



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 27, diciembre 1997, pp. 87-109**

De cooperativa de consumo valenciana a holding cooperativo. Análisis estratégico de la cooperativa de distribución Consum.

Lorenzo Revuelto Tobaoda e Isidro March Chordà
Departamento de Dirección de Empresas. Universitat de València

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1997 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

De cooperativa de consumo valenciana a holding cooperativo. Análisis estratégico de la cooperativa de distribución Consum.

Lorenzo Revuelto Taboada e Isidre March Chordà

Departamento de Dirección de Empresas. Universitat de València

RESUMEN

La cooperativa Consum se ha constituido en uno de los principales y más dinámicos grupos nacionales de supermercados que actúan en el arco mediterráneo, siendo de los pocos grupos de distribución alimentaria de capital nacional que han hecho frente con relativo éxito al empuje creciente de los grandes grupos de distribución europeos con implantación en España.

Esta compañía ha seguido un camino peculiar para tratar de alcanzar una posición competitiva favorable en un sector cada vez más competitivo. El objeto del presente artículo radica en explorar las estrategias en las que Consum ha basado su éxito (al menos si lo consideramos en términos de crecimiento) a partir del análisis de sus estrategias de crecimiento, de cooperación, tecnológicas, de marketing y, por último, de recursos humanos.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas de consumo, grupo cooperativo, análisis estratégico, CONSUM, S.C.V.

RÉSUMÉ

Consum est une très dynamique entreprise de distribution espagnole, dont le marché se trouve sur l'Arc Méditerranéen de l'Espagne. Cette coopérative a réussi à survivre et à se développer face aux puissants groupes européens qui jouent le rôle de leader au marché de distribution espagnol.

L'évolution de Consum a été difficile et particulière. Le but de cet article est de bien connaître les différentes stratégies sur lesquelles Consum a basé son succès. Parmi d'autres, on étudie les stratégies de croissance, de coopération, technologique, de marketing et de ressources humaines.

MOTS CLES: Cooperatives de consommation, groupe coopératif, analyse stratégique, CONSUM S.C.V.

ABSTRACT

Consum is nowadays one of the most dynamic and prosperous distributor companies, operating within the Spanish Mediterranean Axis. Strategically allied with the Basque Eroski group, Consum takes the cooperative form and is struggling to face the dominance exercised in the Spanish distribution market, by several multinational groups.

Consum has followed a rather peculiar strategy in search of competitive advantages. This article is basically intended to ascertain the strategies on which the Consum success has been based, what implies analysing a wide array of strategies: of growth, in marketing, strategic alliances, in technology and also in human resources.

KEY WORDS: Consumer Coops, Cooperative Group, strategic analysis, CONSUM S.C.V.

1.- Introducción

El presente trabajo tiene como objetivos principales el análisis de la situación actual, posicionamiento y comportamiento competitivo de la compañía cooperativa de distribución Consum. Junto a Mercadona y otros grupos como Eroski (al que se encuentra estrechamente vinculado Consum) y El Corte Inglés (Hipercor), es de los pocos grupos nacionales que hasta el momento han podido hacer frente con relativo éxito al empuje creciente de los grandes grupos de distribución europeos, básicamente los tres grupos franceses de hipermercados Auchan, Carrefour y Promodés, a través de sus filiales Alcampo, Pryca, Continente y Día, aunque cabe esperar que otros grupos de distribución -sobre todo discounts- como Tengelmann, Lidl y Rewe que ya tienen implantación en España y con ambiciosos planes de crecimiento, dinamicen todavía mucho más la competencia del sector en los próximos años.

En un primer apartado se realiza un somero repaso del concepto y de la situación actual de las superficies medias, para a continuación situar al lector en la problemática concreta de la compañía Consum. Consideramos oportuno hacer una breve referencia a sus antecedentes históricos como paso previo a la realización de un análisis centrado en sus estrategias de crecimiento, de cooperación, tecnológicas, de marketing y, por último, de Recursos Humanos. Al final del presente artículo presentamos un apartado de conclusiones, donde se tratan de perfilar las tendencias de futuro y algunas sugerencias encaminadas a salvaguardar la competitividad de las compañías de distribución nacionales como Consum.

2.- Las superficies medias: situación actual

El supermercado constituye un tipo de establecimiento minorista de mediana dimensión (entre 400 y 2.499 metros cuadrados según la clasificación del Instituto Francés del Libre Servicio y de la OCDE), que funciona en régimen de autoservicio. Su oferta la constituyen una amplia variedad de productos que incluyen perecederos, productos secos, productos de limpieza y del hogar, todos ellos de elevada rotación. Estos establecimientos ofrecen, en ocasiones, servicios adicionales como pueden ser tarjetas de compra, servicio a domicilio, parking, etc.

Según Casares y otros (1987: 201) "lo más destacable del supermercado es (quizá) su versatilidad y capacidad de adaptación a los cambios en la producción y consumo mediante el cambio dimensional, tecnológico, de sistemas de gestión, etc." así como su "gran capacidad de absorción de nuevas tecnologías en su aplicación al comercio: informática, logística, lectura óptica, recuperación de energía, equipos de seguridad, etc."

El crecimiento de los formatos intermedios, los supermercados, tanto en número como en cuota de mercado está siendo impulsado por la aparición y desarrollo de grandes cadenas en los últimos años. Estas cadenas que, en la mayoría de las ocasiones, compiten inicialmente en el ámbito regional, están ampliando su cobertura geográfica bien directamente o a través de su integración en grandes grupos de distribución. Las cadenas detallistas y de supermercados se encuentran inmersas en numerosas operaciones de compraventa, procesos de fusión y de verticalización de sus estructuras.

Según la teoría del ciclo de vida del comercio detallista (Davidson, Bates y Bass, 1976), cada formato comercial atraviesa a lo largo del tiempo una serie de etapas (innovación, desarrollo, madurez y declive), existiendo en cada una de ellas distintas condiciones competitivas y distintos grados de rivalidad. En el caso español, podríamos situar a los supermercados, al final de la fase de crecimiento, o incluso en la fase de madurez, por lo que cabe esperar un paulatino decrecimiento en el ritmo de expansión de este formato comercial, al menos como se presenta en la actualidad. El empuje del discount será probablemente uno de los factores fundamentales en la "maduración" del supermercado.

El tamaño de las principales cadenas de supermercados españolas queda lejos de los primeros grupos europeos de distribución, tal como refleja el Cuadro 1.

