

# 10

# Capítulo

## Cooperativa de detallistas y Cadena voluntaria

**Silvia Miranda Boussidan**

**RESPONSABLE DE MARKETING RELACIONAL Y SERVICIOS DE COVIRAN**

**Francisco J. Martínez-López**

**UNIVERSIDAD DE GRANADA**

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Saber qué es una cooperativa de detallistas y qué ventajas e inconvenientes presenta, tanto para la empresa mayorista como para los socios.
- 2** Saber qué es una cadena voluntaria y qué ventajas e inconvenientes presenta, tanto para el nivel mayorista como para los asociados.
- 3** Conocer las diferencias y similitudes entre las cadenas voluntarias y las cooperativas.
- 4** Conocer las funciones de las Centrales de Compras y su presencia en España.
- 5** Conocer a grandes rasgos el panorama actual de ambos formatos en España.

## Pequeño Comercio: Asociarse o Morir

### **Unirse a una cooperativa o a una cadena voluntaria son fórmulas útiles para rentabilizar una tienda minorista**

*Fuente: Mercedes Moreno (El Mundo), Seminario de economía familiar, consumo y empleo, N.º 64 (9-02-1997)*

*El comercio tradicional en nuestro país vive una continua agonía. No es extraño encontrar el cartel de "cerrado por cese del negocio" en los pequeños establecimientos donde acostumbábamos a hacer las compras cotidianas. Las transformaciones que ha experimentado el sector en el último decenio han obligado a cientos de pequeños empresarios, que en su día regentaron un próspero negocio, a cerrar las puertas del establecimiento con el que ellos y su familia se habían ganado el pan de cada día. Otros muchos se mantienen en la cuerda floja, sobreviviendo a duras penas en el mercado. El futuro del comercio tradicional se encuentra amenazado por dos frentes: por una parte, la creciente implantación de hipermercados, grandes superficies y cadenas extranjeras que les resta toda la capacidad de competir en precios y productos; y por otra, el incremento del nivel de exigencia de los consumidores, que demandan valores añadidos a sus compras como la calidad y eficiencia en el servicio prestado. Para garantizar su permanencia en el mercado, el sector del comercio tradicional está obligado a reconvertirse. Los pequeños empresarios deben afrontar nuevos retos como la modernización, la especialización y la adquisición de una formación específica para rentabilizar su negocio. Además, el empresario del comercio necesita dotarse de una serie de herramientas de gestión y organización para desenvolverse en el mercado que, individualmente, no están a su alcance. Se trata de desarrollar una política comercial conjunta, a través de fórmulas como las cooperativas o la integración en cadenas voluntarias, que permita sacar el máximo provecho a los recursos mediante economía de escala. El asociacionismo o la agrupación de comerciantes todavía no es un fenómeno muy consolidado en España. Según las estimaciones realizadas por profesionales del sector, tan sólo un 20% de los comercios españoles opera de una forma agrupada, mientras que en países europeos como Alemania el porcentaje de comercio asociado alcanza hasta el 80%.*

## Cooperativa de detallistas y Cadena voluntaria

## CONTENIDO DE ESTE CAPÍTULO

El **comercio asociado** se origina como consecuencia de las continuas transformaciones sufridas en la distribución comercial de cada país. Así, varias empresas de distribución, ante la disyuntiva de “asociarse o morir”, deciden unirse, manteniendo su independencia jurídica, con la finalidad de organizar sus compras y realizar de forma común una serie de servicios. Con ello lo que se consigue es el logro de un doble objetivo, por un lado, la obtención de economías de escala y, por otro, la accesibilidad a determinadas actividades a las que de forma independiente no hubieran podido acceder.

Las **Cooperativas de detallistas y las Cadenas voluntarias** son dos formatos de comercio asociado, con los mismos propósitos básicos, por un lado, permitir al detallista independiente competir de un modo efectivo y, por otro, proporcionar a sus miembros las herramientas necesarias para administrar y rentabilizar mejor sus negocios. Por el contrario, la diferencia principal radica en quién organiza la actividad.

En este capítulo nos centraremos en la explicación del origen de los formatos característicos del comercio asociado y en el desarrollo de los elementos que los componen, en las diferencias más significativas entre uno y otro, en el marco jurídico de las cooperativas y en las formas de crecimiento y expansión de ambos conceptos y, por último, daremos unas pinceladas ante las tendencias futuras.

## 10.1. Introducción

---

En este apartado introductorio presentaremos algunos apuntes históricos sobre las Cooperativas y las Cadenas en el panorama español y haremos una mención especial al pequeño comercio y a las características de la distribución comercial española en la actualidad. Pero antes, nos gustaría trasladar al lector diversas reflexiones iniciales acerca de la dificultad que usualmente se encuentra para obtener datos cuantitativos específicos sobre los dos formatos comerciales que tratamos en este capítulo. Principalmente, existen dos cuestiones condicionantes:

- a) La única forma de conocer cuántos minoristas, en general, se encuentran asociados a una cadena o cooperativa es mediante el recuento individual. Para lo cual se emplean encuestas y muestreos estadísticos tales que se pueda extrapolar los datos al total de la población, por lo que además de obtener un dato con cierto nivel de imprecisión, por las dificultades que ello conlleva se obtiene con una frecuencia temporal bastante dilatada en el tiempo. Por ejemplo, en 1999 se hizo un estudio sobre la estructura del comercio minorista en España que se actualizó en el año 2000, si bien no se volvió a refrescar con datos nuevos hasta finales del 2004, momento en el que se hace otro trabajo de campo, de nuevo por la Dirección General de Política Comercial.

En cuanto a los datos obtenidos en fuentes privadas es necesario mencionar que deben interpretarse con cautela, ya que a veces se entiende por “comercio asociado” no tanto lo relativo a cooperativas y cadenas como lo referente a Centrales de Compra. Por último, y esto es algo que se aprecia en el caso de las fuentes privadas, a menudo la jerga empleada por los analistas del sector, para hacer estadísticas y descripciones de empresas, genera cierta confusión en tanto que se emplea el término “franquiciado” para referirse a todo aquel establecimiento que no es propiedad de la empresa; es decir, el término estaría englobando al asociado a una cooperativa, al adherido a una cadena voluntaria o al franquiciado propiamente dicho. Como sabemos, en este caso se estaría incurriendo en un error conceptual del que debemos ser conscientes.

- b) El dinamismo propio del sector de la distribución incrementa las dificultades para la obtención de datos fácilmente asignables a cada uno de estos formatos. De este modo, las cooperativas y cadenas se transforman para adecuarse al entorno, por ejemplo pasan de ser cooperativas a convertirse en sociedades anónimas, otras desarrollan su faceta mayorista y otras utilizan varios formatos comerciales a la vez (por ejemplo, el *cash*, los establecimientos propios y los franquiciados).

De cualquier forma, hemos sido conscientes de estas cuestiones, intentando que tengan unas repercusiones mínimas en el desarrollo de los contenidos de este capítulo, especialmente en aquellas partes en las que hemos tenido que hacer un mayor uso de datos para ilustrar alguna situación concreta.

### 10.1.1. Breves apuntes históricos sobre las cooperativas y las cadenas voluntarias

Las cooperativas tuvieron su auge en los años 70 y tan solo 10 años después se toparon con la crisis del formato; a partir de 1980, cada trimestre desaparecía una cooperativa.

En los primeros años de la década de los 90, el sector cooperativista ya estaba sufriendo su reestructuración. Las más fuertes hacían sus inversiones en nuevas tecnologías, en cambios hacia unas infraestructuras adecuadas y en nuevas formas de gestión. Por el contrario, las demás, las rezagadas, fueron cerrando. Así, de las 80 cooperativas que asistieron a la Primera Convención Nacional de Cooperativas de Alimentación en noviembre de 1973 ya sólo quedaban 40, en tan solo 15 años esta cifra se había reducido a la mitad.

En palabras de Celma (1998, pág. 161) “al detallista solo le quedaban tres caminos: el del sector del cooperativista, que prácticamente ha perdido; el de la franquicia, el timo de la estampita mayorista y, por último, el de la espe-

cialización, al que casi ni llega”. Añade que cada trimestre desaparecería una cooperativa y que de cara al futuro quedarían: “Dasa”, la actual Upper, “Alcosan”, hoy fusionada con Coviran, UNIDE, en aquel entonces recién formada y Coviran. Es cierto que no se equivocó mucho. Han sobrevivido algunas más como San Rafael, a la que Celma (2001) auguró en el *libro de Oro de la distribución* la posibilidad de cometer un gran error al no fusionarse con Coviran, pero en definitiva éstas son las que permanecen hoy.

Para algunos, la crisis había estado ligada a la decadencia del pequeño comercio, puesto que el fenómeno de las cooperativas surgió como una reacción de éste. Para otros, ha sido el individualismo del comerciante y su enfoque hacia el producto lo que les ha llevado a la crisis. No habían podido entender que lo que estaba fallando era su respuesta ante todos los aspectos relacionados con el consumidor y con sus cambios, y al entrar en crisis pensaban que lo que estaba fallando era su política de aprovisionamiento. Todo esto provocó desconfianza en la idea fundamental del asociacionismo, por lo que el minorista optaba por la independencia y las cooperativas iban perdiendo el volumen que les estaba dando la posibilidad de ser competitivas. Desde la óptica de la política de ventas, el principio de independencia en el que se basan cooperativas y cadenas no se había entendido correctamente.

Otros habían llegado a cuestionar la validez del sistema cooperativista, en tanto en cuanto no funcionaban como **auténticas** empresas en términos de competitividad, y otros analistas lo habían considerado como la salvación del pequeño comercio y un indicador de modernidad.

En cuanto a las cadenas voluntarias, a pesar de sus diferencias en cuanto a su dimensión y régimen societario, mantienen muchos aspectos en común. La primera cadena surgió en 1916 en EE.UU., prácticamente por las mismas causas por las que nacieron las cooperativas y con la misma exigencia: ser competitivas. Por ello, ambos formatos se desarrollan verticalmente —las cadenas de forma más pronunciada que las cooperativas—, se reestructuran, se fusionan y se unen. En España, la primera cadena que surge es SPAR en 1959 como integrante de una empresa nacida en Holanda en 1932, con 5 empresas adheridas, pero ya en 1960 la mitad de los autoservicios españoles pertenecían a SPAR pese a que *Vegé* nació en la misma década y tuvieron una elevada rivalidad. Posteriormente empezaron a surgir las cooperativas.

### 10.1.2. El pequeño comercio y características del entorno actual

De una forma u otra, ya sea como causa, por el hecho de haber nacido tras una reacción del pequeño comercio para mejorar su débil posición competitiva, ya sea como consecuencia, pues como se ha señalado puede que la crisis de las cooperativas fuera una consecuencia de la crisis del pequeño comercio, es indudable que el pequeño comercio está muy presente en estos formatos. A continuación, veremos una serie de circunstancias y características del pequeño comercio y del entorno actual que nos ayudarán a comprender mejor el sentido de estas formas de asociacionismo.

El desarrollo del sector de la distribución es un hecho homogéneo en la mayoría de los países europeos, caracterizándose fundamentalmente por tres variables: organización, concentración y modernización. No obstante, cabe señalar que no todos los países se muestran en el mismo grado de desarrollo. En este sentido, España no se encuentra a la altura de países con una madurez comparable a la de Alemania o Francia, pero sí es cierto que se encuentra en un estadio más avanzado que Grecia o Portugal.

El pequeño comercio se ha visto afectado por un entorno cambiante, cuyos factores motivadores del cambio han sido:

- En primer lugar, la *creciente aparición de grandes superficies* y empresas extranjeras altamente competitivas en calidad, surtido y precio. Pese a que en la actualidad el formato del hipermercado está perdiendo cuota de mercado en las ventas de alimentación y bebidas en Europa, el ritmo de expansión de las grandes superficies duplicó su volumen, y se pasó de más de 2.500 hipermercados en 1989 a cerca de 5.000 en el año 2000. En

España, tan solo se contaba con 2 hipermercados en 1973, 34 en el año 1981 y una década más tarde, en 1991, se contaba ya con 130 establecimientos de este tipo. En el 2005, el cómputo total ascendió a 347 hipermercados.

- La *tendencia hacia la concentración* de empresas que vive la distribución en Europa, lo que acabaría por acaparar en pocas cadenas la totalidad del mercado minorista. En 1991, las cinco primeras empresas europeas de distribución aglutinaban el 15,8% de la cuota de mercado, en 1999 las 5 primeras empresas contaban con una cuota del 36%. Hoy las concentraciones de empresas en España aún no supone una amenaza ya que es uno de los países europeos con menor nivel de concentración. Concretamente, los tres principales grupos acaparan el 55% de las ventas y poseen el 60% del total de establecimientos. Pese a ello, estos datos indican que el panorama español se encuentra en una fase expansiva y que las empresas podrán ganar cuota de mercado y propiciar la entrada de nuevos inversores extranjeros en nuestro país.
- Los *consumidores* son cada día más conocedores de los productos y, por tanto, más exigentes con los niveles de calidad y precios ofrecidos por los puntos de venta. Además, debido a la concentración de empresas, el consumidor es considerado como el elemento débil de la transacción comercial. Esto explica que las administraciones elaboren mecanismos de defensa del consumidor articuladas mediante normativas de debido cumplimiento tanto para las grandes superficies como para el pequeño comercio. Además, es necesario tener en cuenta que también existe variación cuantitativa y cualitativa en la demanda del consumidor y que dichos cambios han provocado variaciones en su comportamiento de compra. (Cuadro 10.1).
- *Mala lectura de la situación.* La llegada de estas grandes superficies no se vio como una amenaza, los pequeños comercios no entendieron que los consumidores prefirieran salir al extrarradio para efectuar sus compras en grandes naves en busca de la mejor relación calidad/precio. No se tuvo en cuenta las necesidades y preferencias del consumidor del momento y la reacción fue tardía.
- En España, *el crecimiento del gasto destinado a la alimentación es menor proporcionalmente que el crecimiento del gasto total*, lo que significa que la demanda va disminuyendo en términos relativos. Por otro lado, nuestro país sigue estando a la cabeza en cuanto a la proporción del PIB originado por la alimentación y bebidas no alcohólicas, es decir, sigue existiendo una oferta elevada. Así, la conjunción de estos dos aspectos se traduce en una caída en los márgenes de estos negocios de alimentación debido a un exceso en la oferta de dichos productos.
- *Alteración* de la estructura organizativa del comercio, referente a las *relaciones originadas en el canal*. La orientación de las relaciones entre fabricantes e intermediarios y de los intermediarios de distintos niveles, pasa paulatinamente de un enfoque meramente transaccional a otro relacional. Esto es, los fabricantes y distribuidores se relacionan de una forma más activa para la consecución de determinados objetivos de estos últimos, como es el caso de la implantación de la marca de distribuidor y de alguna de las formas de comercio asociado para el caso de las relaciones entre mayoristas y minoristas, ya que los mayoristas, como veremos más adelante, han ayudado a consolidar ciertos formatos como lo son la cadena y la franquicia.
- Implantación de *nuevas tecnologías* y adaptación a las mismas. El objetivo es la obtención de ahorro en costes y ayuda a la adaptación de las exigencias impuestas por las administraciones de cara a la protección de consumidores y usuarios. La adaptación o no a dichas tecnologías consigue negocios más o menos eficientes y, por tanto, más o menos competitivos.

La consecuencia en el panorama de la distribución en España es que el pequeño comercio se encuentra con una serie de *dificultades* que comentamos a continuación:

- Escaso poder de negociación con los proveedores, puesto que no tienen posibilidad de competir con las grandes superficies, quienes debido a la excesiva concentración de empresas, pueden comprar a un volumen inalcanzable para el pequeño comercio.

- Dificultad para hacer frente a las exigencias del consumidor, en cuanto a precios, referencias, concentración de surtido y calidad deseada en productos y servicios.
- Dificultad para hacer frente a las exigencias administrativas relativas a la protección del consumidor (p.e., elaboración de planes de higiene, exposición de artículos, exigencias en el etiquetado, registros sanitarios, etc.)
- Imposibilidad de obtener economías de escala. Los precios cobran un gran interés para los consumidores.
- Las tiendas tradicionales venden sobre todo alimentos y bebidas pero, como hemos comentado anteriormente, el gasto destinado a tales bienes crece menos que el gasto total de las familias. Si a esto se le añade que España está a la cabeza en cuanto a la proporción de gasto destinado a alimentación y bebidas no alcohólicas, el perjuicio para el pequeño comercio es aun mayor.

Éstas han sido las dificultades por las que ha ido atravesando el pequeño comercio pero también es cierto que presenta diversos *elementos característicos* que pueden ayudar a que mejore su posición competitiva si se saben gestionar adecuadamente:

- Trato directo con el consumidor. El pequeño comerciante tiene un contacto personal más estrecho con el consumidor, lo que puede traducirse en un conocimiento inmediato de sus gustos y preferencias además del desarrollo de un contacto personalizado con su cliente.

