

CONSUM COOP.- Empresa y Cooperativa.

Cooperativa de trabajadores y consumidores

➤ **Sus accionistas** ➔ **Sus trabajadores y socios consumidores.**

➤ **Junta de accionistas** ➔

La Asamblea General

75 socios consumidores

75 socios trabajadores

Consejo de Administración ➔

El Consejo Rector

6 socios consumidores

6 socios trabajadores y Pte CS

Comité de Empresa ➔

El Comité Social

Órgano de representación
de los trabajadores

CONSUM COOP.- Empresa y Cooperativa.

Una organización orientada a la estrategia



Año 1992.- Acuerdo de constitución del Grupo Eroski-Consum

Objetivos del acuerdo:

- ❖ **Multiplicar posibilidades financieras.**
- ❖ **Sumar capacidad de gestión, fuerza Comercial, de marca y compras.**
- ❖ **Afrontar el crecimiento en todo el territorio español.**
- ❖ **Alternativa cooperativa a los grandes grupos de distribución.**

Año 1992.- Acuerdo de constitución del Grupo Eroski-Consum

Bases del acuerdo:

- **Dirección estratégica común para las dos cooperativas.**
- **Constitución de CECOSA, S.A.- crecimiento nacional.**
 - **12% Consum.**
 - **88% Eroski.**

{ La sociedad se crea para crecer en las áreas no históricas de las dos cooperativas }
- **Sin intercambio de propiedad; las dos cooperativas mantienen su identidad jurídica y económica.**
- **Compartir marcas y políticas comerciales.**
 - **Supermercados marca Consum.**
 - **Hipermercados marca Eroski.**
- **Central de Compras vertical.**
- **Ejecución operativa en cada sociedad.**

Evolución histórica del acuerdo.

La primera etapa 92/97: *"de impulso y grandes logros"*

- **Se sustancian los objetivos clave del acuerdo.- 3^{er} Grupo del sector con desarrollo nacional.**
- **Muy productiva para ambas sociedades**
 - **Consum se consolida en la 2^{da} posición en su mercado.**
 - **Protagonismo y gestión compartida.- Eroski gestiona los hipermercados, Consum los supermercados.**
- **Grandes resultados aparentes impulsados por los primeros efectos del volumen y el crecimiento.**
- **Gestión de perfil grueso, centrada en el crecimiento, compra de cuota de mercado y poco en la excelencia operativa.**

Evolución histórica del acuerdo.

Periodo 98/02: ***"Los efectos del crecimiento indiscriminado"***

- ➡ **Se mantiene el crecimiento del negocio tradicional y nos embarcamos en fuertes inversiones de diversificación: Agencias de viaje, deportes, perfumerías especializadas, inmobiliario....**
- ➡ **Fuerte impacto negativo en los resultados de las empresas adquiridas.- solo las matrices ganan dinero.**
- ➡ **Se mantienen los resultados con sucesivas subidas de margen, que debilitan nuestra capacidad competitiva.**
- ➡ **Las crecientes dificultades de rentabilidad y competitividad comienzan a contaminar a las matrices.**
- ➡ **Se hace necesario un Cambio de rumbo, una reformulación del grupo.**

Evolución histórica del acuerdo.

Periodo 03: *"criterios contrapuestos de causas y soluciones"*

8 Modelo de organización:

- ▶ **Eroski.-** Concentrar poder. Mantener estructura COOP. y no COOP.
- ◀ **Consum.-** Verticalidad con poder compartido. Estructura 100% COOP.

8 Modelo de negocio:

- ▶ **Generalista; multinegocio y multienseña; diversificación.**
- ◀ **Especialista; un solo negocio y dos enseñas; gestión especializada.**

8 Modelo de crecimiento:

- ▶ **Líderes en crecimiento; la prioridad: el volumen y cuota de mercado.**
- ◀ **Líderes en gestión; máximo crecimiento posible, condicionado a modelos y estándares de gestión.**

Posiciones
irreconciliables

Ruptura

"CRISIS"














Una crisis de extraordinario impacto.

