



# Consum: el éxito de la **responsabilidad social corporativa**

La empresa Consum es una **cooperativa mixta (de consumidores y de trabajo asociado)** consolidada en el **sector de la distribución comercial en España** gracias a su política de **Responsabilidad Social Corporativa**. Esta se manifiesta a través de una **triple dimensión (económica, social y mediambiental)** y queda patente en su Memoria de Sostenibilidad, que **ha obtenido el nivel A+ del Global Reporting Initiative**. Su condición de empresa de mercado fuertemente competitiva **queda reforzada por su carácter** de empresa socialmente responsable



Vanessa Campos i Climent  
Profesora Ayudante Doctora Universidad de Valencia



Joan Ramon Sanchis Palacio  
Catedrático de Organización de Empresas Universidad de Valencia

La empresa Consum es una cooperativa mixta, de consumo y de trabajo asociado, dedicada a la comercialización de productos alimenticios y del hogar, que muestra un crecimiento constante e ininterrumpido desde su constitución, sobre todo, desde que rompió su alianza con Eroski en el año 2004 (Campos y Sanchis, 2012). La cooperativa ha conseguido incrementar sus beneficios económicos, incluso en los años de crisis, los cuales alcanzaron a finales del año 2013 los 32,2 millones de euros.

La empresa es un referente, tanto en la Comunidad Valenciana como en el conjunto del Estado español (CEPES, 2011). Se trata de la mayor cooperativa de la Comunidad Valenciana, la tercera mayor cooperativa de España y una de las primeras empresas del sector de la distribución. Consum ha demostrado, tal como señala su director general en su web corporativa, que son "compatibles la gestión eficiente con la gestión responsable". Lo que principalmente podemos destacar de esta empresa es que ha sabido compaginar la capacidad de gestión de una empresa competitiva y rentable con su actitud positiva hacia los valores sociales. Consum es una cooperativa de consumidores y de trabajadores, pero también es una empresa solvente y eficiente. Se trata, por tanto, de un claro ejemplo de éxito basado en su responsabilidad social corporativa.

Su ubicación corresponde al sector de la distribución comercial, en el que conviven dos clases muy distintas de organizaciones: los pequeños comercios familiares con unas cuotas de mercado insignificantes y las grandes cadenas de distribución, supermercados, hipermercados y grandes almacenes, que dominan el mercado. Sobre la primera clase, Consum ofrece una mayor diversidad de productos (dentro de la línea de los productos alimenticios y del hogar) y a unos precios más bajos; y sobre la segunda clase, Consum ofrece un trato más directo al cliente, el cual puede incluso convertirse en socio de la empresa (socio consumidor).

Según el Anuario de la Distribución en España, Consum ocupa el octavo lugar de la clasificación de las empresas de distribución en España con una cuota de mercado (medida en función de la cifra de facturación) del 2,22%. Estas cifras demuestran que el for-

mato supermercado, que es el que adopta Consum, ha alcanzado el liderazgo de las diferentes formas de distribución comercial, superando incluso a los hipermercados, que ejercieron el liderazgo durante varias décadas.

La red comercial de Consum está compuesta por 625 establecimientos (entre propios y franquiciados), en un ámbito geográfico que abarca la Comunidad Valenciana (64,8% del total de las tiendas), Cataluña (24,3%), Castilla-La Mancha (4,8%), Murcia (4%), Andalucía (1,6%) y Aragón (0,5%), lo que ellos denominan el eje mediterráneo. Con una plantilla de casi 11.000 trabajadores, el colectivo de socios consumidores supera ya los dos millones de personas. Los productos que ofrece Consum en sus supermercados también se han ido incrementando con el paso del tiempo, siempre dentro de la actividad de la alimentación y de productos del hogar en la que la empresa está especializada desde sus orígenes, hasta llegar a las 1.340 referencias en la actualidad. Incluso se ha producido una ligera diversificación con la adquisición de los supermercados Vidal Europa, al ofrecer también productos de papelería, complementos y menaje del hogar, entre otros.

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE CONSUM

Consum es una empresa cooperativa de consumidores y de trabajo asociado (cooperativa mixta), lo que le proporciona una serie de características específicas que la diferencian del resto de empresas de su misma industria o sector económico. Por el hecho de ser cooperativa, ha de cumplir con una serie de principios o propósitos básicos<sup>(1)</sup> los cuales determinan en parte su manera de ser y de actuar.