Cuadro 1

El tamaño de los grupos de distribución europeos

CADENA (PUESTO EN RANKING EUROPEO)	VENTAS 1995 (Bill.pts)
METRO INTERNATIONAL (1)	5,4
LECLERC (5)	2,9
PROMODÉS (10)	2,2
GRUPO EROSKI	0,32 *
MERCADONA	0,24 *
CONSUM	0,06 *

Fuente: Expansión (26-6-96) y Fomento de la Producción (15-7-1996)

* Datos correspondientes al ejercicio 1996

Del Cuadro 1 se desprende el reducido tamaño comparativo que ostentan las principales cadenas de supermercados españolas. Así, las ventas de Mercadona representan apenas un 10 % de las ventas del grupo de distribución ubicado en décimo lugar en el ranking europeo y las de Consum son a su vez, una cuarta parte de las de Mercadona.

Este hecho ilustra la elevada atomización existente en el formato supermercado, que contrasta con la notable concentración de los hipermercados, casi en su totalidad en manos de 3 compañías, las francesas Promodés, Carrefour y Auchan.

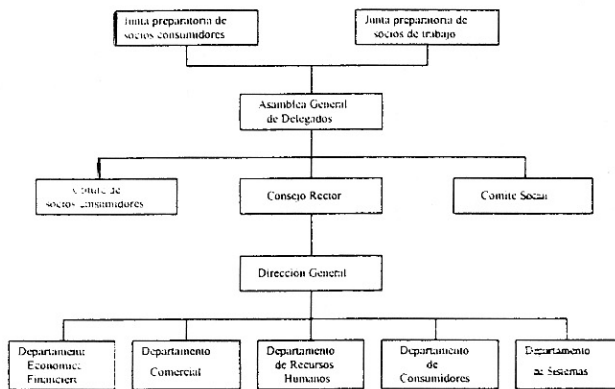
3.- Antecedentes históricos de Consum

En noviembre de 1975 se abre en Alacuas el primer establecimiento de la Cooperativa de Consumo Popular Consum. Este establecimiento, un supermercado de 500 metros cuadrados, inicia su actividad en unas condiciones bastante precarias debido a su escasez de recursos propios. Como señala Gabarda (1994: 21) Consum nace como resultado de la confluencia de voluntades de el equipo gerencial de la Cooperativa de viviendas Covipo, que posteriormente se constituiría como cooperativa industrial de servicios Coinser, y de un grupo de jóvenes ideológicamente motivados por las cuestiones sociales.

La creación de Consum permitía continuar la estrategia iniciada por los profesionales de Coinser de ofrecer productos básicos a la clase trabajadora. Se pretende crear una organización que defienda los derechos de los consumidores a través de la intervención económica en el mercado. Las cooperativas Eroski, Coeba así como otras a nivel europeo fueron visitadas con el fin de enriquecerse de sus experiencias. Tras ello, “se optó por una política de desarrollo basada en la implantación de establecimientos en aquellas ubicaciones que garantizasen una viabilidad comercial, mediante la compra, fusión, integración de otras cooperativas y empresas, y mediante alianzas con terceros” (Mollá y otros, 1994).

En una primera época su ámbito de actuación se circunscribía a la Comunidad Valenciana, en virtud de su pretensión de dar una respuesta adecuada a un consumidor determinado, con unas costumbres, hábitos y cultura específicos. En la actualidad, debido a las crecientes presiones competitivas y merced a su colaboración con Eroski, está extendiendo su área de influencia a otras regiones del territorio nacional, y el grupo Eroski, globalmente considerado, está incluso realizando tímidos intentos de internacionalización.

Organigrama de Consum



Consum, en concordancia con los planteamientos del Grupo Cooperativo de Mondragón (cuya experiencia ha ejercido una gran influencia tanto sobre Consum como sobre el conjunto del Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano en el cual se integra Consum), adopta la forma de cooperativa Mixta con objeto de integrar los dos colectivos que participan en la cooperación, empleados y consumidores. En la actualidad cuenta con 13.000 socios consumidores.

Consum se rige por un Consejo de Dirección compuesto por los siguientes directivos:

Director general, Director Comercial, Director Enseña Consum, Director Enseña Charter, Director Recursos Humanos, Director económico-financiero, Director de consumidores, Director de logística y sistema, Director de desarrollo.

Además dispone de un Consejo Rector, un Comité Social y un Comité de Recursos o de socios.

4.- Análisis de las estrategias en Consum

4.1.- Estrategias de Crecimiento: pertenencia al "holding" Eroski:

Como hemos señalado anteriormente, CONSUM nace con la firme vocación de crecer. De hecho, en el año posterior a su apertura se inauguraron dos nuevos centros en Quart de Poblet y Catarroja, se absorbieron las cooperativas de consumo de Silla y San Marcelino y se consiguió la contrata del

economato de la factoría Ford de Almusafes. La estrategia de crecimiento se ha implementado a través del tiempo mediante (Mollá y otros, 1994):

- Absorciones de otras cooperativas: Cofuca, Coceco, y Codima además de las señaladas anteriormente.
- Compra de empresas de capitales en crisis: Costeprix, Vegeva (Supereco) y Ecoben.
- Apertura de nuevos centros, propios o franquiciados (Consum Express). A través de las franquicias Consum pretende llegar a localidades o barrios inaccesibles para sus supermercados pero que sí lo son en colaboración con pequeños comerciantes y cooperativas de consumo.
- La integración con otras empresas y las alianzas con terceros: a principios de 1990 constituye junto a Eroski la Sociedad Conjunta CECOSA (Centros Comerciales S.A.) en la que Eroski participa con un 85% y Consum con un 15%. Poco después, a finales de febrero de 1990, la empresa Eroski-Consum y Mercasa (a través de Jobac) constituyen la empresa conjunta Erosmer, con una participación del 75% de Eroski-Consum y un 25% de Mercasa, con el objetivo de crear un gran grupo nacional de distribución capaz de hacer frente a la competencia extranjera. Mollá y otros (1994: 10) señalan que Erosmer pretende ubicar establecimientos en todo el territorio en sociedad con empresas o entidades estatales, regionales o locales (entre ellos destacan la ONCE, el Banco de Crédito Agrícola, Hispacoop, Lagun-Aro, La BBK, la Kutxa, etc.). Cabe señalar que, actualmente, Lagun-Aro y la entidad vasca BB Kutxa han tomado a partes iguales el % detentado inicialmente por la sociedad Mercasa en el capital del holding Erosmer

La empresa Jobac, empresa incorporada al grupo a través de Mercasa, también contaba con un importante plan de crecimiento y engloba además la cadena de tiendas de alimentación Charter, de las que la mitad, aproximadamente se explotan en régimen de franquicia. Para su integración se diseñó un Plan Global basado en la adopción de la enseña común Consum, una política comercial común, una gama homogénea, una publicidad y, en definitiva, una imagen común, y, por último, en la integración de sus actividades mayoristas. Su actividad ha venido siendo dirigida por el equipo directivo de Consum, en colaboración con personal de la propia empresa (Mollá y otros, 1994). En 1995 fue absorbida totalmente por Consum.