"Una decisión de calado y consecuencias imprevisibles"

Un nuevo escenario con la desvinculación de Eroski :

- ▼ Sin estructura de compras en nuestra organización.
- ▼ Programas informáticos clave dominados por Eroski.
- ▼ Debemos eliminar 2.000 referencias de marca propia.
- ▼ Abandonar la tarjeta de fidelidad y la revista Consumer.
- ▼ Perdemos 100 millones de € de ventas mayoristas.
- ▼ Cambio radical de escala, de referencia respecto:
 - Al mercado.- del 3^{er} Grupo con un 10% del mercado, al 11^{avo} puesto con el 1,4% de cuota.
 - A proveedores.- capacidad de negociación por volumen.
 - Bancos.- de un grupo sólido, a la incertidumbre.
 - Trabajadores.- retomar funciones y responsabilidad.
 - Clientes.- impacto negativo en productos y servicios.

Evolución de la cuota de mercado total de las cadenas (a partir de facturaciones totales publicadas)

	1991	1993	2000	2004	2006	2007	2008
	13,3%	15,8%	16,0%	16,4%	15,6%	15,6%	
	2,3%	3,0%	5,5%	6,1%	6,0%	5,9%	
	3,0%	3,6%	7,2%	15,3%	18,6%	20,3%	
	3,1%	4,4%	9,8%	9,6%	10,0%	10,1%	
	4,1%	4,9%	6,6%	8,1%	8,2%	8,0%	
	5,3%	5,5%	7,0%	7,6%	7,5%	7,3%	
	0,6%	0,8%	3,0%	4,9%	4,1%	3,4%	0%
	0,8%	1,0%	4,2%	3,8%	3,0%	2,3%	
			2,0%	2,9%	2,9%	3,0%	
	0,4%	0,5%	1,4%	1,7%	2,0%	2,0%	
	0,5%			1,4%	1,6%	2,2%	3%
		0,7%	1,4%	1,4%	1,3%	1,3%	
				0,6 %	0,9%	0,7%	0%

2004 Primer ejercicio en solitario.

"Afrontamos la crisis más comprometida de nuestra historia"

Prioridades tras la ruptura:

- ◆ **La comunicación interna y externa:**
 - ▶ Explicar las causas.
 - ▶ Transmitir tranquilidad y confianza en el futuro.
- ◆ **Resolver los puntos críticos operativos a corto plazo:**
 - ▶ Central de compras, marca propia, imagen de marca, sistemas informáticos.
- ◆ **Modelo de organización y negocio a medio plazo:**
 - ▶ Diseñar un proyecto ilusionante y competitivo.
 - ▶ Realizable en un periodo razonable (PE 05/07).

Análisis de situación.

Dafo Consum scv. (desvinculación G.E)

Oportunidades:

- **Adaptación y proximidad a nuestro cliente.**
- **Mejora de la imagen de marca en nuestra área.**
- **Motivación y sentido de pertenencia de los equipos. Especialmente mandos.**
- **Mayor profundización en el modelo cooperativo. Propietarios y protagonistas.**
- **Concentración de nuestros medios financieros en el crecimiento propio.**
- **Especialización de todas las funciones a la gestión de supermercados: Marketing, Compras, Logística.**

Amenazas:

- **Posible pérdida de condiciones a medio plazo en seco.**
- **Posibilidades de alianzas muy limitadas, especialmente para una Coop fuera del Grupo Eroski.**
- **Impacto negativo en el cliente a corto por el progresivo cambio de gama.**
- **Impacto en el personal de base: futuro menos seguro, percepción de competitividad dentro del Grupo.**
- **Concentración de la competencia en nuestra área.**
- **Valoración entidades financieras y capital social voluntario.**

Análisis de situación.

Dafo Consum scv. (desvinculación G.E)

Puntos Fuertes:

- **Equipos de Directivos y ejecutivos con experiencia, capacidad y profesionalidad.**
- **Organización especializada en la gestión de supermercados.**
- **Segunda posición consolidada en supermercados en la Comunidad Valenciana.**
- **Buena red de tiendas.**
- **Modelo homogéneo cooperativo en el conjunto de la organización.**
- **Logística eficiente en nuestra área.**

Puntos Débiles:

- **Menor volumen de compras**
- **Presencia solo significativa en la Comunidad Valenciana.**
- **Rentabilidad y capacidad inversora ajustadas.**
- **Posibilidad de crecimiento inferior al de nuestros grandes competidores.**
- **Imposibilidad a corto y medio plazo para afrontar un proyecto nacional.**
- **Imagen de marca débil.**
- **Funciones clave abandonadas.**

Orientación Estratégica y modelo de negocio

¿Qué camino seguir... Por que estrategia optar?