(1) Se trata de los 7 Principios Generales del Cooperativismo que quedan recogidos en la legislación en materia de cooperativas y que fueron reformulados y reconocidos por la Alianza Cooperativa Internacional en el año 1995: adhesión abierta y voluntaria, control democrático de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad (Sanchis, 2001).

## Consum es una cooperativa mixta que ocupa la octava posición en el sector de la distribución comercial en España, gracias a su política de Responsabilidad Social Corporativa

Según consta en su web corporativa, la misión de Consum es "satisfacer a nuestros socios y clientes con una compra única de calidad, variedad, precio y servicio, basada en la atención y el compromiso de nuestros trabajadores, es decir: trabajadores comprometidos, clientes satisfechos". Por su parte, la visión se dirige a conseguir "ser una cooperativa independiente, innovadora, honesta y sostenible en la que comprar con capacidad de elección y buenos precios. Es decir, ser un modelo de empresa referente en el sector de la distribución". Y los valores de la empresa son "escuchar al cliente, a los trabajadores, a los proveedores, y a nuestro entorno, aportar productos, formación, información, bienestar, desarrollo y sostenibilidad y responsabilizarse con compromiso, honestidad y respeto". Todos estos valores se desarrollan a través de su Memoria de Sostenibilidad<sup>(2)</sup>.

La cooperativa valenciana Consum nace en noviembre de 1975 como una cooperativa de consumidores y usuarios, es decir, como una empresa cuya finalidad exclusiva era la compra de productos básicos (fundamentalmente alimentación) para su posterior distribución entre sus socios a unos precios más bajos. La cooperativa se crea con un establecimiento en el municipio de Alaquàs (muy próximo a la ciudad de Valencia) de 500 metros cuadrados de superficie y un colectivo de 600 socios consumidores dispuestos a avalar un crédito por valor de 12.000 euros, que fue la inversión inicial de la empresa. El grupo promotor lo constituyó un conjunto de personas que procedían del cooperativismo de viviendas y de enseñanza, fundamentalmente, con una fuerte motivación pero con una escasa profesionalización de la gestión y un nivel de recursos financieros muy bajo. En el año 1976 se abrieron dos tiendas más en Catarroja y Quart de Poblet (localidades también próximas a la ciudad de Valencia), comenzando así su expansión (Martínez Verdú, 1990; Gabarda Pérez, 1995; CIRIEC-España, 1995).

A lo largo de la historia de la empresa, cabe resaltar tres momentos determinantes en su evolución:

- 1) La conversión de la cooperativa en cooperativa mixta (de trabajo asociado y de consumidores), al incorporar también como socios a los trabajadores de la empresa en el año 1981.
- 2) La creación en el verano del año 1990 del Grupo Eroski junto con la cooperativa Eroski (perteneciente esta a Mondragón Corporación Cooperativa), con la que ha mantenido la alianza hasta los comienzos de la década del 2000.
- 3) La decisión, en el año 2004, de romper la alianza con Eroski y seguir su andadura en solitario hasta el momento actual (Campos y Sanchis, 2013).

Su estrategia geográfica va dirigida a la expansión a lo largo del arco mediterráneo mediante la apertura de tres tipos diferentes de establecimientos: los supermercados Consum, con una superficie de entre 1.300 y 2.500 metros cuadrados especializados en la venta de productos frescos (carne, pescado, charcutería, frutas, verduras y panadería); los supermercados Consum Basic, con una superficie de entre 800 y 1.100 metros cuadrados; y las franquicias Charter, de entre 250 y 600 metros cuadrados de superficie.

La cifra de ventas de la empresa ha crecido constantemente, salvo en el año 2005, justo el año después de la salida del Grupo Eroski. El crecimiento de las ventas ha sido ininterrumpido desde el año 2005, incluso en los tres últimos años en los que nos situamos de pleno en la crisis económica. A 31 de diciembre de 2013 las ventas fueron de 1.840 millones de euros.