Consum cuenta en la actualidad con un gran número de establecimientos divididos en tres categorías: Maxi centros, Supermercados Consum y tiendas discount Charter. La situación global del grupo "holding" Eroski-Consum responde, a principios de 1997, a los siguientes parámetros:

- Gran superficie (> 4.000 m²): Hipermercados EROSKI: 22 centros.
- Superficie mediana-grande (1.250 - 5.000 m²): 20 MAXI centros.
- Superficies medias (500 - 1.200 m²): 214 Supermercados CONSUM (7 inaugurados en 1996) y más de 20 Supermercados CHAMPION en Francia.
- Pequeñas superficies: tiendas discount de la Cadena CHARTER, con 136 tiendas de su propiedad y 333 franquiciados.

- Oficinas de viaje: 42
- Estaciones de servicio: 17

El resultado consolidado de Eroski en 1995 ascendió a 4.323 mill.pts y a 4.573 mill.pts en 1996. La inversión en 1995 se situó en 17.121 mill.pts para la apertura de 14 nuevos supermercados, un hipermercado Maxi, 3 agencias de viaje y una estación de servicio. En 1996 el volumen de inversión se incrementó hasta los 26.000 mill.pts.

La plantilla consolidada del grupo ascendía en 1995 a 9.763 empleados, 256 más que en 1994. Al final de 1996 la plantilla se había incrementado en 1.266 empleos hasta llegar a los 11.029 empleados.

El esfuerzo inversor en los últimos años es muy significativo, situándose en 140.000 mill.pts para el sexenio 1991-1996.

Estos datos sitúan a Eroski como la primera compañía de distribución alimentaria de capital español, tan sólo detrás de las francesas Pryca y Continente.

En la modalidad de supermercados CONSUM y discounts CHARTER existen franquicias bajo la marca CONSUM EXPRESS, gestionadas por pequeños comerciantes y cooperativas de consumo. Estas tiendas en franquicia (alrededor de 60) suponen el 8% del total de ventas de CONSUM. En el País Vasco las franquicias toman el nombre de EROSMER. En el total del grupo Eroski existen más de 330 tiendas franquiciadas.

En cuanto a los datos propiamente de Consum, destaca el incremento en un 20 % en sus ventas en el ejercicio 1996, gracias a la contabilización de los ingresos procedentes de los antiguos centros pertenecientes a la cadena Jobac, absorbida por Consum hace unos pocos años. Los resultados empresariales han ascendido a 497 mill.pts con un cash-flow generado de 1.734 mill.pts

La inversión de la compañía ha ascendido a 4.000 mill.pts, algo menor que la de 1995 (6.319 mill.pts) destinados en su mayor parte a financiar la apertura de 7 nuevos supermercados y 6 nuevos autoservicios Charter. Todo ello ha supuesto la creación de 1.014 nuevos empleos, la mayoría de los cuales proceden de los centros pertenecientes a la antigua Jobac.

El número de nuevos socios consumidores captados en 1996 es de 17.000 con lo que el número total actual de socios consumidores ronda los 100.000.

El Cuadro 5 resume la evolución de Consum en ventas y número de empleados.

Cuadro 5 Ventas y empleados de CONSUM

AÑO	VENTAS mill. ptas.	EMPLEADOS
1.981	1.336	122
1.983	2.816	197
1.985	4.349	319
1.986	5.713	366
1.987	6.736	555
1.988	11.058	859
1.989	13.400	970
1.990	16.164	1.123
1.991	25.012	1.427
1.992	35.112	1.590
1.993	45.300	1.710
1.994	49.899	1.849
1995	53.023	2.030
1.995	60.995 *	3.044 *

Fuente: Alimarket, Levante (Mayo 1996) y Memorias Consum

*El significativo aumento en 1996 se debe en gran parte a la incorporación de las tiendas y empleados de la cadena Jobac, absorbida por Consum de forma definitiva en 1996

El objetivo principal de Consum consiste en consolidarse por toda la franja litoral, es decir, abarcar el Arco Mediterráneo desde los Pirineos hasta la provincia de Almería. En este momento la expansión en Cataluña constituye uno de los principales objetivos. Para 1997 la cadena, que ya cuenta con 214 establecimientos, prevé abrir al menos 15 nuevos centros. La apertura de establecimientos del grupo Eroski globalmente considerado se centra principalmente en tres áreas: Área de Levante (regida desde Valencia), Área Norte (incluye País Vasco y parte del País Vasco-Francés, siendo regida desde la central de Elorrio), y Área Centro-Sur (regida desde Madrid y que actualmente abarca muy pocos establecimientos).

Las ventas de Consum han pasado de 1.336 millones en 1981 a 25.012 en 1991 y 60.995 en 1996. En 1991 su margen de explotación se situó en un 22% (con un incremento del 73% respecto a 1990), los gastos representaron un 18% de los ingresos netos (18,3% en 1990) y sus resultados se situaron en el 1,29% (1,01 en 1990). Desde entonces, estas cifras se han mantenido bastante estables. No

obstante, si algo debe destacarse es el esfuerzo inversor realizado, que superó los 6.000 mill.pts en 1995, así como el hecho de haber incrementado en 376 millones de ptàs. sus recursos propios. El 40 % de los beneficios anuales de Consum se reparte entre los socios laborales, un 45% se destina a fondo de reserva y el 15 % restante a actividades sociales.

Mientras que Consum opera básicamente en el Arco Mediterráneo, Eroski actúa principalmente en el País Vasco y alrededores, donde su dominio es casi absoluto. Los hipermercados ubicados en el resto de España son gestionados por una sociedad conjunta Eroski-Consum llamada Cecosa.

En Francia, la actividad del Grupo Eroski se canaliza a través de Sofides S.A., con la colaboración y participación del Grupo Francés Promodés, una de las primeras empresas de distribución europea. El objetivo de esta colaboración consiste en promover el desarrollo del grupo en el sur de Francia, desarrollo que se ha traducido por el momento en la apertura de 20 supermercados con enseña Champion.