- **Hacer lo mismo pero mejor.... o...**
- **Hacer algo distinto, de forma diferente**

Una respuesta propia y diferenciada:

- **Somos un modelo de organización diferente en su formulación.- Coop de consumidores y trabajadores.**
- **Convertir lo formal en sustancial.**
- **Actualizar y adecuar nuestros valores y fortalezas.**
- **Convertirlos en ejes de nuestro diseño estratégico, proyectándolos en toda nuestra acción, tanto interna como externamente.**

Ejes estratégicos



El socio cliente

"Un nuevo modelo de relación con el cliente"

Del socio consumidor.....

Al socio cliente.

Socio Consumidor

Dirección de Consumidores.

- Actividad consumerista.- formación, información consumerista genérica.
- Gestión directa consumidor.
- Revista Consumer; información general.

Cliente

Dirección Gestión Tiendas y Marketing.

- Política comercial cliente tipo: p×p×p
- Sin identificación como socio.

- Función comercial consumerista integrada
- Formación e información consumerista en la actividad del punto de venta.
- Comunicación comercial consumerista personalizada.

El Socio Cliente

Dirección Socio Cliente

- Ventajas comerciales específicas.
- Gestión escucha activa.
- Descuento asociado a compra total.
- 70% actividad se identifica al socio cliente.

El socio trabajador

- **Reafirmar nuestro modelo social** ⇒ **Coop de Trabajadores.**
- **Apuesta firme y decidida de desarrollo pleno del modelo.**

Alto grado de implicación del trabajador con el proyecto

INTERES

- ▲ **Condiciones laborales.**
 - Mejoras sociales.
- ▲ **Remuneración.**
 - Salario medio alto sector.
 - Incentivos desempeño.
 - Alto retorno capital.
(1 mensualidad a los dos años)
(acumulativo y progresivo)

INFORMACIÓN

- ▲ **Modelo de información.**
 - Un socio ampliamente Informado.
(Resultados, acciones y objetivos)
 - Llega a todos los niveles.
- ▲ **Amplificar interés y valores.**

PARTICIPACIÓN

- ▲ **Perfil y estilo dirección.**
- ▲ **Gestión participativa por objetivos y valores.**
- ▲ **Organización simple de pocos niveles.**

La formula comercial

■ Dos formatos lideres en sus mercados.

-  1.300/2.000 m²
-  600/1.300 m²

■ El punto de venta centro de toda relación con el socio cliente.

- **Acción consumerista integrada en la gestión y desde el Punto de Venta.**

■ Gestión de escucha y respuesta activa.

- **El socio cliente participa activamente en la configuración de nuestra oferta.**
- **La marca Consum, la marca del socio cliente.**

2007 Un año clave

Carrefour

Dia

MERCADONA
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

GRUPO
EROSKI

El Corte Inglés

Alcampo

consum
DinoSol
supermercados

LIDL

AHORRAMAS

GADISA

Plus
superdescuento

- En 2007 grandes movimientos de concentración:

Dia adquiere Plus y Grupo Eroski el resto de Caprabo

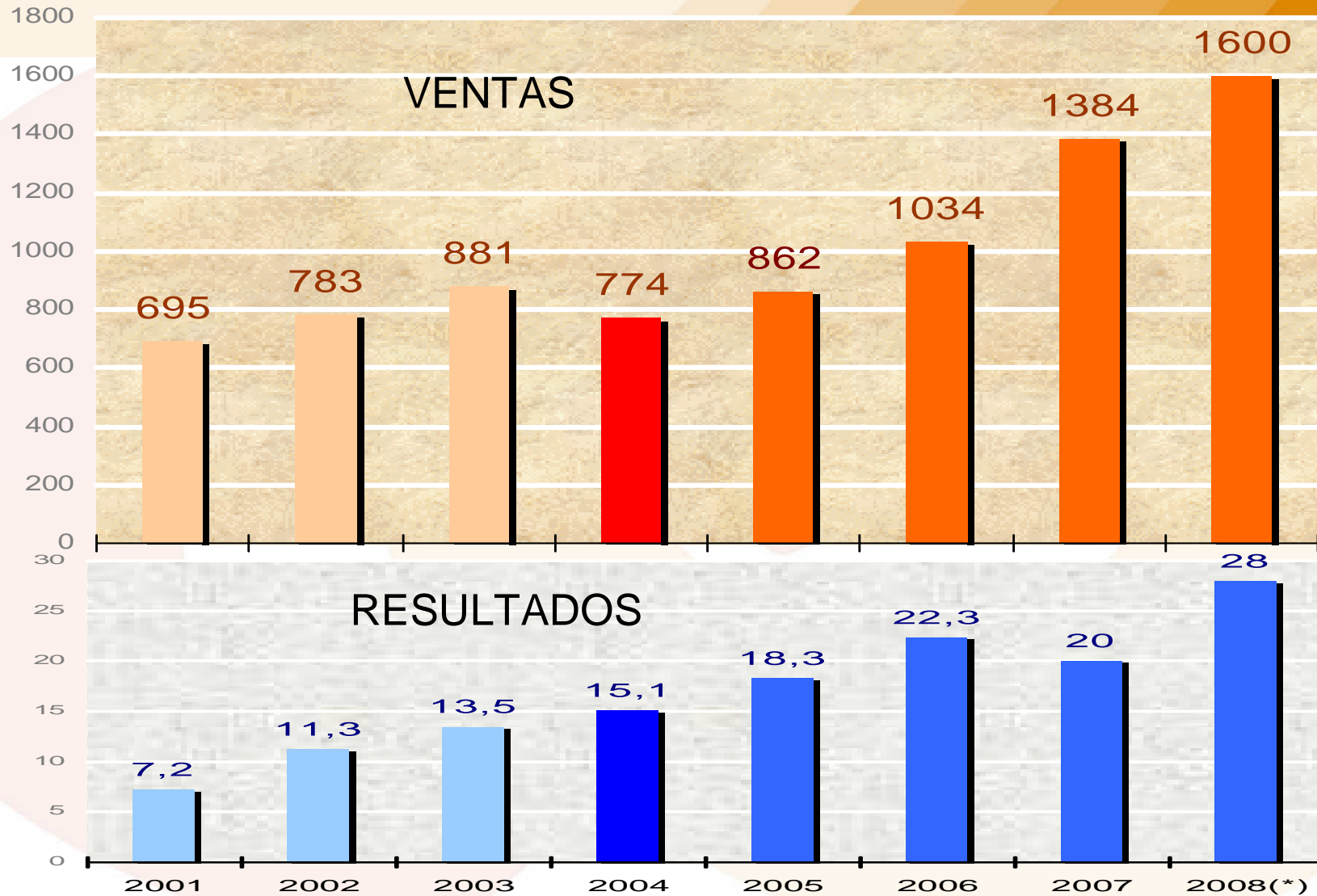
- Junto a nuestro alto crecimiento del ejercicio.....

.....nos impulsa a la sexta posición entre los

distribuidores y a la tercera de supermercados.

- Y en los próximos años seguirá la concentración en el sector.....

Evolución ventas y resultados.



Gestionar una crisis..... Superarla.

"Definir y afrontar los cambios necesarios"

- ◆ **Identificar los impactos de la crisis en nuestra organización:**
 - ▶ Su naturaleza, sus causas, su profundidad y efectos.
 - ▶ Diseñar los cambios y los planes de acción concretos.
- ◆ **Implicar, comprometer todos los niveles de la organización:**
 - ▶ Un plan realista, con la dureza y ajustes necesarios... Con expectativas de avanzar, de superarla.
 - ▶ La participación razonable mas amplia posible en la mejora del plan.
 - ▶ Amplia información del plan y seguimiento temporal.
- ◆ **Mantener una mirada a medio plazo:**
 - ▶ Las renuncias, ajustes a corto, sin comprometer lo esencial del proyecto.
 - ▶ Centrarnos en mejorar, ajustar lo que sabemos hacer y dominamos.
 - ▶ El nivel de dificultad que superemos será directamente proporcional a nuestro fortalecimiento.