Prácticamente desde sus inicios, la empresa ha ampliado su negocio mediante la adquisición y absorción de otras empresas de distribución alimenticia. Durante los primeros años (desde 1975 hasta 1987) absorbió a otras pequeñas cooperativas de consumo como la Cooperativa de Funcionarios Civiles de Castellón COFUCA y las cooperativas de consumo de San Marcelino, Silla, Enguera, Coceca (L'Olleria) y Codima en la provincia de Valencia. A partir del año 1987, los procesos de adquisición de Consum van dirigidos a empresas de distribución alimenticia de mayor tamaño (empresas de capitales en crisis), como Costeprich, Vegeva (1988), Ecoben, Alihogar (1991) y Jobac (1991) en la Comunidad Valenciana y Distac (1998) y Disbor (1999) en Cataluña.

En el año 1991, las dos cooperativas de consumidores de mayor tamaño de España, Eroski y Consum, deciden constituir el Grupo Eroski-Consum, el cual se ha mantenido ininterrumpidamente en el tiempo hasta que en febrero de 2004 la empresa Consum decide desvincularse del grupo por divergencias en el modelo organizativo consolidado. Consum representaba aproximadamente entre un 12% y un 15% del total del grupo y gestionaba las marcas de supermercado del grupo Consum y Charter. La gestión del Grupo la ejercía la Sociedad Conjunta Centros Comerciales, SA (CECOSA), participada en un 85%

(2) La del año 2013 es ya la octava Memoria de Sostenibilidad de la empresa. Esta se puede consultar en: <http://www.consum.es/consum-doc/revista/memoria/index.html>

por Eroski y en un 15% por Consum. También constituyen la empresa conjunta Erosmer junto con Mercasa (25% de participación de ésta última) (Revuelto y March, 1997).

La nueva andadura en solitario de Consum supone un nuevo aumento en sus puntos de venta como consecuencia de la adquisición de establecimientos de otras cadenas de distribución. Así, en el año 2007 compra una parte de la red de distribución de empresas como Dinosol, Caprabo y Sabeco, lo que supone 116 nuevas tiendas y 2.000 trabajadores más. En el año 2010 adquiere 22 supermercados a la empresa valenciana Vidal Europa, 20 en la Comunidad Valenciana y 1 en Castilla-La Mancha (Almansa-Albacete) y uno al Grupo Eroski en Alicante (Torrevieja). También ha formalizado con Vidal Europa un acuerdo comercial para el suministro de productos para la sección de bazar.

Los principales objetivos de la empresa se agrupan en tres tipos: económicos, medioambientales y sociales. Los objetivos económicos incluyen la implantación del "control unitario de producto" en la totalidad de sus supermercados con el propósito de mejorar la gestión económica de la empresa, iniciar la aplicación del "modelo de adaptación del surtido", aplicar el sistema de "gestión excelente en frescos" en 30 supermercados, continuar el proceso de control de los gastos operativos y mejorar el modelo de relación con el socio-cliente a través de su participación en el programa "Entrenosotros" y de la mejora del valor del "cheque-crece". Los objetivos medioambientales van referidos a consolidar el "Plan de acción mediambiental" mediante la implantación de un sistema de gestión medioambiental y la puesta en marcha del "Plan de movilidad" para centros de más de 400 trabajadores y continuar con la aplicación del plan de reducción de envases y embalajes eliminando las bolsas gratuitas de plástico porta-compra de un solo uso e implantando las bandejas de cartón en la sección de horno. Por último, los objetivos sociales incluyen extender el modelo de Certificado EFR (Empresa Familiar Responsable) a 50 nuevos centros, seguir creando empleo estable y de calidad con la entrada de 300 nuevos puestos de trabajo, obtener el visado del "Plan de Igualdad" aprobado durante el año 2010 y poner en marcha la nueva web corporativa para favorecer la interacción con los grupos de interés de la empresa.

Para alcanzar los objetivos planteados, la empresa cuenta con el Plan Estratégico trienal 2013-2015, el Plan de Gestión anual y el aplicativo COPLAN donde se recogen los indicadores de progreso. También utiliza instrumentos de gestión a corto plazo como el control de gestión mensual y el control de ventas mensual/semanal/diario.