4.2.- Estrategias de Cooperación:

CONSUM utiliza con cierta profusión estrategias de cooperación empresarial. Como se señaló con anterioridad, su política de desarrollo se ha basado en la implantación de establecimientos mediante la compra, integración de otras cooperativas y empresas y mediante alianzas con terceros. Ejemplos de ello son, sus pertenencia al GECV, los acuerdos que la llevaron a constituir junto a Eroski el Grupo del mismo nombre (gestionado por la empresa conjunta CECOSA), la alianza llevada a cabo por el Grupo Eroski con Promodés para la expansión del grupo en el sur de Francia, la profusa concesión de franquicias como medio para extender su red de establecimientos sin necesidad de asumir la totalidad de las inversiones, etc.

Además de estos acuerdos, el Grupo también ha establecido alianzas estratégicas con diversos fabricantes que tienen subcontratada la fabricación de los diferentes productos de marca Eroski (con anterioridad a la constitución del Grupo los productos de marca de distribuidor eran productos Consum) y un acuerdo comercial con la Generalitat Valenciana para desarrollar campañas de promoción de productos valencianos en sus establecimientos y colaborar en tareas de formación del sector.

Durante el año 1995 Eroski estuvo manteniendo contactos con diversos operadores europeos con miras a firmar una serie de contratos bilaterales de colaboración para realizar compras conjuntas a nivel mundial. Ello les permitiría alcanzar un mayor poder de negociación y llevar productos españoles a otros países y viceversa. El objetivo primordial de los acuerdos consiste en potenciar los intercambios bilaterales de productos y canalizar conjuntamente importaciones de terceros países.

4.3.- Innovación Tecnológica:

CONSUM nunca ha destacado por ser pionero en la innovación en métodos de distribución y control sino que queda a la expectativa de nuevas ideas aportadas por otros competidores y pasa luego a aplicarlas. Lleva a cabo habitualmente una estrategia de seguidor con respecto a la innovación.

Desde el año 1993 se ha incorporado un sistema de comunicación con el ordenador central que permite la consolidación de datos y se ha desarrollado un sistema de gestión para la sección textil. En cuanto a las tiendas cabe destacar la introducción del scanner. Como última novedad señalar que ha comenzado a utilizarse el EDI con algunos proveedores. En los últimos dos años ha mejorado notablemente las prestaciones y calidad de su sección de frescos, ha incrementado la difusión de la tarjeta de pago Eroski y ha iniciado un programa de fidelización denominado Travel Club.

En el año 1993 se realizaron acciones dirigidas a mejorar la calidad del servicio y de la gestión de los aprovisionamientos, al tiempo que se trataba de disminuir los costes de operación. Se realizaron mejoras e innovaciones que han llevado al desarrollo de sistemas para:

- Planificación y control de la recepción de mercancías.
- Control y fiabilidad de stocks (nuevos sistemas de inventarios).
- Planificación y control de los procesos de preparación y expedición.
- Módulo de gestión del hueco:
- Control de caducidades.
- Control de cargas de seguridad en almacén.
- Adaptación del formato de servicio de productos de alta rotación al formato de la tienda y servicio de productos de media y baja rotación por un sistema de volumetrías.

4.4.- Estrategia de Marketing:

Condiciones de apertura de centros:

En Consum, el 10 % de los beneficios obtenidos por la cooperativa se destinan a los servicios de atención al cliente. La revista Consum constituye el instrumento fundamental de comunicación con los clientes. Sus objetivos se centran en ayudarles a tomar objetivamente sus decisiones y formarles en lo referente a sus derechos como consumidores y usuarios. Es gratuita, de producción propia y no contiene publicidad, con una tirada de unos 100.000 ejemplares. Trata temas relacionados con la salud, alimentación, medio ambiente, etc. Los lectores pueden dar sugerencias para mejorarla y adoptarla a sus preferencias. Consum también organiza charlas, cursillos, viajes formativos, etc. para sus socios consumidores, en los que se tratan temas de interés para los mismos. Destacan últimamente como novedades la creación de Comités de Socios locales, 12 en total y que realizan programas y

actividades diversas. También merece reseñarse el Aula del Consumidor, donde se imparten programas de formación en materia de consumo, salud y ecología.

El tema del medio ambiente constituye un tema de especial importancia para Consum, pionero en integrar el respeto al medio ambiente en la gestión. Por ello se han realizado campañas de recogida de pilas y todo el papel que utiliza es reciclado dentro de un Plan de Actuación Medioambiental. Se han sustituido las bandejas de preembalados cárnicos por otra biodegradables y que no pueden emitir gases perjudiciales para la capa de ozono, y las bolsas de compra tradicionales por otras fabricadas con plástico fotodegradable. En un futuro próximo Consum introducirá auditorías medioambientales bajo la fórmula "ecoplan".

Consum ofrece diversos servicios complementarios (horario amplio, parking, tarjeta de compra, servicio telefónico de atención al cliente, reparto a domicilio), aunque no existe uniformidad en todos sus establecimientos.

Consum no tiene un horario común a todos sus centros, sino que cada establecimiento tiene el suyo propio dependiendo de la afluencia de clientes observada. Podemos encontrar centros que abren de 9:15 a 14 y de 5:15 a 20:30 horas y los viernes, sábados y vísperas de fiestas de 9:15 a 21:30 horas; centros que no cierran a mediodía cuyo horario suele ser de 9 a 20'30 y los sábados de 9 a 21 (un total de 64 centros, la mayoría se han incorporado al horario continuo en 1996).

Únicamente 26 centros (17 en Valencia capital, 6 en la provincia y 3 más fuera de ella) ofrecían el servio de reparto a domicilio según los datos de que disponemos en 1995 aunque en 1996 este número se habrá incrementado significativamente. El número de establecimientos que cuentan con parking propio asciende ya a 42.

El grupo Eroski posee una tarjeta de compra válida para pagar en hipermercados Maxi, Eroski y en supermercados Consum. No obstante existen todavía algunos centros Consum no acondicionados en la actualidad para la utilización de la tarjeta. Esta tarjeta ofrece como formas de pago: el pago inmediato, mensual, y el especial (se abona una cantidad al mes con un T.A.E del 24,60%). Existe además un cuarto sistema de "pago a crédito" para pagar compras en bazar, textil o electrodomésticos hasta en 24 meses, financiado al mismo TAE señalado.

Los establecimientos de Consum también ofrecen servicios de custodia de bolsos y carros de compra, si bien únicamente se encuentran taquillas en contados establecimientos. La apertura de cajas en momentos de gran afluencia queda bajo el criterio de los propios empleados no existiendo ninguna indicación de que el cliente pueda solicitarla.

