

TRABAJO FIN DE GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS



ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA CONSUM

CURSO ACADÉMICO: 2024-2025

AUTOR: ANDREA GARCÍA TAFALLA

TUTOR: RAMÓN MIRALLES SOLER

RESUMEN

Consum es una sociedad cooperativa cuyo enfoque radica en la satisfacción de las necesidades de sus clientes que son los principales protagonistas.

Las familias son las que concentran mayor nivel de gasto, que se traduce en términos de crecimiento de la cuota de mercado de facturación, expansión de los puntos de venta y generación de nuevos puestos de trabajo.

Su actividad se desarrolla en el sector minorista y cuya oferta corresponde a productos alimentarios, productos de cuidado personal e higiene, productos de hogar, bazar y mascotas. La Cooperativa desarrolla su actividad exclusivamente en el arco Mediterráneo; Comunidad Valenciana, Cataluña, Murcia, Castilla-La Mancha, Aragón y Andalucía.

Fruto de la volatilidad de mentalidad en la sociedad, se ha mostrado un fuerte compromiso con la sostenibilidad y con los derechos de los trabajadores; mejorando los planes de bienestar, lo que se traduce como una mejora en la conciliación familiar y con la implementación de la jornada de cinco días laborales. En las Memorias Anuales de la empresa, se pueden ver reflejadas los resultados obtenidos, así como las acciones tomadas, las cuales muestran un fuerte compromiso con los valores y objetivos de la Agenda 2030.

Este estudio comprenderá todos los elementos que influyen en el posicionamiento competitivo, así como los desafíos y oportunidades que se generan en entornos cambiantes. Por ello, se ofrecerá un análisis detallado sobre el modelo de negocio y tanto sus habilidades operativas como económicas.

Palabras clave: Necesidades, Compromiso, Habilidades, Modelo Negocio y Posicionamiento.

ABSTRACT

Consum is a cooperative society whose focus lies on satisfying the needs of its customers, who are the main protagonists.

Families are the ones that concentrate the highest level of spending, which translates into growth in the turnover market share, expansion of points of sale and generation of new jobs. Its activity is carried out in the retail sector and its offer corresponds to food products, personal care and hygiene products, household products, bazaar and pets.

The Cooperative carries out its activity exclusively in the Mediterranean arc; Valencian Community, Catalonia, Murcia, Castilla-La Mancha, Aragon and Andalusia.

As a result of the volatility of mentality in society, a strong commitment to sustainability and workers' rights has been shown; improving welfare plans, which translates into an improvement in family reconciliation and with the implementation of the five-day working day. In the company's Annual Reports, the results obtained can be reflected, as well as the actions taken, which show a strong commitment to the values and objectives of the 2030 Agenda.

This study will cover all the elements that influence competitive positioning, as well as the challenges and opportunities that are generated in changing environments. Therefore, a detailed analysis of the business model of the business model and both its operational and economic abilities.

Keywords: Needs, Commitment, Skills, Business Model and Positioning.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	7
1.2 ALCANCE DEL ANÁLISIS.....	7
1.3 METODOLOGÍA UTILIZADA	8
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	9
2.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN	9
2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	11
2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	13
2.4 LOCALIZACIÓN Y RED COMERCIAL	14
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	18
3.1 ANÁLISIS EXTERNO	18
3.1.1 ENTORNO GENERAL	19
3.1.2 ENTORNO ESPECÍFICO	32
3.2 ANALISIS INTERNO	46
3.2.1 IDENTIDAD DE LA EMPRESA.....	47
3.2.2 ANÁLISIS VRIO.....	47
3.2.3 ANALISIS CADENA DE VALOR	52
3.2.4 SITUACIÓN FINANCIERA	59
3.2.5 ANÁLISIS DAFO	62
4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	63
4.1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.....	63
4.1.1 ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN	63
4.1.2 DIVERSIFICACIÓN	66
4.1.3 INTEGRACIÓN VERTICAL	67

4.1.4 RESTRUCTURACIÓN	67
5. MÉTODOS DESARROLLO.....	68
5.1 DESARROLLO INTERNO	68
5.2 DESARROLLO EXTERNO.....	70
5.2.1 FUSIONES Y ADQUISICIONES.....	70
5.2.2 ALIANZAS Y ACUERDOS DE COOPERACIÓN	70
6. CONCLUSIONES	71
7. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	71



ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Evolución histórica de la Cooperativa Consum.....	11
Figura 2. Estructura organizativa de la cooperativa Consum: Organización social y de gestión.....	13
Figura 3. Red logística de Consum Cooperativa	16
Figura 4. Líneas de negocio Consum Cooperativa.....	18
Figura 5. Entorno General y Entorno Competitivo	19
Figura 6. Inflación media anual según el IPC en España (%)	22
Figura 7. Variación anual del PIB en España entre 1980 y 2023	23
Figura 8. Tasa de desempleo en España por trimestres entre 2006 y 2024.....	24
Figura 9. Perfil estratégico del entorno externo de Consum Cooperativa.....	30
Figura 10. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	33
Figura 11. Ciclo de vida del producto	41
Figura 12. Modelo Abell Consum Cooperativa	46
Figura 13. Clasificación de recursos para la Cooperativa: intangibles y tangibles.....	48
Figura 14. Conexión plataforma logística Torres de Cotillas (Murcia) con la autovía RM15	54
Figura 15. Cadena de valor Porter.....	59
Figura 16. Estrategias de expansión	63
Figura 17. La marquesina integral es la protagonista en el anuncio de la nueva App de supermercados Consum.....	64

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Comparativa de los distintos competidores del sector alimentario	40
Tabla 2. Cuadro resumen ciclo vida del producto	42
Tabla 3. Análisis VRIO Consum Cooperativa	50
Tabla 4. Análisis DAFO Consum Cooperativa	62

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

La motivación para realización de este proyecto de final de grado se debe a la vinculación como socia en esta empresa. La Cooperativa permite la participación de sus socios en las decisiones estratégicas, lo cual repercute en un impacto de forma directa en ellos, tanto en la gestión de la empresa como en el reparto de los beneficios generados anualmente. En conclusión, se contrastarán las decisiones tomadas con los resultados obtenidos, para comprobar si son razonables con el modelo de negocio de crecimiento combinado con el compromiso de sus socios trabajadores, el rendimiento operativo y rentabilidad.

1.2 ALCANCE DEL ANÁLISIS

Para tener una visión más clara de la situación en la que se encuentra la empresa, se mostrará el marco histórico para conocer los éxitos y retos que ha sobrellevado la Cooperativa, así como su estructura organizativa, su red comercial, además de abordar los pilares fundamentales que definen su identidad como son la misión, la visión y los valores.

Se llevará a cabo un análisis estratégico tanto interno como externo, que permitirá conocer las claves de éxito que le proporcionan una ventaja competitiva y aquello que le influye de manera negativa en el desempeño de su actividad.

Por ello, en el entorno general se realizará un análisis PESTEL, para evaluar los factores que le influyen como es el económico, político, social, tecnológico, legal y ecológico. A continuación, se procederá a realizar el perfil estratégico exterior, para comprobar aquello que le afecta exteriormente, las oportunidades y amenazas. En conclusión, importante conocerlas, adaptarse rápidamente y así, reducir los riesgos.

En cuanto al entorno específico, se analizarán dos modelos; el primero es el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que permitirá realizar una comparación exhaustiva con la competencia directa para conocer el posicionamiento en el mercado, el poder de negociación con los proveedores y clientes, los productos sustitutivos y barreras de

entrada. El segundo es el Modelo Abell, analizará el mercado desde la perspectiva de los clientes, las necesidades que se cubren y la tecnología utilizada en la distribución.

La conclusión sobre la situación de la Cooperativa se realizará a través de la matriz DAFO para descubrir factores externos e internos que son favorables y desfavorables para alcanzar metas; las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

A partir del análisis anterior, se tratarán las direcciones estrategias y métodos de desarrollo. De esta forma, el estudio define su ámbito en la evaluación estratégica y la formulación fundamentada de opciones que busquen el desarrollo o la perdurabilidad de la empresa.

1.3 METODOLOGÍA UTILIZADA

Para la elaboración de este proyecto de final de grado, se han utilizado fuentes de información para realizar el análisis detallado y actualizado sobre la situación de la Cooperativa. Ha sido necesario consultar fuentes primarias como secundarias.

Las primarias han sido la memoria e informes sobre la empresa. Las segundas, corresponden a estudios de mercado y estadísticas tanto económicas y del sector.

A continuación, se mencionará las fuentes más consultadas:

- ***La Memoria Anual de Consum*** para visualizar su progresión, sus estrategias y el estado financiero.
- ***Statista.com*** esta plataforma de información ha contribuido a evidenciar las tendencias retail del sector de la distribución de alimentación.
- ***El libro “La Dirección Estratégica de la Empresa” de la 5ª edición de Guerras y Navas (2015)***, referencia teórica para hacer el análisis estratégico.
- ***Las páginas web oficiales***, apoyo para realizar la comparativa entre empresas del mismo sector. (www.consum.es, www.carrefour.es , www.dia.es , www.mercadona.es).
- ***Inflation.eu*** , una fuente que ha servido para investigar cómo la inflación impacta a los costos y al poder adquisitivo de la población.

- **Ine.es** , corresponde al Instituto Nacional de Estadística, proporciona datos sobre consumo, empleo y el desarrollo económico en España.
- **Datosmacro.com** , facilita información sobre indicadores económicos y financieros relevantes para el análisis del mercado.
- **Boe.es** , facilita información sobre las leyes vigentes.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN

La sociedad Cooperativa española Consum, no centra su actividad económica exclusivamente en la venta de productos alimentarios, su gama de productos está basada en productos fresco como son las frutas, las verduras, las carnes, los pescados y la charcutería hasta productos de cuidado personal, del hogar, mascotas y bazar.

La historia se remonta al año **1975**, en Valencia en la localidad de Alaquàs con la apertura de su primer establecimiento, iniciando la cooperativa con tan solo 600 socios. El crecimiento se consolidó hasta el punto de que se sumaron al proyecto otras cooperativas de localidades cercanas como Silla, Enguera y L'Olleria.

Doce años más tarde, en **1987** se llevó a cabo una modificación de su estrategia de expansión. Fue entonces cuando se adquirieron empresas de distribución más grandes como Vegeva, Ecoben, Alihogar y Jobac en la Comunidad Valenciana, así como Distac y Disbor en Cataluña.

Tres años más tarde, en **1990**, se llevó a cabo una alianza con el Grupo Eroski, pero en **2004** la cooperativa decidió desvincularse por las discrepancias en el modelo organizativo de ambos.

Tras su salida, en **2007** se rompió la alianza con el Grupo Eroski, se adquirieron 53 supermercados nuevos de Supersol y también 62 de Caprabo, lo que supuso una ampliación de su área de influencia hacia Comunidad Valenciana, Murcia, Castilla-La Mancha y Andalucía. Tras este acontecimiento, se impuso el modelo de supermercado que existe actualmente con una superficie entre 1.500-1.800 m².

Dos años más tarde en **2009**, la Cooperativa recibió la certificación GRI (Global Reporting Initiative) con el nivel A+, marcando un hito por su compromiso con la sostenibilidad.

Un año más tarde, en mayo de **2010**, Consum continuó su expansión adquiriendo 21 supermercados a Vidal Europa y uno a Eroski. En **2011**, se implementó el programa Profit de Gestión Responsable de Alimentos, que optimiza la logística de donaciones a entidades sociales.

En **2012**, tuvo lugar a la inauguración de la plataforma logística en las Torres de Cotillas (Murcia) y se implementó un almacén automático en Silla (Valencia). La plataforma generó 300 empleos directos, 270 indirectos y supuso una inversión de 70 millones de euros. Un año más tarde, se incrementó la generación de puestos de trabajos, en concreto, 110 y obtuvo la certificación AENOR en excelencia de servicio. En **2014**, la nueva plataforma en la Zona Franca de Barcelona, con una inversión de 50 millones de euros, permitió alcanzar 200 tiendas con la nueva sección de perfumería.

En **2015**, fue su 40º aniversario con una red de 650 supermercados y una facturación de 2.121 millones de euros. La plantilla superó las 12.433 personas, y el número de socios-clientes alcanzó más de 2,6 millones, consolidando su posición en el mercado.

En **2016**, se inauguró su tienda online disponible para Valencia, para ello incorporaron camiones de gas en su logística para reducir las emisiones de CO2 en un 30%. Tras el éxito de la tienda online, un año más tarde se extendió a Barcelona y le concedieron la certificación de huella de carbono.

Dos años más tarde, en **2019** comenzó a instalar puntos de recarga para vehículos eléctricos y fue donde durante la pandemia de **2020**, cuando invirtió 12 millones de euros en medidas de seguridad, siendo la pionera en la implantar las mascarillas obligatorias en sus establecimientos.

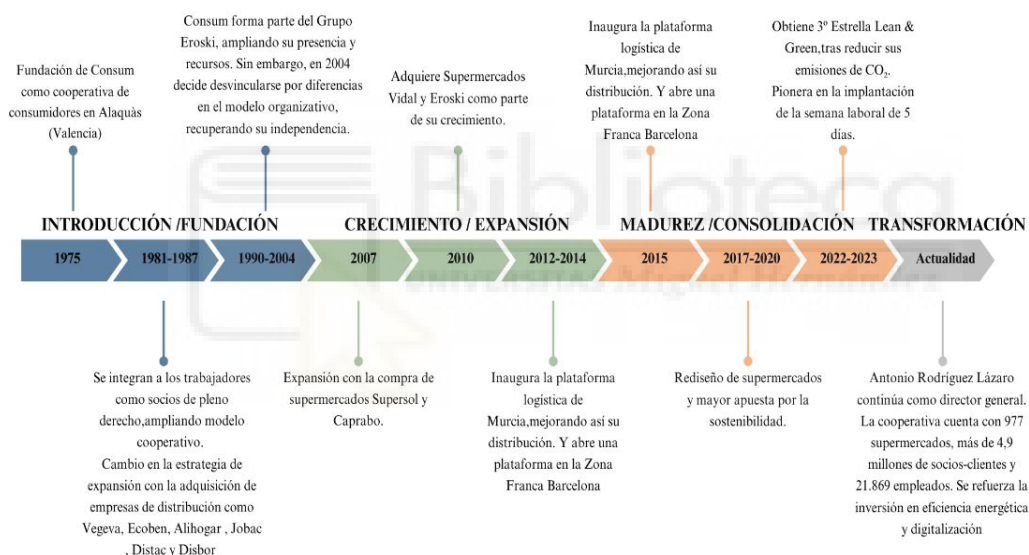
Tras la concienciación con la huella de carbono, se logró reducir más de un 40% en **2022** y recibió la certificación de sostenibilidad de su logística, alcanzando la 3ª Estrella Lean & Green.

En **2023**, debido al fuerte compromiso con sus trabajadores, la empresa procedió a implementar la jornada de 5 días laborables a la semana, siendo la pionera en el sector retail en instaurar esta medida y fue reconocida como una de las Mejores Empresas para

Trabajar en España.

En la actualidad, frente a la dirección general de la cooperativa, está Antonio Rodríguez Lázaro y cuenta con 977 supermercados en distintas comunidades, más de 4 millones de socio-clientes y 21.869 empleados, un aumento de 653 empleados respecto al año pasado. Es una empresa madura en el mercado retail de alimentación, además, cuenta con 50 años de experiencia y es la única empresa que tiene el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable (Efr), destacando su compromiso con la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad en su modelo de negocio.

Figura 1. Evolución histórica de la Cooperativa Consum



FUENTE: *Elaboración propia*

2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

• MISIÓN

“Representa la identidad y personalidad de la empresa. Su formulación recoge la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia. Puede decirse que la misión tiende a ser estable con el tiempo. No obstante, debe entenderse como un concepto

dinámico que evoluciona como el resto de los componentes de la organización. (Guerras & Navas ,2015, p.112).”

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.

“Trabajadores comprometidos, clientes satisfechos.”

- **VISIÓN**

“Refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Es la herramienta para la orientación futura más general y a más largo plazo. Consiste, por tanto, en responder a las siguientes preguntas: ¿cómo seremos, ¿cómo deberíamos ser, ¿qué queremos ser en el futuro? Supone definir el propósito estratégico o proyecto básico de la empresa. (Hamel y Prahalad,1990).”

La visión de Consum es 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.

“Ser un modelo de empresa referente en el sector de la distribución.”