CUADRO 10.1  
Radiografía del Consumidor

Gasto total en alimentación y bebidas (mill./€)	77.810
Gasto anual por persona en alimentos y bebidas para el hogar	1.307 €
Crecimiento número de hogares (2000-2005)	18,8%
Crecimiento de la población (2000-2005)	6,8%
Hogares con personas jubiladas	21,5%
Hogares sin hijos	9,2%
Ritmo de crecimiento de los hogares sin hijos (anual)	8,3%
Número medio de visitas al mes por hogar a establecimientos de alimentación	18
Ticket medio por visita	15,6 €
Número medio de artículos adquiridos por visita a un establecimiento	9
Cuota de mercado comercio tradicional alimentación fresca	39,3%
Cuota de mercado supermercados alimentación fresca	38%
Cuota de mercado supermercados alimentación seca	57,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de MERCASA (2006).

- En contraposición a las economías de escala y alcance de las grandes empresas, las pequeñas empresas ganan en flexibilidad ante los posibles cambios del entorno empresarial y en el control directo de la gestión llevada a cabo en sus negocios.
- El comercio tradicional asume altas cuotas de mercado en las ventas de productos perecederos. El consumidor sigue prefiriendo adquirir los productos perecederos en los comercios tradicionales, ya que debido a la caducidad de dichos productos la cercanía juega un papel fundamental en la elección del establecimiento donde adquirir productos de este tipo (Cuadro 10.1).

En conclusión, y puesto que presenta una serie de ventajas o puntos de partida para su evolución, sin duda, el pequeño comercio debe renovarse o morirá (véase la lectura inicial del capítulo). No obstante, es necesario hacer hincapié en que no es lo mismo ser pequeño que ser tradicional. Como señala Schwartz (2001) “La oposición entre comerciantes pequeños y grandes es falsa, la verdadera distinción es la que hay que trazar entre la distribución moderna y las fórmulas anticuadas de comercio”.

Por lo tanto, la garantía de supervivencia no lo da el tamaño sino dos aspectos muy importantes: (1) la capacidad de adaptación a los factores cambiantes del entorno para lo que estos comercios son flexibles; y (2) la buena gestión encaminada hacia el logro de la satisfacción del consumidor.

Conocida la necesidad de renovación en el comercio tradicional es necesario detectar cuales son las posibles fuentes para lograr la adecuación de tales negocios a las necesidades de sus clientes, teniendo en cuenta que ninguna de estas fuentes son excluyentes entre sí y que no importa cual sea la elegida siempre que su actividad aporte valor añadido. A continuación comentamos algunas de las más significativas:

- La *especialización*. Se trata de las posibilidades que tiene el comercio tradicional para segmentar la demanda, ya sea por calidad, por edad, por aficiones, etc.
- La *proximidad y cercanía*. Para los consumidores, la proximidad sigue siendo el factor que con mayor frecuencia determina la elección del establecimiento de compra.
- La *fidelización*. La mayor cercanía con el consumidor propicia el trato personalizado con sus clientes, así como que se ofrezcan facilidades de pago. Los datos relativos a las preferencias de los consumidores lo clasifica como uno de los factores claves a tener muy en cuenta, puesto que no solo los consumidores prefieren la cercanía como motivo de compra sino que además suelen ser fieles a los establecimientos<sup>1</sup>.
- *Asociación* con otros comerciantes para realizar actividades en común para la obtención de beneficios imposibles de alcanzar individualmente. El comercio asociado se origina cuando varias empresas de distribución se unen, conservando su independencia jurídica, para organizar sus compras y poder realizar una serie de servicios conjuntamente. Las alternativas del asociacionismo para el comercio minorista quedan reflejadas en el cuadro 10.2.

En definitiva, aunque si nos basamos en los hechos parece que al pequeño comercio se le auguran dificultades para mantenerse en el futuro, es capaz de alcanzar ciertos beneficios (p.e., cercanía, flexibilidad de adaptación ante los cambios, formato preferente para algunos consumidores, etc.) a los que difícilmente puedan acceder las grandes superficies. A este respecto, es necesario detectarlos y hacer de ellos sus puntos fuertes, aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y la posibilidad de adaptación al cambio que le otorga sus pequeñas dimensiones.

---

<sup>1</sup> Según datos del Estudio Sobre la Comercialización Agroalimentaria en España durante el 2005 (MAPA, 2005), casi el 60% de los españoles está totalmente de acuerdo con la afirmación: “Me gusta comprar siempre en los mismos establecimientos” y “en general, compro en los establecimientos más cercanos a mi domicilio”.



CUADRO 10.2  
Alternativas de Asociacionismo del Comercio Minorista

Alternativas	Oportunidades o ventajas más importantes que brinda al comercio tradicional	Observaciones
Cadenas voluntarias	Se beneficia de los servicios ofrecidos por la cadena (formación, asesoramiento y negociación de precios con proveedores)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia suficientemente contrastada</li><li>• Condicionantes impuestos por algunas cadenas</li></ul>
Cooperativas de detallistas	Oportunidades similares a las de las cadenas con la ventaja de ser cooperativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultades surgidas en la gestión de las mismas</li></ul>
Cadenas franquiciadas	Fórmula que ofrece la máxima eficacia en la gestión dentro del principio de libertad de empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expansión generalizada de esta opción comercial</li></ul>
Grupos de compras	Precios y condiciones obtenidas de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conviene ampliar el servicio a sus asociados, convirtiéndose en centrales de compras y de servicios</li></ul>
Centrales de compras y de servicios	Se han convertido en el contrapeso de las grandes superficies	<ul style="list-style-type: none"><li>• No todas son accesibles para el comercio tradicional</li><li>• Importante desarrollo y prometedor futuro</li></ul>

Fuente: Adaptado de Sainz de Vicuña (1996, pág. 242).

10.1.3. El comercio asociado

Para el Libro Blanco sobre el Comercio (Comisión Europea, 1999: pág. 18) la tienda tradicional es aquel lugar donde alguien que vive en un entorno rural o relativamente aislado puede adquirir todo aquello que necesita, por ello se plantea que una de las medidas para no perder esa importante labor es fomentar la cooperación entre empresas identificadas como pequeños comercios.

La relación de factores positivos que llevan a aconsejar al pequeño comercio la asociación con otras empresas son:

- Reducción de costes y mejora en las condiciones de compra, tal que los comerciantes puedan ofrecer mejores precios a sus clientes.
- Puede especializar o diversificar su oferta de productos.
- Reducción de costes de transporte.
- Acceso a medios publicitarios masivos, desarrollo de campañas y promociones conjuntas.
- Empleo de una marca comercial común que le otorga fiabilidad ante sus clientes.
- Formación y asesoramiento comercial.
- Mantenimiento de la independencia (jurídica) en la gestión de su negocio.

Si bien es cierto que la tendencia hacia el asociacionismo ha estado presente en el marco español, aún está bastante lejos de alcanzar las cifras obtenidas en otros países como Alemania, **dónde** el porcentaje del comercio asociado supone el 80%. En España, la mayor parte de los comercios minoristas son independientes. Así, a principios de los 90 sólo el 12% de los minoristas españoles estaban asociados (Múgica, 1992), y a finales de los 90, sólo un 9,9% de los comercios minoristas encuestados en el estudio realizado por Dirección General de Comercio Interior (DGCI, 1999) dijeron estar asociados o integrados en un grupo. Recientemente, según el Plan de actuación en comercio interior (DGPC, 2005), el 13,55% de los empresarios del pequeño comercio pertenece a alguna asociación. Estas cifras son claramente indicativas de la escasa implantación que tiene el comercio asociado entre los pequeños comerciantes españoles, lo cual es una desventaja si consideramos las siguientes cuestiones:

- Relación con los proveedores. Su poder de negociación es nulo o, al menos, inferior al desarrollado por las grandes superficies. Para muchos expertos de la época, esta desigual relación de poder en función al tamaño era la causante de la desaparición del pequeño comercio.
- No eran competitivos en precios y, por tanto, se origina una constante pérdida de la demanda.

La principal repercusión esperada de estas dos desventajas es el descenso de la cuota de mercado de los comercios independientes. Para solventar esta circunstancia, una de las prioridades de actuación de la Comisión Europea (1999) manifestada en el Libro Blanco de Comercio era fomentar el asociacionismo. Pese a ello, en España se ha ido incrementando el comercio minorista independiente en detrimento del comercio asociado o integrado en los periodos 1992-1999. En cuanto al tipo de asociación o integración, destacan el desarrollo de las cadenas voluntarias y franquicias en detrimento de las cooperativas detallistas, que pasaron de representar cerca de un 30% en 1992 a un 12,6% en 1999.

## LECTURA 1

### Fragmentos de la entrevista a D. Antonio Salas Ramírez, ex Director General de Coviran

**La cooperativa que usted dirige tiene una veteranía indudable, con más de cuatro décadas de existencia ¿Se atrevería a describir sintéticamente los principales cambios que han caracterizado el sector de la distribución minorista en las últimas décadas?**

Los cambios evidentemente han sido muy importantes, desde la aparición del supermercado con lo que representa la venta en libre servicio, el hipermercado, los *hard discounts*, la mejora en atención al cliente y el protagonismo otorgado a todas las secciones perecederas... cambios tan importantes como los relativos a los hábitos de consumo de la población tras mejorar su poder adquisitivo y tras los cambios derivados del crecimiento de la población inmigrante. Se ha ocasionado una mayor demanda por el aumento del número de hogares pese a tener hogares **mas** pequeños y, a partir de ello, se han planteado muchos más cambios, tales como los ofrecidos en los envases de los **producto** a consumir, etc.

**¿Cuáles son, en su opinión, los motivadores principales que propiciaron, en general, la aparición de las cooperativas de detallistas en España y, en particular, el nacimiento de Coviran?**

Las cooperativas nacen después de la 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial en Inglaterra y en Centroeuropa, nacen por la necesidad del pequeño comercio de lograr economías de escala. Evidentemente, estos pequeños comercios en un principio tienen que estar dependiendo de unos mayoristas que no les aplican condiciones y no les aportan los servicios que les ofrece actualmente una cooperativa, esa necesidad de mejorar es la que les llevó a la creación de las cooperativas. En cuanto a los motivos de Coviran, pues ni más ni menos que la satisfacción de dicha necesidad, (...) en aquella época, unos se llevaban bien con unos proveedores a los que compraban en su tienda para todos nosotros y otros nos llevábamos bien con otros proveedores y comprábamos para todos los demás y luego lo repartíamos (...)

*Fuente: Elaboración propia.*

Al parecer el grado de asociacionismo está condicionado por la titularidad jurídica y por el tamaño del establecimiento, **en el se dice** que ni los pequeños ni los grandes establecimientos independientes se encuentran asociados, tan solo aquellos establecimientos que tienen un tamaño medio (CEHJA, 2003). De este modo, dada la gran cantidad de pequeños comerciantes en nuestro país, se justifica en parte el poco peso que aún tiene el comercio minorista en formatos propios del asociacionismo.

## 10.2. El sector de la alimentación frente a otros sectores de actividad minorista en el comercio asociado

La actividad comercial está sufriendo un proceso de transformación caracterizado por la reducción de puntos de venta, en su mayoría relativos al sector de la alimentación. El comercio tradicional de la alimentación se ve afectado por los siguientes aspectos:

- Precios altamente competitivos de los hipermercados.
- Aparición de las nuevas formas de venta.
- Evolución en los hábitos de los consumidores.
- Disminución del porcentaje de gasto destinado a la alimentación por parte de las familias españolas.

Como ya se comentó anteriormente, la relación entre el comercio tradicional y el asociacionismo por una causa o por otra es innegable. No obstante, si observamos la información mostrada en el cuadro 10.3, se aprecia cómo pese a que el comercio tradicional tiene presencia en todos los sectores, en la alimentación está presente en

CUADRO 10.3  
Régimen de venta por grupos de actividad (%)

Grupo de actividad	Autoservicio	Preselección/ Vta. Asistida	Tradicional	Autoservicio/ Tradicional
Alimentación, bebidas y tabaco	0,8	2,2	89,8	7,4
Textil, confección, cuero	0,2	17,4	77,7	4,7
Droguería y perfumería	2,0	5,6	79,1	13,3
Equipamiento del hogar	0,3	16,3	80,4	3,0
Vehículos, accesorios, carburante	1,8	22,0	69,1	7,1
Otro comercio al por menor	0,2	8,4	82,6	8,3
Comercio mixto por secciones	30,0	12,8	–	57,2
Total	2,4	9,2	78,4	10,0

Fuente: Fernández (1999).

mayor proporción. Así, los puntos de venta de alimentación pasaron de 294.716 en 1996 a 272.826 en el año 2000. Es decir, decrecieron un 7,43%, mientras los comercios minoristas clasificados como de “no alimentación” solo decrecieron un 0,57%.

Ante tantos temores respecto al pequeño comercio y la rivalidad competitiva entre empresas, las fórmulas de asociacionismo propuestas se podían ver más desarrolladas en unas categorías de productos que en otras, sobre todo en aquellos donde no estaban altamente especializados.

Según Múgica (1992), en la década de los 90 la alimentación es la rama de actividad de mayor asociacionismo (64% de detallista asociado) seguido por el de electrodomésticos (31%), perfumería (24%), calzado y piel (7%) y vestido (6%). La cooperativa era la forma de agrupación con mayor presencia, empleada por el 32% de los minoristas asociados. Sin embargo, la cadena voluntaria es más frecuente en sectores de equipamiento del hogar (34%), droguería (29%) y, por último, alimentación (26%).

En el año 2000 el comercio minorista integrado en alguna asociación se distribuye como se indica en la tabla 10.4:

**CUADRO 10.4**  
**Fórmula asociativa por grupo de actividad (%)**

Tipo	Total	Alimentación y tabaco	Droguería	Equipamiento Hogar	Vehículo	Otros	Mixto
<i>Cadena Voluntaria</i>	38,2	27,6	34,3	40,4	53,9	41,9	34,2
<i>Franquicia</i>	19,1	19,6	17,9	10,0	12,9	23,2	20,9
<i>Cooperativas</i>	12,6	13,8	22,4	14,5	–	9,8	19,0
<i>Otras</i>	30,1	39,0	25,4	35,1	33,2	25,1	25,9

Fuente: Adaptación de D.G.C.I. (2000).

Entre las cadenas voluntarias y las cooperativas de detallistas absorben más del 50% de los comercios minoristas integrados en una organización, pero destacan más las cadenas que las cooperativas. En concreto, las cadenas tienen mayor presencia en los sectores de Vehículos y Accesorios, Equipamiento Personal y del Hogar y Otros Comercios al por menor. Por su parte, las cooperativas de detallistas sobresalen en los sectores de Droguería y Perfumería y el Comercio Mixto por secciones.

Para concluir, el asociacionismo por sectores se origina y destaca de la siguiente forma:

- En *alimentación*, las oportunidades de agrupación se inician en las cooperativas operantes a nivel regional. Éstas, a su vez, se incorporarán a centrales de compra para poder obtener ventajas competitivas (p.e., Covirán con Euromadi).
- En el sector de *electrodomésticos*, sector en donde actualmente destaca más el asociacionismo, la fórmula más empleada es la cadena voluntaria, cuyo objetivo es aumentar la rentabilidad de los negocios que se agrupan (p.e., *Expert*, *Master* y *Tien 21*).
- En el sector de *mobiliario para el hogar*, el asociacionismo es aún muy incipiente. Tan solo hay referencias de medianas empresas de mobiliario que se han asociado (p.e., *Europa Muebles*, cuyas marcas comerciales son *Europa Muebles*, *Dister* y *Kiona*).

- En el caso de las cadenas de juguetes es necesario mencionar a *Don Dino*, una cadena que agrupa a más de 200 establecimientos.
- En el sector de Droguería y Perfumería cabe destacar las enseñas *Coperlim* y *El Progreso*.

En el sector de la Alimentación, dados una serie de factores tales como su trayectoria y la cantidad de cambios sufridos, la presencia del comercio minorista e independiente, la escasa especialización, los excesivos requisitos impuestos por los gustos y preferencias de los consumidores, la importancia otorgada a los precios por parte de los clientes, el exceso de establecimientos dedicados a este sector, la penetración de empresas extranjeras o la proliferación de grandes superficies, entre otros, se esperaba mayor presencia del comercio asociado. No obstante, en línea con lo que piensan algunos analistas del sector — máxime si tenemos en cuenta que en países muy desarrollados en distribución comercial, tales como Alemania, la cifra de asociacionismo se posiciona en el 80% del comercio independiente—, cabe pensar que el nivel de modernización de un país en dicha materia sea determinante para aumentar la cifra que representan a los comercios asociados.

### 10.3. Aspectos comunes de las cooperativas de detallistas y cadenas voluntarias

---

En este apartado nos detendremos en la explicación de cómo surgieron ambos formatos, los aspectos que los diferencian, así como lo que justifica su tratamiento común.

Sin embargo, antes de profundizar en la labor de agrupar similitudes y diferencias de los dos formatos, es conveniente introducir una figura que nos encontramos con cierta frecuencia en la literatura: las *Centrales de Compra*. En la mayoría de los casos, también se consideran **con** una variante de comercio asociado. No obstante, si bien comparten el mismo principio de asociación para el logro de mejores condiciones, la asociación es originada en el mismo nivel del canal de distribución, como es el caso de los centros comerciales. En cambio, como se explica más adelante en el caso de las cooperativas y las cadenas, estas asociaciones se caracterizan también por su verticalidad, ya sea porque se asocian organizaciones que se encuentran en niveles distintos del canal, ya sea porque se constituyen nuevas organizaciones que surgen para gestionar los procesos de negocio de los asociados. Otro elemento diferenciador significativo de las centrales con respecto a estos dos formatos citados es que en su constitución adquieren independencia jurídica con respecto a los negocios de los asociados que la integran.