Promoción-Publicidad:

Para CONSUM la actividad promocional ha de corresponderse con una oferta cada vez más

amplia. Se han realizado acciones promocionales en productos de autoservicio y ofertas de duración semanal en todas las secciones de perecederos, así como ofertas del día. También se realizan promociones dirigidas a clientes que expresen su fidelidad a la cadena, mediante ofertas de productos coleccionables a precios muy reducidos.

Toda esa actividad comercial ha contado con el apoyo de acciones publicitarias a través de folletos, carteles, radio, televisión, etc., dedicadas a destacar los componentes de proximidad y precio, básicos en su estrategia comercial.

Política de precios:

La encuesta anual de la OCU (Organización de Consumidores y Usuarios) sobre los supermercados españoles publicada en el diario Las Provincias el 4-3-95 y en el diario Levante el 1-3-95, señaló como establecimientos más económicos Nusico y Mercadona en Valencia y Ecore en Madrid. Para la elaboración de esta encuesta se tomó como referente a una familia media española que gasta anualmente unas 770.000 pesetas en alimentación e higiene. La encuesta concluyó que el gasto de una familia de este tipo puede variar en hasta 385.000 pesetas al año dependiendo del establecimiento en el que realice sus compras. Se utilizaron dos tipos de cestas para comprar:

- Cesta primera: la componen 129 productos básicos de alimentación e higiene de marcas conocidas. Respecto a esta cesta el más barato es Nusico, seguido de Mercadona, Charter y Consum.
- Cesta segunda: compuesta por 45 productos, los más económicos de higiene y alimentación. En este caso resulta más barato comprar en Mercadona, seguido de Día, Continente y algo más alejados Consum y Nusico.

CONSUM pretende llegar a ser la cadena más barata en todo el segmento de supermercados. La elección de este objetivo se basa en el hecho de que la empresa asume que el precio es y seguirá siendo el factor más valorado por un amplio abanico de capas sociales, y por la propia condición social de Consum que la dirige hacia segmentos de clientes que van desde el medio-alto hasta el bajo. No obstante su nivel de precios es superior al de la cadena Mercadona (entre otras) y los precios más favorables se encuentran en los productos de marca propia.

En cuanto a la estrategia de precios y a diferencia de Mercadona, Consum sí utiliza frecuentes promociones de precios en productos de compra frecuente, tratando con ello de incrementar el tránsito de consumidores en sus establecimientos merced a la utilización de productos "gancho" y de crear una imagen de precios bajos. No obstante, cabe señalar que, salvo en el caso de productos de marca propia, incluso las ofertas suelen en muchas ocasiones presentar precios superiores a los ofrecidos por Mercadona.

Los datos facilitados sobre niveles de precios en establecimientos de distribución nacionales, sitúa a Mercadona como una cadena más barata que Consum.

Surtido y calidad:

Aunque en aumento, la variedad de gama en los establecimientos CONSUM es sensiblemente inferior a la de Mercadona y otros competidores nacionales. En su lineal se sitúan, por una parte, las marcas líderes nacionales, regionales y locales, y por otra, la marca propia Eroski. Los productos de marca propia Eroski han venido a sustituir a los productos de marca Consum, y su crecimiento durante los últimos años tanto en número de referencias como en su participación en las ventas ha sido constante, incluso superior a lo esperado.

Cuadro 6 Ventas de producto propio (marca Eroski):

	1.991	1.992	1.993	1.994	1995	1996
Nº de productos	169	277	617	637	800	915
Ventas (mill. ptas.)	751	1246,5	2.408	3.102	3.558	4.100
Participación (%)	3	3,55	5,18	6,5	7	7

Fuente: Memorias Consum

En 1993 se estableció el objetivo de alcanzar las 400 referencias y unas ventas de 2.000 millones de pesetas, y se acabaron alcanzando las 617 referencias y unas ventas de 2.408 millones de pesetas. En 1994 los objetivos se situaron en alcanzar las 800 referencias y 3.500 millones de pesetas de ventas, sin llegar posteriormente a tales niveles.

Los productos de marca Consum fueron sustituidos por la marca Eroski tras la creación, por parte de las cooperativas Consum y Eroski, del GRUPO EROSKI.

La marca blanca Eroski vio la luz en agosto de 1977. En su origen se formularon como elementos básicos de estos productos: calidad contrastada, diferencial de precio, garantía del producto, política de promoción nula, y etiquetado de producto blanco.

En la actualidad, los productos marca Eroski se centran en la calidad como estilo de gestión (se realizan controles de forma continuada, análisis previos de gustos y preferencias de los consumidores, etc.), se ha mantenido el diferencial de precios, si bien prestando más cuidado al posicionamiento del producto, el etiquetado ha mejorado (portando la marca Eroski como símbolo de compromiso y garantía) ofreciendo un mayor número de información útil y clara, y el producto Eroski se ha integrado en la actividad publi-promocional de la organización. Existe asimismo una preocupación por la reno-

vacación constante y una mejora de los diseños, y un mayor control del producto desde el origen. Con ello se trata en definitiva de conseguir un elevado grado de diferenciación y fidelidad (Muñoz, 1994).

La distribución interna depende del tipo de local (supermercado, maxi, charter, etc.), si bien en la mayoría de ellos, el autoservicio de alimentación se encuentra en el centro del local y las secciones alrededor del mismo. Determinadas secciones se encuentran en todos los locales: productos secos (productos de limpieza, alimentación seca, productos de perfumería, etc.), productos frescos de alimentación (carnicería, frutas y verduras, pescadería y congelados, panadería). La última incorporación es la sección de panadería con horno de cocción propio en algunos supermercados Consum y autoservicios Charter.

En algunas superficies podemos encontrar otras dos secciones cuya presencia vendrá condicionada por la disponibilidad de espacio: la sección de bazar y la sección de textil. Estas secciones están introduciéndose en los hipermercados y supermercados del grupo por ser los de mayor tamaño, pero todavía su importancia es reducida.

En cuanto al control de calidad, CONSUM realiza análisis de productos, cuyos resultados son publicados; en ocasiones, en la revista Consum, auditorías de calidad en los puntos de venta, cuatro auditorías de calidad en centrales, etc.

Desde el año 1993 Consum viene realizando una serie de campañas mediante las cuales se lleva a cabo rigurosos controles de instalaciones y prácticas de ganaderos, en las que se analizan los piensos utilizados, agua, etc, con el objetivo de dar a conocer a los consumidores qué productos ofrecen una mejor relación calidad-precio. Para Consum es especialmente importante que la carne goce de las mejores cualidades ya que son productos elaborados en la Central de Carnes de la cooperativa.