- **VALORES**

“Recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión. Éstas reflejan el camino que se quiere seguir, mientras que los valores recogen la forma en que se quiere recorrer dicho camino. (Guerras & Navas 2015, p113-114).”

Los valores fundamentales de Consum 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.

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Se define la estructura organizativa como un sistema dinámico que se adapta a la estrategia empresarial, no es solo un organigrama o una asignación de funciones. Esto facilita una mejor gestión del modelo de negocio capaz de tomar decisiones más eficaces y con ello, cumplir los objetivos organizativos.

La Cooperativa consigue gestionar su operación de manera eficiente ya que combina su modelo cooperativo con una estructura funcional.

Las decisiones estratégicas se votan en la Asamblea General de los delegados y son los socios aquellos que pueden participar en la toma de decisiones importantes de la empresa. Esas decisiones son definidas por la Organización Social y el supervisor de la Dirección de la Cooperativa correspondiente al Consejo Rector.

La organización de la gestión sigue una estructura funcional, donde la empresa se divide en departamentos según las funciones como pueden ser los departamentos de RRHH, Marketing, Socio-Cliente, Desarrollo e Innovación, Administración, Finanzas y Compras y Logística. Estos departamentos están encabezados por el Director General y el Consejo de Dirección.

Figura 2. Estructura organizativa de la cooperativa Consum: Organización social y de gestión



FUENTE: *decirhaciendo.consum.es*

2.4 LOCALIZACIÓN Y RED COMERCIAL

La Cooperativa gestiona una extensa red de plataformas logísticas que están ubicadas de forma estratégica para garantizar una distribución eficiente de sus productos. Para ello, deben estar ubicadas cerca de vías de transporte, garantizando la calidad y frescura de toda la gama de sus productos, ya sean frescos, congelados o secos.

La rigurosa localización de los centros logísticos agiliza el abastecimiento de los supermercados, permite una reducción en los costos de distribución por parte de la empresa y también consigue esta infraestructura garantizar la reposición rápida en todas sus tiendas de la nueva mercancía.

Las plataformas logísticas de Consum no solo sirven para la distribución de productos, sino que también funcionan como centros de formación para los empleados. En ellas, los trabajadores se desplazan para recibir capacitación técnica en las diferentes secciones del supermercado como pueden ser la pescadería, carnicería, frutería, horno y charcutería. Su objetivo es que los empleados se doten de conocimientos especializados que les permitan desarrollarse de manera versátil en cada una de ellas, ya que el personal polivalente puede entrar en las secciones en cualquier momento. Por ello, los trabajadores deben aprender a realizar cortes específicos y manejar correctamente cada tipo de producto y herramienta.

El maestro de la frescura que es el personal responsable de las secciones de frescos debe conocer los días de frescura del producto, así como la manipulación correcta de dichos productos. Es importante conocer las ofertas y productos, ya que influyen positiva o negativamente en el cobro de incentivos.

En el caso de la pescadería es importante saber el día de desembarco, si es pescado blanco o azul, si es más graso o ligero para las dietas, ya que muchos clientes necesitan de esa información y por último es importante ya que puedes hacer recomendaciones de preparado, como puede ser una buena receta. Además, si en la lista de compra exclusivamente buscaba comprar un producto, pero tras recomendaciones sobre otro producto, lo adquiere, el cliente obtendrá una compra con valor añadido y la empresa consigo una ampliación del ticket de compra.

Con este programa formativo, mejoras el servicio que le ofreces al cliente ya que, al poder ofrecerle una experiencia personalizada y profesional, los clientes prefieren Consum sobre otras opciones del mercado, asegurando su lealtad y confianza en la Cooperativa, esto conlleva a la fidelización del cliente.

Las plataformas logísticas que Consum dispone son las siguientes:

La sede central de Consum se encuentra en **Silla (Valencia)**, donde opera su plataforma de mercancías generales, un centro de **33.000 m²** que gestiona productos de alimentación seca, droguería, perfumería y bazar.

Además, en **Quart de Poblet**, cuenta con una instalación de **23.000 m²** destinada al almacenamiento y distribución de carnes, embutidos y productos congelados.

También en **Riba-Roja** enfocada a verduras, fruta y pescado y es un poco más pequeña que la anterior con **12.000 m²**.

Varios centros de distribución se encuentran en Barcelona. Especializada en carnes, lácteos y congelado se encuentra la plataforma del **Prat de Llobregat** con **15.000m²**, la de **San Boi de Llobregat** es de **19.000m²**, actualmente no está especializada en frescos, está dedicada exclusivamente a productos secos, droguería y perfumería. Y en **Mercabarna** de **2.300m²**, donde disponen productos del mar.

Su plataforma más importante se encuentra en las **Torres de Cotillas** en Murcia. Este centro se dedica a la distribución de alimentación seca, frescos y congelados. Las capacitaciones a los empleados también se ofrecen en ella y dispone de una superficie de **76.000 m²**. Recientemente, en la plataforma anterior se presentó una plataforma neutra en CO₂, cuenta con un avanzado sistema de automatización logística, lo que supone un silo de palets automatizado y un sistema de picking automático, lo que ha supuesto una inversión de 50 millones de euros y la ampliación de **19.000 m²** adicionales.

En 2022, la Cooperativa en **Aldaia (Valencia)**, adquirió una parcela de **400.000 m²** y abrirá en 2025 una nueva plataforma logística en Aldaia en la nueva zona empresarial del Pont dels Cavalls. Actualmente, también tienen en proyecto la creación de dos nuevas plataformas logísticas, tras la compra de dos parcelas de **163.000 m²** en Andalucía en **Antequera** y en Castilla la Mancha en **Noblejas** correspondiente a **150.000 m²**.

Figura 3. Red logística de Consum Cooperativa



FUENTE: www.consum.es

El modelo organizativo de la Cooperativa actúa de un modo particular, ya que combina en su modelo organizativo las tiendas propias y las franquicias. Sus centros logísticos, también conocidos como plataformas, juegan un rol fundamental para el suministro de todas sus tiendas y franquicias, puesto que aseguran que todos establecimientos dispongan de los productos que pidan a través de sus dispositivos zebra.

Los dos tipos de formatos con los que opera la Cooperativa son las siguientes:

- **LAS TIENDAS PROPIAS**

Conocidas como Supermercados Consum. Éstos están administrados por la Cooperativa directamente, siguiendo los estándares establecidos de calidad, operatividad y servicio al cliente. Son tiendas más grandes en comparación con los Chárter, y además disponen de mayor variedad de productos.

La superficie de una tienda propia entre 1.300 y 2.500 m².

Estas tiendas destacan por la variedad de productos que disponen ya sean de frescos, secos, de marca propia o incluso de marcas populares. Disponen de un



gran abanico de productos internacionales con el fin de parecer más atractivo respecto a la competencia.

- **LA FRANQUICIA CHÁRTER**

No la gestiona la Cooperativa directamente, sino, los empresarios independientes, pero en ellas deben seguir ciertas normas como son los protocolos, los valores, la cultura, la calidad y la imagen.

La superficie de un Chárter ronda entorno a los 200 y 500 m².

Su superficie es menor, pero la ventaja que tiene este formato de tiendas, su expansión es posible en regiones más pequeñas como zonas urbanas o rurales, ya que no es viable construir un supermercado, ya que no generaría rentabilidad para la empresa debido a la escasez de población en estas zonas.

Los formatos de tiendas propias y franquicias, le permite poder adaptarse a las necesidades locales. La comunicación bidireccional entre departamentos y tiendas es continua, esto permite no generar costos innecesarios, ya que consigue una información completa y actualizada y, además, las decisiones pueden ser más ágiles.

Consum cuenta con 977 supermercados de los cuales 479 son franquicia y 498 son supermercados propios. Se puede observar en el siguiente mapa de España, la cadena de supermercados está presente en el arco Mediterráneo. (Aragón, Cataluña, Comunidad Valenciana, Castilla La Mancha, Murcia y Andalucía).



Figura 4. Líneas de negocio Consum Cooperativa



FUENTE: *Elaboración propia*

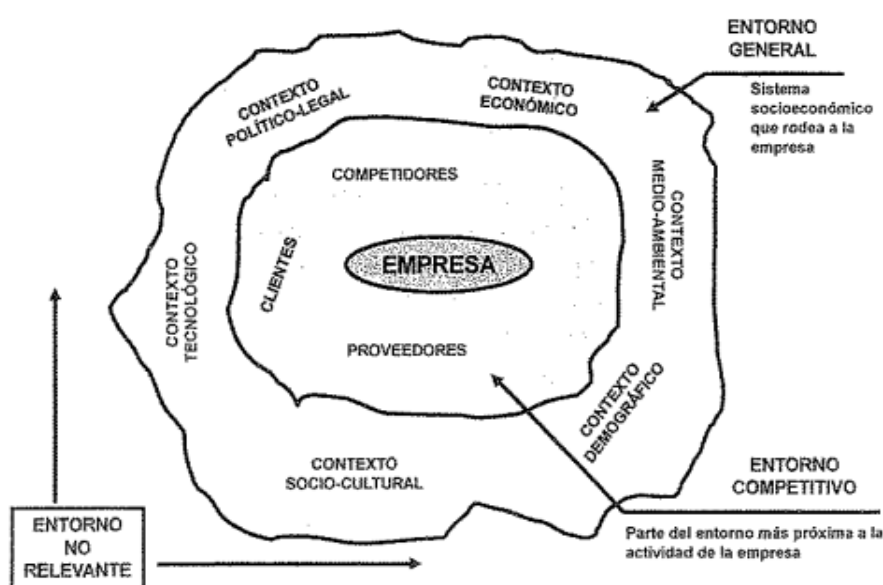
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

“El entorno de una empresa se refiere a todo aquello que está fuera de la empresa como organización (Mintzberg, 1984).”

Este análisis es fundamental para analizar las oportunidades que puedes aprovechar o amenazas que pueden obstaculizar en el éxito la organización desarrollando la actividad empresarial, debido a ser factores externos, se escapan del control directo de la empresa. A continuación, se van a distinguir los dos niveles de análisis externo que corresponden con el entorno general y el entorno competitivo.

Figura 5. Entorno General y Entorno Competitivo



FUENTE: *Guerras & Navas (2015)*

3.1.1 ENTORNO GENERAL

“El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad” (Guerras y Navas 2015, p.137).”

Para analizar el Entorno General, se realizará un análisis Pestel con el fin de comprender como los factores externos correspondientes a las oportunidades y amenazas, afectan indirectamente a las empresas.

En este caso, se analizará la Cooperativa Consum para comprobar cómo las distintas dimensiones que se verán a continuación han influido en el desarrollo de la actividad y se mostrará las soluciones adaptadas por la organización.

Las dimensiones que afectan son la política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Pese a no tener control directo sobre dichos factores ya que afectan indirectamente, las empresas deben anticiparse a los posibles problemas que conlleven, aprovechar las posibles potencialidades que ofrece el mercado y adaptarse mejor a él.

Para empezar, se citará una serie de hitos recientes que han tenido un gran impacto, ya que han generado cambios en las legislaciones, en la economía de los países, en el

comportamiento de los consumidores, en adaptación de la nueva visión de las empresas hacia la sostenibilidad y a la realización de considerables inversiones.

Los hechos más relevantes son la pandemia del coronavirus (COVID-19), la guerra en Ucrania y fenómenos climáticos extremos como fueron la Dana de Valencia y Dana de la Vega Baja del Segura.

ANÁLISIS PESTEL

DIMENSIÓN POLÍTICA

Ante cambios en legislación vigente y para garantizar la estabilidad del modelo, la Cooperativa ha tenido que plantear una serie de soluciones ante dichos problemas y, además, tener la obligación de cumplirla para evitar posibles sanciones administrativas:

- ***Las Inversiones en Salud y Sostenibilidad***

La pandemia del coronavirus provocó que muchas empresas tuvieran que reforzar sus protocolos de higiene y seguridad, ya que la normativa sanitaria y laboral se alteró. Ante esta pandemia, se tuvieron que realizar inversiones adicionales, lo que supuso un mayor coste para la empresa.

El bienestar de los empleados es imprescindible para la Cooperativa, por ello, se les proporcionaba en cada jornada de trabajo una mascarilla FP2 y geles hidroalcohólicos; tanto en la línea de cajas, en la entrada y salida de la tienda, y en la zona de descanso de los trabajadores con el fin de evitar en gran medida los contagios.

Se tuvieron que reforzar las contrataciones para asegurar una excelente limpieza y control de aforos. Las contrataciones fueron destinadas a contratar personas que se encargasen de supervisar que no se rebasase el aforo permitido y que la distancia mínima en las colas y en el interior de la tienda se cumpliera. Para ello, se implementaron en el suelo una serie de flechas para que los clientes supiesen por donde debían situarse en todo momento.

- ***La Adaptación laboral y bienestar***

La Cooperativa implementó la semana laboral de cinco días para sus trabajadores y aumentó el bienestar de los trabajadores gracias a la subida salarial de 3,6% en 2024, de

esta forma fue la pionera la empresa de su sector en aplicar esas medidas a toda su plantilla.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

- **La Inflación**

La inflación para empezar consiste en la subida sostenida de los precios en la economía. Para poner en contexto, desde 2020 no cesan de incrementar estos precios tanto en España como en el resto del mundo y a continuación se explicará razones:

- **La Pandemia del Coronavirus (COVID-19)**

Afectó hasta tal punto que las fábricas y los suministros de productos se interrumpieron durante un tiempo.

En muchas tiendas se observaba que había muchas roturas de stock de productos y, además, podían estar durante semanas sin recibirlos.

La recuperación la economía fue de forma gradual, ya que se encontraba frenada en 2020. La demanda de los productos aumentó rápidamente, lo que derivó a que las empresas se vieran superadas debido a que la oferta no era suficiente para satisfacer esa demanda, esto generó que los precios subieran.

- **El 24 de febrero 2022 se produjo la Invasión de Ucrania por parte de Rusia**

La respuesta ante dicha situación fue que la Unión Europea, Estados Unidos, Reino Unido y sus aliados, le impusieron a Rusia sanciones económicas.

Rusia es uno de los países principales exportadores de energía como es el gas y el petróleo y de alimentos como los cereales, por ello, estos países intensificaron el control en las exportaciones de los productos rusos y congelaron sus activos.

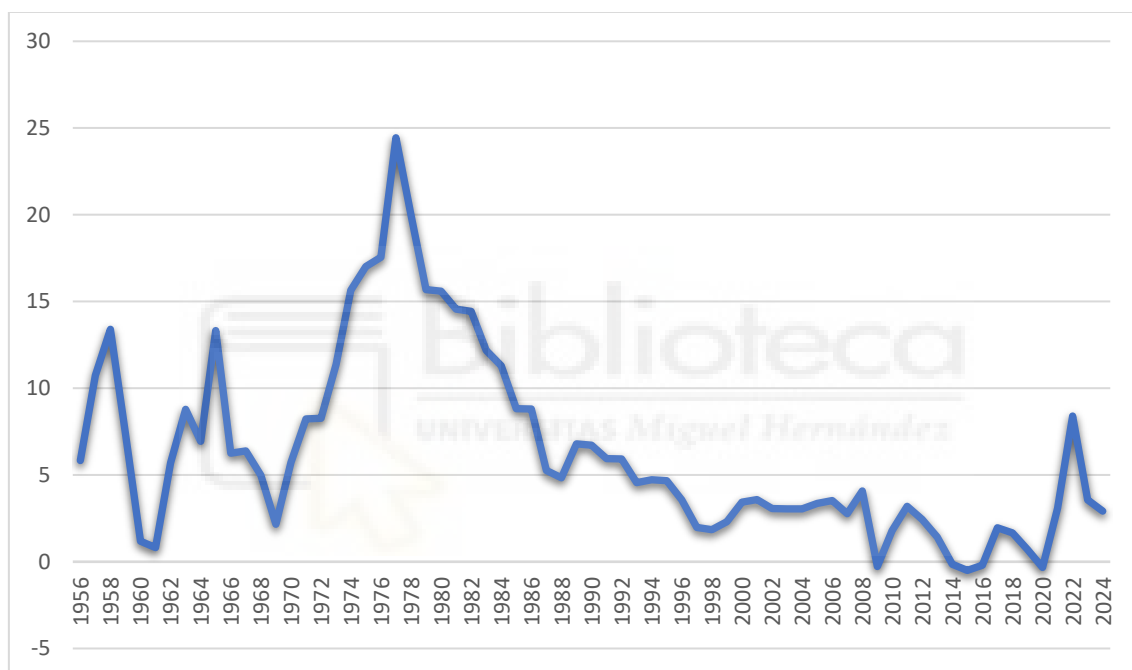
Las sanciones y la guerra interrumpieron esos suministros, lo que hizo que la inflación de la energía y los alimentos estuviera presente no solo en Europa, sino en todo el mundo.