Las centrales, al igual que las cooperativas y las cadenas, además de ofrecer mejores condiciones de adquisición de productos a sus socios, ofrecen también otra serie de servicios, como el de la formación.

En la actualidad, dicho formato está inmerso en un periodo de concentración importante y se caracteriza por la heterogeneidad en el funcionamiento de cada central y por el poder de negociación que han logrado alcanzar frente a los fabricantes. De ahí su importancia y que merezca la pena hacer este pequeño inciso, ya que cada cooperativa y cada cadena voluntaria que veamos estará asociada a una central. Incluso, puede ocurrir que alguna que comenzara su andadura como cadena voluntaria hoy sea una reconocida central de compras.

Según los datos publicados en el Anuario de la Distribución de Indisa 2006-2007 (INDISA, 2006), sobre un total de 552 empresas del sector, el 66,10% de la cuota de mercado corresponde a grandes grupos independientes (Grupo Carrefour, Mercadona, Eroski, Grupo Auchan, El Corte Inglés, Lidl, Makro, Consúm, Plus, Depaso y Aldi), más de un 20% al comercio asociado y prácticamente un 12% a otros operadores.

En lo que respecta al comercio asociado, a la Central IFA pertenecen empresas como: Caprabo, Dinosol, MAS, y grupo E. Leclerc. A Euromadi empresas como: Spar, Covirán, Grupo Árbol, Covalco, Alsara y Luís Piña. Finalmente, a Eroski empresas como UNIDE.

Entre las tres empresas aglutinan a casi 400 socios, por lo que no es extraño que cada cadena y cada cooperativa que veamos tengan en común el estar asociadas a una central de compras.

### 10.3.1. Definición de conceptos

Las *cooperativas* como tal son, según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), “unas asociaciones autónomas y voluntarias de personas que para atender a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, se unen en una empresa que les pertenece conjuntamente y que controlan democráticamente”. De esta forma, se pueden encontrar cooperativas en cualquier ámbito donde exista un grupo de personas con intereses y necesidades comunes. En el caso de las cooperativas de detallistas, los intereses que comparten un grupo de minoristas pueden ser el de la obtención de economías de escala y de condiciones especiales frente a proveedores; en el caso de las cooperativas de consumidores, lo que se pretende es que los socios obtengan mejores condiciones en precio y calidad en la adquisición de productos finales y que sus derechos como consumidores sean defendidos. En definitiva, existe una diferencia importante entre ambos formatos, ya que si bien se regulan en la misma normativa, el formato comercial es distinto (véase el fragmento de la entrevista realizada al Sr. Salas en la Lectura 1).

Las *cooperativas de consumidores* constituyen un sistema vertical pero de comercio integrado, es decir, es una asociación de consumidores en régimen cooperativista, en el que los socios se unen para formar uno o más establecimientos comerciales en los que se puedan adquirir productos de consumo a precios más baratos. En definitiva, los socios de la cooperativa son empresarios o trabajadores en tanto que gestionan puntos de venta con la finalidad de obtener los beneficios para los que se formaron dichas asociaciones, adquisición de artículos con la calidad y los precios deseados y defensa de los socios como consumidores finales (p.e., Eroski).

Las *cooperativas de detallistas* son asociaciones de minoristas que se unen con el objetivo de alcanzar logros comunes para posibilitar la competitividad necesaria con el objeto de asegurar la continuidad de sus negocios, de los que siguen manteniendo la independencia jurídica. En definitiva, las cooperativas son una empresa comercial mayorista formada por un grupo de minoristas, unidos con la finalidad de poder acceder a una serie de funciones básicas (p.e., compra común) complementada con una serie de servicios colaterales que veremos más adelante.

La diferencia principal entre ambos conceptos radica en la figura que se desea proteger. Aunque, como cooperativas que son, tienen en común que ambas no deben evaluarse con los mismos criterios con los que se evalúan a las demás empresas; esto es, en términos de beneficio o de rentabilidad. En concreto, lo importante es la satisfacción de sus socios, siempre entendiendo como tal el logro de beneficios alcanzados por éstos y teniendo en cuenta el fin social que ello conlleva.

Las *cadena voluntarias* son organizaciones formadas por mayoristas y, en ocasiones, fabricantes a los que se adhieren una serie de minoristas. A su vez, éstos se comprometen a abastecerse de determinado mayorista a cambio de una serie de ventajas que veremos en el apartado siguiente.

Tienen en común con las cooperativas el hecho de compartir una serie de factores que se analizan a continuación.

### 10.3.2. Aspectos comunes: cooperativas de detallistas y cadenas voluntarias

A pesar de las diferencias existentes entre estos dos formatos, muchos son los motivos que justifican el hecho de estudiarlos de forma conjunta, por un lado su razón de ser en cuanto a las circunstancias acaecidas en el entorno donde

surgieron y, por otro, el logro de una serie de ventajas comunes en ambos formatos. No obstante, es necesario dejar claro un matiz importante referente al sujeto del canal que origina cada uno de estos formatos: las cadenas se originan por el esfuerzo de los mayoristas en salvar al comercio independiente y las cooperativas por el esfuerzo del propio minorista de protegerse de las grandes superficies y poder así realizar una función mayorista (Cuesta, 2001).

### 10.3.2.1. Motivos relacionados al entorno comercial en el que surgieron

Pese a que existe un pequeño desfase de tiempo desde el momento en que se originan las cooperativas y las cadenas voluntarias, ambas comparten los factores del entorno por los que fueron creados:

- 1) Surgen para hacer frente a un *entorno de excesiva competencia*. Los minoristas tenían algo en común: la incapacidad de ser competitivos frente a las cadenas sucursalistas o incluso frente a las cooperativas de consumidores.
- 2) Constituyen una *reacción defensiva* del pequeño comercio.
- 3) Intentan cubrir la *necesidad de mejorar las condiciones de compra*. En tal caso, los minoristas se asocian para alcanzar un volumen de compra que les otorgue ciertas condiciones con los proveedores de tal forma que disminuya la incertidumbre en el aprovisionamiento.
- 4) Pretenden cubrir la *necesidad de mejorar las condiciones de venta*. Por el lado de la oferta, el comercio minorista deja de ser competitivo, ya que tiene excesivas dificultades para lograr acciones de marketing de forma independiente.

En definitiva, surgen para hacer frente a un entorno caracterizado por la concentración de empresas, por la globalización y, sobre todo, por la variación cualitativa de la demanda.

### 10.3.2.2. Funcionamiento común del minorista de ambos formatos

#### 10.3.2.2.1. Aspectos relacionados con la política de compras o de aprovisionamiento

- 1) En ambos casos la(s) empresa(s) mayorista(s) deja(n) de ser una empresa con la que se realizan negociaciones puntuales, el *carácter permanente de las relaciones comerciales* propicia la desaparición de la incertidumbre en el aprovisionamiento (bien mediante un contrato de *adhesión* bien mediante la asociación a la cooperativa).
- 2) Ambos formatos permiten al minorista la *reducción de inventarios en sus propios almacenes* con el consecuente aprovechamiento de dicho espacio para sala de venta.
- 3) Reducción de *costes de transporte* al poder disponer de todo el surtido de los artículos requeridos para la venta en un mismo almacén.

#### 10.3.2.2.2. Aspectos relacionados con la política de ventas

- 1) Los mayoristas, gracias al volumen con el que trabajan, logran que los minoristas puedan disfrutar de ser *competitivos en precios*.
- 2) Posibilidad de realizar *acciones de marketing*, algunas de las cuales, de carácter masivo, son imposibles de realizar de forma independiente.
- 3) Posibilidad de acceder a la *venta de una marca de distribuidor*.
- 4) Realización de una *política comercial común* entre todos los minoristas adheridos o asociados.
- 5) Ofrecer al consumidor una *marca con una garantía y un respaldo* que no podrían ofrecer de forma unitaria.
- 6) Posibilidad de *adquirir nuevas tecnologías a precios asequibles* para la adaptación del negocio a las exigencias cambiantes del entorno.

### 10.3.2.2.3. Aspectos derivados del funcionamiento propio de ambos formatos

- 1) En ambos formatos el minorista mantiene su *independencia jurídica*.
- 2) La *responsabilidad* del minorista está *limitada* a las cantidades aportadas.
- 3) Los socios continúan manteniendo en mayor o menor medida la autonomía en la gestión de su negocio.
- 4) Ambos se acogen al principio de *libre adhesión y baja voluntaria*.
- 5) En ambos formatos el minorista se puede beneficiar del ofrecimiento por parte de los mayoristas de una serie de *servicios de asesoramiento en la gestión del negocio*. Por ejemplo, se le facilita acceder a nuevas formas de gestión gracias a la posibilidad de disponer de personal especializado, a ampliar su formación, a beneficiarse de servicios fiscales, contables, de estudios de mercado, de viabilidad, de asesoramiento respecto al punto de venta, de asesoramiento técnico, etc.

### 10.3.2.3. Funcionamiento común al nivel mayorista de ambos formatos

#### 10.3.2.3.1. Aspectos relacionados con la política de compras

- 1) Posibilidad de *disponer de capacidad financiera* para adecuarse a los requisitos del mercado, gracias a la financiación prestada con sus aportaciones por los socios y adheridos.
- 2) A los *fabricantes* les supone las mismas ventajas, al **tratar** un cliente de gran tamaño y **de** realizarles la gestión de cobro, así como los mismos inconvenientes, asociados a la **perdida** de poder por parte del fabricante en la negociación de condiciones comerciales.

#### 10.3.2.3.2. Aspectos relacionados con la política de ventas

- 1) Ambos disfrutan de las ventajas de tener un *cliente fiel y permanente*, o por lo menos con una relación menos ocasional y más duradera de la que tienen otros minoristas con sus mayoristas.
- 2) El *volumen alcanzado* por las necesidades de compra de un grupo de minoristas asociados a cooperativas o adheridos a cadenas voluntarias les otorga la posibilidad de ser competitivos, lo que implica a su vez mayores atractivos para otros minoristas.
- 3) Comparten la virtud de borrar la tan marcada línea divisoria de los comercios mayoristas frente a los minoristas y de *alargar el canal* con la exigencia de una condición común, la de aportar valor añadido.
- 4) En ambos conceptos a través del minorista se tiene conocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores.
- 5) Por último, también comparten un inconveniente, el carácter individualista del comerciante resulta muchas veces incompatible con la necesidad de la cadena o cooperativa de contar con cierto compromiso por parte del minorista.

#### 10.3.2.3.3. Aspectos derivados del funcionamiento propio de ambos formatos

Ambos formatos coinciden en los *requisitos mínimos necesarios* para resultar negocios exitosos:

- Un número elevado de socios o adheridos.
- Dichos minoristas deben tener ciertas dimensiones para poder generar volumen.
- La disponibilidad de tecnologías puntas en sus almacenes e instalaciones.



- Los miembros minoristas deben estar lo suficientemente comprometidos con el sistema; esto es, compromiso en las compras, en la consecución de objetivos de la empresa, en la canalización de la información relativa al mercado, etc.
- Los gestores al cargo de las decisiones relativas al rumbo que ha de tomar la cooperativa o cadena deben estar lo suficientemente cualificados.
- Finalmente, una característica que se erige en un resultado agregado de las anteriores, que sean igual de competitivos que otros formatos.

En conclusión, por un lado, destacar que el aspecto común por excelencia es que no cabe duda de la importancia que tienen ambas formas de asociacionismo para la obtención de beneficios totalmente inaccesibles de alcanzar para el comercio independiente. Y, por otro, enfatizar el hecho de que aunque sus estructuras y los elementos que **los** componen son distintos, tal y como veremos a continuación, comparten las ventajas e inconvenientes **descritos** tanto para el minorista como para los mayoristas o central. Sin embargo, por las casuísticas de cada formato, dichas ventajas o inconvenientes pueden originarse con distinto grado de intensidad.

## 10.4. Diferencia entre formatos: estructura organizativas y elementos diferenciadores

---

En este apartado veremos las diferencias más significativas existentes entre ambos conceptos, la estructura y la organización de sus elementos, no sin antes repasar la definición de cada uno de estos formatos, subrayando en cada concepto sus aspectos diferenciadores.

La **cadena voluntaria** es una asociación de *comerciantes mayoristas* de diferentes zonas, a los que posteriormente se adhieren minoristas que se comprometen a abastecerse de los mayoristas de la cadena ubicados en su zona de influencia, a cambio de la obtención de una serie de servicios como son: la posibilidad de ofrecer una buena imagen de marca, formación, asesoramiento, financiación, etc.

Las **cooperativas de detallistas** son asociaciones de *comerciantes minoristas* independientes que se unen con la finalidad de obtener ciertas ventajas como la consecución de economías de escala, trabajar con marca propia, profesionalizar la gestión, etc. Dichas empresas adoptan la forma jurídica cooperativista, es decir, desarrollan una sociedad de propiedad conjunta con todos los socios acogiendo a la Ley de Cooperativas a la que haremos mención posteriormente.

### 10.4.1. Diferencias entre formatos

Como ya se dejó constancia en el párrafo anterior, la primera diferencia importante radica en definir quién es el sujeto del canal que tiene la iniciativa. En el caso de las cooperativas, la iniciativa es de los propios minoristas, mientras que, en el caso de las cadenas voluntarias, parte de los mayoristas, que ante las perspectivas del entorno prevén la pérdida de un cliente tan numeroso como lo es el comerciante minorista independiente.

Desde la óptica del sujeto que tiene la iniciativa, y de acuerdo con Vázquez y Trespalacios (1997), es necesario recordar que a lo largo del canal de distribución comercial cada formato implica un tipo de integración vertical distinta. En concreto, las cooperativas se originan por una integración vertical hacia atrás de minoristas y la cadena por una integración vertical hacia delante de mayoristas.

Otra diferencia principal proviene del distinto grado de compromiso que el minorista asume en cada uno de los formatos. Por todos es sabido que por los aspectos propios de su funcionamiento, por la estructura organizativa de una cooperativa y por muchos más aspectos que veremos a continuación, los asociados a una cooperativa tienen un compromiso social mayor que los adheridos a una cadena, mientras que éstos lo que tienen es un compromiso contractual mayor frente a los asociados a una cooperativa.

Por último, y quizá la diferencia más visible, sea la fundamentada en las estructuras organizativas de cada formato. En el apartado siguiente ilustramos esta cuestión final.

## **10.4.2. Estructuras organizativas y elementos diferenciadores**

### **10.4.2.1. Cadenas voluntarias**

#### **10.4.2.1.1. Elementos jurídicos**

Los minoristas independientes se asocian a la cadena mediante un *contrato de adhesión* en el que se comprometen con la central a adquirir mercancía de un mayorista de la misma cadena y ubicado en la misma zona. Dichos minoristas tienen su propia forma jurídica, generalmente suelen ser empresas con personalidad física.

En cuanto a sus obligaciones, es un contrato básicamente de aprovisionamiento, aunque no obligue al minorista a realizar dicha función exclusivamente a través de la cadena, y de compromiso en el correcto uso de la marca comercial a la que se encuentran asociados. En cuanto a sus derechos, es un contrato centrado en los servicios colaterales ofrecidos por la cadena al minorista, así como en el derecho al uso de una marca comercial de reconocido prestigio.

En relación a la vinculación del mayorista para con el minorista, además de lo relacionado con la logística y el aprovisionamiento donde el mayorista se compromete al abastecimiento a precios competitivos, el mayorista tiene el deber de ser responsable de los aspectos comerciales. Así, no sólo tendrá que estar pendiente de la estrategia comercial que deberá aplicar el minorista para ser rentable en la zona correspondiente, sino que también deberá aportar información comercial a la central sobre todos aquellos aspectos relevantes respecto del funcionamiento de dichos minoristas, con el objeto de tomar las decisiones oportunas que afectan a toda la organización. Los mayoristas con personalidad jurídica propia suelen ser generalmente sociedades limitadas o anónimas y trabajarán junto con el resto de mayoristas de forma coordinada a través de su central.

Por último, los compromisos adquiridos tanto por los minoristas adheridos como por los mayoristas y accionistas quedan recogidos en un documento denominado *Reglamento de Régimen Interior*, donde se refleja a grandes rasgos cuales son los derechos y deberes de cada una de las partes. En concreto, de entre el total de cuestiones que se pueden recoger, sirva la siguiente enumeración como ejemplo ilustrativo de las mismas: el propósito o misión de la cadena, los objetivos, los derechos y deberes de la empresa resultado de la asociación de mayoristas como central, mayoritariamente sociedad anónima, los derechos y deberes de cada una de las empresas mayoristas, sociedades anónimas y limitadas, y los derechos y deberes de cada uno de los minoristas, en su mayoría personas físicas.