## LA CLAVE DEL ÉXITO DE CONSUM: SU RSC

La clave del éxito de Consum está en saber compatibilizar su carácter de empresa de mercado fuertemente competitiva con sus valores y filosofía

## La dimensión interna de su RSC genera empleo estable y de calidad, y medidas que mejoran la calidad de vida de sus trabajadores, la igualdad de género y la conciliación

propia del cooperativismo, que le da la condición de empresa socialmente responsable fuertemente comprometida con sus clientes y su entorno inmediato (dimensión externa) y con sus trabajadores (dimensión interna).

Un ejemplo claro de ello es su principal herramienta, la Memoria de Sostenibilidad de Consum (Consum, 2014), que ha obtenido durante los años 2009 y 2010 la certificación con la categoría más alta en materia de sostenibilidad, esto es, el nivel A+ del *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>(3)</sup>. Además, es la única empresa de distribución con el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable (CEFR) y cuenta con un área de Acción Social a través de la cual participa en diferentes tipos de proyectos sociales.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Consum se estructura en tres dimensiones: la económica, la social y la medioambiental. La dimensión económica se apoya en dos elementos clave, como son, el crecimiento económico sostenible basado en alcanzar el éxito a largo plazo mediante la innovación constante y la política de calidad dirigida a sus clientes, tanto internos (trabajadores) como externos (socios consumidores).

La dimensión social se dirige también tanto al ámbito interno como al externo:

- 1) Dentro del ámbito interno, sus actuaciones se dirigen al trabajador a través de la mejora de sus condiciones laborales ofreciéndoles puestos de trabajo estables y seguros (Plan de Prevención de Riesgos Laborales), una formación continuada, el fomento de la participación, la igualdad de género (Plan de Igualdad) y la conciliación en el trabajo (Medidas de Conciliación).
- 2) Dentro del ámbito externo, sus acciones contribuyen al desarrollo económico del entorno más inmediato, a la transparencia comunicativa, la donación de alimentos a través de su Programa

(3) El modelo del GRI tiene en cuenta los ámbitos sociales, económicos y ambientales, con unos indicadores principales (47) y adicionales (32) que, entre otras cosas, permiten disponer de información comparable en el tiempo y con otras empresas, sean o no del sector de la distribución.



Profit y al respaldo de proyectos solidarios<sup>(4)</sup>. Por último, la dimensión medioambiental se dirige a dos tipos de acciones: la reducción al máximo del impacto producido por su actividad económica en el medioambiente<sup>(5)</sup>, sumando a sus proveedores en el proceso y la promoción de iniciativas de sensibilización, formación e información ambiental dirigidas tanto a los trabajadores como a los clientes, que tiene por objeto reducir las cantidades de residuos sólidos generados<sup>(6)</sup>.

Su política de proximidad al entorno en el cual trabaja, que es el principal objetivo de su política de RSE, se plasma en resultados concretos como son el incremento de su número de socios trabajadores año tras año, el aumento de los contratados fijos (que llegan a alcanzar el 97% de la plantilla), el aumento de su número de socios clientes, que ha superado ya la cifra de los dos millones (siendo la cooperativa con mayor número de socios consumidores de España) y la disminución del grado de absentismo laboral como consecuencia de la adopción de medidas tales como la mejora de las condiciones laborales y de conciliación de la vida laboral y personal de sus trabajadores.

Los principales grupos de interés para la empresa son:

- 1) Los socios trabajadores, que muestran un índice de satisfacción de 3,61 puntos sobre 5 en la Encuesta de "Clima Laboral" y con los que se comunica a través de instrumentos como la Revista BIS, la intranet corporativa, las reuniones de centros, las juntas de socios, las comisiones delegadas, las

<sup>(4)</sup> En el año 2013, la empresa donó casi dos millones de kilos de alimentos a través de los bancos de alimentos, Cáritas Diocesanas y los comités de Cruz Roja y más de 6 millones de € a proyectos solidarios en colaboración con entidades como Aspañión, Afanoc, Pupaclown, Cáritas, Asociación Española contra el Cáncer, Asprona, Fundación Asindown, Asociación de Parkinson, Intermón Oxfam, UNICEF, Cruz Roja y Banco de Alimentos.