- **El Desequilibrio entre la Oferta y la Demanda**

Ha afectado a los precios y al acceso para muchas personas de productos esenciales como el aceite de oliva, los combustibles y la vivienda.

Hace cuatro años, se ha observado cómo las facturas de electricidad, gas y de combustibles se han disparado. Su impacto no ha sido exclusivamente en hogares sino también en empresas, esto repercute directamente en el poder adquisitivo que tienen las personas y sucesivamente a la modificación de las tendencias de compra por impulso o caprichos, y a la necesidad de ceñirse a la adquisición de productos básicos y de uso diario. Han adquirido mayor relevancia productos como el agua o el pan, en comparación con un producto no esencial como es un viaje.

Figura 6. Inflación media anual según el IPC en España (%)



FUENTE: *Elaboración propia a partir de datos www.inflation.eu*

- **Producto Interior Bruto (PIB)**

"El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario total de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un periodo determinado. Se utiliza como una medida general de la actividad económica y un indicador del crecimiento económico de una nación." *Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2009). Economía (19ª Ed).*

En la siguiente figura se puede observar la evolución que ha tenido el PIB en España, dado que cuanto más elevado sea éste, la economía de dicho país será más sólida. Se puede observar que hay dos años en los que el PIB se encuentra muy contraído y se deben a las siguientes razones:

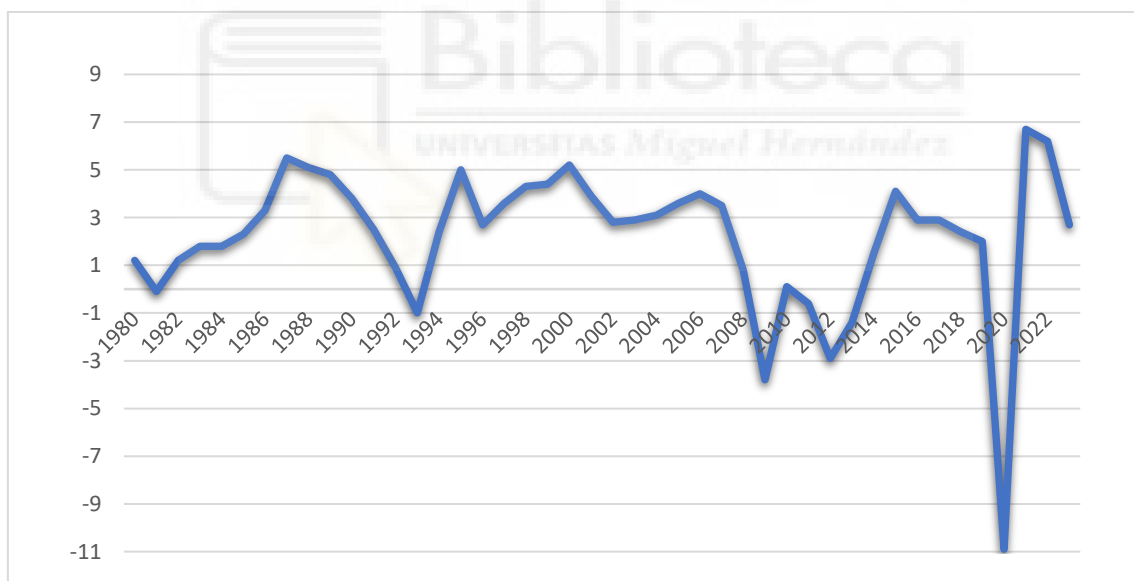
- **Año 2009**

Provocada en mayor medida por el estallido de la burbuja inmobiliaria y la exposición de bancos al mercado de construcción, lo que desembocó en una contracción de PIB - 3,8%.

- **Año 2020**

Provocado por la pandemia del coronavirus (COVID-19) y provocó una contracción del PIB de -10,9%.

Figura 7. Variación anual del PIB en España entre 1980 y 2023



FUENTE: *Elaboración propia a partir de datos www.ine.es*

• **Tasa de Paro**

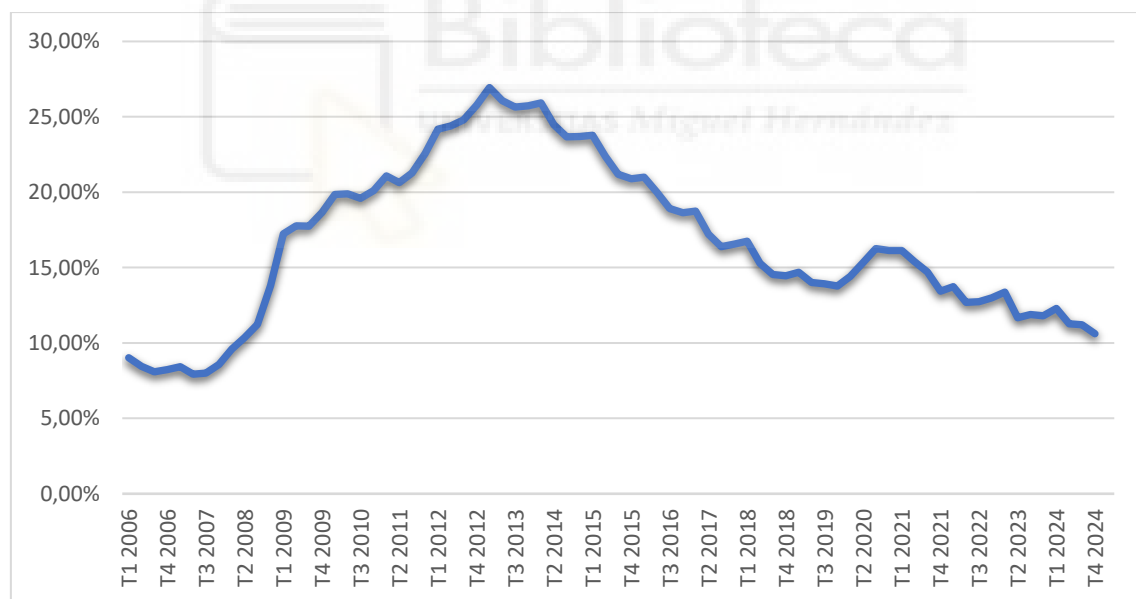
Cuando dicha tasa es más elevada, significa que el número de personas sin estabilidad económica es más elevado, lo que repercute en el estilo de vida de los consumidores, optando por productos más económicos y básicos.

El presupuesto dedicado a alimentación se verá reducido, lo que conllevará consigo a una reducción en el gasto y con ello la cesta de compra. Las cestas de compra se verán incorporadas en gran medida por productos de marcas blancas y con descuento.

Los supermercados se ven afectados principalmente, debido a que algunos como Consum dependen del resultado del ticket en profundidad y con una tasa alta de desempleo, el ticket promedio disminuye. Cuando este objetivo de previsión no es alcanzado y las secciones se ven afectadas al no poder cubrir sus objetivos de venta y con ello poder obtener inventivos.

En esta situación de desempleo, los supermercados son conscientes de ello y es cuando vuelcan todos los esfuerzos en proporcionar mejores descuentos que la competencia, ejecutando estrategias comerciales muy agresivas que derivan en guerras de precios con el objetivo de captar y atraer consumidores, y así incrementar su cuota de mercado.

Figura 8. Tasa de desempleo en España por trimestres entre 2006 y 2024



FUENTE: *Elaboración propia a partir de datos www.statista.com*

Recientemente, en 2020 se produjo la pandemia del coronavirus (COVID-19), acompañada de una subida repentina en el paro debido al cierre de empresas y establecimientos, ya que la economía se encontraba paralizada.

Se cerraron de manera temporal establecimientos no esenciales como la restauración, debido a las restricciones impuestas, ya que las personas tenían limitado la salida de domicilios para evitar contagios y supuso un confinamiento de 99 días.

Muchos establecimientos no pudieron combatir la falta de ingresos que se tradujeron en pérdidas y en los peores casos, lo que suponía un cierre temporal, se convirtió en definitivo. Tras las vacunaciones masivas, se pudieron reactivar la restauración y el turismo, ya que España es un país que depende en gran parte de ello, y así consigo se pudo reducir la tasa de paro y conseguir una progresiva recuperación del empleo.

Se puede observar un descenso de la tasa de paro a partir de 2022, la situación reactivándose progresivamente, activándose las contrataciones para volver a la estabilidad del mercado laboral. Sin embargo, aunque la tasa aún no se ha estabilizado completamente.

Para la Cooperativa Consum no le ha supuesto un obstáculo puesto que consiguió cifras de negocio de récord en 2023:

- **Facturación y beneficio récord**

Consum ha facturado 4.388,7 millones de euros que corresponde un incremento del 13,6 respecto al año anterior y un beneficio neto de 101,1 millones de euros que es un 75% más que el año anterior.

Teniendo en cuenta el incremento de las ventas, no se traduce como un incremento en la variedad de productos en las cestas de compra.

En la figura 6, la inflación correspondiente al año 2023 es al alza, las mismas cestas de compra, actualmente están incrementadas por la subida los precios de los productos, pero el problema radica en que los salarios no han incrementado al mismo ritmo.

- **Aumento de la plantilla**

La incertidumbre generada por la pandemia supuso una los supermercados han sido un comercio esencial el cual debió reforzarse las plantillas para proporcionar la seguridad en los establecimientos y también hubo contrataciones temporales para cubrir bajas por contagio. Su plantilla se elevó a 21.216 trabajadores, lo que significa una subida del 9,7% respecto a 2022.

DIMENSIÓN SOCIAL

La dimensión social está marcada por los cambios en los hábitos de consumo, la evolución demográfica en España y la fuerte tendencia ligada al bienestar y compromiso social.

Entre las diversas inquietudes de Consum acerca de los empleados, la principal deriva de que las condiciones laborales no sean las adecuadas. La solución ha sido reforzar el bienestar de la plantilla y su compromiso con la empresa. Para ello, se implantó la jornada laboral de cinco días en sus tiendas y centros logísticos permitiéndoles reducir el número de días laborables a la semana, esto es posible debido a que tienen varias semanas bloqueadas al año.

Esta medida se ha generado debido a la necesidad de los empleados por obtener esa conciliación familiar y, además, para reforzar la cultura y compromiso empresarial.

Anualmente se realizan Juntas en las que se especifican las cifras de negocios obtenidas en el ejercicio anterior, las propuestas de mejora formuladas por parte de los empleados y la puesta en marcha de éstas. Además, se realizan sorteos de viajes canjeables en el Corte Inglés y dan la posibilidad a la persona premiada de cambiarlo por otro destino e incluso percibir el importe del premio. Este año se realizará el día 1 de junio y se celebrará el 50 aniversario de la empresa.

A través del juego interactivo llamado “Excelentia”, buscan reforzar esa cultura empresarial y poder conocer en profundidad todas las secciones de las tiendas, para poder saber cómo funcionan y ser más empáticos con nuestros compañeros y clientes.

Como labor social, ha colaborado la Cooperativa con más de mil proyectos sociales en 2023. Ha proporcionado donaciones a los más desfavorecidos que han perdido sus hogares debido a desastres naturales como fue el Terremoto de Turquía y Siria en 2023, el cual aportó una donación de 60.000 euros.

Tras la erupción del Volcán en las Palmas, se volcaron para brindar apoyo en 2021 y más reciente, tras la DANA en Valencia, Consum mostró su apoyo colaborando con World Central Kitchen y la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL), entregando 1.000 cajas de productos frescos desde su Plataforma de Ribarroja.

Además, para facilitar el acceso a los supermercados a los afectados, ofreció envíos gratuitos y líneas de autobús sin coste hasta los establecimientos más cercanos. También

a aquellos socios trabajadores que habían perdido su casa y su trabajo, les concedieron préstamos con un 0% de interés y, además, pusieron en marcha un plan de donaciones en el que ingresaron 4 millones de euros y habilitaron la posibilidad de que otros socios pudieran aportar la cantidad de dinero voluntaria para sumarse a esta ayuda.

Desde hace unos años, Consum ha tenido la iniciativa de una recogida de juguetes solidarios, estos deben cumplir una serie de requisitos; nuevos o usados, pero en buen estado, no bélicos y que no hagan falta pilas para su funcionamiento. Estos juguetes son donados a niños con situaciones vulnerables.

Colaboran con distintas asociaciones entre ellas con la Asociación Española contra el cáncer y Afanoc, financiando becas para la investigación de estas enfermedades y proporcionando ayuda a las familias con niños en proceso de tratamiento, proporcionándoles un alojamiento. También colabora con Payasospital y Pupaclown, con el fin de alegrar a aquellos niños que están hospitalizados y pudiendo sacarles una sonrisa.

También a través del Programa Profit, se pudieron recoger 8.516 toneladas de alimentos en 2023, los cuales han sido beneficiados más de 85.000 personas en situación vulnerable. En 2024 se ha logrado incrementar la recogida un 0,7%, es decir, lograron recoger 8950,2 toneladas de alimentos valorados en 27,9 millones de euros.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

La tecnología es crucial en la realización de tareas diarias de cualquier negocio y es importante realizar innovaciones en productos que se quedan obsoletos, ya que el mercado de la alimentación está saturado por la gran competencia y los márgenes están más ajustados. Respecto al año anterior, se ha incrementado un 17,5% en innovación, lo que corresponde a un total de 26,9 millones de euros.

Estas innovaciones han ido destinadas a la creación de cajas de autopago, estas cajas son imprescindibles para evitar colas y así poder reducir los tiempos de espera de los clientes.

En las secciones de pescadería y horno, se han incorporado las etiquetas electrónicas, las cuales les permite reducir la impresión de papel, ya que diariamente salían debido a

cambios en los precios, con ello, se actualizan automáticamente sin necesidad de un cambio manual.

Además, la tienda online se ha expandido a 50 poblaciones más, lo cual su servicio online abarca más de 265.400 clientes potenciales. En cuanto a las mejoras de la tienda online, esta se ha mejorado para que sea más cómodo, intuitivo y visual el hecho de realizar las compras en línea.

Los centros logísticos deben estar bien optimizados para que no generen costos innecesarios, es imprescindible tener una logística eficiente.

Con el nuevo programa de sistema artificial podrán predecir la demanda de productos y conseguir evitar el desabastecimiento. Se ha mejorado la distribución de productos, debido al uso de cubetas isotérmicas avanzadas las cuales pueden mantener la temperatura de los alimentos sin necesidad de electricidad durante el transporte.

DIMENSIÓN ECOLÓGICA

Para Consum el compromiso con la sostenibilidad es esencial, por ello, se ha logrado reducir la huella de carbono impulsando varias iniciativas como la refrigeración.

Las nuevas aperturas utilizarán refrigerante R744 en sistemas de frío positivo y negativo. También hacen hincapié en el control de fugas de refrigerantes con un registro detallado con la ubicación y el sistema de telegestión que alertan de incidencias tempranas.

Gracias a la utilización del Plan Renove, se ha podido reemplazar los modelos antiguos por la tecnología más reciente y eficiente, con ello mejora la sostenibilidad gracias al cambio de los sistemas de climatización, refrigeración y suministro de energía eléctrica por los nuevos.

En 2024 la Cooperativa presentó su primera plataforma logística neutra en emisiones de CO₂, gracias a que disponen de la tecnología más reciente que le ayuda conseguir la reducción de contaminación, se puede lograr gracias al led de bajo consumo y a los sensores de presencia y apagado automático.

Las centrales cuentan de energía solar fotovoltaica y en los supermercados tienen placas solares. Tienen un contrato de compraventa de energía renovable a largo plazo con

Endesa y Alcanzia que les garantiza que el 99% de su consumo eléctrico provenga de esas fuentes renovables.

Pueden reducir el impacto medioambiental y el uso energético mediante el uso de sus sistemas de enfriamiento ya que disponen de un sistema de amoníaco bombeado, variación de frecuencia en los compresores y condensación flotante.

DIMESIÓN LEGAL

Las empresas dedicadas al sector alimentario pertenecen a un entorno regulado por un amplio marco jurídico. Éstas deben seguir rigurosamente las leyes garantizar su legitimidad y funcionamiento.