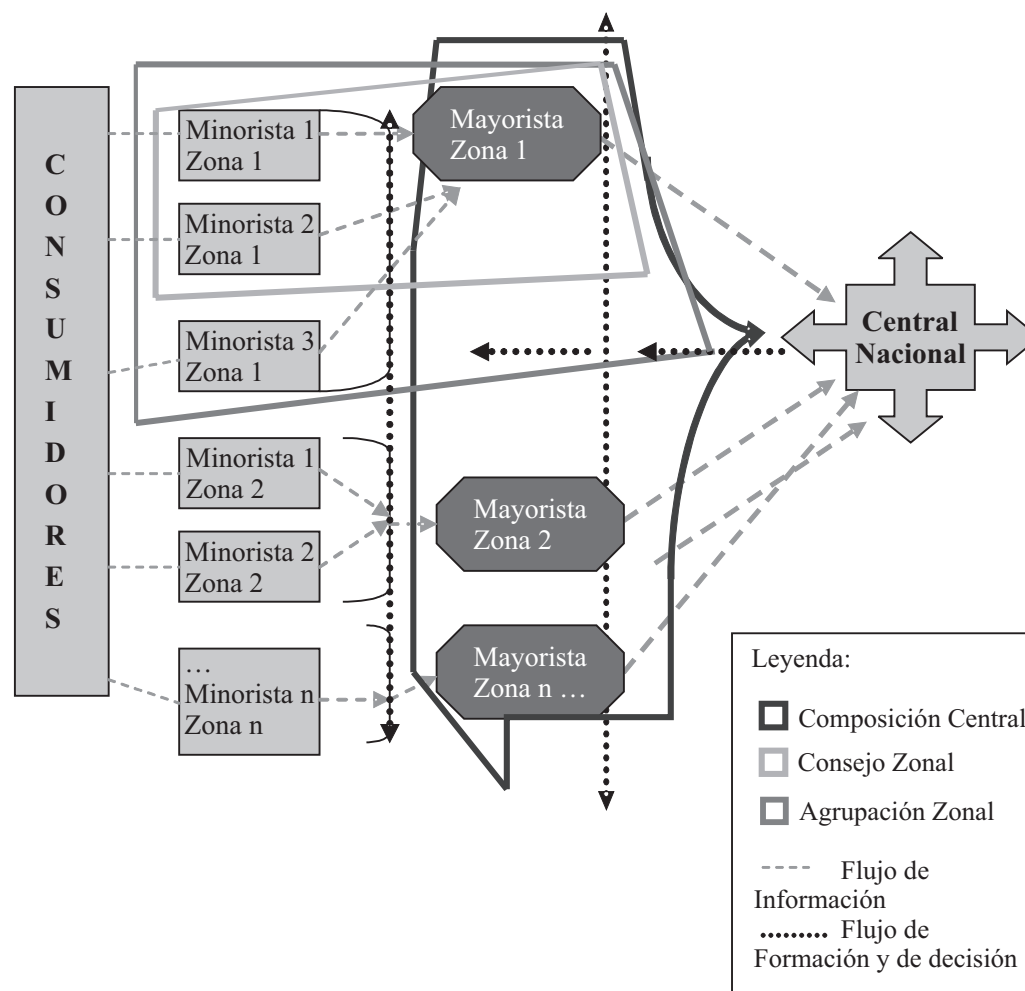
En definitiva, detrás de estos compromisos, lo que se desprende es la existencia de un canal de información comercial del que se nutrirá la organización para tomar las decisiones pertinentes, y otro canal de tipo formativo y decisorio que mostramos en la figura 10.1, tras definir los elementos organizativos de las cadenas.

#### **10.4.2.1.2. Elementos organizativos**

Antes de entrar en la definición de elementos organizativos es necesario tener en cuenta que el criterio elegido para definir los distintos órganos es uno de tipo geográfico, así como que el orden en el que aparecen presentados depende de la envergadura de las decisiones que se toman en cada uno de estos órganos:

- Central nacional.* Es el órgano supremo de la cadena. Aquí se integran la totalidad de los mayoristas adheridos de un país y su función principal es la de actuar como central de compras. Es un órgano de especial importancia en cuanto que aglutina la información recibida de los mayoristas adheridos, y toma decisiones de gran trascendencia para la cadena, relativas principalmente a su política comercial e imagen de marca.
- Consejo de agrupación zonal.* Está compuesto por el presidente, que en este caso es el mayorista de la zona, y una representación de minoristas adheridos ocupando los demás cargos.
- Agrupación zonal de detallistas.* Está compuesto por el mayorista de la zona y por todos los minoristas de dicha zona.

**FIGURA 10.1**  
**Elementos organizativos y flujos de información de cadenas voluntarias**



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se anticipó en el apartado anterior, las relaciones entre los diferentes agentes y órganos de la cadena generan dos flujos distintos: Uno relativo a la *información del mercado*, en cuanto a que los minoristas son los que se encuentran más cercanos al consumidor y los mayoristas más cercanos a las necesidades de los minoristas; y

un flujo de *formación* y de *actuación* que se produce tras procesar la información recibida en la retroalimentación del sistema.

#### 10.4.2.2. Cooperativa de detallistas

##### 10.4.2.2.1. Elementos jurídicos

La Constitución española establece en su art. 129.2 que los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en las empresas y fomentaran mediante una legislación adecuada las sociedades cooperativas.

Las cooperativas de detallistas se acogen a un régimen cooperativista. Esto es, la unión de los minoristas, por su parte independientes jurídicamente y en su mayoría personas físicas, forman una empresa propiedad de los socios que se acoge a la Ley de Cooperativas.

Dicha ley merece en este caso especial atención. Este formato tiene algunas ventajas inherentes al mismo, debido a las continuas ayudas recibidas por parte de las Administraciones Públicas, por su carácter socioeconómico. Sin embargo, debemos ser conscientes de que existen algunas exigencias legales que condicionan el funcionamiento comercial de la empresa. Concretamente, la definición del Estatuto de la cooperativa y, en gran medida, su gestión está supeditada a la legislación aplicable y ésta, a su vez, debe condicionar su definición a las circunstancias sociales y económicas de un entorno muy heterogéneo y cambiante. Por ello, era necesario el establecimiento de un marco jurídico apropiado, como se desprende del siguiente extracto de la Exposición de Motivos de la Ley de Cooperativas (Ley 27/1999 de 16 de Julio):

“las sociedades cooperativas, como verdaderas instituciones socioeconómicas, han de hacer frente a las constantes transformaciones que, de forma progresiva, se producen en el mundo actual. Los cambios tecnológicos, económicos y en la organización del trabajo que dan especial protagonismo a las pequeñas y medianas empresas, junto a la aparición de los nuevos *yacimientos de empleo*, abren a las cooperativas amplias expectativas para su expansión, pero, a la vez, exigen que su formulación jurídica encuentre sólidos soportes para su consolidación como empresa”.

Si además consideramos que las CC.AA., a las que se les da competencia exclusiva en el desarrollo de la ley autonómica en virtud del Estatuto de Autonomía (art.58.1.4.º), toman como referencia la ley estatal en tanto que se coordinan con la Administración del Estado, el derecho mercantil, en general, y el societario, en particular, y desarrollan la ley de forma tal que se adapte a las casuísticas propias de cada CC.AA., dará como resultado una ley exhaustiva en sus definiciones. Por tanto, menos flexible a la hora de legislar a todas las empresas que se acogen a ella.

Por ésta y por otras muchas razones resulta especialmente interesante ver cómo se adapta el articulado de un estatuto de determinada cooperativa a una ley autonómica o estatal en función al ámbito de aplicación de cada una de estas leyes. Más adelante trataremos este tema con más detalle.

Una vez dicho lo anterior, es obvio que el elemento vinculante del socio con la cooperativa y viceversa es el *estatuto*. En él quedan recogidos las obligaciones y los derechos de los socios y del mayorista.

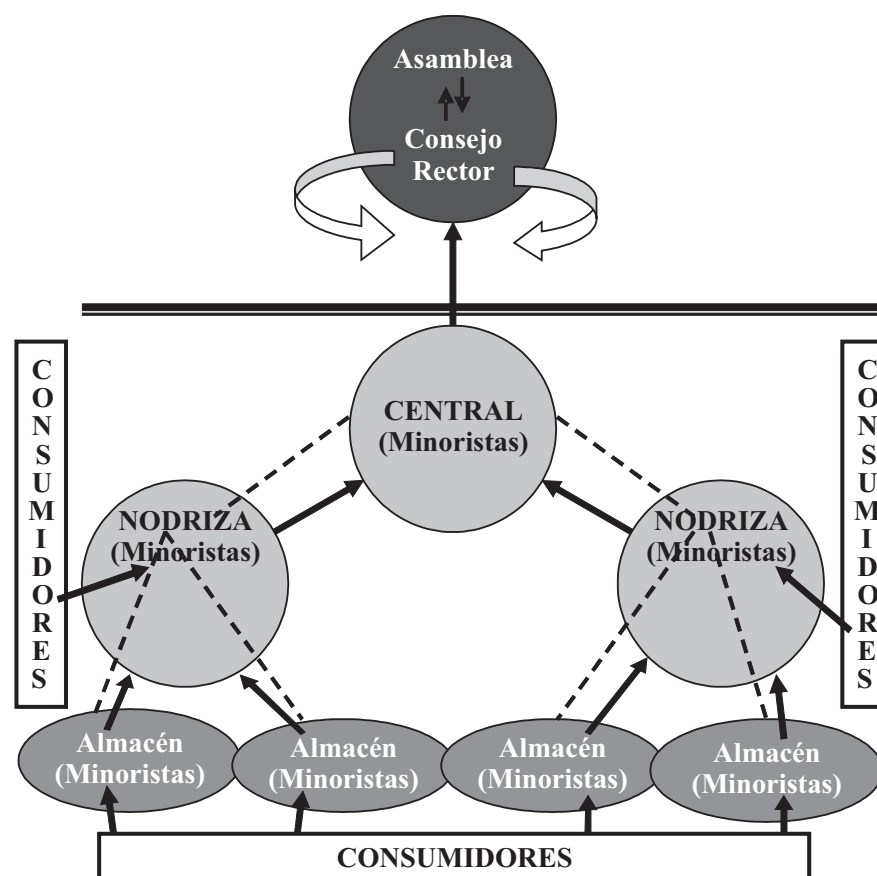
En algunas empresas disponen también de un *Reglamento Interno*, que supeditado al estatuto recoge de forma específica aspectos menos relevantes pero muy importantes en el quehacer diario de estas empresas.

##### 10.4.2.2.2. Elementos organizativos

Una de las ideas principales que se han planteado de manera más o menos directa en las páginas anteriores es que en las cooperativas es fundamental la participación de los socios en la toma de decisiones. Para ello, se han creado una serie de órganos o figuras que permiten el acceso a la aportación individual en la toma de decisiones:

- a) *La Asamblea general.* Al menos una vez al año se celebra en convocatoria de sesión ordinaria. Asimismo, y según se originen ciertas circunstancias, sin importar la frecuencia, y por iniciativa del Consejo rector, se pueden convocar sesiones extraordinarias. En la Asamblea participan todos los socios de forma democrática, siendo un órgano fundamental para el funcionamiento de la cooperativa. Entre otros aspectos, se decide sobre las ampliaciones de capital, se aprueban las cuentas anuales, se decide la imputación de los beneficios, se eligen los componentes del Consejo rector, se aprueban las modificaciones realizadas en los estatutos y, en definitiva, se decide acerca de la política general de la cooperativa.
- b) *Consejo rector.* Se celebra varias veces a lo largo del año. Sus funciones son la representación del resto de los socios y la toma de decisiones relativas a la gestión de la actividad diaria, desarrollando funciones como la aprobación de las nuevas admisiones y la creación de nuevos centros de suministro, responsabilizándose también de velar por el cumplimiento del Estatuto. En definitiva, establece las normas de gobierno y el régimen de administración de la sociedad desarrollando actividades equiparables al consejo de dirección de cualquier otro tipo de empresa. Para constituirlo son necesarias las figuras del presidente —representante legal de la cooperativa—, vicepresidente y secretario.
- c) *Interventores.* Sus principales cometidos son la aprobación de cuentas anuales y la elaboración de propuestas de distribución de excedentes o imputación de pérdidas.

**FIGURA 10.2**  
**Elementos organizativos y flujos de información de cooperativas de minoristas**



Fuente: Elaboración propia.

Éstos son los órganos esenciales de la sociedad cooperativa, si bien, como empresas que son, pueden tener diversos cargos reflejados en los organigramas internos.

En la figura 10.2, se pueden observar no sólo los flujos decisorios y de información relevante del mercado, sino también los flujos logísticos que podemos encontrar en una cooperativa de minoristas. El *almacén central*, generalmente abastecido por una central de compras, abastece a los almacenes considerados como *nodrizas* y éstos a **las** demás almacenes que son consideradas como *delegaciones*.

Por su parte, en el caso de las cadenas el flujo es más sencillo, puesto que se abastecen del almacén de la empresa mayorista encargada de la agrupación zonal, y la mayorista de la central de compras.

### 10.4.3 Apuntes finales de interés sobre la Ley General de Cooperativas (LGC), Ley Autonómica (L.A) y Estatutos (E)

Según la Ley General de Cooperativas, la cooperativa “es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional”. Si tenemos en cuenta que se le “exigen sólidos soportes en su formulación jurídica para su consolidación como empresa”, merece que se le preste una especial atención al contenido que puede llegar a abarcar la ley general, una ley autonómica —en este caso utilizaremos a efectos ilustrativos la de Andalucía—, así como el desarrollo de ambas leyes en el Estatuto de una cooperativa.

#### 10.4.3.1. De la denominación, ámbito de aplicación y el objeto social

“La Ley de Cooperativas será de *aplicación* a las sociedades cooperativas que desarrollen su actividad en el territorio de varias Comunidades Autónomas, excepto cuando en una de ellas se desarrolle con carácter principal” (LGC). Esto es, que será de ámbito de aplicación autonómico la cooperativa que desarrolle su actividad principalmente en una CC.AA., sin perjuicio de que puedan tener relaciones comerciales con terceros que no pertenezcan a dicha comunidad o realizar otras actividades fuera del territorio. Esta misma reflexión suele quedar también reflejada en el Estatuto.

En cuanto a la *denominación* social, el nombre deberá incluir forzosamente las palabras “sociedad cooperativa o S.Coop.” si se acoge a la normativa general o “S.Coop.And.” si se acoge a la ley andaluza, siendo el estatuto el que determine definitivamente cuál será la denominación social completa.

En el estatuto quedará recogido el *objeto social* de la empresa y en las leyes autonómicas los principios generales de dicha ley para la interpretación de la misma. Merece la pena detenerse en dichos principios, puesto que recogen en pocas líneas el funcionamiento general de las cooperativas. En el caso de la ley andaluza (art. 2) los *principios generales* son:

- I. Libre adhesión y baja voluntaria de los socios, con la consiguiente variabilidad del capital social.
- II. Igualdad de derechos y obligaciones entre los socios.
- III. Estructura, gestión y control democrático.
- IV. Interés voluntario y limitado a las aportaciones al capital social.
- V. Participación en la actividad de la cooperativa.
- VI. Participación de los socios en los resultados, en función al volumen de facturación desarrollado en la cooperativa.

- VII. Educación y formación de sus miembros, así como la difusión en su entorno de estos principios.
- VIII. Promoción de las relaciones intercooperativas para mejorar el servicio de sus intereses comunes.
- IX. Autonomía de las cooperativas frente a toda instancia política, económica, religiosa o sindical.

#### **10.4.3.2. Del contenido mínimo que debe desarrollar el Estatuto**

Tanto la ley general como las autonómicas hacen referencia al contenido mínimo que debe constar en los estatutos. En definitiva se trata de ir marcando los aspectos principales a desarrollar por cada cooperativa como elemento vinculante con el socio. Éste es uno de los aspectos en los que la normativa autonómica suele ser más amplia y, por tanto, más precisa que la general, en el sentido de que la ley general marca a grandes rasgos en qué materias debe trabajar el estatuto y la autonómica hace una enumeración exhaustiva de dicho contenido mínimo.

En concreto, los contenidos mínimos que deberán contemplarse en los Estatutos, según la Ley general de Cooperativas (art. 11.1), son los siguientes:

- a) La denominación de la sociedad.
- b) Objeto social.
- c) El domicilio.
- d) El ámbito territorial de actuación.
- e) La duración de la sociedad.
- f) El capital social mínimo.
- g) La aportación obligatoria mínima al capital social para ser socio, forma y plazos de desembolso y los criterios para fijar la aportación obligatoria que habrán de efectuar los nuevos socios que se incorporen a la cooperativa.
- h) La forma de acreditar las aportaciones al capital social.
- i) Devengo o no de intereses por las aportaciones obligatorias al capital social.
- j) Las clases de socios, requisitos para su admisión y baja voluntaria u obligatoria y régimen aplicable.
- k) Derechos y deberes de los socios.
- l) Derecho de reembolso de las aportaciones de los socios, así como el régimen de transmisión de las mismas.
- m) Normas de disciplina social, tipificación de las faltas y sanciones, procedimiento sancionador, y pérdida de la condición de socio.
- n) Composición del Consejo rector, número de consejeros y período de duración en el respectivo cargo. Asimismo, determinación de número y período de actuación de los interventores y, en su caso, de los miembros del Comité de Recursos.