<sup>(5)</sup> A través de su Plan de Ahorro y Eficiencia Energética, la empresa ha conseguido: reducir el consumo de energía eléctrica en un 7,4% durante el ejercicio 2013, lo que ha supuesto un ahorro de dos millones de euros; implantar los denominados "Supermercados Ecoeficientes", extendidos a más de la mitad del total de puntos de venta (280 tiendas), que suponen ahorrar en electricidad un 25% en relación con los supermercados convencionales; y ha conseguido que el 67% del consumo de energía de toda su red comercial proceda de fuentes de energía alternativas.

<sup>(6)</sup> En relación con el cumplimiento del Plan Nacional Integral de Residuos (PNIR), cuyo objetivo es la reducción del uso de bolsas de plástico de un solo uso y de envases y embalajes de los productos, ha conseguido: reciclar 14.762 toneladas de cartón, recuperar 936 toneladas de plástico (lo que supone dejar de usar más de 500 toneladas de petróleo para su fabricación) e iniciar, en colaboración con sus proveedores, un plan para reducir el número de envases y embalajes de sus productos, mediante un sistema de cajas reutilizables.

redes sociales y los espacios radiofónicos, entre otros.

- 2) Los socios-clientes, que muestran un índice de satisfacción de 7,8 puntos sobre 10 en el estudio de satisfacción realizado por la empresa y con los que se comunica a través de la revista "Entrenosotros", los extractos y cheques regalo, la información de las tiendas, las juntas de socios, las actividades de formación, la web, las redes sociales y los espacios radiofónicos.
- 3) Los clientes, que muestran un índice de satisfacción de 7 puntos sobre 10 en el estudio de satisfacción realizado por la empresa y con los que se comunica a través de la cartelería en los centros, la megafonía centralizada, los folletos comerciales, la publicidad en medios, la web, las redes sociales y los espacios radiofónicos.
- 4) Los proveedores y acreedores, con los que se comunica a través de la Memoria de sostenibilidad, las reuniones periódicas, los eventos para proveedores, la web corporativa, las redes sociales y los espacios radiofónicos.
- 5) Los franquiciados, con los que se relaciona mediante los mismos instrumentos, ya citados para el caso de los proveedores y acreedores.
- 6) Otras entidades, con las que se relaciona a través de la firma de convenios, acciones conjuntas y eventos.

La política de la empresa en relación con sus trabajadores se basa en el principio que procede de la filosofía de una empresa de trabajo asociado, esto es, una empresa en la que la gran mayoría de sus trabajadores son a la vez socios con poder decisión. Los canales de comunicación que utiliza la empresa con sus trabajadores son: la revista "BIS", la intranet corporativa y las actividades formativas, además de los mecanismos formales propios de una empresa de trabajo asociado (participación de los trabajadores en las juntas de socios y en las comisiones delegadas). De los 10.977 trabajadores en 2013, el 97% son socios fijos o en período de prueba, es decir, unos 10.000 trabajadores participan en la propiedad, en la gestión y en los resultados de la empresa. Otros datos relevantes son: el 74% son mujeres, la media de edad es de 37 años, el 81,3% trabajan a jornada completa, la media de permanencia en la empresa de un trabajador es de 8,43 años y la rotación media de la plantilla es de 3,49 años.

La empresa cuenta con un Comité de Igualdad y Conciliación que se ocupa de la marcha del Plan de Conciliación. Entre sus objetivos conviene destacar: establecimiento de un nuevo sistema retributivo para toda la plantilla, elaboración de un protocolo de jubilaciones, ampliación del protocolo de prevención del acoso, creación de un distintivo EFR (Empresa Familiar Responsable) para todos los centros certificados, desarrollo

de la campaña informativa "Consum Concilia", asegurar a toda la plantilla 15 días de vacaciones estivales o compensación económica, ampliar el catálogo "50 medidas para conciliar", entre otras medidas. La empresa ha invertido en conciliación durante el año 2013 5,5 millones de euros, lo que supone 509 euros por trabajador. Consecuencia de ello, la cooperativa ha aumentado su productividad en un 10%, ha conseguido un descenso del absentismo laboral del 41% y un descenso en la rotación de la plantilla del 61% desde el año 2007, que fue cuando comenzó a aplicarse el Plan de Conciliación. El salario base de Consum es de 1.085,28 €/mes para el personal asalariado y 1.553 €/mes para el personal socio; lo que significa que el salario base de Consum supera al salario mínimo interprofesional en más de un 56%. Además, los socios trabajadores se han repartido en el 2013 16,9 millones de euros de beneficios, lo que supone una media por socio trabajador de 1.714 euros. Como consecuencia de la implantación del Plan de Igualdad de la empresa, la diferencia salarial entre hombres y mujeres es de 0,45 en valores absolutos, en la dirección de las tiendas el 55,6% de los cargos (directoras y jefes de tienda) están ocupados por mujeres, en el Consejo Rector (máximo órgano de gobierno de la cooperativa) hay un 67% de mujeres y en el Comité Social representan el 56%, ocupando el cargo de Presidente una mujer.