En el programa de calidad total cabe destacar la incorporación de ideas aportadas por los diferentes equipos en el desarrollo de procesos de control de caducidades, la sistematización de la comunicación tienda-almacén y la planificación de ofertas para mejorar el servicio a los establecimientos.

4.5.- Estrategia de Recursos Humanos:

La forma cooperativa de CONSUM garantiza, en cierta medida, un trato más directo y una mayor participación de los trabajadores. Este carácter supone, en cierta medida, la apuesta por un programa colectivo. Como señalan Mollá y otros (1994), "la concepción humanista de la actividad empresarial y el respeto por el ser humano inherente a los principios cooperativistas hacen optar a esta empresa por un estilo de dirección fundamentado en la participación por objetivos". Consum se ha planteado desde su inicio la creación y el mantenimiento de puestos de trabajo. Su estructura organizativa tiende a ser plana, no superando los 4 o 5 niveles jerárquicos por departamento.

Cuadro 7 Plantilla de Consum

AÑO	PLANTILLA	INDICE CTO.
1.987	555	100
1.988	859	155
1.989	970	175
1.990	1123	202
1.991	1427	257
1.992	1.590	286
1.993	1.710	308
1.994	1.849	333
1995	2.030	366
1.996	3.044	520

Fuente: Memorias Consum

En Consum se da una gran importancia a la información-comunicación. Se mantienen relaciones periódicas con el Comité Social, existen reuniones de Comisiones Delegadas y del Comité social de Centros. El año 1993 se puso en funcionamiento el Boletín informativo social, realizado en colaboración con la Generalitat Valenciana y dirigido al socio de trabajo, que incluye temas de carácter socio-laboral de la cooperativa y del cooperativismo en general.

Todos los trabajadores que se incorporan a la plantilla han de superar una serie de pruebas de selección elegidas por el departamento a tal efecto establecido. Las pruebas suelen incluir tests psicotécnicos, pruebas prácticas referentes al trabajo a realizar, etc. Con posterioridad a la selección el empleado deberá realizar un curso de formación que tendrá una duración de entre tres y seis meses. En el año 1993 la composición de la plantilla era, aproximadamente, la siguiente: 64 % mujeres y 36 % hombres, el 40 % tiene menos de 25 años con un 86 % por debajo de los 35 años, situando la media de edad de la plantilla en 28 años.

Consum busca personas que puedan sentirse autorresponsables de su trabajo. El carácter de socios trabajadores de la mayoría de su plantilla, dota de características especiales la relación laboral establecida con Consum debido a su capacidad de decisión en lo que respecta al funcionamiento de la empresa, y por constituir una relación generalmente muy duradera en el tiempo.

Consum ha venido incrementando constantemente sus esfuerzos de formación, tratando de mejorar la profesionalidad de su plantilla que ha pasado de los 8 miembros con los que inició su actividad a los 1.427 de 1991. En 1994 Consum invirtió cerca de 100 millones en actividades de formación para un total de 205 cursos, incluyendo cursos de inserción laboral, de formación continua, de formación de directivos, y un programa de formación europeo junto a otras cooperativas. También se presta una especial atención a la formación cooperativa. Este montante se ha ido incrementando en los últimos años.

En Consum los planes de formación están dirigidos tanto a la mejora de las competencias profesionales como a facilitar la integración social de los trabajadores y persiguen compatibilizar la promoción y el desarrollo personal con el aumento de la productividad.

El incremento en el número de socios consumidores ha sido una constante a lo largo de los años, habiendo pasado de 11.802 en 1981 a 36.920 en 1991 y cerca de 100.000 en 1996. Este dato tiene su importancia en la medida en que los socios de consumo muestran una mayor fidelidad a la enseña comercial. Consum organiza diversas actividades para estos últimos que consisten en charlas, cursillos, viajes a centros de producción, asesoramiento a través del teléfono del consumidor, etc., destacando por su importancia la publicación de la revista Consum que asume un rol de asesoramiento y formación en aspectos relacionados con la actividad cotidiana del consumidor.

Cabe señalar en este punto que Consum establece como misión "la preocupación por defender los intereses de los consumidores creando una fuerza dentro del propio mercado, es decir, mediante la intervención en el proceso económico" (Mollá y otros, 1994). Esta misión tiene su concreción en las actividades señaladas de información y formación del consumidor, su cultura empresarial, el cuidado del entorno y su forma de cooperativa mixta.

En cuanto a la política retributiva cabe señalar que el trabajador recibe además de su sueldo (anticipos a cuenta de resultados en el caso de los socios de trabajo) incentivos por diferentes actividades que sitúan a Consum en nivel de remuneración medio-alto. El 40 % de las plusvalías generadas se reparten entre los asociados, si bien son abonados en sus cuentas personales, no siendo monetarizados salvo en caso de baja como socio. Ello trata de garantizar la implicación del colectivo y la reinversión de los fondos en la propia compañía, como un eslabón más de su política de autofinanciación (todos los recursos económicos generados a través de los años, tanto en calidad de reservas como de beneficios de los socios han sido reinvertidos).

5.- Conclusiones

Consum nació con la firme vocación de crecer. Esta predisposición junto a la reciente decisión estratégica de integrarse en el grupo Eroski le ha otorgado cierta ventaja en un sector donde existe un importante proceso de concentración y en el que las ventajas del tamaño son evidentes (sobre todo en lo que a nivel de compras de refiere). La fórmula de crecimiento presenta cierta similitud con la de otros grupos de distribución nacionales, en lo que respecta a la importancia otorgada a la autofinanciación, no obstante existen como hemos podido comprobar evidentes diferencias. En el cuadro comparativo que presentamos a continuación destacamos las principales diferencias en las estrategias seguidas por Consum y Mercadona, su más directo rival.