#### **10.4.3.3. De los derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios**

Las cuestiones tratadas en este apartado representan uno de los pilares fundamentales del funcionamiento de una cooperativa, por lo que es conveniente hacer un repaso de ellos.

Para poder definir derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios es necesario determinar, en primer lugar, quiénes pueden tener la cualidad de socio. Este tema se trata en la ley general de forma genérica y, de for-

ma mucho más exhaustiva, en las leyes autonómicas, haciendo alusión a cualquier tipología de socio que pueda existir (socio de trabajo <sup>2</sup>, socio inactivo <sup>3</sup>, etc.) y a los requisitos que deben cumplir en los distintos tipos de cooperativas existentes (de primer grado <sup>4</sup>, de segundo grado <sup>5</sup>, etc.).

Asimismo, el *proceso de admisión de los socios* y los socios susceptibles de ser admitidos en función a la actividad u objeto de la empresa, sin olvidar el principio de “libre adhesión”, es otra de las encomiendas de las leyes a los estatutos de la sociedad.

En cuanto a los *derechos de los socios*, la Ley General (art. 16) deja en mano del estatuto la definición de tales derechos, pero al igual que las leyes autonómicas define aquellos que son especialmente importantes:

- a) Asistir, participar en los debates, formular propuestas según la regulación estatutaria y votar las propuestas que se les sometan en la Asamblea General y demás órganos colegiados de los que formen parte.
- b) Ser elector y elegible para los cargos de los órganos sociales.
- c) Participar en todas las actividades de la cooperativa, sin discriminaciones.
- d) El retorno cooperativo, en su caso.
- e) La actualización, cuando proceda, y la liquidación de las aportaciones al capital social, así como percibir intereses por las mismas, en su caso.
- f) La baja voluntaria.
- g) Recibir la información necesaria para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.
- h) La formación profesional adecuada para realizar su trabajo los socios trabajadores y los socios de trabajo.

Finalmente, las *obligaciones y responsabilidades* de los socios. La primera obligación que cita la Ley General es la de cumplir los deberes tanto legales como estatutarios. Al igual que en el apartado anterior, además de remitir al estatuto, la Ley General hace una mención de aquellas obligaciones que tienen una importancia especial, como “guardar secreto sobre aquellos asuntos y datos de la cooperativa cuya divulgación pueda perjudicar a los intereses sociales lícitos” (art. 37 L.G.C). No obstante, en los estatutos las obligaciones de los socios son **desarrollados** con mayor exhaustividad. En cuanto a la responsabilidad, regulada tanto en el Estatuto como en la Ley General y en la Autonómica, destacamos la mención explícita importante que se hace **de** la responsabilidad del socio para con las deudas de la cooperativa está limitada a sus aportaciones.

#### 10.4.3.4. Del régimen disciplinario

Mientras que en algunas de las cuestiones vistas hasta ahora la Ley General establecía el contenido mínimo del que debía ocuparse el Estatuto, en este caso será necesario que éste recoja un contenido máximo, ya que no serán de aplicación todas aquellas sanciones que no hayan sido recogidas en el Estatuto con anterioridad. Además, al Estatuto le corresponderá la fijación de los procedimientos disciplinarios respetando las normas establecidas por la ley general; una de ellas, y posiblemente la más importante, es la relativa a la competencia indelegable del Consejo rector en la facultad disciplinaria.

<sup>2</sup> Es aquel socio cuya actividad en la cooperativa consiste en la prestación de su trabajo personal, ya sea a tiempo parcial o a tiempo completo. Esta figura es más propia de las cooperativas de consumidores.

<sup>3</sup> El socio que dejó de realizar la actividad sujeta al compromiso cooperativo, o de emplear sus servicios, puede seguir siendo socio acogiéndose a esta figura.

<sup>4</sup> Sus socios son personas físicas o jurídicas. Pueden ser de servicios, de seguros, de consumidores y usuarios, de crédito, etc.

<sup>5</sup> Son las constituidas por dos o más cooperativas de la misma clase.



#### 10.4.3.5. De la baja voluntaria

El socio podrá darse de baja en cualquier momento siempre mediante un preaviso por escrito dirigido al Consejo rector. De nuevo, la ley general y la autonómica encomiendan al estatuto que se encargue de definir aspectos como el plazo de preaviso o, si lo hubiera, el tiempo mínimo de permanencia. La ley general establecerá un margen de tiempo que nunca podrá ser superado por los plazos establecidos en el estatuto. Por su parte, la Ley Autonómica establecerá el mismo requisito que la Ley General o bien puede que sea más laxa. Por ejemplo, el plazo de preaviso al Consejo rector para comunicar una baja en la Ley General no podrá ser superior a un año, si bien en la Ley Autonómica andaluza no podrá ser superior a 6 meses.

#### 10.4.3.6. De los órganos sociales

La clasificación de los órganos, la descripción de su composición, las competencias más importantes, la convocatoria y todos los demás aspectos de estos órganos están regulados con exhaustividad en la Ley General. Por tanto, no necesitan ser desarrollados con posterioridad en los estatutos, aunque aparecen descritos de forma muy similar a como aparecen en la norma general por la importancia que tiene el dejar constancia de ello.

#### 10.4.3.7. Del capital social, de las aportaciones obligatorias y de las voluntarias

La Ley General define el capital social como las aportaciones de los socios y delega en los estatutos la definición de capital social mínimo con el que puede constituirse la sociedad, con la exigencia por parte de la Ley General de estar totalmente desembolsado. Asimismo, en la autonómica puede que se haga referencia a cierta cantidad monetaria por debajo de la cual no puede fijarse un capital mínimo (p.e., nunca deberá ser inferior a 3.000 €).

Otro aspecto a tener en cuenta, en la Ley General y en la Autonómica, es la inclusión en el capital social tanto de las aportaciones obligatorias como de las voluntarias efectuadas en tal concepto por los socios. No obstante, se deja constancia de que la admisión o no de las aportaciones voluntarias al capital social es competencia de la Asamblea y, si el estatuto así lo estableciera, del Consejo rector.

En definitiva, la aportación al capital social no es más que la definición del horizonte de la responsabilidad de los socios respecto a las posibles deudas.

Las aportaciones obligatorias son aquellas por las que se puede adquirir la condición de socio. La Asamblea es el órgano que podrá exigir nuevas aportaciones obligatorias para la ampliación del capital social.

En cuanto a las aportaciones voluntarias, según si se admiten o no en función de las condiciones expuestas anteriormente, tendrán carácter permanente, propio del capital social al que pasarán a formar parte, con la exigencia de estar totalmente desembolsado en el momento de la suscripción según la ley general y al menos en un 25% según la ley autonómica.

Por último, en lo relativo a la remuneración de las aportaciones, tanto la Ley General como la Autonómica delegan en el estatuto la determinación de si las aportaciones devengan o no intereses.

#### 10.4.3.8. De la aplicación de excedentes

Tanto la Ley Autonómica como la General son exhaustivas en la explicación de la aplicación de excedentes obtenidos por la cooperativa (art. 58 de la Ley General):

1. De los excedentes contabilizados para la determinación del resultado cooperativo, una vez deducidas las pérdidas de cualquier naturaleza de ejercicios anteriores, y antes de la consideración del Impuesto de Sociedades, se destinará, al menos, el 20 % al *fondo de reserva obligatorio* y el 5 % al *fondo de educación y promoción*. Dicho fondo es uno de los principales caballos de batalla en el debate propiciado por el equilibrio entre las ayudas

y obligaciones derivadas de la aplicación de la Ley de Cooperativas, ya que será un fondo inembargable y no repartible, a disposición de la Administración en los casos de transformación o disolución de la sociedad.

2. De los beneficios extracooperativos y extraordinarios, una vez deducidas las pérdidas de cualquier naturaleza de ejercicios anteriores, y antes de la consideración del Impuesto de Sociedades, se destinará al menos un 50 % al fondo de reserva obligatorio.

No obstante, delegan al estatuto la posibilidad de prever todas o algunas de las modalidades del retorno cooperativo, la forma de hacerlo efectivo y la aplicación de los excedentes extracooperativos y los beneficios extraordinarios disponibles. Sin embargo, aunque la ley autonómica mantiene el principio de delegar en el estatuto lo relativo al retorno cooperativo, es estricta a la hora de aplicar los resultados extraordinarios, ya que deberán destinarse en su totalidad al fondo de reserva obligatorio.

#### 10.4.3.9. Comentarios finales

Con el epígrafe 10.4.3, aunque conscientes de la mayor aridez de sus contenidos, hemos perseguido dos objetivos principales: en primer lugar, establecer una toma de contacto con las materias reguladas en la Ley de Cooperativas (capital social, derechos y obligaciones de los socios, órganos sociales, la baja voluntaria, etc.) y, en segundo, comparar el desarrollo de una Ley General frente a una Ley Autonómica y comprobar cómo cada una puede incidir en la elaboración del estatuto de una cooperativa. A este respecto, se han visto definiciones más escuetas en la Ley General que en la Autonómica y definiciones exactamente iguales, se ha comprobado cómo cada una de ellas delega en el Estatuto el desarrollo de un contenido mínimo previamente establecido y se ha observado el

### LECTURA 2

#### Fragmentos de la entrevista a D. Antonio Salas Ramírez, ex Director General de Covirán (mayo 2007)

**Sabemos que las cooperativas tienen una serie de elementos internos y de condicionantes que las hace ser distintas a otros formatos del sector minorista. Pero, ¿cómo consigue defenderse Covirán de los grandes grupos de distribución? ¿Podría desvelarnos alguno de los secretos en los que basa Covirán su éxito competitivo?**

Los condicionantes internos a los que alude la pregunta y que parecen conocerse a veces no están tan claros... (risas) ...no es fácil dirigir una empresa tan democrática como una cooperativa, no hay capacidad de imponer el capital a determinados criterios y evidentemente hay que ser mucho más pedagógico, hay que conseguir un mayor convencimiento para poder llevar las cosas adelante y ese elemento como es evidente tiene su dificultad. Covirán ha sabido ser una cooperativa profesionalizada, donde sus órganos de gestión diaria no están condicionados por la lentitud asamblearia (...). ¿y qué nos hace ser distintos a otras cooperativas? las cooperativas no tienen por qué ser distintas a otros formatos, al igual que en otros **formatos** hay cooperativas que no funcionan, no obstante tenemos el condicionante de diferenciarnos por nuestro fin social, ya que el objetivo no es un objetivo de capital... Evidentemente, en un sector donde hay tan poco margen hay que aportar más que unas buenas condiciones de adquisición de mercancías... y éste ha sido precisamente nuestro caso, no pretender sólo ser una compañía de venta de mercancía, sino ser una cooperativa de servicios. Tenemos siempre una respuesta a nivel de proveedores ya que deben de estar donde nosotros estemos y por nuestra parte debemos cumplir con los compromisos adquiridos y cumplir con ellos, y como hacemos un gran marketing promocional estamos consiguiendo vender tal que en Andalucía siendo el tercer operador seamos el cliente principal en las carteras de las marcas<sup>6</sup> líderes de alimentación de este país. (...)

*Fuente: Elaboración propia.*

<sup>6</sup> Se refiere a marcas como Nestlé, Danone y Puleva.

desarrollo común de algunas materias, así como el desarrollo específico de la Ley Autonómica, condicionado éste a la necesidad de poder adaptarse a la casuística concreta de cada Comunidad Autónoma. De cualquier manera, lo que es una constante en todo este conjunto de normativas es que, salvo algunos matices, se regulan en ellas tanto cooperativas de consumidores como cooperativas de primer y segundo grado, así como cooperativas de crédito, agrícolas, de trabajo asociado, de servicios, de viviendas, etc. Por último, aunque se establecen algunos requisitos sectoriales y geográficos en la constitución de éstas, las leyes se desarrollan en aras de evitar la excesiva fragmentación del movimiento cooperativo, aunque esto sin duda puede afectar a la competitividad de algunas de ellas por la necesidad de englobar en una normativa a sectores empresariales con circunstancias comerciales muy distintas.

## 10.5. Composición por enseñanzas del ámbito español

En este apartado conoceremos la composición por enseñanzas de cooperativas y cadenas voluntarias del panorama español, cómo se originaron, cuáles son sus actividades, en qué regiones se ubican y cuáles son las marcas comerciales que regentan.

Comenzaremos por las cooperativas más significativas sobre la base de las cifras que se verán en el apartado siguiente. En cuanto a las cadenas voluntarias, nos centraremos específicamente en *Spar*, instalada en España desde 1959, por dos razones principales: (1) fue la primera cadena que llegó a nuestro país; y (2) aunque en la literatura de muchos analistas del sector aparecen menciones de cadenas como *Ifa* (ya contaba con 60 socios mayoristas en 1983 y con 131 Cash & Carries), *Vegé*, *Iga*, *Centra* (1971), *Dima*, *Perfrode*, *Unidis*, *Daper*, *Maesa* (1979), *Unagrás*, *Uda* (1974), *Una-Vivó*, *Selex*, *Penta* y *Ucasa*, algunas de ellas se encuentran en la actualidad unidas a otras empresas, o han desarrollado su faceta sucursalista para poder competir con las multinacionales, o bien han desarrollado tanto su faceta mayorista que han llegado a desplazarse del formato cadena al formato central de compras. Por tanto, tomar alguna de éstas como referencia, más que simplificar las explicaciones teóricas dificulta el entendimiento de los elementos esenciales de las cadenas.

### 10.5.1. Las cooperativas más significativas

En este apartado haremos un pequeño recorrido por las cooperativas más importantes de nuestro país, no sin antes hacer una breve reseña del panorama internacional, donde destacan empresas como *E.leclerc*, cooperativa francesa originada en los años 50, hoy con más de 576 establecimientos, de los cuales el 85% son hipermercados y el resto supermercados de varios metrajes. En el 2003 registró una facturación consolidada de 27.200 millones de euros. Cuenta con más de 500 miembros, da trabajo a más de 80.000 empleados y está presente en Francia, España, Italia, Portugal, Polonia y Eslovenia. No obstante, y pese a que en la actualidad su máxima sigue siendo la de trabajar en pro a la independencia de los minoristas, está muy lejos de lo que fueron las cooperativas de aquella época. En este sentido, el verdadero referente para las cooperativas españolas ha sido *Edeka*, líder de la distribución alemana, con una cuota de mercado que representa más de un 20% y que hoy gracias a su estrategia de fuerte implantación territorial ha logrado alcanzar la integración de más de 4.000 detallistas.

En cuanto al panorama nacional, a continuación presentamos algunas de las cooperativas de detallistas más significativas por su posicionamiento en facturación y en número y redes de establecimientos.

#### 10.5.1.1. UNIDE

Es la cooperativa líder de la distribución alimentaria por volumen de facturación, con sede en Madrid. Se originó en 1992, tras el acuerdo realizado por varias empresas cooperativas (Gruma, Ada, Santa Faz, Industrial Cacereña

y todas las que estaban en Uda). Como todas, su filosofía se fundamenta en la unión de intereses para lograr obtener una rentabilidad en el mercado, lo que justificó que en 1998 iniciara un plan de modernización. Los anagramas a los que se acogen los minoristas asociados son 3:

- *Udaco*. Establecimientos con superficie de sala de venta de hasta 150 m<sup>2</sup>, política comercial basada en la cercanía y en la atención al cliente. En la actualidad son más de 346 establecimientos acogidos a esta línea.
- *Gama*. Establecimientos con superficie entre 150 y 300 m<sup>2</sup>, en la actualidad más de 220 establecimientos se encuentran acogidos a este anagrama.
- *Maxcoop*. Supermercados con más de 300 m<sup>2</sup> de sala de venta, caracterizados por el desarrollo de secciones de fresco. 115 establecimientos de este tipo se encuentran ubicados en todo el territorio.

Actualmente tiene 8 almacenes desde los que distribuye a sus socios (dos en Madrid, uno en Alicante, en Las Palmas, Cáceres, Salamanca, Tenerife y Logroño) y 8 *Cash and Carry* (Ávila, Logroño, Bejar, Salamanca, Segovia, Orihuela, Gran Canaria y el último refuerzo mayorista lo tuvo con la apertura del *Cash* de Fuerteventura).

Como último apunte, Unide participa con Eroski en los supermercados *Supera* y además está encuadrada dentro del grupo de compras encabezado por Eroski.

## LECTURA 3

### Fragmentos de la entrevista a D. Antonio Salas Ramírez, ex Director General de Covirán (Feb. 1999)

#### 1. ¿Cuál es el secreto de Covirán para mantenerse donde está?

A.S: El cooperativismo no tiene por qué ser diferente a cualquier sociedad. Uno de nuestros aciertos es que hemos sabido dividir entre el planteamiento filosófico de lo que es la cooperativa, y la eficacia y funcionalidad que como cualquier empresa hay que tener.

(...)

Otro de los factores claves para nuestra buena marcha ha sido el no cambiar nuestros principios. Fuimos creados para potenciar el desarrollo del detallista y no para beneficiarnos de él... Siempre hemos respetado y seguiremos haciéndolo a nuestros detallistas. Al fin y al cabo, si ellos funcionan y evolucionan tendremos futuro, si no, no.

