la idea de su formación. En el futuro socio pesaba más la idea de comprar más barato que el propio ideal cooperativo. Competir con las tiendas tradicionales, una política real de precios bajos apoyada por una buena gestión, traducía en una realidad la posibilidad de mejorar su precio de compra el socio consumidor de la cooperativa.

Así pues, se inició la actividad en noviembre de 1975 abriendo el primer establecimiento en Alaquas, un supermercado de 500 m2, una inversión de 2 millones de pesetas financiadas con un crédito avalado de forma altruista por un grupo de socios "animadores" de la tienda.

Como puntos débiles más visibles se encontraban el carácter no profesional de sus promotores y su debilidad financiera. Como puntos fuertes destacaban el entusiasmo y el éxito social y la notoriedad que la cooperativa pronto adquirió en el pueblo.

El inicio de la actividad y los compromisos económicos asumidos llevaron al equipo iniciador

(que todavía en el primer ejercicio la simultaneaba con otras actividades propias) a reflexionar a fondo sobre el objetivo propuesto y cuál era el mejor modo de concretarlo, viéndose ya obligados a implicarse profesionalmente en la actividad.

Un análisis del sector, en incipiente desarrollo (primer hipermercado abierto en 1976) y los movimientos del ya importante sucursalismo valenciano, condicionaron la decisión estratégica de plantear un crecimiento importante y rápido.

Evolución

Desde entonces la evolución de Consum se ha caracterizado por un crecimiento continuado hasta posicionarse, en la actualidad, como una de las primeras empresas de distribución en el sector de alimentación en la Comunidad Valenciana y el Estado español.

El rápido crecimiento inicial de la red comercial y del número de socios consumidores consolidó una realidad empresarial a la que se fueron sumando pequeñas cooperativas de consumo existentes en algunas localidades.

No obstante, el desarrollo comercial se ha caracterizado por un ritmo creciente en la apertura de establecimientos propios aunque en determinadas ocasiones se ha producido la adquisición de otras empresas del sector:

A finales de 1.987 se adquirió la cadena de distribución VEGEVA que supuso la incorporación de 19 supermercados con unas ventas de 3.500 millones de pesetas anuales.

En el verano de 1.990 constituyó, junto a la cooperativa Eroski, el GRUPO EROSKI iniciando así un proyecto de inversión coordinada y amplia que permitiera enfrentar de una manera positiva la dimensión europea que está tomando el sector de la distribución.

En el primer trimestre de 1991 Consum compra la cadena ALIHOGAR que contaba con 12 supermercados distribuidos en Alicante y su provincia, que representaban una facturación de 3.500 millones de pesetas.

En esas mismas fechas, Consum asume la dirección de la empresa JOBAC que disponía de 35 establecimientos y una facturación de 16.000 millones de pesetas. A partir de entonces se produce la fusión organizativa de las dos empresas y la extensión de los anagramas CONSUM y MAXI a los establecimientos incorporados.

En la actualidad, Consum S. Coop. gestiona 109 supermercados con el anagrama CONSUM y 5 pequeños hipermercados con la marca MAXI, sesenta establecimientos franquiciados con el

anagrama CONSUM-EXPRESS, además de 150 autoservicios con la marca CHARTER. Esta red comercial está distribuida por la Comunidad Valenciana, Cataluña y Murcia.

La plantilla de Consum S. Coop. al 31 de diciembre ascendía aun total de 1.849 trabajadores y un colectivo de 73.000 socios consumidores. Las ventas de 1.994 se situaron en 48.899 millones de pesetas.

CONSUM edita una revista de información consumerista, de publicación mensual y con una tirada de 80.000 ejemplares. Además, el Departamento de Consumidores realiza actividades de formación a los socios consumidores por medio de cursos, charlas, viajes a centros de producción y, sobre todo, las Aulas del Consumidor que se desarrollan una vez por semana en los establecimientos MAXI.

3.- Políticas de mercado y desarrollo de la actividad comercial

La constante en el sector de la distribución ha sido el fuerte desarrollo de los competidores, sabedores de que en este mercado "ocupar plaza" supone establecer una barrera de entrada, en algunos casos definitiva.

En cuanto al proveedor, también su desarrollo, internacionalización, etc, ha sido enorme. La relación de fuerzas, por tanto, favorecía al proveedor salvo que la cooperativa por su parte fuese capaz de crecer de manera importante.