Cuadro 8 **Principales diferencias de estrategia entre Mercadona y Consum**

MERCADONA	CONSUM
Sociedad Anónima propiedad de Juan Roig y familia. Su tamaño es superior al de Consum, si bien esta última ha de analizarse en el contexto del grupo Eroski.	Sociedad cooperativa mixta
CRECIMIENTO	
<p>Modelo de crecimiento basada principalmente en el crecimiento interno, si bien también ha aprovechado en ocasiones oportunidades de crecimiento externo.</p> <p>Pese a que el proceso de crecimiento se ha centrado en su negocio típico existen ejemplos de diversificación relacionada basada en cierta integración vertical hacia atrás.</p> <p>Mercadona ha centrado su ámbito geográfico en la Comunidad Valenciana, si bien poco a poco va extendiéndose como una mancha de aceite por todo el territorio nacional.</p>	<p>Gran importancia de los procesos de fusión, adquisición, absorción y cooperación, sin despreciar el crecimiento interno</p> <p>Su crecimiento también se ha basado en su negocio típico, ahora bien, trata de alcanzar a cualquier posible cliente a través del establecimiento de diferentes modelos de tienda. Además, Eroski como grupo cuenta con agencias de viaje y estaciones de servicio.</p> <p>Consum centra su ámbito de actuación en el arco mediterráneo mientras su "socio" Eroski lo hace en la zona norte del territorio nacional y sur de Francia. También existen proyectos de expansión en Portugal.</p>

Continúa en la página siguiente.

COOPERACIÓN	
<p>Mercadona bien que ha establecido alguna alianza, la más importante su participación en AMS, trata de mantener un mayor grado de independencia, quizás por su carácter de empresa personalista disfrazada de S.A. y el temor a la pérdida de control por parte de sus propietarios.</p>	<p>Consum utiliza con cierta profusión los acuerdos de cooperación, pertenece al GECV y a MCC merced a la constitución del Grupo Eroski, tiene establecidos acuerdos de subcontratación para la fabricación de productos de marca propia, utiliza la franquicia como medio de crecimiento sin tener que hacer frente a todas las inversiones, etc.</p>
INNOVACIÓN	
<p>Mercadona puede considerarse una empresa pionera en cuanto a la introducción de innovaciones tecnológicas.</p>	<p>Consum lleva a cabo una estrategia de seguidor en cuanto a la gestión de la tecnología, quedando a la expectativa de las ideas aportadas por los competidores, pasando posteriormente a aplicar las que considera pertinentes.</p>
GAMA ESTABLECIMIENTOS	
<p>Se basa en un único tipo de establecimiento, supermercado de barrio con superficie entre 700 y 1.000 m² y muy homogéneo en cuanto a surtido, disposición, servicios ofrecidos, etc.</p>	<p>Además de los supermercados Consum, el grupo cuenta con hipermercados (a raíz de su alianza con Eroski), y tiendas Charter propias y franquiciadas (tienden hacia el modelo de pequeño discount). Los establecimientos, incluso dentro de la misma fórmula comercial son bastante más heterogéneos que en el caso de mercadona.</p>
MARKETING	
<p>Mercadona ofrece, además, un mayor nivel de servicio que Consum y un surtido más amplio, en el que no tienen prácticamente cabida las marcas de distribución. En cuanto a la política de precios destaca la estrategia comercial SPB que lleva a que Mercadona ofrezca, en conjunto, unos mejores precios que Consum.</p>	<p>En el surtido de Consum destaca la importancia creciente de productos de marca propia Eroski. Estos productos ofrecen un adecuado nivel de calidad y unos precios muy favorables. Entre sus objetivos pendientes de alcanzar encontramos lograr un mayor surtido y mayor homogeneidad entre los servicios ofrecidos por sus establecimientos. A diferencia de Mercadona, Consum utiliza frecuentes promociones de precios.</p>

Continúa en la página siguiente.

RECURSOS HUMANOS	
<p>Tanto en el caso de Mercadona como en el de Consum la política de personal cobra una gran importancia. En ambos casos existen procesos de selección "normalizados", un importante papel de la promoción profesional, programas de formación, y se trata de garantizar la estabilidad en el empleo. No obstante, se aprecia cierto descontento por parte de algunos empleados por su escasa participación y por el "alargamiento" de las jornadas.</p>	<p>La forma cooperativa de Consum la hace más proclive a la participación de los trabajadores, en su mayoría socios de trabajo de la cooperativa. No obstante, dado su tamaño la participación es más que nada indirecta a través de los representantes de los empleados en los órganos de gobierno de la cooperativa. Una parte de los programas de formación se dedica a la formación cooperativa. Además, por su carácter de cooperativa mixta los socios consumidores gozan de representación en los órganos de gobierno de la cooperativa y su declarada misión de salvaguarda de los intereses de los consumidores la lleva a realizar cursos de formación, controles de calidad, informaciones periódicas, etc., dirigidas a los mismos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En nuestra opinión, el hecho más destacable radica en que tanto en el caso de Consum como en el de Mercadona, se ha adoptado un modelo de gestión profesionalizada, atenta a cualquier movimiento en el sector, que ha sido capaz de garantizarles no únicamente la supervivencia sino un importante y bastante equilibrado desarrollo desde su creación. Las importantes diferencias entre ambos modelos no vienen sino a ratificar que no existe un único camino para el éxito y que cada empresa ha de adaptar su estrategia, no únicamente a su entorno (parte del cual puede ser "elegido" por la propia empresa) sino a sus particulares condicionamientos internos y filosofía empresarial.

Cabe esperar que Consum traten de seguir creciendo a nivel nacional y que en un futuro no muy lejano tengan que volver la mirada hacia el exterior en mucha mayor medida que en la actualidad, de la mano de su socio Eroski (participación en eurocentrales, extensión de su ámbito de actuación a otros países de la comunidad o a países del este). Consum debería hacer un mayor esfuerzo en materia de servicios, de homogeneizar su oferta en establecimientos de la misma clase y en materia de innovación tecnológica. El previsible desembarco (ya iniciado) de los grandes grupos europeos de "discounters" obligará a esta cadena a un mayor esfuerzo para diferenciarse en materia de surtido y servicios o a adoptar esta fórmula al menos en algunos de sus establecimientos (como los autoservicios Charter de Consum).

El Cuadro 9 revela para Consum unos ratios de resultados empresariales en 1995 sensiblemente inferiores a los de los principales competidores nacionales, como Hipercor, Caprabo y el propio grupo Eroski, aunque similares a los de Mercadona. Lo preocupante de estos menores resultados radica en que no se circunscriben únicamente a 1995 sino que se inscriben dentro de la tendencia exhibida por ambas compañías durante los últimos años. La menor capacidad de generación de cash-flow, unido

a la política de Consum de invertir a lo sumo el cash flow generado anualmente, podría suponer un freno para el desarrollo de sus planes estratégicos de futuro.