#### 2. ¿Algún aspecto más que haya influido en su éxito?

A.S: Otro factor puede ser la forma de capitalizarnos. Cada socio aporta un millón de pesetas en concepto de capital social; además de tener una estructura que nos permite retener y primar en función del interés que marca el Banco de España durante tres años el 2% de su volumen de facturación. Esto nos permite hacer frente a los proyectos de inversión, con un fondo importante que, además nos sirve como fondo de garantía frente al propio socio (...). Hemos procurado olvidarnos de que somos una cooperativa y actuar como cualquier otra sociedad, lo único que a la hora de distribuir beneficios actuamos como marca la ley para las cooperativas, primero procuramos no tener beneficios y dárselo en el día a día, y redistribuirlo en función de su volumen de negocio.

#### 3. ¿Cambiaría Covirán si pasase a ser una sociedad anónima?

Hombre yo creo que sí, porque la gestión de una sociedad anónima es distinta. En ella, al final, siempre hay alguien que tiene más poder que los demás y comienzan a generarse intereses de otro tipo. Aquí sin embargo cada socio tiene un voto ante una Asamblea, tiene el mismo capital que el otro y nadie puede tener más presión(...) no existe un grupo de presión que tome una decisión contraria a los intereses de otros socios. Con otra filosofía de sociedad, quizá, algunos socios no recibieran, el apoyo que ahora tienen. Nosotros damos prioridad a nuestros socios y no a la central ni a sus beneficios.

*Fuente:* Distribución Quincenal, Febrero, 1999.

### 10.5.1.2. COVIRAN S.C.A.

Cooperativa de detallistas fundada en 1961 en Granada, vinculada con la Central de Compras Euromadi, a la que se asocia en 1993. Su actividad principal tiene lugar en Andalucía, pero ya quedan pocas Comunidades Autónomas en las que no haya presencia de Coviran. Actualmente, además de en Andalucía, está presente en Murcia, País Vasco, Cantabria, Navarra, Castilla León, Asturias, Castilla la Mancha, Comunidad Valenciana, Canarias, La Rioja y Extremadura. Dispone, además, de 21 plataformas de distribución ubicadas en: Atarfe (Granada), Motril, Baza, El Ejido, Vera, Jaén, Andujar, Puerto Real, Jerez, Cartaya, Vélez-Málaga, Dos Hermanas, San Sebastián, Santander, Pamplona, Murcia, Vitoria, Zamora, Villena y Mérida.

Se caracteriza por un crecimiento calificado como “excelente” dentro del sector de distribución alimentaria, con un crecimiento económico en facturación del 9% en el ejercicio 2006 frente al 2005, un crecimiento en sala de ventas del 7,5%, y un crecimiento en el número de socios muy importante, ya que el año 2002 se cerró con un total de 1371 y el 2006 con un total de 1832, lo que supone un crecimiento de un 33% en solo 4 años.

La estrategia comercial está basada en la cercanía tanto física como relativa al trato que le otorgan los minoristas a sus clientes.

### 10.5.1.3. COOP. SAN RAFAEL (SDAD. COOP. DET. ALIM.)

Se originó en la década de los 60 en Córdoba y aunque hoy su área de cobertura se extiende principalmente por la comunidad autónoma andaluza también tiene presencia en Extremadura y Castilla la Mancha.

Además, posee 3 Cash con los que obtiene un elevado volumen de facturación y 5 almacenes, tres en Córdoba, uno en Badajoz y uno en Linares. Asociada a la central de compras Euromadi.

La marca comercial con la que se identifican los establecimientos es *Alsara*.

### 10.5.1.4. GRUPO UPPER SDAD. COOP.

*Dasa* nació en 1982; así es como se llamaba entonces, por el esfuerzo de seis comerciantes de lograr el objetivo común de aunar fuerzas. El grupo está formado por 7 sociedades con sede en Cartagena (Murcia). Se posiciona como la primera empresa de la región por volumen de negocio, y aunque trabaja principalmente en Murcia tiene alguna presencia en Alicante.

Trabajan con tres enseñas distintas: *Upper Centros Comerciales* y *Upper Supermercados*, son los anagramas de los establecimientos propios y *Upper Autoservicios* los de los establecimientos asociados.

También está asociada a la central de compras Euromadi y se caracteriza por un crecimiento espectacular.

## 10.5.2. SPAR

Spar Española S.A. es la central de servicios que se encarga del desarrollo de la marca SPAR en España. Tiene sede en Madrid, también se encuentra asociada a la central de compras Euromadi y la componen 20 empresas mayoristas que quedarán recogidas en el siguiente apartado. Como ya se ha comentado con anterioridad, Spar es la primera cadena que se instala en España y eso fue en el año 1959, pero se originó en Holanda en el año 1932. Hoy, es un grupo internacional presente en más de 30 países repartidos por Europa, Asia, Latinoamérica y Australia, con más de 15.000 establecimientos y un total de superficie que supera los 6 millones de metros cuadrados destinados a sala de venta.

Spar funciona con 4 anagramas distintos destinados a definir cuatro tipos de establecimientos diferentes:

- **SPAR.** Para establecimientos con una superficie de sala de venta, de entre 200 y 1.000 m<sup>2</sup>, aunque de momento la media de dichos establecimientos se encuentra ubicada en los 400 m<sup>2</sup>. Es un formato de supermercado considerado de proximidad, con un número elevado de referencias y un surtido poco profundo, y con una facturación media anual, según datos de INDISA (2006), de 1,5 millones de euros.
- **SPAR Express.** Para establecimientos entre 100 y 200 m<sup>2</sup>. Ubicados en lugares concurridos, ofrecen cercanía y horarios prolongados, su surtido está condicionado a tales circunstancias, considerándose como de conveniencia. Se orienta a los consumidores de hoy en día, como muestra su lema “Compra Express en un mundo Express”, ofreciendo platos preparados y servicios de productos listos para el consumo. Según los datos ofrecidos a INDISA (2006), la facturación media de este formato es de 800.000 euros anuales.
- **INTERSPAR.** Ubicado en las afueras de las ciudades o en centros comerciales, con más de 3.000 m<sup>2</sup> de sala de venta y caracterizado por la venta adicional de otros artículos no destinados a la alimentación. Formato aún no desarrollado en España.
- **EUROSPAR.** También se ubica en las afueras o en los centros comerciales, con una sala de ventas entre 1.000 y 3.000 m<sup>2</sup>. Con una facturación media anual de 9 millones de euros según INDISA (2006), es el supermercado grande que satisface las necesidades de la compra familiar semanal.

Para comprender mejor el funcionamiento de SPAR, mostramos extractos de la entrevista realizada al Director nacional de SPAR Española (Lectura 4).

## LECTURA 4 Entrevista a SPAR Española

### 1. SPAR Española se encarga en nuestro país de la marca SPAR, ¿podría explicarnos de forma más concreta cómo lleva a cabo esta labor?

SPAR es una organización de comercio asociado que opera en 35 países desde el año 1932 y en España desde el año 1959. Cada país es económicamente y jurídicamente independiente, es decir, el capital de SPAR española es de las centrales distribuidoras SPAR en España. En estos momentos tenemos 20 centrales distribuidoras que operan en las diferentes zonas del territorio español.

(...) Nuestra labor es coordinar las 20 centrales para que desarrollen los supermercados con los principios y valores SPAR que hacen de nuestra enseña primera empresa del comercio independiente.

### 2. Su actividad la realiza a través de las centrales distribuidoras que dirigen y coordinan la marca en sus respectivas zonas. ¿Qué tipo de relación mantiene la Central con ella y cómo coordina la actividad de todas ellas?

La relación de la central con nuestras centrales distribuidoras es permanente de codo con codo (...) Hay un flujo permanente (...) de intercambio de experiencias, de jornadas formativas, informativas y de trabajo cada uno de los departamentos.

### 3. ¿Cómo afecta a su labor diaria el ser una central de segundo escalón y el tener una estructura horizontal y no vertical?

... En cuanto a la estructura horizontal ningún problema, las empresas que se asocian a SPAR están convencidas de que SPAR es bueno para sus negocios y ese convencimiento facilita mucho el trabajo día a día.

### 4. ¿Cuántos establecimientos propios y franquiciados tenía la central a finales del 2004?

Exactamente cerramos el año 2004 con 1.482 supermercados, de los cuales 415 eran propios y 1.067 franquiciados.

### 5. ¿Qué grado de fidelidad tienen sus asociados minoristas?

Para nosotros son franquiciados y podemos decir que la fidelidad es total, no puede ser de otra manera.

(continúa)

(continuación)

**6. ... ¿Qué porcentaje dentro de esta cantidad (facturación) representan las tiendas propias y las franquiciadas?**

...Con una previsión de 1.215 millones de ventas; de éstas el 62% las hacemos en nuestras tiendas propias y el 38% en franquicia.

**7. ¿Qué gasto por ticket de compra tiene, por término medio, el cliente de SPAR?**

El ticket medio de compra varía mucho en cada formato. En el formato SPAR, el supermercado de proximidad, el ticket medio es de 10,5 €.

**8. ¿Qué frecuencia de compra tiene por término medio?**

La frecuencia también cambia, como es lógico, en cada formato SPAR. En SPAR EXPRESS, la frecuencia es de 4,5 veces a la semana; en el SPAR es de 2,6 veces a la semana y en el EUROSPAR es de 1,2 visitas semanales.

**9. SPAR Española tiene una larga historia en el sector ¿Cuál es el momento más ingrato vivido en ella?**

Fuimos la primera cadena nacional en nuestro país, fuimos "LA CADENA DE LOS FUERTES". Los momentos más ingratos los vivimos cuando "atterrizan en nuestro país las multinacionales con ánimo de conquistadores, comprando sociedades. Entonces sucumbieron 13 sociedades SPAR; los resultados ya se conocen, tuvieron dinero para comprar pero no para gestionar, esta ingratitud nos ha servido de experiencia y para saber adaptarnos.

**10. ¿Cómo se defiende de los grandes una empresa como SPAR?**

Los grandes tienen sus ventajas y nosotros las nuestras. No todo en economía son volúmenes y economías de escala, todo esto está muy bien pero no es suficiente (...) somos una enseña con experiencia e internacionalidad (...) que nos ayuda a adaptarnos más rápidamente a los cambios y luego tenemos otra ventaja muy importante: tenemos al frente de cada negocio un empresario que dedica lo mejor de sí mismo al supermercado. Por eso nosotros decimos que "pensamos globalmente pero actuamos localmente".

**11. ¿Tiene SPAR Española una estructura organizativa sencilla?**

Muy sencilla, somos 5 personas, coordinamos las áreas de dirección y marketing, el resto de las parcelas las tenemos delegadas en Euromadi y Desarrollo de Marcas. En Euromadi tenemos centralizada la negociación con los proveedores de marca nacional y en Desarrollo de Marcas la negociación de los productos SPAR (...).

**12. ¿Que relación mantienen SPAR ESPAÑOLA dentro de la organización mundial de su marca? ¿Qué tipo de acciones comunes lleva a cabo?**

(...) SPAR Española es económica y jurídicamente independiente de SPAR Internacional. Tenemos estatutos comunes, manuales comunes, valores comunes bajo una gran marca, SPAR, en común. Y hacemos muchas cosas en común, a título de ejemplo: el patrocinio europeo de atletismo, spots de televisión (...).

Extractos de la entrevista realizada por P. Escobar, INDISA N.º 15 (Febrero 2006), págs.12-18.

## 10.6. Impactos visuales: Cifras de cooperativas y cadenas españolas más significativas

En este apartado veremos los grandes números del escenario español, para la distribución en general y en comparación con las cifras disponibles de cooperativas y cadenas vistas en el apartado anterior.

**CUADRO 10.5**  
**Principales grupos por facturación (a 31 de diciembre de 2005)**

Rank	Empresa	Ventas	Cuota	N.º tiendas	“Franquicias”
1	Grupo Carrefour	12.387.835	20,19	2.153	833
2	Mercadona, S.A.	9.601.593	15,02	960	
3	Grupo Eroski	6.006.000	9,39	557	491
4	Grupo Auchan	4.606.000	7,20	169	
5	El Corte Ingles, S.A(Grupo)	4.470.947	6,99	289	
6	Grupo Caprabo	2.300.000	3,60	579	
7	Dinosol Supermercados	1.971.000	3,08	495	
8	Lidl Supermercados, S.A.	1.550.000	2,42	385	
9	Makro autoservicio mayorista	1.281.000	2,00		
10	Ahorramás, S.A.	982.000	1,54	171	
11	Consum, S.Coop Valenciana	862.600	1,35	308	120
12	Gadisa	849.500	1,33	200	201
13	Miquel Alimentación Grup, S.A.	836.125	1,31	131	341
14	Grupo Árbol	683.800	1,00	352	130
15	Condis Supermercat, S.A.	652.400	1,07	183	215
16	Plus Supermercado, S.A.	594.000	1,02	227	
17	Unide, Sdad.Coop	522.000	0,93		695
18	Alimerka, S.A.	416.000	0,82	163	
19	Distribuciones Froiz, S.A.	385.000	0,65	166	55
20	COVIRAN, Sdad.Coop.And.	350.000	0,60		2.088
21	H.D. Covalco, S.A.	350.000	0,55	25	1.125
22	Uvesco, S.A.	327.951	0,55	122	75
23	Bon Preu, S.A.	316.000	0,51	100	

*(continúa)*



(continuación)

Rank	Empresa	Ventas	Cuota	N.º tiendas	“Franquicias”
24	Comercial Jesuman, S.A.	315.000	0,49	92	
25	Grupo Hermanos Martin, S.A.	295.000	0,49	108	
26	ITM Iberica, S.A.	290.000	0,46	84	
27	Grupo Luis Piña	267.134	0,42	74	225
28	Grupo E.Leclerc	265.000	0,41	7	
29	Hermanos Ayala Sousa, S.A.	260.000	0,41		
30	Hiper Usera, S.A.	259.000	0,41	41	
31	Semark AC Group, S.A.	235.690	0,37	94	
32	Manuel Barea, S.A.	222.300	0,35		120
33	Promotora de Minimercados	198.950	0,31		840
34	Aldi Supermercados, S.L.	194.000	0,30	121	
35	Galerías primero, S.A.	187.672	0,29	60	
36	Dialsur, S.A.	173.501	0,27	38	33
37	Superficies de Alimentación, S.A.	165.000	0,26	74	15
38	Cash Lepe, S.A.	146.000	0,23	133	
39	S. Coop. And. detallistas de Alim. San Rafael	136.000	0,21		916
40	Juan Forne Fornes, S.A.	135.000	0,21	71	

Fuente: Adaptado de INDISA (2006).

En el cuadro 10.5 han quedado recogidos los 40 mejores grupos de distribución en función a sus ventas. Lo primero que es necesario explicar es que en la columna “franquicia” están agrupadas tanto las franquicias propiamente dichas, como los establecimientos independientes de minoristas asociados a grupos de distribución. Asimismo, en la columna “número de tiendas”, están contabilizados los establecimientos que son propios de los grupos o empresas mencionadas en dicho ranking.

Antes de continuar, comentar que respecto a la información reflejada en el cuadro anterior es necesario recordar que ni Eroski ni Consum son cooperativas de detallistas, sino de consumidores. Por este motivo, no han quedado marcadas con fondo negro en el cuadro 10.5. A continuación mostramos datos pormenorizados sobre las cooperativas de minoristas marcadas.

En el cuadro 10.6, aparecen los datos más relevantes de las 3 cooperativas citadas en el ranking de los 40 grupos de empresas más importantes del panorama español en términos de facturación y además la inclusión de la cooperativa murciana Upper; si bien sus cifras no son suficientes como para ser incluido en dicho ranking, aparece como grupo líder del sector a nivel autonómico y es oportuno tenerla en cuenta.

CUADRO 10.6  
Datos relativos a las principales cooperativas españolas

	UNIDE	COVIRAN	C. SAN RAFAEL	C. UPPER
Ventas (Millones de euros año 2006)	524,75	350	130,95	125,44
Incremento ventas 04-05	0,50%	9,40%	3,17%	9,70%
Capital (Millones de euros)	6,311	10,738	2,4	5,29
Plantilla media <sup>7</sup>	650	561	150	172
N.º mayoristas	10	...	4	...
N.º Estab. detallistas independientes	674	2.087	927	215
N.º Establecimientos propios	0	1	20	34
N.º de socios	1.750	1.773	728	192
N.º de Almacenes	8	21	5	4
Ranking Nacional (en facturación) <sup>8</sup>	21.º	24.º	46.º	48.º
Ranking Autonómico (en facturación)	9.º	1.º	9.º	1.º
Suprf. Vta. Mayorista (m²)	14.667	... ...	11.250	... ...
Suprf. Vta. Estab. Propios (m²)	... ...	1.000	... ...	41.000
Suprf. Vta. Detallista (m²)	119.171	300.011	101.348	23.974
Suprf. Almacenes (m²)	70.000	217.380	25.600	No disponible
Central de Compras	Eroski	Euromadi	Euromadi	Euromadi

Fuente: Adaptación de Alimarket (2006) e INDISA (2006).