A continuación, se citarán leyes que cumple la Cooperativa:

- **Leyes Cooperativas:** Ley 8/2003 del 24 marzo y la Ley 27/1999 del 16 julio.
- **Normativa fiscal:** Ley 20/1990 de 19 diciembre.
- **Legislación laboral:** Convenio colectivo del sector de grandes almacenes y Real Decreto Legislativo 2/2015.
- **Protección al consumidor:** Real Decreto Legislativo 1/2007.
- **Seguridad Alimentaria:** Reglamento (CE) n. °178/2002, Reglamento (UE) n. °1169/2011 y Real Decreto 191/2011.
- **Medio Ambiente y Sostenibilidad:** Ley 7/2022 del 8 abril, Ley 26/2007 y Real Decreto 1055/2022.
- **Protección datos:** Reglamento (UE) n. °2016/679 (RGPD) y Ley Orgánica 3/2018.
- **Comercio Minorista:** Ley 7/1996.

Tras finalizar el análisis Pestel, se elaborará un perfil estratégico que permitirá observar con claridad la posición de Consum en el sector y ayudar a definir qué estrategias puede seguir para fortalecer su negocio.

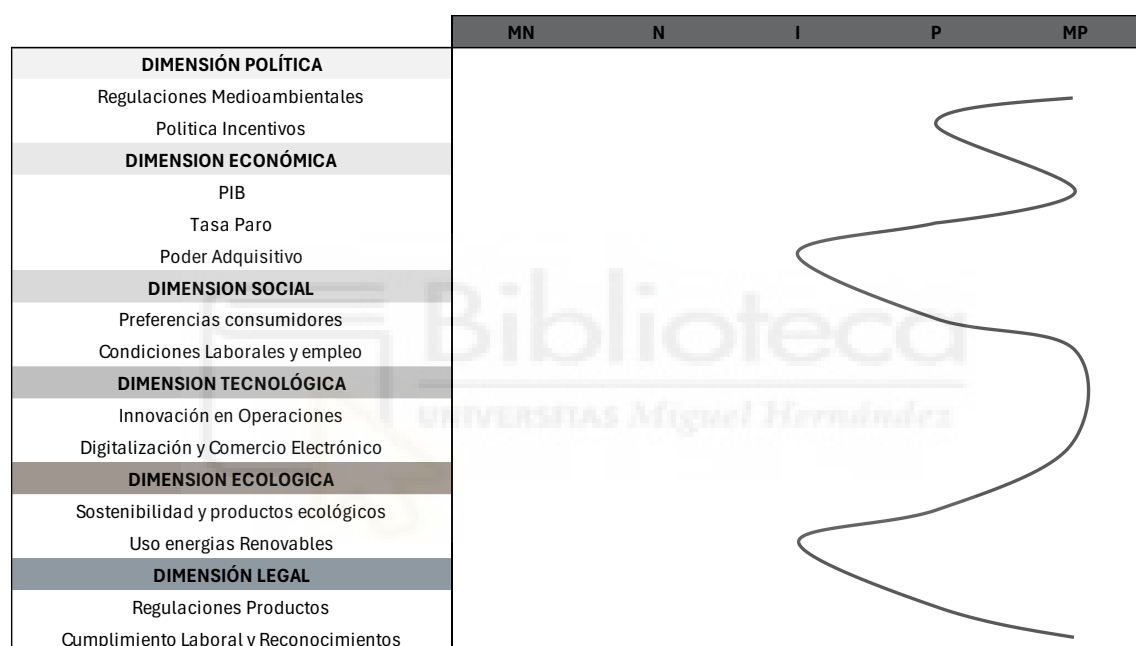
PERFIL ESTRATÉGICO(AMENAZAS/OPORTUNIDADES)

El perfil estratégico del entorno es un instrumento que permite examinar cómo los factores externos influyen en una empresa. Para su elaboración se necesita de dos pasos:

En primer lugar, se debe identificar los factores clave que afectan al negocio como son las dimensiones en el Análisis Pestel, analizadas en el punto anterior y luego se comprueba el efecto de cada dimensión, para verificar si corresponde con una amenaza u oportunidad para la empresa.

Este perfil se basa en una escala que mide el efecto de cada dimensión, clasificándolo como muy negativo (MN), negativo (N), neutral (I), positivo (P) o muy positivo (MP), según el modelo de Likert (1967).

Figura 9. Perfil estratégico del entorno externo de Consum Cooperativa



FUENTE: *Elaboración propia*

En la Figura 9 corresponde con el perfil estratégico de la Cooperativa, y prueba la evaluación del entorno PESTEL.

- **En la dimensión política:** las regulaciones medioambientales y los incentivos gubernamentales.

El impacto de las primeras es muy positivo (MP), debido a que ha sabido aprovecharlas como si fuesen una oportunidad, ya que se ha diferenciado mediante su estrategia de sostenibilidad. El impacto del segundo es (P) ya que beneficia su crecimiento a impulsar la digitalización y desarrollo sostenible.

- **En la dimensión económica:** el PIB, la tasa de paro y el poder adquisitivo.

El primero (MP), ayuda a la empresa a estimular el consumo. El segundo(N), es negativo debido a que cuando más elevada sea la tasa de desempleo, repercutirá en la capacidad de compra de los clientes. El tercero(I), el poder adquisitivo se ve afectado por la subida de los precios, la llamada inflación y está ligada al impacto del gasto de los hogares, esto significa que, con el mismo dinero, con inflación puedes adquirir menor cantidad de productos.

- **En la dimensión social:** las preferencias de los consumidores y las condiciones laborales y el empleo.

Las primeras (P), ya que los clientes pueden optar a productos más saludables pero la Cooperativa ha sabido adaptarse a esos cambios, gracias a la incorporación de productos Eco, sin gluten y sin lactosa. Las segundas (MP), son positivas y se alcanzan gracias al modelo cooperativo que busca el bienestar del trabajador y una demostración de la mejora de las condiciones es con la implementación de la jornada de 5 días.

- **En la dimensión tecnológica:** la innovación en operaciones y el comercio electrónico.

La primera y la segunda (MP), son buenas para una empresa, ya que en la actualidad el avance de la tecnología obliga a las empresas a adaptarse para asegurar su competitividad frente a las demás, una empresa que no lo realiza, no tiene el mismo alcance ni las mismas ventas.

- **En la dimensión ecológica:** la sostenibilidad y productos ecológicos y el uso de energías renovables.

La primera (P), puede fortalecer su imagen y responder a la demanda de esos consumidores que buscan por productos más saludables. La segunda (I), su impacto es moderado porque no toda su infraestructura opera con energía renovable, para ello se oficializó un acuerdo de con Endesa de suministro de energía renovable de 10 años.

- **En la dimensión legal:** las regulaciones de producto y el cumplimiento laboral y los reconocimientos.

El primero(P), se ha adaptado a las regulaciones vigentes, no obstante, se han elevado los costos adicionales derivados de la creciente carga regulatoria de etiquetado de productos, sostenibilidad y seguridad alimentaria. El segundo (MP), es muy positivo

para la Cooperativa ha sido galardonada con certificaciones como Top Employers y Empresa Familiarmente Responsable debido que desean lo mejor para su plantilla de trabajadores. La Cooperativa Consum ha obtenido gran reputación en el sector y es un empleador atractivo y con políticas laborales avanzadas.

3.1.2 ENTORNO ESPECÍFICO

“El entorno específico también llamado entorno competitivo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial donde pertenece con el mercado al que se dirige. (Guerras & Navas, 2015, p.137).”

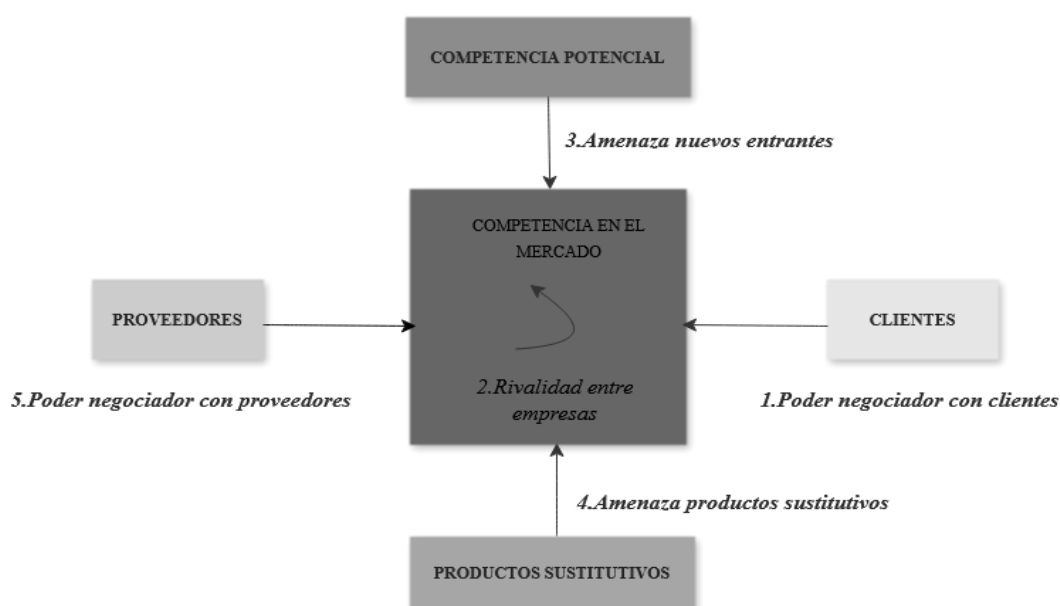
En el entorno específico se estudiará el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el modelo de Abell:

ANÁLISIS DEL SECTOR CON EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El Modelo de las cinco fuerzas de Porter sirve para investigar las oportunidades y amenazas y a través del análisis del entorno competitivo podremos determinar su capacidad potencial, lo que determina el atractivo de la industria.

“El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de las cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. (Guerras & Navas, 2015, p.175).”

Figura 10. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



FUENTE: *Elaboración propia a partir de Porter (2009)*

- **Rivalidad entre competidores:** “A medida que la intensidad de la competencia es mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por lo tanto, el atractivo de la industria disminuye. (Guerras & Navas, 2015, p176).”

Se puede afirmar que el grado de intensidad de la competencia entorno al sector de la distribución alimentaria es bastante elevado y con las estrategias bien definidas. Se citarán una serie de cadenas para observar cómo el formato tiendas, la presencia en países, las estrategias de negocio, su diversificación, el gasto en publicidad y su venta online. Una adecuada toma en las decisiones desde el principio es clave para que la empresa haga una adecuada utilización en sus recursos, así como asegurarse la continuidad y buenos resultados en el largo plazo.



MERCADONA

Es la líder absoluta del sector, con una cuota de mercado muy superior a las demás, en concreto, se trata del 26,4%.

Tiene una plantilla amplia superior a 110.000 empleados.

En cuanto a los tipos de formato, actúa con un único formato desde sus inicios. Su presencia está por toda España, pero se ha expandido hacia un país cercano como es Portugal y han realizado 60 nuevas aperturas de tiendas.

Su estrategia se basa en precios bajos constantes y sin promociones, su apuesta se centra en sus propias marcas blancas como son Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, aunque disponen de marcas reconocidas en ciertos productos, se centran sobre todo en ofrecer una gama de productos de marca propia elaborados por proveedores especializados, lo que le permite mantener la calidad y competitividad de sus productos.

Su oferta se centra en alimentación, cuidado personal e higiene y mascotas. Además, recientemente ha incorporado el “Listo para comer”, platos preparados listos para llevar y comer directamente, la actuación no ha quedado solo en eso, también han adaptado sus locales con un lugar reservado para que puedas consumirlos ahí, eso le da un valor añadido a la cadena de alimentación.

Su presencia de publicidad se basa en las redes sociales (Facebook, X, Instagram, YouTube y LinkedIn), no en el envío de folletos a casa a los socio-clientes como es Consum. Mercadona ha modernizado su e-commerce con centros de distribución exclusivos para pedidos online y tiene una tarifa de envío a domicilio de 6,50€



CARREFOUR

Es la segunda empresa con mayor cuota de mercado detrás de Mercadona con un 9,4%.

Carrefour

Posee una plantilla de 33.826 empleados.

Esta cadena posee un gran número de modelos de formatos de tiendas, desde hipermercados, Supermercados Express, Bio y Market. También tiene otras tiendas como Servicios Financieros, viajes, estaciones de servicio y gasóleo calefacción.

Dan la oportunidad a emprendedores de ser franquiciados de supermercados Carrefour como son sus agencias de viajes, los Carrefour Express que constan de una sala de ventas de 100 m² y los Carrefour Market tienen una sala de ventas entre 800-2.000 m² de sala de ventas.

Tiene presencia en más de 30 países en distintos continentes como son Europa, Asia, América y África. Al encontrarse en diversas localizaciones le asegura llegar a más

clientes y asegurar la cuota de mercado, ya que estas dependen directamente de sus ventas. No obstante, los precios de esta cadena son más elevados que Dia o Lidl, pero su estrategia se basa en descuentos constante, como son los 3x2, 2ª unidad al -50% descuento y descuentos con “Club Carrefour”.

La oferta se basa en una amplia gama de productos, no solo basándose en la alimentación, también dispone de artículos del hogar como colchones, cuidado e higiene personal, electrónica como lavadoras y frigoríficos. También tiene textil, juguetes, informática como ordenadores e impresoras. Gaming, papelería, jardín, parafarmacia, deportes, equipaje, automóvil, mascotas, bricolaje universo bebe y universo mascotas.

Los supermercados muy diversificados pueden realizar captaciones de clientes ofreciéndoles un valor diferencial respecto a otro supermercado.

Posee una gran variedad de marcas propias como son: Baby, Calidad y Origen, Bio, Eco, No gluten, No lactosa, Veggie, De Nuestra Tierra, Terre d'Italia, Reflets de France, Selección, Tex y Les comestiques.

Además, utilizan publicidad impresa a través de folletos y catálogos de ofertas, así como en periódicos y revistas. Del mismo modo apuestan por medios como son la televisión, la radio y redes sociales como YouTube, Facebook, X, Pinterest e Instagram.

La realización de compras online, permiten la recepción del pedido en el domicilio en 24 horas, asimismo el servicio de Carrefour online a domicilio es gratis por compras superiores a 120€.



LIDL

Es la tercera cadena de supermercados con más cuota de mercado detrás de Carrefour y Mercadona, en concreto de 6,6%.

Cuenta con una plantilla ligeramente más reducida que las anteriores, correspondiente a 18.500 empleados.

Su formato es único y operan bajo el formato de tiendas de descuento.

Su modelo de negocio se basa en cuatro pilares: surtido optimizado, compras agregadas, Optimización de procesos y eliminación de costes.

Esta cadena alemana apuesta por tener presencia en 30 países de Europa y Estados Unidos.

Su estrategia se basa en precios agresivos y en descuentos a través de su App, Lidl Plus. Utilizan técnicas de neuromarketing para acercarse al usuario y así estimular las ventas.

Su catálogo consta desde productos de alimentación, bricolaje, jardinería, cocina, deporte, hogar, moda, mascotas, juguetes, bebe, hobby, motor, cuidado personal e higiene y hasta electrodomésticos. No dispone de marca blanca propia, no obstante, disponen en su gama de productos, marcas reconocidas como es Silver Crest, con la que cuenta con más de 170 productos de limpieza, hogar y cocina. Parkside, una marca reconocida para personas con habilidades en bricolaje. Sus máquinas más vendidas son taladros, atornilladores, desbrozadoras entre otras. Crivit tiene más de 200 productos y es especializada en deporte y tiempo libre. Livarno Home, Livarno Living. Playtive especializada en juguetes, Esmara, Pepperts y Livergy que son de calzado y ropa, Ernesto con 200 productos de menaje y Meradiso, productos del hogar.

Es una empresa con un surtido de productos variado, pero la principal debilidad que presenta su modelo de negocio deriva directamente de no disponer de mostradores de frescos. Por ello, los clientes pueden adquirir estos productos exclusivamente en bandejas ya preparadas y traerá consigo una pérdida del cliente que priorice el producto recién cortado, ya que optará por acudir a otros establecimientos donde dicho servicio se encuentre disponible.

En cuanto a publicidad realiza campañas publicitarias como “el ahorro entra en casa” en un personaje famoso como el cocinero Karlos Arguiñano, ha sido embajador de las categorías de carne, pescado, fruta, verdura y charcutería.

En cuando a las inversiones, la publicidad es un método de comunicación bastante empleado, se publicitan a través de redes sociales, radio y televisión, su folleto semanal está disponible en el acceso principal al establecimiento.