La empresa invirtió en formación en el año 2013 un 1,22% en relación con su masa salarial, lo que supone más de 171.405 horas dirigidas a 25.740 personas en 166 acciones formativas distintas. Del total de horas realizadas, el 53% corresponde a acciones presenciales en el aula, el 30% a monitorías y formación en el puesto de trabajo y el 17% a programas de formación a distancia tutorizada. La media de horas de formación es de 6,76 horas: 21,58 horas para mandos, 21,92 para técnicos y 14,81 para personal operativo. Los contenidos objeto de formación han sido formación en habilidades (16.000 horas, 2.300 participantes y 7 horas de media), formación en prevención de riesgos (12.500 horas, 3.640 personas y 5 horas de media) y formación en seguridad alimentaria (15.000 horas, 3.800 personas y 4 horas de media), entre muchas otras más (nuevas tecnologías, atención al cliente, calidad, *management*, escuela de frescos, idiomas, igualdad, legislación, mejora continua, inserción profesional, integración socio-empresarial y monitoría de frescos). Todos los trabajadores que se incorporan a la empresa reciben formación específica en ética profesional y todas las sesiones de formación interna presencial son valoradas a través del cuestionario "Evaluación de la acción formativo por el asistente". También se realiza una evaluación de desempeño profesional desde el año 2008, llegando a realizar un total de 9.339 evaluaciones, un 89,45% de la plantilla, con una nota media obtenida de 7,6, lo que equivale a "trabajo sólido". El 89,9% de los trabajadores (socios) están cubiertos por el Reglamento de Régimen Interno y el 10,1% restante (asalariados no socios) se acogen al convenio colectivo propio de Consum; estos últimos tienen representación sindical.



La política de la empresa en relación con sus clientes o consumidores es la propia de una cooperativa de consumidores y usuarios, según la cual, estos participan directamente en las decisiones que adopta la empresa. Sus principales canales de comunicación son, además de los órganos formales de la cooperativas (juntas de socios y comisiones delegadas), la revista "Entrenosotros" (que en 2013 ha editado dos millones de ejemplares), actividades formativas, espacios radiofónicos (espacio "Ser Consumidor" en Radio Valencia- Cadena SER y espacio "Consum Entrenosotros" en la cadena COPE Valencia) y la información depositada en la web corporativa. El 100% de los socios consumidores tiene derecho a voto en la asamblea general de socios a través de delegados y están representados paritariamente también en el Consejo Rector.

Los clientes pueden formar parte de la empresa como socios a través de su condición de socios-consumidores o como prefieren denominarlos la empresa, socios-clientes. Su número ha ido aumentando constantemente a lo largo de su historia hasta superar los dos millones en el año 2013. Estos, además de contar con una serie de ventajas comerciales en los supermercados Consum (descuentos, etc.), tienen voz y voto en las asambleas de socios (máximo órgano de



gestión de la empresa) en igualdad de condiciones que los socios trabajadores.

Las actividades de formación dirigidas al cliente están incluidas dentro del Programa "Vida saludable", que en 2013 supuso la celebración de cerca de 920 actividades con la participación de 32.370 personas. La empresa cuenta con un Plan Publipromocional que aplica el Comité de Gestión Socio-Cliente y que incluye una serie de canales de comunicación comercial como son: la señalética y cartelería del punto de venta, los folletos que se envían de forma personalizada a los domicilios, la publicidad en los medios de comunicación y las acciones de marketing relacional. La estrategia comercial de Consum ha sido galardonada por el Club de Marketing Valencia con el premio a la mejor estrategia. El grado de satisfacción del cliente se mide a través del Área de Escucha Activa de Consum y de otros estudios realizados en los establecimientos.