<sup>7</sup> Se refiere a la plantilla que cada una de las cadenas y cooperativas tiene durante el año. Considera los repuntes de personal, las sustituciones por bajas, los contratos temporales, etc., pero siempre desde la perspectiva del personal interno. Esto es, los empleados de los establecimientos (personal indirecto) quedan excluidos de esta cifra.

<sup>8</sup> Las posiciones en el ranking nacional no coinciden con las presentadas en el ranking del cuadro 10.5, ya que en él se tuvieron en cuenta los grupos de empresas mientras que en el del cuadro 10.6 se han incluido empresas individuales. Esto conlleva una bajada en la posición, puesto que normalmente las agrupaciones suelen ocupar los primeros puestos.

Por último, en el cuadro 10.7 mostramos datos recientes relativos a SPAR española, la cadena voluntaria que hemos seleccionado para ilustrar cuantitativamente en este apartado.

**CUADRO 10.7**  
**Algunos datos significativos sobre SPAR española**

Datos económicos:	
Ventas 2005 cadena:	1.093.944,00 millones de euros
Ventas 2005 Supermercados Spar	1.386,00 millones de euros
Dif. Ventas 05/04	3,60%
Cifras de establecimientos	
N.º de establecimientos propios	440
N.º de Mayoristas	20
N.º de Franquicias	1.036
Superficie de Venta detallista	200.524 m²
Superficie de Venta mayorista	54.000 m²
Superficie de Venta franquiciada	178.965 m²
Superficie de Almacenes	160.429 m²
Empresas que lo forman:	Área de Influencia
Coaliment Granollers	Cataluña
Coaliment Valencia	Valencia y Castellón
Fragadis, S.L	Tarragona
Curiel y Díaz	Ávila, Toledo, Ciudad Real
Pascual Hermanos	Palencia, Zamora, Valladolid
Valvi Alimentación	Gerona
7 Alimentación 7	Navarra, Huesca, Zaragoza, Teruel y Rioja Oriental
Romen	Guipúzcoa
Excluib	Ibiza y Formentera

(continúa)

(continuación)

Domingo Marques	Menorca
Insular General Alimentaria	Mallorca
Jose Espinosa Pomares	Murcia, Almería y Alicante
Supergran	Málaga, Granada
Lider Aliment	Cáceres, Badajoz, Córdoba
Agrucan	Tenerife, La Gomera y Hierro
Supermercados Marcial	Lanzarote
Tomas Barreto	La Palma
Cencosu	Gran Canaria
José Padilla Francés	Fuerteventura
Victoral Moldes Rubial, S.A	Pontevedra

Fuente: Adaptación de Alimarket (2006).

## 10.7. Tendencias futuras y formas de crecimiento

### 10.7.1. Formas de crecimiento empresas del sector: crecimientos de cooperativas y cadenas

En general, podemos distinguir entre *estrategias* y *modalidades* de crecimiento en el sector de la distribución comercial; estas cuestiones se deben, en esencia, a la adaptación de las estrategias clásicas de crecimiento procedentes del campo de la dirección estratégica de las organizaciones. De forma sintética, cuando hablamos de estrategias nos referimos a la tipología de vías que puede seguir una empresa de distribución —en el caso actual, cadenas y cooperativas— para aumentar su volumen de facturación global. En este sentido, se distinguen cuatro alternativas (Cuesta, 2001), que hemos adaptado a los formatos objeto de estudio en los siguientes puntos:

- *Penetración*. Esta estrategia ha sido, posiblemente, la más utilizada al principio por cadenas y cooperativas para crecer. Se basa en el incremento de oferta comercial de la enseña de distribución en los mercados actualmente atendidos. Para que dicha ampliación de la oferta del distribuidor se circunscriba dentro de esta categoría estratégica, se debe basar en la apertura de nuevos establecimientos de igual o similar formato.
- Otra vía de crecimiento es la *diversificación*, añadiendo nuevos servicios a los ya existentes y/o desarrollando nuevos formatos de establecimiento que se dirijan a segmentos de interés para el distribuidor. El fenómeno conocido como “polimorfismo comercial” puede considerarse como uno de los resultados más palpables consecuencia de la elección de esta alternativa de crecimiento. En concreto, a diferencia del “dualismo comercial” caracterizado por la existencia de grandes y pequeños, el polimorfismo identifica la proliferación de formatos

creados para adecuarse a las condiciones competitivas del sector (Casares y Martín Cerdeño, 2003). Por ejemplo, es el caso de existencia de cooperativas o cadenas que compaginan el formato de la franquicia, el sucursalismo y el cash, o incluso la aparición de nuevos formatos como es el caso del formato de venta on-line. Asimismo, también entrarían dentro de esta estrategia, la tendencia de cooperativas y cadenas por ofrecer cada vez más servicios a sus socios y adheridos, creando así más productos para los mismos clientes, dando lugar a las corredurías de seguros, agencias de viajes, restaurantes, gasolineras, etc.

## LECTURA 5

### La opción estratégica de la diversificación en Covirán —extracto de entrevista a D. Luís M.<sup>a</sup> Osuna, Director General de Covirán

**¿Cuáles son las líneas estratégicas de crecimiento de Covirán? ¿Está la diversificación de formatos de los establecimientos en una de ellas?**

COVIRÁN es la principal cooperativa de distribución alimentaria y de droguería-perfumería de toda Andalucía, y uno de los principales de todo el territorio nacional, con mayor número de asociados que cualquier otra organización del sector cuya misión es “Liderar el detallismo de alimentación independiente en España”.

Para ello se ha estructurado una política de inversiones de cara a los próximos años, así como sentar las bases del modelo cooperativo logístico y de mercado, que nos permita dar respuesta a las necesidades de nuestros socios cooperativistas y así optimizar y apoyar la gestión del punto de venta mediante la modernización de sus establecimientos y la incorporación de nuevas tecnologías en el punto de venta, basado en una mayor integración y verticalidad así como en el desarrollo y potenciación de los servicios dirigidos al detallista y al cliente final.

La diversificación de formatos de los establecimientos no es una estrategia de crecimiento dentro de Covirán, debido a que la Cooperativa pretende conseguir que su colectivo de socios detallistas disponga de una estructura de negocios adecuada, dentro del formato del supermercado, y tenga los mejores servicios y los instrumentos necesarios para competir en el mercado con las grandes cadenas de distribución, ocupando la primera posición en el ranking de la distribución alimentaria nacional. No obstante, sí es importante como estrategia de crecimiento la diferenciación del concepto de supermercado Covirán frente al resto de supermercados que se conseguirá mediante esa mayor verticalidad e integración del socio en la Cooperativa. Por otro lado los otros formatos comerciales como el de las grandes superficies y las tiendas de descuento deberán afrontar en los próximos años procesos de renovación y adaptación a las necesidades del consumidor, para que puedan seguir siendo competitivos.

*Fuente: Elaboración propia.*

- La *Integración vertical*. Por ejemplo, se puede basar en tener una central de compras o participar en una de ellas o en alguna empresa de su grupo, como es el caso de UNIDE asociada a la central de Eroski.
- Por último, la *internacionalización*. Empresas como *Spar* disfrutan de una ventaja competitiva en cuanto a que ya compiten con dichas empresas en el extranjero. Para el resto el salto a los mercados internacionales está aún por llegar.

Una vez expuesto lo anterior, cuando lo que se analiza es cómo se ponen en marcha dichas estrategias de crecimiento, entonces nos referimos a las modalidades de crecimiento que, básicamente, se clasifican en dos (Cuesta y Penelas, 2006):

- *Crecimiento interno u orgánico*. Esta opción se basa en el crecimiento, siguiendo una o varias de las opciones estratégicas comentadas, sustentado por la apertura de nuevos establecimientos de la propia enseña de distribución; o, también, por la creación de nuevos formatos comerciales a través de filiales bajo la misma o nuevas enseñas de distribución. Véanse los cuadros 10.6 y 10.7 donde se hace referencia al crecimiento en facturación

de las cuatro cooperativas expuestas y de Spar, respectivamente. En cuanto a los mercados en los que operan, es destacable la evolución de empresas como Spar, presente en casi toda la geografía española, y de Covirán, con mayor presencia en Andalucía, en la que tiene presencia en más del 65% de sus municipios. Además, esta cooperativa también está presente en Murcia (44%), en Valencia, Extremadura, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Cantabria (65%), Navarra y País Vasco.

- *Crecimiento externo.* Por el contrario, esta modalidad persigue el crecimiento mediante fusiones y adquisiciones de otras empresas de distribución. A este respecto, Joaquín Celma, en su artículo “Fusionarse o morir”, hacía alusión a que las fusiones eran la única posibilidad para las empresas provinciales o regionales que no tienen suficiente fuerza so pena que se unan con otras. Desde el punto de vista de este autor “muchos lloran por no haberse tomado en serio el único camino posible: las fusiones o *Joint Ventures*, y por no haber sido más valientes y haberse dejado vencer por el miedo...otros una vez pasado el proceso de fusión, han manifestado que qué pena no haberlo hecho antes” (Celma, 1998; pág. 162). Véase la lectura 6 en la que se hace referencia a la trayectoria de Covirán como un ejemplo práctico.

## LECTURA 6 Covirán: Ejemplo de crecimiento externo

Covirán se constituye en 1961, pero ya en 1985 se integra la cooperativa CODEMO de Motril, en 1989 lo hace COBASTI de Baza, tras la disolución de las cooperativas COOP. DE DETALLISTAS DE JAÉN en 1991, de COIDE y CIDA en 1994 y de SAN EDUARDO de Andujar en 1997, los socios pasan a integrarse en Covirán. En el 2002, la extinguida SECUC de San Sebastián se integra en Covirán, en julio de dicho año se fusionan con ALCONSANT de Cantabria, en 2003 se integra SAN MIGUEL EXCESIS de Pamplona y, en el 2004, lo hace SAN MIGUEL de Vitoria. En dicho año también se incorpora AMA de Zamora y, por último, en el 2005 se incorpora GES-DU de Villena.

*Fuente:* Elaboración propia.

### 10.7.2. Tendencias futuras del sector, de las cooperativas y de las cadenas

Como ya se ha comentado en alguna ocasión, el sector de la distribución en España se encuentra concentrado pero aún no se encuentra saturado. Esto significa que, por un lado, seguirán apareciendo nuevas empresas. Por otro, se observa otra tendencia importante hacia la *internacionalización*, especialmente por parte de empresas de distribución europeas; esto es, seguirán apareciendo empresas extranjeras en nuestro país sin apenas presencia española en países extranjeros. Dicho fenómeno se origina por la saturación de los mercados de la UE, por la estandarización de los productos y globalización de los hábitos de consumo.

Otra de las características presentes en el sector, y muy necesaria para la supervivencia del pequeño comercio, es la incipiente *especialización* minorista. La demanda de este formato por parte de los gustos del consumidor, y la rivalidad competitiva existente, propiciará que el pequeño comercio encuentre su hueco en el mercado.

En definitiva, las exigencias en calidad de productos y servicios de los consumidores y sus nuevos hábitos y estilos de vida, son la causa de los movimientos originados en el sector. Los formatos *evolucionarán* o aparecerán nuevas actividades en la distribución.

En línea con lo anterior, tanto cooperativas como cadenas, motivadas por las exigencias del consumidor y sus nuevos hábitos, consecuencia del enfoque al cliente que siguen, evolucionarán paulatinamente su razón de ser. Muere la motivación inicial de unirse para lograr mejores condiciones en la adquisición de productos, e irá tomando fuerza la motivación de unirse para ofrecer un servicio al consumidor; se apostará decididamente por

un enfoque de cliente. Debemos ser conscientes de que el minorista busca, mucho más que buenas condiciones de compra, servicios colaterales para poder satisfacer las necesidades de sus clientes. Se observará la tendencia a asociarse y a especializarse del pequeño comercio, sobre todo si los establecimientos se encuentran ubicados en zonas céntricas y centran su oferta en productos perecederos.

Por último, debido a las continuas trasformaciones comerciales para adaptarse al gran dinamismo del sector, en algunas empresas se adoptarán formas comerciales mudadizas por las transformaciones. Por ejemplo, cooperativas que pasan a ser sociedades limitadas, como fue el caso de ALICAMBA <sup>9</sup>, en tanto que necesiten reconvertirse para obtener la rentabilidad deseada. En otros casos, y como forma de crecimiento interno, se optará por el “polimorfismo” citado anteriormente, puesto que se adoptarán diversas formas sin variar su naturaleza, siendo ésta en parte la causa de la complejidad de estudio de este sector.

## **LECTURA 7** Fragmentos de la entrevista a D. Antonio Salas Ramírez, ex Director General de Covirán

**¿Cómo cree que evolucionará la distribución minorista a medio plazo? ¿Cuál es el papel que augura jugarán las cooperativas de detallistas, y en concreto la empresa Covirán, en dicho escenario futuro?**

La evolución de la distribución minorista pasa por que el minorista debe estar muy unido y digo unido porque podría decir muy especializado, pero el especializado también tiene que estar muy unido a ser posible en una organización como la nuestra, que le de algo más que suministro, y si lo hacemos bien estaremos cubriendo un nicho de mercado (...) los hogares, su crecimiento y la disminución de su tamaño y todos esos factores claves que juegan mucho a nuestro favor, la preferencia del consumidor por la cercanía a la hora de elegir el establecimiento en el que hacer sus compras... sabemos que tenemos nuestro espacio.

Lamentablemente a las cooperativas de detallistas les auguro poco futuro, ya que salvando a las que estamos ahora, muy poquitas por cierto, las demás poco papel importante pueden realizar, porque ya tuvieron su etapa. Lo que sí creo es que lo mismo que nosotros hemos ido integrando poco a poco cooperativas a nuestro sistema, se seguirá produciendo de alguna forma una concentración en un grupo entre todas las que son representativas y poder tener así masa crítica.

¿Y a Covirán? entendemos que, en ningún momento, va tener un comportamiento distinto y particular.

**¿Qué le diría a un empresario independiente para que se asociara a Covirán?**

Muchas y tantas cosas...le diría que si quiere “estar” en un futuro tiene que estar con nosotros, que evidentemente los factores que hasta ahora le han permitido ser independiente cada día se le va a complicar más, de forma que le resulte más difícil negociar con los proveedores y que además se necesita algo más, se necesita el asesoramiento de una enseña, un marketing que no se puede hacer solo ...en definitiva porque somos una sociedad prestataria de servicios que le va a formar y que le va enseñar, si lo necesita, a gestionar mejor su negocio. Por último, le diría que va a tener detrás a una compañía muy importante para, en la medida de lo posible, hacerle el camino más fácil.

*Fuente: Elaboración propia.*

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Asamblea general (Coop. Detallista):** Órgano colegiado supremo de una cooperativa de detallistas formado por todos los cooperativistas. De entre las principales decisiones que son de su competencia, destacan las siguientes: ampliaciones de capital, aprobación de las cuentas anuales, imputación de los beneficios, elección de los componentes del Consejo rector y aprobación de las modificaciones realizadas en los estatutos, entre otras.

<sup>9</sup> Empresa de Alicante asociada a Euromadi.

**Cadena voluntaria:** Organización creada por mayoristas y, en ocasiones, fabricantes a los que se adhieren una serie de minoristas. A su vez, estos minoristas se comprometen a abastecerse de determinado mayorista a cambio de una serie de ventajas económicas, comerciales y de gestión.

**Central de compras:** Organización con independencia jurídica, creada para cubrir las necesidades de aprovisionamiento de sus asociados (generalmente intermediarios, mayoristas y/o minoristas), que se basa en la concentración de las compras para aumentar el poder de negociación con las empresas suministradoras y, de esta forma, reducir los costes de adquisición de suministros.

**Consejo rector (Coop. Detallista):** Órgano colegiado de la cooperativa de detallistas encargado de tomar las decisiones propias de la gestión diaria de la cooperativa. Como mínimo, estará constituido por el presidente de la cooperativa, el vicepresidente y el secretario. Es equiparable al consejo de dirección en una empresa.

**Cooperativa:** Asociación autónoma y voluntaria de personas que para atender a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, se unen en una empresa que les pertenece conjuntamente y que controlan democráticamente. Dicha empresa se rige, en primer término, por la Ley General de Cooperativas.

**Cooperativa de consumidores:** Asociación de consumidores en régimen cooperativista.

**Cooperativa de detallistas:** Asociación de minoristas en régimen de cooperativa, unidos con el objetivo de alcanzar logros comunes para posibilitar la competitividad necesaria con el objeto de asegurar la continuidad de sus negocios, de los que siguen manteniendo la independencia jurídica.

**Estrategias de crecimiento:** Alternativas estratégicas que se pueden seguir para aumentar el volumen de facturación global. Se distinguen cuatro tipos principales: penetración, diversificación, integración vertical e internacionalización.