Esta empresa crea eventos de Newsletter para mantener a los clientes informados sobre sus novedades y lanzamientos, a su vez ofrece descuentos exclusivos para aquellos clientes que se hayan suscrito.

Su tienda online muestra limitaciones, los clientes exclusivamente pueden comprar artículos de bazar, no comercializan productos alimentarios.

Actualmente el comercio en línea ha crecido y se considera una desventaja respecto a la competencia. El coste de envío de sus pedidos 3,99€ en península y baleares. Además, en pedidos superiores a 75€ el envío es totalmente gratuito.



DIA

Posee una cuota de mercado inferior a las mencionadas anteriormente, en concreto de 3,7%.

Su plantilla ronda los 16.648 empleados.

Dispone de distintos formatos de tienda: Dia Market con una superficie de 400-700 m² apostando por lo perecedero. Dia Maxi con una superficie de 1000 m², es la tienda más amplia y se sitúa en los alrededores de centros urbanos. Dia & Go modelo de tiendas de conveniencia con un horario más amplio y la Plaza de Dia, un supermercado más tradicional, familiar y de proximidad al cliente. Además, cuenta con la combinación de tiendas propias con otra dirigidas por franquiciados. Su presencia en el mercado abarca España y Argentina.

Su estrategia se basa en una política de reducción de precios mediante disminución de costes, simplificando el establecimiento y su gestión. Su fidelización se realiza a través de “Club Dia Card”, permite a los clientes obtener descuentos exclusivos.

El catálogo de Dia es similar a Mercadona, su oferta se basa en cubrir las necesidades de los consumidores en relacionados con la alimentación, la higiene, cuidado personal y el hogar. La propuesta comercial de la empresa se enfoca en combinar una marca propia que sea atractiva y de alta calidad, respaldada por más de tres décadas de experiencia, con una selección de productos de marcas internacionales que sea adecuada y equilibrada en calidad.

La comunicación con los clientes se realiza a través de campañas de publicitarias, creando spots publicitarios tanto radio como televisión., folletos en periódicos y redes sociales como TikTok, Facebook, X e Instagram.

Respecto su comercio electrónico, el supermercado Dia ha optado por alianzas con Amazon y Glovo para ofrecer entregas ultrarrápidas.



CONSUM

Su cuota de mercado es la más baja entre las anteriores citadas, es de 3,4%.

El número de trabajadores 21.869 empleados pertenecen como socios de la Cooperativa, éstos se benefician del reparto de beneficios al finalizar el año. Se pueden encontrar desde contratos de jornada reducida, media jornada y completa.

El modelo de formatos es de tiendas propias y de franquicias Charter. Las primeras suelen ser supermercados más grandes y con más variedad de productos, en cambio, los Charter son dirigidos por un franquiciado que debe seguir una serie de normas y la gama de productos es más escasa, suelen estar ubicadas en lugares donde un supermercado no sería rentable como son las zonas rurales y donde la población es más reducida.

Uno de los principales obstáculos de crecimiento en ventas, deriva que su presencia es reducida, su actividad gira en torno al arco Mediterráneo. (Aragón, Cataluña, Comunidad Valenciana, Castilla La Mancha, Murcia, Andalucía). La ausencia de internalización le impide beneficiarse de estas ventajas y se mantiene en una posición más vulnerable ante posibles crisis económicas.

Consum es una empresa diversificada, su gama de productos que oferta la empresa abarca alimentación, mascotas, cuidado personal e higiene, hogar y bazar. Aunque dispone de marcas propias blancas como son Consum Kids, Consum, Vitality, Kyrey y Consum Eco.

La cadena apuesta por la introducción de nuevos productos con el fin de captar al segmento de mercado que no efectúa sus compras en sus tiendas. Ha mostrado una clara preocupación por las nuevas tendencias de los consumidores en materia de bienestar y nutrición. Por ello, han conseguido adaptarse al mercado introduciendo productos ecológicos, alimentos bajos en sal y/o sin azúcares añadidos. Se muestra la preocupación por aquellas personas que sufren intolerancias al gluten y los intolerantes a la lactosa, por ello se ha introducido en el catálogo productos con esas características específicas.

En cuanto a la publicidad, ha conseguido un total de 6.633 impactos en los medios de comunicación, el 78% fueron a través de Internet, 2% Radio, 1% Televisión y 18% Prensa. Está presente en redes sociales: Facebook, X, Instagram, LinkedIn y YouTube. En televisión está presente en las televisiones de Prensa Ibérica y en radio en Cadena Ser y Cope. También está presente en la revista “EntreNosotros” que se envían a casa de los socio-clientes y con la revista “Cuidamos” que es de perfumería en la que puedes obtener consejos de cuidado personal, belleza y salud interior.

El servicio online está progresando y dispone de más de 11.500 artículos en la App Mundo Consum, desde frescos al corte donde la empresa ofrece un servicio diferenciador a la competencia, al añadir el producto al corte se indicará un campo comentarios en el que el cliente deberá especificar cómo desea que se lo preparen y cuánta cantidad quiere.

La ventaja competitiva se genera ya que adquieren un producto fresco manipulado por un maestro de frescos, preparado al gusto del cliente y sin necesidad de adquirirlo envasado como ocurre en otros supermercados.

Garantiza entregas en franjas de 1h, a excepción de un pedido antes de 12 a.m, se compromete a entregarlo el mismo día, siempre que haya disponibilidad.

El precio de envío es de 7 euros en pedidos inferiores a 60 euros y en superiores o iguales, de 4 euros.

Tabla 1. Comparativa de los distintos competidores del sector alimentario

	MERCADONA	CARREFOUR	LIDL	DIA	CONSUM
Cuota Mercado	26,4%	9,4%	6,6%	3,7%	3,4%
Número Trabajadores	104.000	33.826	18.500	16.648	21
Nº y formato tiendas España	1.674 Supermercado estándar	+14.000 tiendas Carrefour Express, Market e Hipermercado	+12000 tiendas Supermercado Discount	+3300 tiendas Dia Market, Maxi, Dia & Go y La Plaza de Dia	977 Supermercados Consum y Charter
Presencia en otros países	España y Portugal	+30 países de Europa, Asia, Oriente medio y Latino América	30 países Europa y 1 en Estados Unidos	España y Argentina	España
Estrategia precios	Siempre precios bajos", sin promociones.	Promociones constantes y descuentos	Política de precios bajos constantes	Estrategia de descuento y promociones frecuentes	Promociones y descuentos personalizados para socios.
Diversificación	Alimentación, cuidado personal, animales ,limpieza hogar.	Alimentación, muebles , electrodomésticos ,ropa,servicios financieros...	Alimentación, electrodomésticos, ropa, utensilios cocina...	Alimentación, cuidado personal, animales ,limpieza hogar.	Alimentación, cuidado personal, animales ,limpieza hogar.
Publicidad	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Venta Online	Plataforma propia con distribución optimizada	Tienda online con entrega a domicilio y recogida en tienda	Venta limitada de productos no alimentarios	Tienda Online y prosible recogida en Puntos Dia	Plataforma propia con reparto a domicilio y recogida en tienda.

FUENTE: *Elaboración propia a partir de datos www.dia.es, www.consum.es, www.mercadona.es, www.lidl.es y www.carrefour.es*

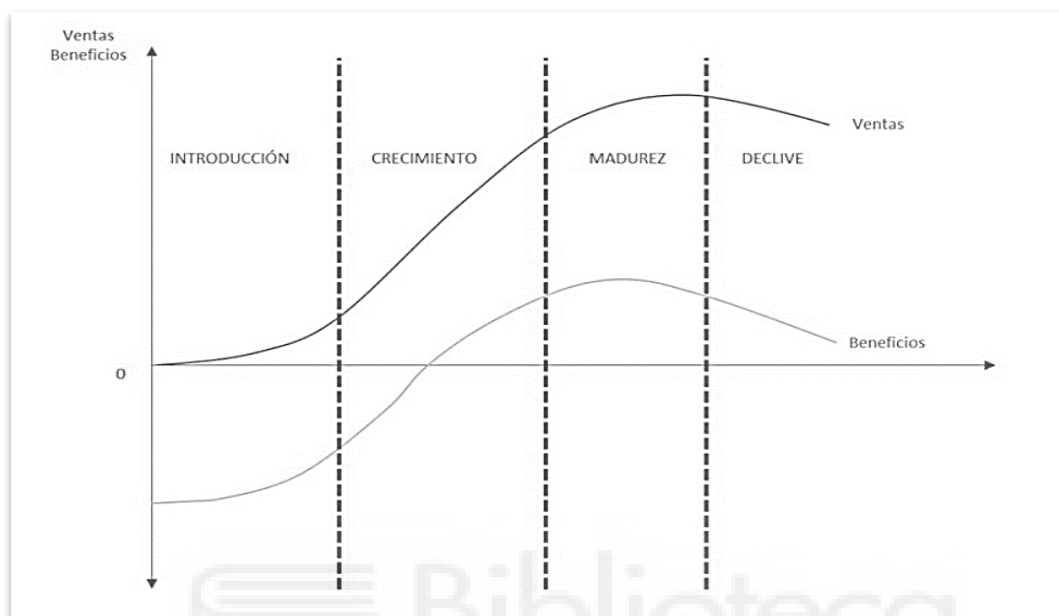
Este sector alimentario tiene fuertes barreras de entrada, las cuales las empresas consolidadas se ven favorecidas frente a los competidores nuevos. Montar una cadena de supermercados requiere una inversión elevada, la incorporación de productos nuevos y la incertidumbre de los clientes, puede mostrarse reticentes a realizar compras en un establecimiento que desconocen.

Las fases del ciclo del producto son la introducción, crecimiento, madurez y declive.

En las primeras etapas, los precios de los productos son más elevados para recuperar cuanto antes los costes de la puesta en marcha del negocio. La logística e infraestructuras tienen que ser la adecuadas para proporcionar calidad en los productos, por eso tener acuerdos sólidos con los proveedores. Por este motivo, en la fase de introducción del ciclo de vida del producto, solo aquellas que tengan respaldo

económico sólido y buenas estrategias podrán avanzar hacia etapas de crecimiento sostenido.

Figura 11. Ciclo de vida del producto



FUENTE: *Elaboración propia*

Consum actualmente con sus 50 años de experiencia en el sector, se encuentra en una fase madura del ciclo de vida del producto. La fase de madurez implica tener que consolidar a los clientes través de una diferenciación con la competencia.

El mercado se encuentra altamente segmentado y los beneficios son altos, pero la presión de un mercado donde existe mucha competencia consolidada provoca presión en los márgenes.

Las estrategias que tendrá que llevar a cabo son la fidelización de los clientes, estrategias de diferenciación, expansión controlada e innovación constante pero enfocada. La falta de adaptación de éstas puede provocar una entrada en la fase de declive.

A continuación, se mostrará en la siguiente tabla, un resumen de las fases del ciclo de vida:

Tabla 2. Cuadro resumen ciclo vida del producto

FASES DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO				
FACTORES	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
DEMANDA	Crecimiento lento	Crecimiento más que proporcional	Estable	Decreciente
CONSUMIDORES	Innovadores con rentas altas	Primero adoptadores y primera mayoría con rentas altas	Mercado muy segmentado	Segmentos especiales
BENEFICIOS	Negativos	Crecientes	Altos	Bajos
COMPETENCIA	Monopolio	Entrada imitadores	Oligopolio o competencia monopolística	Supervivientes
ESTRATEGIA	Desarrollo de la demanda	Desarrollo en segmentos claves	Mantener fidelidad a la marca	Cuidar segmentos residuales
PRODUCTO	Perfeccionamiento del producto	Ampliación de la línea	Diferenciación de la competencia	Reducción de la línea
DISTRIBUCIÓN	Exclusiva o selectiva	Intensiva	Selectiva	Selectiva y especializada
PRECIO	Alto (en caso de estrategia de desnatación)	Discriminación por segmentos	Estable o a la baja	A la baja
COMUNICACIÓN	Masiva orientada al producto	Masiva orientada a la marca	Objetivo: consolidar fidelidad	Publicidad informativa

FUENTE: *Elaboración propia*

La salida del mercado implica costes como el cese de acuerdos con proveedores, despidos y cancelación contrato de arrendamiento. Por ello, muchas empresas el cese de su actividad es la última opción y optan por buscar opciones de reestructuración o desarrollo externo.

ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES

“Los competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria, es decir, cuanto más atractiva sea la industria, más competidores potenciales habrá. (Guerras & Navas, 2007, p178).”

La existencia de considerables barreras de entrada influye negativamente en la entrada de nuevos competidores. A continuación, se abordará las represalias que las empresas establecidas imponen para impedir la entrada de nueva competencia:

- **Adquisición volúmenes de productos:** Las grandes empresas ya establecidas pueden permitirse adquirir productos en volúmenes significativos y negociar términos favorables con los proveedores al fijar precios, mientras que una empresa entrante

rara vez disfruta de tales ventajas. Estas firmas generan economías de escala al producir en mayores cantidades y a menor costo.

- **La captación de clientes:** Los consumidores son el aspecto más crucial para la competencia, ya que es complicado para ellos cambiar su supermercado habitual, donde tienen establecidos sus patrones de compra. Adicionalmente, muchas cadenas utilizan aplicaciones para ofrecer descuentos exclusivos, lo que actúa como una herramienta de fidelización; por su parte, una empresa nueva, si opera con costos elevados, deberá implementar una estrategia eficaz para atraer a los clientes de las grandes cadenas o proporcionar un producto que se perciba como exclusivo, de esa forma el precio de venta estaría justificado.
- **Las ubicaciones de las tiendas:** Las grandes cadenas cuentan con mejores ubicaciones para sus establecimientos. También tienen una logística altamente optimizada, lo que les permite reducir significativamente los costos de transporte.
- **La solidez financiera:** Para ingresar al mercado, el nuevo competidor necesitará contar con una sólida base económica para invertir en la construcción de locales, mantener una logística adecuada para almacenar productos sin comprometer su calidad, y también invertir en tecnología y publicidad. Además, deben asegurarse de poder cubrir los pagos a proveedores y empleados.
- **La financiación:** Experimentarán dificultades para obtener financiamiento y crédito, sin garantías de conseguir la totalidad del capital requerido.
- **La inversión inicial:** Este es un sector en el que la recuperación de la inversión inicial es relativamente lenta, dado que a medida que aumenta la competencia, se ajustan los beneficios.
- **Las políticas gubernamentales y las regulaciones:** Afectan fuertemente a las nuevas empresas, especialmente tras una pandemia como la reciente; se han intensificado las exigencias en términos de seguridad e higiene. La falta de recursos financieros puede derivar en la incapacidad de cubrir estos costos adicionales.

A pesar de que un nuevo supermercado logre establecerse en el mercado, la probabilidad de que tenga éxito es baja, ya que enfrentará costes elevados, una intensa competencia y la dificultad de atraer clientes en un ámbito dominado por grandes empresas

AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

“Los productos o servicios sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria. A medida que una industria aparezca productos sustitutivos, su grado de atractivo tendera a decrecer y, por lo tanto, sus expectativas de rentas superiores. (Guerras & Navas, 2015, p181).”

La amenaza de productos sustitutivos para la Cooperativa es moderada. La introducción de productos sustitutivos es crucial para prevenir una disminución en la cuota de mercado.

Los supermercados amplían su oferta de mercado, intentando captar clientes y mantener los actuales, supondría una amenaza la negativa a incorporar nuevos productos en la gama actual. Cuando dos empresas ofrecen productos similares pero los precios fijados son inferiores a los de la competencia. Esto puede desencadenar una guerra de precios en la industria, dado que en numerosas ocasiones se considera una práctica desleal cuando las grandes empresas reducen precios drásticamente, poniendo en dificultades a las pequeñas firmas que, de seguir el mismo patrón, acabarán incurriendo en pérdidas.

De igual manera, la incorporación de alternativas como son las comidas rápidas, el segmento de clientes caracterizados por disponer de tiempo reducido o no desear cocinar en el domicilio, optará por los productos “Listo para comer”.

La gama de productos de Mercadona es superior a Consum, aunque su variedad de platos preparados sigue siendo limitada en su comparación.

PODER NEGOCIADOR CON PROVEEDORES Y CLIENTES

” Se define como poder de negociación de los proveedores o de los clientes como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. (Guerras & Navas, 2015, p182).”

El poder de negociación resulta crucial para las cadenas del sector de la distribución alimentaria. Si bien es cierto que Mercadona y Carrefour cuentan con un mayor volumen de ventas, lo que les permite adquirir grandes cantidades a sus proveedores y así conseguir precios más favorable. La ventaja competitiva de tener productores próximos garantiza productos de mayor frescura y calidad en comparación con aquellos que dependen de grandes distribuidores.