## CONCLUSIONES

Consum es una empresa que mediante un crecimiento orgánico sostenible ha sabido alcanzar una posición competitiva sólida dentro del mercado de la distribución comercial, en particular, en el sector de la distribución alimenticia. Su capacidad de gestión le ha servido para adquirir una cuota de mercado digna en un sector con una elevada competencia, al aumentar su cifra de facturación y sus beneficios económicos de manera ininterrumpida e incluso durante el período de crisis económica iniciado en el año 2008.

Pero lo que realmente diferencia a Consum del resto de empresas de la distribución comercial ha sido su posición de liderazgo en el sector como empresa socialmente responsable, asentada en dos pilares básicos: su compromiso social con el entorno más próximo a través de su apoyo a acciones solidarias y medioambientales y su fuerte vinculación con sus trabajadores y sus clientes amparado en su condición jurídica de cooperativa mixta (de consumidores y de trabajo asociado).

Sin embargo, el entorno en el que se mueve la empresa no es un entorno plácido, sino hostil. La fuerte concentración del sector con empresas cada vez más grandes, los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores y sus mayores exigencias y el uso y transformación cada vez más rápida de las tecnologías de la información y la comunicación son factores clave en el éxito de esta clase de empresas. Consum ha de afrontar los nuevos retos con medidas innovadoras.

La empresa ya tuvo que superar una situación difícil en el año 2004 cuando abandonó el Grupo Eroski, haciendo un gran esfuerzo para conseguir una gama significativa de productos propios (marcas blancas) y potenciando su relación con los proveedores locales de las zonas donde están ubicadas sus tiendas. Recientemente, en plena situación de crisis económica, la empresa, a través de su Plan Estratégico 2013-2015, ha llevado a cabo acciones estratégicas encaminadas a la diferenciación competitiva, potenciando su carácter de empresa socialmente responsable. En la actualidad,

de nuevo Consum se enfrenta a un nuevo reto que tendrá que superar con su último Plan Estratégico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Campos, V. y Sanchis, J. R. (2012): "Consum, Sociedad Cooperativa Valenciana". En Ribeiro Soriano, D. y otros: Casos de Dirección Estratégica, Prentice-Hall, Madrid; pp. 309-322.
- Campos, V. y Sanchis, J. R. (2013): "El modelo Consum: una cooperativa sostenible y responsable", Ed. Vincle, Valencia.
- CEPES (2011): Empresas relevantes de la Economía Social 2009/2010, Confederación Empresarial Española de la Economía Social, Madrid.
- CIRIEC-España (1995): "Consum", Revista CIRIEC-España Empresas excelentes de la Economía Social, núm. 19, pp. 179-186.
- Consum (Internet): [www.consum.es](http://www.consum.es)
- Consum (2014): Memoria de Sostenibilidad 2013, Consum. <http://www.consum.es/consum-doc/revista/memoria/index.html>
- Gabarda Pérez, V. (1995): "L'empresa cooperativa a Alaquàs i Aldaia", Centro de Educación Cooperativa, Valencia.
- Martínez Verdú, R. (1990): "El Grup Empresarial Cooperatiu Valencià. Una perspectiva històrica", Grup Empresarial Cooperatiu Valencià, Valencia.
- Monzón, J. L. y Antuñano, I. (2013): "Cooperativismo y responsabilidad social de la empresa", CIRIEC-España, Valencia.
- Revuelto, L. y March, I. (1997): "De cooperativa de consumo valenciana a holding cooperativo. Análisis estratégico de la cooperativa de distribución Consum", CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 27, pp. 87-112.
- Sanchis, J. R. (2001): "Dirección Estratégica de Empresas Cooperativas", Editorial Promolibro, Valencia. ■

Acceda a:	
SÓLO EN <a href="http://estrategiafinanciera.wike.es">http://estrategiafinanciera.wike.es</a>	El valor de la Responsabilidad Corporativa en un entorno de crisis
	¿Quiere que su empresa valga más? Incorpore un director de reputación corporativa
	Análisis comparativo: Mercadona y Día, frente a frente
	"El modelo Consum, una cooperativa responsable y sostenible" de Vanessa Campos y Joan Ramon Sanchis. Edita: Vincle