Cuadro 9

Resultados empresariales comparados. CONSUM frente a otros competidores del mercado nacional. Año 1995:

COMPAÑÍA	VENTAS	RDO. NETO	% Rdo neto/Ventas	CASH FLOW	% Cash flow/Ventas
MERCADONA	223.710	1.580	0,7	6.400	2,9
CONSUM *	60.995	573	1	2.441	4
HIPERCOR	200.568	5.574	2,8	10.775	5,4
EROSKI *	334.845	4.573	1,4	13.037 *	3,8
CAPRABO	65.556	3.063	4,7	4.221	6,4

FUENTE: Elaboración propia, a partir de datos publicados por Fomento de la Producción (15-7-1996)

* Datos de 1996

6.- Bibliografía

Actualidad Económica (1992): "Consum, la otra tienda de Levante". *Actualidad Económica*, 16 de marzo, pp. 139-140.

Aragonés, J. (1987): *Cooperativismo, Participación y Poder*. Edit. Centro de Educación Cooperativa, Valencia.

Aragonés, R. (1992): "Estrategias de la Gran Distribución. La loca carrera por un negocio en expansión". *Distribución y Consumo*, nº 6, Octubre-noviembre 1992, pp.36-47.

Aranda, E. (1994): "La Política Económica en las relaciones producción/distribución". *Distribución y Consumo*, Agosto/Septiembre 1994, pp. 20-25.

Betrojo, M. (1993): "Innovación y formación continua, condiciones para el liderazgo". *Capital Humano*, nº 62, Diciembre de 1993, pp. 42-49.

Casares, J., Briz, J. y otros (1987): *Economía de la Distribución Comercial*. Edit Ariel S.A., Barcelona.

- Comunidades Europeas (1992): "La Distribución en la CE". *Boletín Económico del ICE*, nº 2319, del 30 de marzo al 5 de abril, pp. 1071-1092.
- Cruz, I. (1987): "Tendencias y evolución de la Distribución Comercial en España y en la CEE". *Ponencia II Congreso del Comercio en la Comunidad Valenciana*. Edit. Generalitat Valenciana, Conselleria de industria y Comercio, pp. 89-109. Valencia 1987.
- Davidson, Bates y Bass (1976): "The retail live circle". *Harward Business Review*, nov-dic.
- Dawson, J. A., y Shaw, S. A. (1993): "EL comercio minorista en Europa. La experiencia de las alianzas comerciales". *Distribución y Consumo*, nº 7. Dic. 1992-Enero 1993, pp. 73-83.
- Euba, J. M. (1988): "Experiencia de Eroski S. Coop.". *Anuario de estudios cooperativos de 1987*, pp. 167-198. Instituto de Estudios Cooperativos. Bilbao.
- Gabarda, V. (1994): *L'Empresa cooperativa a Alaquas y Aldaia. Origen desenvolupament i analisi descriptiu*. Centre Educación Cooperativa. Catarroja.
- García de Castro, J. A. (1993): "Evolución del Comercio Detallista en España en las últimas décadas". *Revista ICE nº 713*, Enero 1993, pp. 63-70.
- GECV (1988): *Grup Empresarial Cooperatiu Valenciá*. Edita Grup Empresarial Cooperatiu Valenciá. Valencia.
- Granger, J.R. (1993): "Nuevas Tecnologías y Servicios en España". *Revista del ICE*, nº 719, pp. 57-63.
- Hernández, M., Munuera, J. L., y Ruiz, S. (1995): "La estrategia de diferenciación en el comercio minorista". *Información Comercial Española*, nº 739, marzo 1995, pp. 27-45.
- Herrera, J., y Sanchis, J.R. (1993): "Hacia una Dirección Estratégica de los RR.HH. en las Empresas Cooperativas". *Revista CIRIEC-España*, nº14, pág. 79-103.
- Hispacoop (1995): "Estudio sobre las actitudes de los consumidores y la relación de éstos con las cooperativas confederadas a Hispacoop". *Estudios sobre consumo* Año XI, nº 32, pp. 105-125.
- Marrero, J.L. (1993): "La Formación Profesional en el Sector Comercio". *Revista del ICE*, nº 713, pp. 79-87.
- MCC (1994): *"Informe Anual 1993"*. Modragón Corporación Cooperativa.
- Méndez, J. L., y Rebollo, A. (1995): "Precios minoristas y política comercial de las empresas". *Información Comercial Española*, nº nº 739, marzo 1995, pp. 71-80.
- Menguzzato, M., y Renau J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel. Barcelona.
- Mollá, A., Gil, I., y Mir, J. B. (1994): *"Casos de empresas de distribución comercial en la Comunidad Valenciana"*. Instituto Universitario de Gestión Empresarial. Valencia.

- Múgica, J. M. (1993): "La nueva organización del mercado". *Distribución y Consumo*, nº 7, diciembre 1992-enero 1993, pp. 13-30.
- Muñoz, C. (1994): "Eroski, la decisión de hacer marca propia". *MK*, nº 80, Abril, pp. 17-23.
- Ormaza, I. (1992): "Las relaciones producción alimentaria/distribución. El dominio de los fabricantes". *Distribución y Consumo*, nº 6, octubre-noviembre 1992, pp. 10-33.
- Porter, M.E. (1982): *Estrategia Competitiva*. CECSA México.
- Puelles, J. A. (1995): "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico". *Información Comercial Española*, nº 739, marzo 1995, pp. 117-129.
- Rebollo, A. (1993): "Situación y tendencias del sistema de distribución comercial en España. Un análisis del entorno de la política de reforma de las estructuras comerciales". *Revista ICE*, nº 713, Enero 1993, pp. 7-15.
- Recio, M., y Román, Mª V. (1994): "Eurocentrales: ¿Oportunidad o Amenaza?". *Distribución y Consumo*, nº 16, Junio/Julio 1994, pp. 128-143.
- Roland Berger & Partner (1994): *La Cadena de Valor Alimentaria en Europa más allá de 1993*. Edita Roland Berger S.A.
- S. C. (1995): "El grupo Eroski inicia contactos con operadores europeos". *Super Aral Lineal*, nº 1230, año XXVIII, 15-21 de mayo, p. 16.
- Serra, T., y Puelles, J.A. (1994): "Las marcas de distribución en el sector de la Alimentación". *Distribución y Consumo*, febrero-marzo 1994, pp. 97-105.
- Tordjman, A., y Salmon, W.J. (1989): "L'internationalisation de la Distribution". *Revue Française de Gestion*, Janvier-Fevrier 1989, pp. 17-25.
- Vázquez, R. (1993): "El marco actual de las relaciones fabricante-distribuidor: negociación y cooperación". *Revista ICE*, nº 713, enero 1993, pp. 89-99.