Por lo tanto, el poder de negociación de Consum con respecto a sus proveedores se considera moderado.

El poder que tienen los clientes para negociar es considerable, lo cual no es ventajoso para la empresa, ya que los consumidores pueden cambiar rápidamente de supermercado en búsqueda de precios más bajos o mejores promociones. Consum otorga descuentos a sus socios clientes, quienes pueden elegir hasta 10 productos preferidos mensualmente para ser incluidos en los cupones de descuento. Además, reciben cheques regalo cada mes de diversos montos, los cuales varían según el gasto realizado en el establecimiento. Mercadona no lleva a cabo promociones, ya que su eslogan es "Siempre Precios Bajos". Carrefour realiza ofertas relacionadas con la compra de una segunda unidad y otorga descuentos exclusivos a quienes poseen la tarjeta "Club Carrefour". Cada vez son más las compañías que han implementado sistemas de tarjetas de fidelización.

Tras finalizar el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, se realizará el modelo de Abell:

MODELO ABELL

Para conocer mejor el campo donde la empresa está activa. Siguiendo el planteamiento *Abell (1980)*, el entorno competitivo se puede definir a partir de tres dimensiones:

- **Grupo de clientes:** ¿A quién se dirigen los productos o servicios?
- **Funciones:** ¿Qué necesidades satisface?
- **Tecnología empleada:** ¿Cómo se ofrece el producto?

Los consumidores de Consum son muy diversos y abarcan desde jóvenes hasta personas de avanzada edad. Los niños no están considerados en esta clasificación debido que carecen de capacidad financiera, pero sí que influyen en la selección de productos específicos en la compra, de hecho, son los sustentadores quienes adquieren los productos.

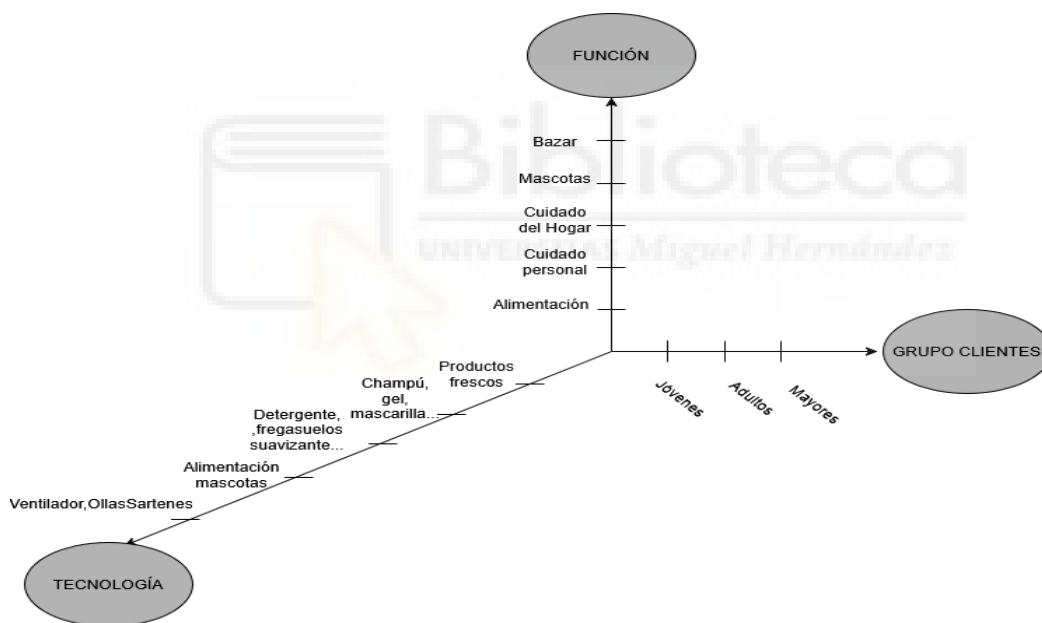
Las funciones o necesidades engloban elementos básicos para el uso diario de los consumidores, tales como cuidado personal, alimentación, productos hogar, cuidado mascotas y bazar.

La tecnología corresponde con aquellos productos y servicios que sirven para cubrir dichas necesidades. En lo referido a alimentación, se cubren dichas demandas a través

de productos alimentarios tales como los productos frescos o la alimentación seca. En lo referido al cuidado personal, se dispone de artículos específicos para el cabello, el cuerpo y el rostro. Para el cuidado del hogar, se ofrecen productos para la desinfección del hogar y las prendas. En lo referido a las mascotas, se dispone de una gama de artículos variada para cubrir la alimentación y de artículos específicos. Ofrece una extensa gama de productos para los distintos tipos de mascotas como son los roedores, las aves, los perros y los gatos.

El objetivo que persigue la compañía es identificar el grupo de clientes y garantizar que dispongan de una tecnología capaz de satisfacer sus necesidades, garantizando así la cobertura del mercado.

Figura 12. Modelo Abell Consum Cooperativa



FUENTE: *Elaboración propia*

3.2 ANALISIS INTERNO

Una vez analizado el entorno externo en el que se encuentra la sociedad, tanto el análisis general como el específico, se continuará realizando el análisis interno de la empresa. Este análisis trata de conocer todos los aspectos clave de la Cooperativa; los recursos, medios, capacidades y habilidades que reúne. Todo ello permitirá conocer la situación

competitiva en la que se encuentra y visualizar el planteamiento estratégico que lleva a cabo la empresa.

Para ello se empezará este análisis describiendo la identidad de la empresa.

3.2.1 IDENTIDAD DE LA EMPRESA

“Una primera aproximación para el estudio del ámbito interno de la empresa es la delimitación de lo que denominamos la identidad. Este análisis es ciertamente de carácter muy general y su objetivo es determinar el tipo y características de la empresa. (Guerras & Navas, 2015, p.209).”

Algunos factores acerca la identidad de la empresa son los siguientes:

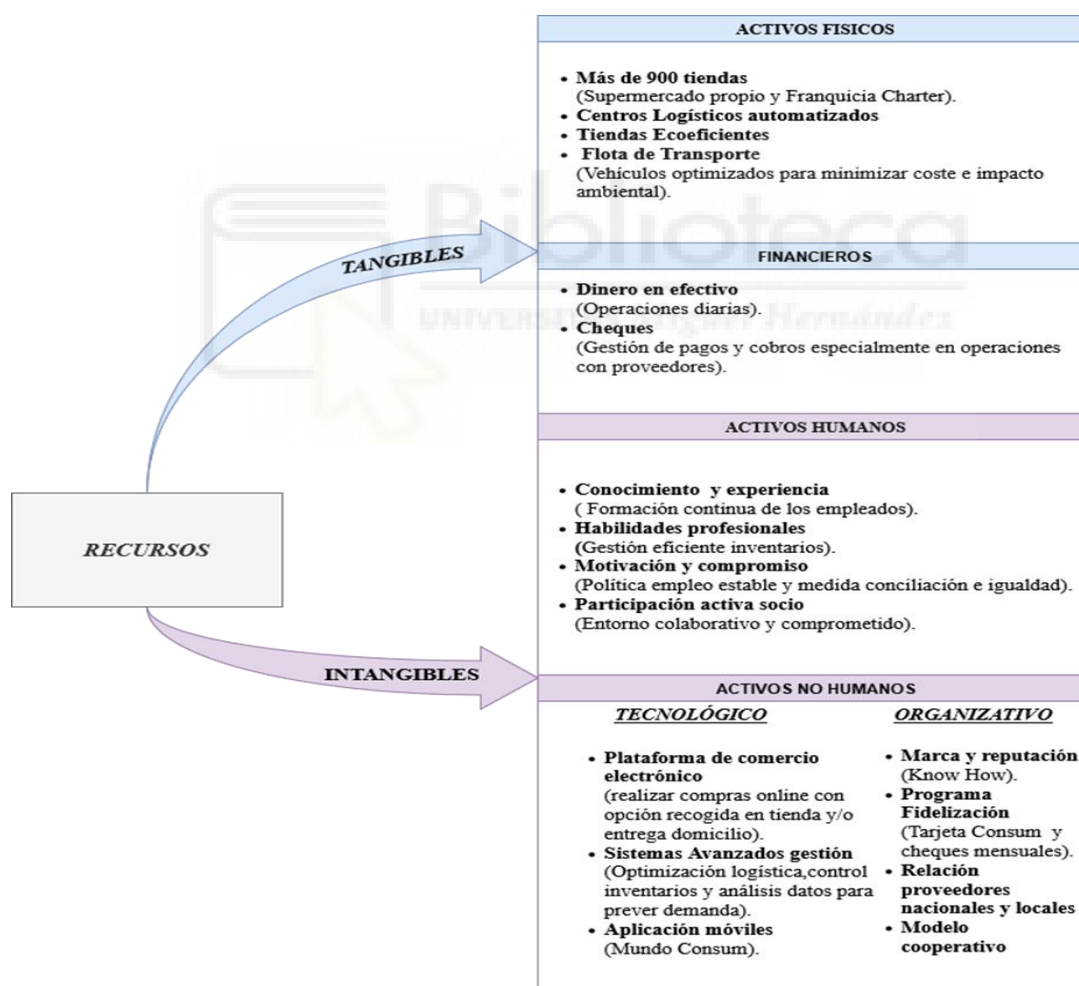
- **La Edad:** Consum es una empresa madura que está fundada en el año 1975, cuenta con 50 años de experiencia en el sector y se encuentra en una fase del ciclo de vida que permite obtener estabilidad en muchos aspectos.
- **El Tamaño:** Es una empresa grande, que cuenta con gran número de empleados, con una cifra de negocios considerable y está situándose entre las principales cadenas de distribución en España.
- **El Campo de Actividad:** Se dedica fundamentalmente en alimentación, el cuidado personal e higiene, cuidado hogar, cuidado mascotas y en la incorporación de productos de bazar.
- **El Tipo De Propiedad:** Es una empresa privada, cooperativa y no familiar. No es privada porque no pertenece ni al sector público ni al Estado. Es cooperativa de trabajo asociado porque es propiedad de los socios trabajadores puesto que disponen de una participación en ella. Y no es familiar debido a que no está controlada por una familia como es Mercadona que está controlada por la familia "Roig".
- **El Ámbito Geográfico:** Es regional, se centra exclusivamente en España y concretamente en el arco mediterráneo.
- **La Estructura Jurídica:** Consum es una sociedad cooperativa.

3.2.2 ANÁLISIS VRIO

Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia. Los recursos se clasifican en recursos tangibles e intangibles:

- **Los recursos tangibles** son los que tienen una existencia física y normalmente son los más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos proporcionan los estados contables. Dentro de éstos se puede distinguir entre activos físicos (edificios, maquinaria o mobiliario) y financieros (disponibilidades, derechos de cobro o capacidad endeudamiento).
- **Los recursos intangibles** están basados en la información y el conocimiento, por lo tanto, no tienen una existencia física. Dentro de éstos se diferencian entre activos humanos y los no humanos que a su vez se clasifican en tecnológicos y organizativos.

Figura 13. Clasificación de recursos para la Cooperativa: intangibles y tangibles



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

“Las capacidades permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales. (Guerras & Navas, 2015, p.224). “

“Se utiliza el término de competencias básicas o distintivas para referirse al mismo concepto relacionándolo, no con la habilidad para realizar una actividad, sino con la posibilidad de desarrollarla mejor que los competidores. Prahalad y Hamel (1990).”

Como consecuencia, resulta más difícil de identificar y clasificar las capacidades que los recursos de la empresa.

“Se distingue entre capacidades funcionales y culturales. Las primeras son aquellas que están orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión específico. Las segundas, se vinculan más a la actitud y valores de las personas. Hall (1993).”

- **Las capacidades funcionales** son la capacidad logística, ya que una eficiente gestión de stock garantiza que los productos frescos lleguen desde las plataformas a las más de 900 tiendas que tiene la cooperativa, evitando roturas de inventario y desperdicios. La capacidad tecnológica, ya que implementa soluciones tecnológicas para mejorar procesos y experiencia del cliente. La capacidad comercial referida a la Tarjeta Consum, puesto que personaliza descuentos y promueve programas como los cheque crece, premiando la fidelización de los socios-clientes. La capacidad de expansión y/o crecimiento, ya que combina la apertura de nuevos establecimientos con la renovación de los existentes para fortalecer su presencia en el mercado.
- Las **capacidades culturales**, referidas a la cultura cooperativa, ya que promueve un compromiso con el bienestar. Además, la Cooperativa ha desarrollado Excelentia, un programa diseñado para fortalecer esta cultura, permitiendo que los empleados conozcan mejor las diferentes secciones de la empresa y mejoren su formación.

Las capacidades pueden ser de tres tipos: simples, complejas y muy complejas.

- **Las capacidades simples** sirven para resolver problemas sencillos en los que no es necesario coordinar múltiples procesos o recursos.

La reposición de los productos para que los estantes permanezcan llenos y organizados para que los anfitriones, puedan acceder fácilmente a los artículos que necesitan.

El control de inventarios para garantizar que se dispone de todos los productos y el stock está correctamente ajustado, puesto que pueden aparecer discrepancias en éste debido traspasos entre tiendas, las devoluciones a proveedores y mermas.

- **Las capacidades complejas** son resultado de la combinación de capacidades simples, mejorando procesos y resultados.

Se considera una capacidad compleja, una logística eficiente a partir de una buena gestión en las plataformas que permiten el control de inventarios, transporte y almacenamiento para garantizar una eficiencia operativa.

- **Las capacidades muy complejas**, son la combinación de las dos anteriores, simples y complejas y junto a los valores, cultura y visión estratégica.

Y se considera una capacidad muy compleja, la sostenibilidad puesto que está muy integrada en la cooperativa y está muy presente en las operaciones y decisiones estratégicas, integrando los valores culturales y procesos funcionales.

En relación con los recursos anteriores, se debe determinar si son recursos VRIO, y, por tanto, si permiten a la empresa alcanzar una ventaja competitiva.

Tabla 3. Análisis VRIO Consum Cooperativa

RECURSO CAPACIDADES	VALOR	ESCASO	IMITABILIDAD	ORGANIZACIÓN	DURABILIDAD	VENTAJA COMPETITIVA
Imagen, Marca Reputación	Sí	Sí	Difícil	Sí	Alta	Sostenible
Modelo Cooperativo Sostenible	Sí	Sí	Difícil	Sí	Alta	Sostenible
Gestión Logística Eficiente	Sí	Moderado	Moderada	Sí	Media	Temporal
Innovación Tecnológica	Sí	Moderado	Moderada	Sí	Media	Temporal
Programa Fidelización (Tarjeta Consum)	Sí	No	Fácil	Sí	Baja	Temporal

FUENTE: *Elaboración propia*

LA IMAGEN DE LA MARCA

Construir y retener la reputación, requiere constancia, se precisa tiempo, recursos y permanencia en las acciones.

Constituye una barrera de entrada que pueden encontrar el competidor que quiera entrar en el mercado o pertenezca a él, ya que una buena imagen estará vinculada a la calidad y la confianza, lo que le permite captar y retener la lealtad de sus clientes en entornos muy competitivos. Consum tiene ventaja en ello ya que sabe bien alinear su marca a estas prácticas responsables junto a un compromiso firme con la sostenibilidad.

MODELO COOPERATIVO SOSTENIBLE

Promueve un alto nivel de compromiso al implicar de forma activa a los socios trabajadores como a los cliente, la gestión se basa en principios económicos y sociales compartidos.

Adoptar un modelo cooperativo se precisa de transformaciones en la cultura, estructura y gestión organizativa. En el sector de la distribución alimentaria son más frecuentes estructuras más tradicionales, lo que a Consum le ha dado esa ventaja ante su competencia, logrando alinear sus valores con la visión a largo plazo, consiguiendo afianzarse como un sistema sólido y duradero.

GESTIÓN LOGÍSTICA EFICIENTE

Cuenta con más de 900 tiendas, aplicar una gestión logística eficiente permite reducir costes operativos y optimizar los tiempos de entrega, permitiendo abastecerlas de manera más rápida.

Consum ha podido llevarlo a puesto que dispone de centros logísticos automatizados que han permitido garantizar un buen sistema en la cadena de suministro, respetando la calidad del producto, evitando una posible pérdida en la cadena del frío. Por ello estos centros están ubicados en zonas estratégicas. Si bien estos sistemas los pueden replicar la competencia, lo que reduce la exclusividad y es posible con una inversión en tecnología, recursos, pero también se requiere de una planificación y tiempo.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Su incorporación permite mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia operativa.