El cliente, en general, ha venido evolucionando hacia una aceptación de las nuevas fórmulas comerciales ya que ellas responden mejor a su creciente exigencia de modernidad, gama, horarios, precio, calidad del producto y del servicio, etc. En resumen, se ha conformado un consumidor más formado, más exigente, con más poder de consumo y con un fuerte desarrollo de los segmentos socialmente considerados como capas medias.

La respuesta de CONSUM, desde el punto de vista comercial, a estos análisis ha sido potenciar el máximo desarrollo posible y basar su estrategia competitiva en los factores "proximidad" y "precio".

Máximo desarrollo posible

A partir de la determinación del producto con el que se iba a competir, el desarrollo de la cooperativa se ha basado en la implantación de establecimientos en todas aquellas ubicaciones cuyo estudio previo determinara su viabilidad comercial.

La compra, fusión e integración de otras cooperativas y empresas, cuyos puntos de venta y estrategias comerciales respondieran mínimamente a nuestras políticas de marketing.

Las alianzas con terceros, como medio de conseguir mayores masas críticas para la negociación, la incorporación de tecnologías, etc.

La proximidad y el precio como instrumentos clave del marketing

La utilización del factor precio como instrumento de marketing se justifica por varias razones; en primer lugar, porque este factor sigue y seguirá siendo en general, el más valorado por un importante abanico de capas sociales. Por otra parte, porque la condición social de CONSUM nos dirige hacia clientes de segmentos desde medio alto a medio bajo y bajo. Por último, el análisis de la competencia también apunta a potenciar este factor para competir con éxito.

En cuanto a la proximidad, es decir el supermercado de barrio, además de que ha sido siempre el modelo desarrollado por CONSUM, es el tipo de establecimiento en el cual se puede implementar mejor el objetivo-misión de la cooperativa, es decir la defensa del consumidor.

El modelo elegido fue el supermercado de proximidad con entre 800 y 1.000 m² de superficie de ventas, con todas las secciones de alimentación incluidas las de productos perecederos, ofreciendo un estándar digno en cuanto a instalaciones, servicios, orden, etc.

4.- Influencia de los valores propios del cooperativismo en la excelencia empresarial

Existe una clara mezcolanza entre lo social-humano y lo estrictamente económico y es precisamente esa armonización, la necesaria convergencia de lo económico y social, es la mayor clave del éxito del proyecto CONSUM.

- a) Claridad en la misión: Tener muy claramente definidos los objetivos del proyecto y la fuerte implicación de todo el equipo iniciador y el posteriormente integrado, son los factores que han determinado el desarrollo de la cooperativa.
- b) El estilo de dirección ha sido otra de las claves para conseguir la motivación, entrega y motivación de todo el colectivo de trabajadores. En CONSUM, por la propia condición de cooperativa, la participación en todos los niveles de la estructura, con hechos más concretos

como es el reparto del 40 % de las plusvalías generadas, ha supuesto que la mayoría del colectivo esté motivada e identificada con la tarea. La utilización de la técnica de Dirección Participativa por Objetivos, además de responder el estilo propio del cooperativismo, ha resultado ser un elemento extraordinariamente motivador.

- c) El uso de la planificación estratégica y anual como instrumento para definir en todo momento las metas globales o parciales a alcanzar, han resultado ser de vital importancia habida cuenta de las grandes magnitudes manejadas, la escasez, en muchos casos, de medios financieros, y la dificultad de establecer umbrales de rentabilidad en un sector que se mueve en beneficios cercanos a 1%.
- d) La reinversión. Todos los recursos económicos generados a lo largo de los años, bien en calidad de reservas como de beneficios del socio trabajador, ha sido reinvertidos. Los importes correspondientes a los empleados son abonados en cuenta pero no monetarizados, salvo en el caso de baja como socio. Aun cuando insuficiente, dada la gran magnitud de inversiones que precisa la cooperativa, la capitalización también ha sido un buen criterio.

DATOS ECONÓMICOS DEL EJERCICIO 1994

(en miles de pts)

VENTAS:	49.899
INVERSIONES:	3.079
BENEFICIOS:	471
CASH-FLOW:	1.576
EMPLEADOS:	1.849
RECURSOS PROPIOS:	3.222