

CONSUM: CRECIENDO ANTE LA INCERTIDUMBRE¹

“El objetivo inmediato pasa por consolidar y aumentar en 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”, afirmaba Juan Luis Durich, director general de Consum, en 2017.

En marzo de 2022, cuando los efectos de la pandemia del COVID-19 parecían ir desapareciendo, estalló la guerra de Ucrania que causó una profunda desestabilización económica en Europa. Las tensiones inflacionistas que se venían observando desde el año anterior se aceleraron y la inflación alcanzó el 10%. Estos hechos comenzaron a ser observados con preocupación por la dirección de la cooperativa valenciana Consum, por las repercusiones que podrían tener en el comportamiento de los consumidores.

La competencia era muy fuerte en un sector caracterizado por sus escasos márgenes, pero en el que seguía incrementándose el número de establecimientos y en el que los hábitos de los consumidores estaban cambiando permanentemente.

Su principal competidor en la Comunidad Valenciana era el líder del sector a nivel nacional, la también valenciana Mercadona; más al norte estaba Cataluña, región donde varias cadenas autóctonas tenían un destacado papel y en la que su capital, Barcelona, era una ciudad especialmente competitiva; al sur, Murcia y Andalucía oriental, regiones que completaban el otro extremo del Arco Mediterráneo, donde no existían cadenas locales preminentes.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, con la colaboración del asistente de investigación José Antonio Andrade, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © marzo 2023, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Consum consideraba como objetivo estratégico crecer orgánicamente, ser un referente para los productos frescos de venta en supermercados e intentar dar respuesta a las preferencias de los consumidores en relación con la sostenibilidad y la proximidad.

Por otro lado, el *e-commerce* no terminaba de despegar en el sector, pese a los movimientos estratégicos de los competidores en los últimos años: Amazon había abierto en Valencia su tercer mercado de alimentación, tras Madrid y Barcelona; Carrefour estaba haciendo grandes inversiones en la venta digital; Mercadona tenía una nueva web orientada al *e-commerce* y había entrado en el modelo de “colmenas” en las principales ciudades españolas, etc. No obstante, los hábitos digitales incorporados por los consumidores durante la pandemia no terminaban de llegar al *e-commerce* de gran consumo.

CONSUM: HISTORIA Y EVOLUCIÓN

Sus inicios se remontaban 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; integraron distintas cooperativas de consumo localizadas en Silla, Enguera y l’Olleria, todas en la provincia de Valencia.

En 1981, y 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”. No obstante, no fue hasta 1995 cuando los socios trabajadores estuvieron presentes en la asamblea; hasta esa fecha, sólo estaban los socios clientes.

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 —como la cadena Vegeva (1988)— que posibilitaron que la cifra de ventas se duplicara en tan sólo dos años. Posteriormente, en 1991 se adquirieron las cadenas alicantinas, Alihogar y Pebe.

A principios de la década de los años 90 Consum dio un paso que marcó su futuro al constituir el Grupo Eroski en calidad de socio fundador junto con Eroski, la cadena vasca de supermercados integrante del 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 Consum adquirió la cadena de supermercados Jobac que en aquel momento facturaba 50.000 millones de pesetas, frente a los algo más de 40.000 que alcanzaba 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 1992 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 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, el *marketing* y la creación de una central de compras vertical.

En 2004 Consum adoptó la decisión unilateral de romper el acuerdo, fruto de las 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 solucionar las necesidades de consumo de nuestros socios y clientes con su participación activa en la toma de decisiones comerciales y sociales, y unos valores compromiso con el socio consumidor, compromiso con el socio trabajador, participación, compromiso social e innovación”, comentaba Juan Luis Durich, director general.

En 2007 Consum incrementó su red de supermercados en Cataluña con la adquisición de 53 supermercados Supersol. Consolidó así su expansión en esa comunidad y alcanzó una cuota del 5,5%. Ese mismo año, la cooperativa adquirió también 62 supermercados de Caprabo, distribuidos por la Comunidad Valenciana, Murcia, Castilla-La Mancha y Andalucía, con lo que reforzó su posición estratégica en el Arco Mediterráneo; más tarde, con la adquisición a Sabeco de los supermercados situados en Valencia capital, la reforzaría aún más.