El comercio electrónico ha abarcado el segmento de clientes que realizan compras exclusivamente en línea como son aquellas personas que no residan cerca, tengan movilidad reducida o sean mayores, puesto que será más cómodo un envío al domicilio.

Un avance tecnológico han sido las cajas autoservicio ya que reducen las colas en las horas punta. Debido al avance tecnológico, se necesita estar realizando constantemente actualizaciones para mantener esa ventaja, ya que es accesible para competidores con recursos suficientes, tiempo, experiencia y con una buena estrategia.

PROGRAMA FIDELIZACIÓN (TARJETA CONSUM)

Permite retener a los clientes proporcionándoles descuentos personalizados, lo que crea un valor adicional en su experiencia de compra.

Los programas no son exclusivos, cada día son más las empresas de este sector que optan por replicar estos sistemas de fidelización. Consum ha sabido fidelizar a más de 4,5 millones de socio-clientes. Pero este impacto a largo plazo es limitado, ya que puede verse afectado ante propuestas más innovadoras o atractivas por parte de la competencia.

3.2.3 ANALISIS CADENA DE VALOR

“Este instrumento hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Estas pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo. El fin de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido. (Guerras & Navas, 2015, p.213-214).”

- **Actividades primarias:** “Son las que forman parte directamente del proceso productivo básico, así como su transferencia y atención posventa al cliente.

(Guerras y Navas, 2015, p.214).”

LOGÍSTICA DE ENTRADA

La recepción del productos es fundamental para el desarrollo de la actividad, como hemos comentado anteriormente, la Cooperativa dispone de plataformas logísticas situadas en distintas comunidades autónomas que le permiten recibir y almacenar los productos.

Consum ha realizado inversiones en tecnología avanzada para optimizar tiempos de manejos y espacios, además de disponer un sistema eficiente de gestión de stock que permite disponer del producto y para consigo satisfacer la demanda correctamente.

Sus rutas están programadas estratégicamente para ahorrar costes en combustibles y reducir la huella de carbono. Además, disponer de proveedores cercanos, asegura la calidad y frescura de sus productos.

Los proveedores de Consum son locales y nacionales. Un proveedor esencial de Consum es “El Dulce”, un promotor hortofrutícola situado en Cartagena, su plataforma más cercana es la de las Torres de Cotillas en Murcia, estar situado tan próximo asegura cumplir con los estándares fijados en relación con la calidad.

OPERACIONES

Tras la logística de entrada, se produce operaciones en la que los productos se preparan, pero para ello es necesario un etiquetado y una trazabilidad adecuada. Toda tienda realiza su pedido diario en función de las necesidades y ventas de su tienda.

Los pedidos preparados los agrupan por ruta de reparto en los camiones de la plataforma y así ahorran los costes de transporte. Todos los productos antes de su expedición pasan por controles de calidad.

LOGÍSTICA DE SALIDA

Tras finalizar operaciones, se lleva a cabo la logística de salida en la que los productos son planificados de manera eficiente lleguen en perfectas condiciones.

En zonas donde la concentración de tiendas es alta, se optimiza la logística de salida mediante rutas planificadas en las que puede el camión abastecer a todas ellas en un solo trayecto.

Desde 2022, se han introducido camiones eléctricos ante su esfuerzo por lograr ser más sostenibles. Su flota se compone de camiones de gas natural y eléctricos, reduciendo considerablemente la contaminación, ya que los camiones eléctricos evitan contaminación directa y gracias a su acuerdo con Endesa, esa fuente es renovable y conlleva a una minimización de la huella de carbono, es decir, descarbonización del transporte y la logística. Los camiones de gas no evitan al 100% la contaminación, pero en comparación con combustibles como el diésel, su emisión al usar un combustible fósil es más limpia.

Como se observa en la siguiente figura, la ubicación de la plataforma de las Torres de cotillas está bien comunicada con la autovía RM15, facilita la salida de camiones el buen acceso a la red principal de carreteras sin necesidad de hacer rodeos para acceder a ella.

En 2024, la flota subcontratada estaba compuesta por 632 camiones los cuales 567 funcionan con motores Euro 6 de última generación, 20 de gas natural, 12 eléctricos y 19 HVO recursos, la herramienta TMS Routing Maps pueden reducir los kilómetros recorridos y la huella de carbono.

Figura 14. Conexión plataforma logística Torres de Cotillas (Murcia) con la autovía RM15



FUENTE: <https://satellites.pro/>

MARKETING Y VENTAS

La app “Mundo Consum” ofrece descuentos y beneficios a los clientes ya registrados. La Cooperativa utiliza datos de mercado para adaptarse a las tendencias de los clientes y a sus necesidades, para ello a través de la aplicación te facilitan la selección del mes para añadir “tus favoritos” ya sean productos frescos o de alimentación seca, los que cada mes llegan reflejados en cupones ahorro.

Estos supermercados implementan la estrategia de layout, para optimizar la experiencia y potenciar las ventas. La Cooperativa da importancia al encarado diario de todos los artículos de la tienda, para dar una presentación impecable para los clientes e incluso de manera estratégica, cambia las cabeceras de sus tiendas, para reflejar los nuevos productos que tienen promociones, esta disposición estratégica de los estantes y entorno a las secciones de frescos está diseñada para atraer clientes y mejorar la experiencia de compra permitiendo así ser más cómoda y eficiente.

Consum cuenta con una sección de prensa en su página web donde los usuarios pueden "descargar o consultar las últimas noticias, comunicados, notas de prensa e iniciativas de Consum". A la entrada y salida de las tiendas está disponible el folleto mensual, pudiendo visualizar los productos con descuento y las novedades, ese folleto se puede visualizar desde la app y/o cuando rellenas una tarjeta de fidelización si marcas la casilla de que te envíen el folleto junto a los cheque-crece.

SERVICIO

La atención al cliente es fundamental, todos los trabajadores deben estar preparados para poder gestionar cualquier eventualidad que pueda presentarse en el proceso de compra. Esto incluye desde devoluciones, correcciones en el proceso de facturación, cargos indebidos, así como la aclaración de consultas relacionadas con promociones o artículos específicos.

Las cuestiones más concretas, la Cooperativa facilita un numero de atención al cliente (900500126) que facilita la solución inmediata de temas como la falta de recepción de cheques promocionales, el extravío de la tarjeta de fidelidad, o la actualización de información personal como la dirección.

Proponen alternativas diferentes a la atención telefónica como correo electrónico o a través de redes sociales. Ambos sirven para la atención de consultas, la gestión de incidencias y la provisión de soporte de manera rápida y accesible.

El servicio al cliente también incluye la administración de devoluciones y la gestión de garantías, garantizando que cualquier problema sea solucionado de forma efectiva y sin complicaciones.

- **Actividades de soporte:** “No forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa. (*Guerras y Navas, 2015, p.214*).”

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Para garantizar la viabilidad de proyectos, aperturas de nuevas tiendas, nuevos centros de logísticos y la incorporación de nueva tecnología avanzada.

La Dirección General deberá tener perfectamente focalizados tanto el diseño de planes como las estrategias en un largo plazo, para ello los presupuesto e inversiones se reparten cuidadosamente.

Para cumplir los controles de calidad de productos y procesos se realizan auditorías internas, las cuales su función es cumplir la normativa sanitaria, laborales y de seguridad alimentaria, ya que, de lo contrario, se enfrentan a considerables sanciones administrativas.

El avance tecnológico los ha llevado a considerar e implementar tecnologías como el ERP, ya sea para controlar los inventarios, gestionar las compras, ventas y tener contabilizado aquellos productos que vienen de algún proveedor en mal estado para que el importe se abone, se devuelva el dinero o se descuenta en la próxima factura.

Esta cooperativa cuenta con excelentes formaciones de los socio clientes en sus plataformas internas y cuentan con departamentos concretos de soporte tecnológico que tratan temas como la ciberseguridad o actividades de soporte informático.

GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

Desempeña un papel fundamental para el buen funcionamiento de los supermercados, no solo es contratación de personal, permite profundizar más para garantizar que las personas puedan trabajar en entornos más organizados, seguros y motivadores.

Incluyen la administración del personal, la formación continua, la evaluación del desempeño, la prevención de riesgos laborales y el desarrollo de políticas internas.

Los recursos humanos a través de las entrevistas seleccionan personal para cubrir campañas y asegurar que dispone de capacidades para desempeñar cualquier tarea.

Para una mejora de las capacidades de los trabajadores, los directores de tienda les realizan evaluaciones periódicas para evaluar el rendimiento desempeñado.

DESARROLLO TECNOLOGÍA

Sus tiendas utilizan softwares para gestionar horarios, fichajes, vacaciones y desempleo. Para la gestión de horarios, utilizan el sistema de cronos.

La cooperativa ha conseguido innovar y recientemente con la incorporación de cajas autoservicio, el ticket electrónico y las etiquetas digitales, evitando generar papel innecesario.

Han avanzado integrando la IA y algoritmos predictivos para optimizar inventarios y prever demanda de productos. Consigues dispones de un stock ajustado debido a los patrones de consumo, promociones y eventos especiales, evitando así el exceso de merma

Cuenta con un observatorio de TIC, un espacio tecnológico el cual está dividido en tres zonas en las cuales en la primera planta destinada a la recepción de visitantes y al desarrollo de nuevas iniciativas en colaboración con proveedores. Una segunda que cuenta con los mismos equipos, servicios y condiciones que un establecimiento piloto, lo que permite llevar a cabo pruebas antes de implementar una nueva tecnología en un comercio real. Y la tercera, en la que el personal de Tecnologías de la Información y la Comunicación evalúa internamente aplicaciones informáticas y servicios, tales como la telefonía IP de los comercios, antes de su implementación.

COMPRAS

En un supermercado, los proveedores son una de las piezas del engranaje más importantes para el éxito de la Cooperativa. Disponer de buenos acuerdos con proveedores permite asegurarte estándares de calidad, seguridad y sostenibilidad exigidos por la empresa.

Sin embargo, tras el “apagón” de España del pasado 28 de abril de 2025, muchos proveedores no pudieron remediar que la empresa no obtuviese roturas de stock en algunos de sus productos y, además, los pedidos automáticos no pudieron ejecutarse.

Ante el problema de no retransmitirse los pedidos, se enviaron los productos de la semana anterior correspondientes a ese día, para asegurar la recibida de productos frescos y secos.

Cuenta con un generador de electricidad, pero los camiones de frescos se vieron retrasados ante la incertidumbre y como respuesta, se quedaron en la plataforma. La recibida del producto se vio afectada posponiéndola al día siguiente.

Más del 98% de sus proveedores son españoles; tanto locales como nacionales, esto no solo apoya la economía local, si no también garantiza frescura y calidad gracias a la cercanía de ellos.

Se ha continuado avanzando en materia de bienestar animal y el 100% de la carne fresca que se vende en mostradores y bandejeros cuenta con dicho certificado. Incluye los sellos Welfare, Interporc, Provacuno y Ternera Gallega. Dentro de la marca Consum, cada vez más productos cuentan con certificados en materia de sostenibilidad como el sello MSC (pesca), UTZ y Rainforest (agricultura), FSC y PEFC (celulosas) y Ecolabel, entre otros.

Un proveedor, aunque no exclusivo sería “El Pozo”, situado cerca de la plataforma de Torres de Cotillas (Murcia).

Figura 15. Cadena de valor Porter



FUENTE: Porter (2010)

3.2.4 SITUACIÓN FINANCIERA

Tras la revisar la memoria anual de 2024 de Consum Cooperativa, se ha observado que Consum después de 50 años, ha conseguido mostrar un crecimiento sólido y, además, está respaldado con una estructura de capital que le permite continuar con el compromiso con la sostenibilidad y apertura de nuevas tiendas. Este análisis permitirá conocer la capacidad de gestionar su deuda, generación de ingresos y mantener la solidez financiera a largo plazo.

En 2024, se llegaron a alcanzar cifras récord de facturación y de beneficios netos:

- **Facturación total:** Ha experimentado un crecimiento de 7,3% en comparación con el año pasado, el ingreso registrado ha sido de 4.707,28 millones de euros. El incremento en facturación nos muestra solidez en su modelo cooperativo y buenas estrategias tomadas por parte de la empresa, ya sea en temas de aperturas de tiendas, como aquellas que van ligadas a los clientes centradas en su fidelización y en tecnologías nuevas para mejorar procesos.
- **Beneficio neto:** Es un 7,5% más elevado respecto al año anterior, fue en 2023 de 108,7 millones de euros.
- **Activo Total:** En 2024, se reportó un activo total de 1.545,8 millones de euros. Este activo corresponde a los bienes inmuebles y otros recursos estratégicos.

- **Fondos Propios:** También llamado Patrimonio Neto, estos fondos reflejan solidez en su estructura cooperativa, los socio-empleados son también propietarios de la empresa ya que cada uno tiene una participación, eso asegura un alto compromiso de ellos. El 60,5% del activo está compuesto por fondos propios lo que equivale a 935,3 millones de euros.
- **Pasivo Total:** El restante 39,5% del activo está financiado mediante pasivo exigible, que asciende a 610,5 millones de euros.

A continuación, se realizará el cálculo de una serie de ratios financieros con la finalidad de conocer la posición financiera y económica de la Cooperativa frente al mercado actual. Se evaluarán indicadores como la liquidez, la solvencia y la rentabilidad, entre otros para conocer la estabilidad, eficiencia y capacidad de beneficios.

ROE (RETURN ON EQUITY)

Este indicador mide la rentabilidad de los accionistas sobre el capital invertido, excluyendo los recursos a terceros. En otras palabras, por cada 100€ invertidos Patrimonio Neto, se obtiene un beneficio 11,6€.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

ROA (RETURN ON ASSETS)

Este indicador mide la rentabilidad que tiene una empresa en relación a los activos totales. En resultado fue de 7,03%, lo que indica que por cada 100€ invertidos en activos, la empresa genera 7,03€ de Beneficio Neto. Este resultado nos indica que Consum que cuanto más alto sea el ROA, mejor estará utilizando los activos para conseguir beneficios.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

RATIO SOLVENCIA

Este indicador mide la capacidad de pago de deudas de una empresa y determina si tiene problemas financieros. El resultado fue de 2,53%, lo que indica que por cada 100€ de deuda, la empresa posee 253 euros en activos. Esto muestra una situación financiera fuerte con los recursos adecuados para cumplir con las responsabilidades a largo plazo.

$$\text{Ratio de Solvencia} = \left(\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} \right) \times 100$$

RATIO ENDEUDAMIENTO

Este indicador hace referencia a los pagos a los que debe hacer frente una empresa, a largo o a corto plazo, lo que le convierte, por ello, en un indicador de su estructura financiera, es decir, de la relación entre sus recursos propios y ajenos. El resultado ha sido de 39,5%, menos del 40% de sus activos están financiado por deuda externa, mayoritariamente está financiada con recursos propios.

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

MARGEN DE BENEFICIO NETO

El beneficio neto son los beneficios obtenidos por una empresa teniendo en cuenta únicamente su actividad principal, es decir, tras descontar todos los gastos. El resultado es de 2,31%, es decir, por cada 100€, la empresa gana 2,31€ netos. Es habitual tener un margen reducido, porque los márgenes son estrechos en el área de distribución de

alimentos y en el comercio al por menor, pero se equilibran con un gran volumen de ventas.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}} \times 100$$

3.2.5 ANÁLISIS DAFO

Es una herramienta de las más populares para el análisis estratégico tanto interno como externo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades.

El análisis DAFO sugiere las principales acciones genéricas para emprender una buena estrategia: aprovechar las oportunidades del entorno, evitar sus amenazas, mantener y reforzar las fortalezas y corregir las debilidades de la empresa. (*Duncan et al., 1998*).

Tabla 4. Análisis DAFO Consum Cooperativa



FUENTE: *Elaboración propia*

4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

4.1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

4.1.1 ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

La estrategia de expansión es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa.

Figura 16. Estrategias de expansión

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	DIVERSIFICACIÓN

FUENTE: Adaptada de Ansoff (1976:128)

PENETRACIÓN DE MERCADOS

“La empresa con la penetración del mercado, su objetivo es aumentar el volumen de los clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes similares a los tradicionales para sus actuales productos. (Guerras y Navas, 2015, p.354).”

La penetración puede conseguirse con variables comerciales como campañas publicitarias, promociones y reducciones precio.

- **Las campañas publicitarias:** Pueden estar visibles desde los carteles publicitarios en las carreteras indicándote la proximidad de una tienda, en los autobuses, en las marquesinas de las paradas de autobuses... El objetivo de estas acciones al colocarlas en espacios públicos para promocionar productos, ofrecer descuentos exclusivos pero lo más importante es para atraer a nuevos compradores potenciales. Realizaron en la siguiente imagen una campaña publicitaria en 2021, anunciando su

app Mundo Consum y la posibilidad de realización de la compra online, esta aplicación ofrece beneficios exclusivos a los socio clientes.

Figura 17. La marquesina integral es la protagonista en el anuncio de la nueva App de supermercados Consum



FUENTE: <https://alphapublicidad.com/>



*Imagen
Ilustrativa
logos
descuento*

- **Promociones y programas fidelización:** Los socios-clientes pueden seleccionar productos favoritos para recibir rebajas específicas en ellos. Además, esos cheques regalo son mensuales y pueden llegar directamente a la aplicación; o en su defecto mediante servicio postal, según haya seleccionado al rellenar la tarjeta. Estos cheques son recibidos por aquellos socio-clientes que hayan realizado un mínimo de dinero en sus compras, lo cual los dan en forma de recompensa por la fidelización.



*Imagen
Ilustrativa
reducciones*

- **Las reducciones en los precios:** Muchos supermercados como Alcampo o Consum, lanzan promociones donde una selección de productos se ofrece en un precio redondo de 1€, permitiendo llegar a esos clientes que tienen la cesta de compra más reducida.

Todas las tardes, las secciones de frescos deben realizar las liquidaciones de aquellos productos que les falte poco para caducar. Al día siguiente, esas reducciones de precios en un 30%, con ello, le das una segunda oportunidad de compra a un precio más asequible y si no se lleva a cabo, ese producto lo donan

mediante el Programa Profit. El producto está apto para el consumo, pero está retirado por razones comerciales, es decir, un producto que caduca el día 25, no puede estar el mismo día a la venta, si no, deberían de haberlo donado previamente.

Cuando llegan fechas como Navidad, se comercializan productos estacionales como es el turrón, el cual se ofrece a buen precio para fomentar el consumo en su época correspondiente. Si después de las fiestas ese producto no ha agotado su stock en tienda, la Cooperativa aplica descuentos entre 30-50% hasta liquidar las existencias.

DESARROLLO DE MERCADO

Introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. Consum ha expandido su presencia en regiones como Cataluña, Andalucía, Murcia, Castilla-La Mancha y Aragón, abriendo nuevos supermercados y franquicias para llegar a una base de clientes más amplia. La tienda online permite a los clientes hacer compras en línea, atrayendo al consumidor digital; la cooperativa ofrece el mismo producto, pero ahora consigue atender al que no iba a su tienda presencialmente.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

“Con esta estrategia se mantiene el mercado actual, pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes. Puede conseguirse introduciendo innovaciones tecnológicas en los productos tradicionales que mejoren sus prestaciones y/o ampliando la gama producto básico. (Guerras y Navas, 2015, p.356).”

Para comprender el desarrollo de productos de Consum, es fundamental considerar sus marcas propias, ampliamente reconocidas en todo el territorio. Sus marcas propias son Consum Kids, Consum, Vitality, Kyrey y Consum Eco.

La marca Consum, representa la línea principal de productos de alimentación y también incluye productos para el cuidado del hogar, ofreciendo soluciones prácticas y de calidad para el día a día. La marca Kyrey está especializada en productos de higiene personal y belleza, esta marca ofrece artículos que combinan cuidado personal con precios accesibles, adaptándose a diferentes necesidades. Consum Kids, está dirigida al público infantil, esta marca ofrece productos de alimentación y consumo diario

pensados especialmente para los más pequeños. Consum Eco, es la línea de productos ecológicos de Consum, creada para ofrecer opciones sostenibles y saludables a sus clientes. Está enfocada en productos que respetan el medio ambiente, con procesos de producción responsables y certificados ecológicos. Incluye alimentos como frutas, verduras, bebidas vegetales y productos de limpieza ecológicos. Por último, su marca Vitality, que está dirigida al cuidado de mascotas.

Consum ha mejorado la línea de detergentes, introduciendo una fórmula más concentrada que permite lavar la misma cantidad de ropa utilizando un 33% menos de producto. Esta iniciativa reduce el consumo de agua y plástico, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental. Los diseños de las marcas propias de Consum, como 'Consum Receta Premium', los 'Smoothies' y los nuevos zumos con té 'Zumasté', han sido galardonados con premios internacionales por su innovación en el diseño de envases. Consum ha introducido productos como la ensalada 'Vitalia' y el 'Kale', considerados 'superalimentos' por su alto valor nutricional. Estas opciones responden a la creciente demanda de alimentos saludables por parte de los consumidores. La cooperativa ha incrementado su oferta de productos adaptados a necesidades específicas, alcanzando 253 referencias en la gama de productos 'sin' (sin gluten, sin lactosa) y hasta un total de 59 en la línea Consum ECO. Además, ha reformulado 288 productos para mejorar su perfil nutricional, reduciendo azúcar, sal y grasas saturadas.

4.1.2 DIVERSIFICACIÓN

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y mercados a los ya existentes. Existen dos tipos de diversificación:

- **La Diversificación Relacionada:** “La diversificación se considera relacionada cuando existen similitudes entre los recursos utilizados por los negocios, canales distribución, mercados, tecnologías (*Guerras & Navas, 2015, p.361*).”

Consum ha encargado a Endesa la construcción de un huerto solar exclusivo que cubrirá el 60% de sus necesidades energéticas durante los próximos diez años, asegurando estabilidad en el precio de la energía y reduciendo su huella de carbono.

La adquisición de parcelas para construir nuevas plataformas logísticas, como la compra de una parcela de 150.000 m² en el Parque Tecnológico Logístico-Noblejas, en Toledo, con el objetivo de avanzar en su expansión en Castilla-La Mancha y el sur de Madrid.

- **La Diversificación No Relacionada:** “La diversificación no relacionada supone la forma más drástica de crecimiento para la empresa al no existir relación ninguna entre su actividad y los nuevos negocios en los que invierte. (Guerras & Navas, 2015, p.367).”

Consum no ha diversificado en sectores no relacionados, se ha basado exclusivamente en su expansión horizontal, crecimiento dentro del mismo sector mediante aperturas de nuevas tiendas, el aumento de su presencia geográfica y desarrollo de nuevos formatos de negocios.

4.1.3 INTEGRACIÓN VERTICAL

“La integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose la empresa en su proveedor o distribuidor/cliente. (Guerras & Navas, 2015, p.370).”

- **Integración vertical hacia atrás:** El objetivo primordial de la cooperativa es asegurar la calidad y disponibilidad de sus productos, lo cual se lleva a cabo con productores cercanos para garantizar productos frescos y de calidad. A través de sus plataformas logísticas, controlan directamente el almacenamiento y el transporte de sus productos, sin depender de empresas externas.
- **Integración vertical hacia delante:** La empresa asume funciones que de normal harían los intermediarios, distribuidores o minoristas, acercándose así al consumidor final. Consum ha desarrollado su plataforma de comercio electrónico permitiendo a los consumidores realizar compras directamente desde su sitio web.

4.1.4 RESTRUCTURACIÓN

“La reestructuración es la modificación o redefinición del campo de actividad de una empresa con el posible abandono de al menos uno de los negocios. (Guerras & Navas, 2015, p.377).”

- **Saneamiento:** “La empresa se plantea abandonar un negocio es la persistencia de unos resultados deficientes. Se enfrenta a que uno de sus negocios no responde a las expectativas que él esperaba en cuanto a rentabilidad. (Guerras & Navas, 2007, p.379).”

En 2016, *Consum* tomó la decisión de eliminar su formato de tiendas Consum Basic debido a los bajos resultados en términos de rentabilidad. En lugar de mantener un modelo que no alcanzaba las expectativas, la cooperativa optó por integrarlo en su formato estándar, buscando una mejor optimización de recursos y una mayor adaptación a las necesidades del mercado.

- **Venta, cosecha y liquidación**

La venta consiste en transferir total o parcialmente un negocio, unidad o activo a otra empresa a cambio de un beneficio económico. Consum no ha optado por vender partes de su negocio a otras empresas para obtener beneficios económicos. En cambio, han reabsorbido formatos menos rentables, como Consum Basic, integrándolos en su modelo principal.

La liquidación es el cierre definitivo de un negocio o activo, vendiendo sus activos a precios reducidos para recuperar parte de la inversión. Consum no ha cerrado operaciones liquidando activos a precios bajos para recuperar inversión. En lugar de eso, decidieron reorganizar y optimizar su estructura operativa.

La cosecha consiste en dejar de invertir en un negocio poco rentable, pero sigue operándolo para maximizar los flujos de caja a corto plazo antes de cerrarlo o venderlo. Aunque en el caso de Consum Basic, podrían haber minimizado las inversiones para mantenerlo funcionando mientras generaba ingresos a corto plazo, esta estrategia no forma parte de su enfoque actual y no se ha replicado en otras áreas del negocio.

5. MÉTODOS DESARROLLO

5.1 DESARROLLO INTERNO

El desarrollo interno es aquel que la empresa realiza por medio de inversiones en su propia estructura, de tal forma que consigue mayor tamaño mediante la construcción de

nuevas instalaciones, contratación de personal, compra maquinaria (Guerras & Navas, 2015, p.425).

En 2023, Consum ha creado un total de 1.879 nuevos empleos netos respecto al año anterior. A cierre del ejercicio, la plantilla estaba formada por 21.869 personas. De los cuales, 80% tienen contratado a jornada completa y el 94% tienen un puesto de trabajo estable con contrato de socio o indefinido. Durante ese mismo verano, se ofrecieron 3.100 puestos de trabajo para reforzar la plantilla en la campaña estival y sustituciones por vacaciones, lo que supuso un incremento del 24% respecto el año anterior. En colaboración con Fundación ONCE, Consum ha facilitado la contratación de más de 130 personas con discapacidad en los últimos 10 años, cubriendo puestos en tiendas, almacenes logísticos y oficinas centrales. Desde hace ya más de 15 años, la Cooperativa tiene un acuerdo con Cruz Roja para apoyar a personas con dificultades para acceder al mercado laboral. Consum participa realizando una aportación económica, así como mediante la inserción en la plantilla y la acogida en prácticas no laborales en cursos de capacitación organizados por Cruz Roja. En 2023 se han insertado 33 personas a través del programa, y 129 personas han realizado prácticas en supermercados, mejorando así su empleabilidad.

En ese mismo año, *Consum* destinó 11,8 millones de euros a la formación de sus empleados, lo que equivale al 1,97% de su masa salarial y a 558 euros por trabajador. Los empleados realizaron una media de 47,5 horas de formación, enfocadas en atención al cliente, calidad y seguridad alimentaria, habilidades e idiomas, y nuevas tecnologías. La cooperativa ha incorporado la realidad virtual en la formación de su personal de caja, en colaboración con el Laboratorio de Tecnologías de Interacción y Realidad Virtual (LabLeni-I3B) de la Universidad Politécnica de Valencia. Esta metodología permite simular situaciones reales, mejorando la retención de conocimientos y la eficiencia en el aprendizaje.

Consum ha implementado un modelo de tienda neutra en emisiones de CO₂, con el objetivo de reducir y compensar las emisiones de sus supermercados dentro de su estrategia de descarbonización. AENOR ha verificado la compensación de emisiones en 80 supermercados de la cooperativa. Estas tiendas utilizan energía de fuentes renovables, mobiliario frigorífico eficiente e iluminación LED en todas las dependencias. En 2022, Consum destinó parte de sus inversiones a la ampliación y

reforma de 35 tiendas para adecuarlas a su nuevo modelo de supermercado, mejorando la experiencia de compra y la eficiencia energética de sus establecimientos.

5.2 DESARROLLO EXTERNO

“El desarrollo externo es aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que estaban en funcionamiento. (Guerras & Navas, 2015, p.425).”

5.2.1 FUSIONES Y ADQUISICIONES

La cooperativa realizó varias adquisiciones, lo que significa que compró parte o la totalidad del capital de otras empresas con el objetivo de incorporarlas a su estructura y tener control parcial o total sobre ellas. En **2007** se llevó a cabo la compra de 53 supermercados Supersol y 62 tiendas de Caprabo, lo que permitió fortalecer su presencia en la Comunidad Valenciana, Murcia, Castilla-La Mancha y Andalucía. Además en **2010**, se adquirieron 21 supermercados de la cadena Vidal Europa y 1 de Eroski, reforzando su red comercial en zonas estratégicas.

5.2.2 ALIANZAS Y ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Se podría decir que es un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas. Una serie de alianzas y acuerdos se van a citar a continuación:

- ***La Expansión con franquicias Charter:*** Permite a terceros gestionar supermercados bajo su marca, facilitando su crecimiento sin aumentar costos de gestión directa.
- ***La Colaboración con proveedores locales:*** Priorizan productos frescos y de proximidad, mejorando la calidad, impulsando la economía local y reduciendo la huella de carbono.

- ***El Compromiso social y sostenible que a través del Programa Profit:*** Donaciones de excedentes alimentarios a ONG y bancos de alimentos, y además, colabora con World Central Kitchen y FESBAL en emergencias.

6. CONCLUSIONES

El motivo de estudio del caso de la Cooperativa Consum viene motivada por un caso personal y por curiosidad de comprobar como un pequeño negocio en 1975, se ha situado entre una de las principales cadenas alimentarias en España en la actualidad.

La Cooperativa destaca por su reputación y compromiso con la sostenibilidad, economía social y satisfacción del cliente.

- Al finalizar este trabajo, puedo citar algunas de las estrategias que considero más relevantes y que han contribuido a su crecimiento y consolidación en los últimos años.
- Tiendas ubicadas en puntos estratégicos y reformadas para mejorar la experiencia del consumidor y aumentar la eficiencia operativa.
- Distribución ágil y eficaz de productos gracias a su red de plataformas logísticas.
- Filosofía centrada en la satisfacción del cliente, lo que impulsa a la empresa a innovar constantemente.
- Apuesta por el Modelo de Economía Social, en el que se promueve la participación, la equidad y el desarrollo colectivo.
- Modelo de responsabilidad compartida con trabajadores, proveedores y la comunidad.

Para seguir creciendo la Cooperativa debería arriesgarse e introducirse progresivamente en más comunidades de España para consolidar su presencia nacional. Uno de los retos a largo plazo sería explorar las oportunidades de internalización para ampliar su mercado y mejorar su posicionamiento.

7. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Consum. (s.f.-a). Historia de Consum. Obtenido de <https://www.consum.es/historia>

Consum. (s.f.-b). Misión, visión y valores. Obtenido de <https://www.consum.es/mision-vision-y-valores>

Consum. (s.f.-c). Nuevos detergentes Consum. Obtenido de <https://www.consum.es/drogueria/nuevos-detergentes-consum>

Revista Mercados. (s.f.). Nuestro desafío: innovar - Consum. Obtenido de <https://revistamercados.com/articulos/desafio-innovar-consum/>

Inflation.eu. (s.f.). Inflación histórica - España. Recuperado de <https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx>

Datosmacro.com. (2023). PIB de España. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

INE. (s.f.). Encuesta de Población Activa (EPA). Recuperado de https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm

Consum. (2024). Memoria anual 2024 Obtenido de <https://decirhaciendo.consum.es/wp-content/uploads/memorias/2024/index.html>

Economía 3. (2022, mayo 12). Planes de expansión de Consum. Recuperado de <https://economia3.com/2022/05/12/478528-los-planes-de-expansion-de-consum-estason-las-ccaa-donde-ha-puesto-el-ojo/>

Statista. (2023). Tasa de paro en España. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/474896/tasa-de-paro-en-espana/>

Boletín Oficial del Estado (BOE). (s.f.). Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/legislacion.php>

Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa (5ª ed.). Cizur Menor: Editorial Aranzadi.

Wikipedia. (2024). Lidl. <https://es.wikipedia.org/wiki/Lidl>

Wikipedia. (2024). Carrefour. <https://es.wikipedia.org/wiki/Carrefour>

Wikipedia. (2024). Mercadona. <https://en.wikipedia.org/wiki/Mercadona>

Wikipedia. (2024). Distribuidora Internacional de Alimentación.

https://es.wikipedia.org/wiki/Distribuidora_Internacional_de_Alimentación