**Modalidades de crecimiento:** Alternativas mediante las que se llevan a cabo la estrategia(s) de crecimiento seleccionada(s), distinguiéndose entre el crecimiento interno u orgánico frente al externo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALIMARKET (2006): *Informe Anual Distribución*, Publicaciones Alimarket, Madrid.
- CASARES, F. J. y MARTÍN, V. J. (2003): "Evolución de la distribución comercial y de los hábitos de compra: del dualismo al polimorfismo", *Información Comercial Española*, n.º 811, págs. 323-347.
- CEHJA (2003): *II plan Integral de Fomento de desarrollo de Comercio Interior de Andalucía 2003-2006*, Consejería de Economía y Hacienda, Junta de Andalucía.
- CELMA QUEROL, J. (1998): *Distribución top secret*, Distribución Anual, Colección: Comercio y Alimentación.
- CELMA QUEROL, J. (2001): *Libro de Oro de la Distribución Alimentaria en España*, Distribución Anual.
- COMISIÓN EUROPEA (1999): *Libro Blanco de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones sobre el comercio*, Bruselas 27/1/99 COM (1999) 6 final.
- COVIRAN (2001): "Una amistad de 40 años. 40 años de Coviran", redactado y diseñado por Ele Medios.
- CRUZ, I.; YAGÜE, M. J.; REBOLLO, A. y OUBIÑA, J. (1999): "Concentración y Competencia en la distribución minorista en España", *Información Comercial Española*, n.º 779, págs. 9-36.
- CUESTA, P. (2001): "Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España", *Tesis doctoral*, Universidad Autónoma de Madrid.
- CUESTA, P.; PENELAS, A. (2006): "Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo", *Actas XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Lugo, págs. 273-284.
- DGCI (1996 y 1999): *La Estructura del Comercio Minorista en España*, Dirección General de Comercio Interior, Ministerio de Comercio y Turismo.
- DGCI (1996): *Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España*. Tomo II: Estrategias empresariales y política económica en el comercio interior, Dirección General de Comercio Interior, Ministerio de Comercio y Turismo, págs. 35-39.
- DGCI (1997): *La Distribución Comercial en España: Informe Anual 1996*. Dirección General de Comercio Interior, Ministerio de Comercio y Turismo.
- DGCI (1998): *La Distribución Comercial en España: Informe Anual 1997*, Dirección General de Comercio Interior, Ministerio de Economía y Hacienda.
- DGCI (2000): *Comercio Minorista 2000*, Dirección General de Comercio Interior, Ministerio de Economía y Hacienda.



- DGPC (2005): *Plan de actuación en comercio interior. Diciembre 2005*, Dirección General de Política Comercial, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- FERNÁNDEZ, R. (1999): "La importancia estratégica del comercio tradicional en la distribución", Documento de Trabajo. Disponible en: <http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/9915/9915.htm>
- GÓMEZ, M. (1997): "Pequeño comercio: Renovarse o morir", *Su Dinero* (suplemento de *El Mundo*).
- INDISA (2006): *Anuario de la Distribución 2006-2007*, INDISA, Información y Distribución Anual, S.L.
- LEY 2/1999, del 31 de marzo, Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas.
- LEY 27/1999, de 16 de julio, Ley General de Cooperativas.
- MAPA (2005): *Estudio sobre la comercialización agroalimentaria en España 2005*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- MERCASA (2006): *Informe 2006 sobre Producción, Industria, distribución y Consumo de Alimentación en España*, MERCASA Gabinete de prensa.
- MÚGICA, J. M. (1992): "España. La nueva organización del mercado", *Distribución y Consumo*, núm. 7, Diciembre/Enero, págs.13-30.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M. (2000): *Distribución comercial: opciones estratégicas*, ESIC.
- SCHWARTZ, P. (2001): Los falsos amigos de pequeño comercio, *Instituto de Estudios de Libre Comercio (IDELCO)*, Pasquín n.º 2 (Noviembre).
- VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (1997): *Distribución Comercial: estrategias de fabricantes y detallistas*, Civitas.



## Páginas Web relacionadas

[www.alimarket.es](http://www.alimarket.es)  
[www.alimentacion-alsara.com](http://www.alimentacion-alsara.com)  
[www.comercio.es](http://www.comercio.es)  
[www.condisline.com](http://www.condisline.com)  
[www.coviran.es](http://www.coviran.es)  
[www.e-leclerc.com](http://www.e-leclerc.com)  
[www.indisa.es](http://www.indisa.es)  
[www.ine.es](http://www.ine.es)  
[www.mapa.es](http://www.mapa.es)  
[www.revistasice.com](http://www.revistasice.com)  
[www.spar.es](http://www.spar.es)  
[www.unide.es](http://www.unide.es)



## Preguntas de discusión

1. ¿Qué futuro le auguráis al comercio minorista de alimentación?
2. Reflexionad sobre las principales diferencias y similitudes entre los siguientes sistemas comerciales: central de compras, cooperativa de detallistas y cadena voluntaria.

**3.** Especulad, basándoos en los contenidos de este capítulo, sobre el futuro a corto y medio plazo de las cadenas voluntarias y las cooperativas de detallistas en España.



## Casos y Prácticas para Empresas

### COVIRÁN, CASI 50 AÑOS DE CRECIMIENTO

*"Conmemorar cuatro décadas de experiencia asociativa, constituye un hito de extraordinaria relevancia social y económica, que merece ser objeto de especial interés y análisis... Covirán representa hoy un motivo de orgullo para la economía social granadina y andaluza. El modelo organizativo, los objetivos y la filosofía que caracterizan a este proyecto empresarial, ponen del manifiesto que el cooperativismo es una fórmula que goza de mayor vigencia y eficacia a la hora de crear riqueza y empleo"*

Manuel Chaves González, Presidente de la Junta de Andalucía.

Extracto de su discurso publicado en Covirán (2001).

*"Esta magnífica gestión empresarial se lleva a cabo desde un respeto ejemplar de los principios cooperativos, muy especialmente por el esfuerzo dedicado a la formación y por las facilidades que ofrece a la incorporación de nuevos socios. Éste es un ejemplo vivo de cómo se puede compatibilizar la rentabilidad económica y el bienestar social. Precisamente su gran éxito es haber convertido la fórmula cooperativa en su mayor fortaleza empresarial y la aportación del socio en su mejor fuente de creación de valor y diferenciación en el mercado".*

Fernando Toscano Sánchez. Director General de Economía Social.

Extracto de su discurso publicado en Covirán (2001).

### DEL AYER AL HOY

#### El proyecto y sus circunstancias

Granada 19 de abril de 1961. Ésta es la fecha en la que se aprueba la creación de la "Cooperativa de Compras de Ultramarinos del Sindicato Provincial Nuestra Señora de las Angustias" sobre la que un grupo de comerciantes llevaba ya un tiempo trabajando.

*"Fue un grupo reducido de hombres, siete en concreto, los que en los últimos años de la década de los*

*cinuenta se reunían por las noches, después de cerrar sus tiendas, para analizar como podían comprar mejor. Eran tiempos muy difíciles, inmersos en una economía de subsistencia, donde cualquier diferencia en el precio, por pequeña que fuera, nos permitía competir. Con motivo de esa necesidad se puso en marcha aquel proyecto, pronto se van obteniendo resultados y como consecuencia en el año 1961, el 19 de abril, es inscrita en el registro de cooperativas, la Cooperativa Sindical de Alimentación "Nuestra Señora de las Angustias" (palabras de D. Antonio Robles en el 40 aniversario de Covirán).*

En una época donde no había regulación de horarios para los comercios, donde la relación con el cliente era tal que hasta dejaban sus compras en la nevera de los establecimientos y empleaban sus teléfonos para comunicarse, cuando predominaba la venta a granel y el papel de estraza, ya se ofrecían servicios tan demandados hoy como lo son la entrega a domicilio, la venta telefónica y una incipiente venta a crédito a través de las cartillas.

Pero al estar "inmersos en una economía de subsistencia" la única forma de competir era ofreciendo precios bajos y con la única alternativa de comprar en cantidades mayores, o lo que es lo mismo, comprar uno solo para todos los demás. Aún sin almacén y durante algunos años después, se encargaría de comprar en cada caso, aquel que designado por la Junta de Compras, tuviera mejor relación con cada uno de los proveedores. De hecho, en contraposición al poder que los distribuidores tienen hoy sobre los fabricantes y como caso extremo, durante los años 70 y 80, empresas como Nestlé exigían a todos los miembros de la Junta Rectora que respondieran con sus bienes de todas las compras que les hiciera la cooperativa.

Para hacerse socio de este nuevo proyecto, el comerciante debía hacer una entrega obligatoria de 6.500 de las antiguas pesetas por cada uno de los establecimientos asociados y posteriormente hacer

una serie de entregas voluntarias, que durante los inicios de la Cooperativa fueron frecuentes. Cada socio recibiría un cartel para colgarlo en su establecimiento a modo de identificación. Y aunque la gestión ante una empresa tan democrática donde los grandes y los pequeños deciden de la misma forma con absoluta democracia es complicada, el entusiasmo de todos y las ganas de hacer las cosas bien llevó el proyecto a buen puerto.

En 1963 se incorporaría D. Antonio Salas un joven inquieto, conocedor de la situación por formar parte de una familia de comerciantes dedicada a la distribución, que no tardaría en formar parte del tándem de "los Antonios" en el año 75, junto a D. Antonio Robles, quien llegó en el 66 para encargarse del establecimiento de un familiar de la que entonces era aún su novia.

### Los peores momentos

*"...durante el año 72 se crea una sociedad anónima que dejó inactiva a nuestra cooperativa, ...aquel hecho cambió el rumbo, porque un grupo de socios liderado por Antonio Salas y por mí, nos resistimos a dejar de ser cooperativistas, y, desligándonos de la actividad económica de la nueva sociedad creada (UNICOSA) y con sólo deudas y un capital exiguo, nos embarcamos en una maravillosa aventura, llamada COVIRÁN, que gracias a la juventud y al coraje, pudimos continuar con el proyecto social originario. Fueron años tremendamente difíciles: una economía precaria...unas instalaciones mínimas (solo una oficina de 25 metros en Granada), etc..."*

Antonio Robles Lizancos, Coviran (2001).

*"...en 1972 ese consejo del que también era miembro Antonio Robles, decidió por mayoría convertir la Cooperativa en una Sociedad Anónima. Ninguno de los dos Antonios estuvimos de acuerdo con esa decisión y conseguimos convencer a otros compañeros para que la Cooperativa no dejara de existir. Así, sin más patrimonio que nuestras ilusiones y un déficit de más de 2 millones de pesetas, me tocó presidir un grupo de amigos que creían en mí...en 1975, después de comprar unos terrenos de 11.000 m<sup>2</sup> y haber construido la 1ª nave de 1.000 m<sup>2</sup> ... se me pidió... que me hiciera cargo de la Dirección General de aquel proyecto ...presenté mi renuncia y Antonio Robles...pasó a ser Presidente. Presidente con el que he formado el binomio "Los Antonios" algo que va más allá de la relación empresarial. Somos amigos, somos familia".*

Antonio Salas Ramírez, Covirán (2001).

El 95% de los socios decidieron seguir en la cooperativa y a partir de aquí, tras no pocas dificultades, la esencia de la cooperativa vuelve a surgir. Las visitas a otras cooperativas, tanto nacionales como extranjeras, eran continuas, y fue de mucha utilidad pues el sentido de la cooperativa daba un giro, ya que coincide la creación de UNICOSA con la aparición de las grandes superficies y de los hipermercados en España y las circunstancias del entorno plantean nueva dificultades.

### Los mejores momentos

En 1975, Covirán entra a duras penas a formar parte de UDA (Unión de Detallistas de Alimentación) ya que desde UDA estuvieron sopesando la decisión de permitir la incorporación de la cooperativa, que en aquella época no era más que sueños, o la alternativa de incorporar a UNICOSA. En UDA, donde se le da especial importancia al marketing, estableciendo distintas identificaciones para los variados formatos: UDACO para establecimientos con menos de 100 metros, SUPERUDACO para establecimientos entre 100 y 200 metros y MAXCOOP para los que tenían más de 400, pasan una etapa de 17 años con los que se refuerza la imagen corporativa y empiezan a producirse promociones y artículos en oferta, hoy esencia de la política comercial de Covirán. Por ejemplo, en 1993 puso en la calle 4 millones de folletos y ya en el 99 fueron 12 millones los folletos editados. Coincidiendo con esta etapa, Covirán empieza su objetivo de estar presente en los acontecimientos sociales de Andalucía y se hace notar por su participación en patrocinios como el del Club Baloncesto de Granada.

Pero, tras estos 17 años, Covirán decide seguir su carrera en solitario e integrarse en Euromadi y, si bien tuvo dificultades en su incorporación en UDA, la salida se hizo por la puerta grande, gracias al esfuerzo y al peso que la cooperativa había adquirido a lo largo de los años, ya que se fue siendo la segunda cooperativa más importante del grupo.

Sin embargo, éste no fue el "número" que más sonó, ya que en las navidades de 1993, el 56998 fue el número de la lotería que repartiría 15.800 millones de pesetas entre socios y clientes y que fue su mejor campaña.

### La logística

Como quiera que sea, y pese a las dificultades, la adquisición del primer almacén, que para una empresa de distribución es como la primera piedra, no fue hasta 1964 cuando Covirán adquiere un local en la

transitada calle de Pedro Antonio de Alarcón de Granada. Allí los socios se reunían, tomaban decisiones, colaboraban en los inventarios...y pronto se les quedó pequeño. En tan sólo quince meses adquirieron otro almacén en el Camino de Ronda con 800 metros de superficie, el equivalente a un supermercado mediano de hoy, que no tiene nada que ver con las instalaciones actuales de Atarfe cuya superficie es de 23.400 metros. En 1975, y gracias a un gran esfuerzo

financiero en el que se volcaron todos los socios, se terminó una nave en Armilla con una superficie de 11.245 metros. Éste fue el punto de partida para el crecimiento y la expansión a nivel regional. Estarían casi 25 años en ella y, aunque ya existía cierta presencia en Murcia, el punto de partida para la expansión por el resto de las comunidades autónomas fue Atarfe, construida sobre un terreno de 80.000 metros cuadrados en la que se comenzó a trabajar en 1998.

FIGURA 10.3  
Expansión actual de Coviran en España



Fuente: Expuesto en la rueda de prensa con motivo de la exposición a los medios del cierre de ejercicio económico, financiero y social de año 2006. (Celebrada en las instalaciones centrales de Atarfe, el 13 de marzo 2007).

### La expansión

A mediados de los 80, Covirán empieza a trabajar para lograr el objetivo de rentabilizar empresas en crisis. La primera de ellas fue CODEMO en Motril. El siguiente paso lo dieron con COBASTI en Baza, ya en 1990, al igual que en el caso de CODEMO, tras la disolución de la cooperativa y la integración de los socios en Covirán. Una vez cubierta Granada y habiéndose convertido en la gran cooperativa granadina, en 1990 se abre un almacén nuevo en El Ejido y un año más tarde se da el salto hacia Jaén, donde se integran los socios de la Cooperativa de detallistas de Jaén. En enero de 1994, Covirán anuncia el acuerdo con las cooperativas COIDE y CIDA (Cádiz y Chiclana) para la integración de sus 125 socios. En el mismo año se integra SAN EDUARDO de Andújar y se compran los almacenes en Vélez Málaga para la inauguración de una nueva plataforma de distribución. En 1995 se llega al acuerdo con el Grupo HiperValme de Dos Hermanas (Sevilla) para su resurgir económico, y así es como se inicia su andadura por el mercado sevillano. En el año 2000, se inaugura la plataforma de Cartaya para cubrir el mercado onubense y un año después se crea el almacén de Puerto Real para, junto a la plataforma de Jerez inaugurada en el 2002, poder sustituir a los anticuados almacenes de Cádiz y Chiclana en el mercado gaditano. En dicho año, además de inaugurar la plataforma nodriza de Dos Hermanas, se logran nuevas incorporaciones dando el salto hacia el norte del país: se integra la cooperativa de Secuc en San Sebastián y se lleva acabo la fusión con Alcosant en Santander. En el año 2003 se integran los socios de San Miguel Excesis en Pamplona y se inaugura la plataforma de Lorquí en Murcia. Un año después se integran los socios San Miguel de Vitoria, coincidiendo con la inauguración de la plataforma de Córdoba y con la integración de AMA de Zamora. Por último, en el 2005 se integra Gesdu de Villena en Alicante y se inaugura la plataforma de Mérida, que supuso una inversión de 3,5 millones de euros. Los resultados de toda esta expansión y de todo el esfuerzo realizado quedan plasmados en la figura incluida en este caso.

### Covirán en cifras de hoy

La evolución de la cifra de socios incorporados en la cooperativa ha sido espectacular. En el año 2000 se contaba con 1371 socios y tan sólo 6 años después se cerraba el ejercicio con un total de 1832 socios, cuyos establecimientos están repartidos por la geografía española tal y como ha quedado reflejado en la figura anterior. Sin embargo, la facturación no se queda atrás en relación a la cifra de socios incorporados, ya que, mientras en el 2000 se cerró el año con 223 millones de euros, la facturación del año 2006 fue de un total de 380 millones. Este crecimiento va acompañado al ritmo de crecimiento de la superficie de sala de venta, con un total superior a 320.000 metros cuadrados. El número de referencias de marca de distribuidor se ha duplicado a lo largo de estos últimos 5 años, llegando a alcanzar más de 600 referencias, con un crecimiento en su facturación al compararla con la del año anterior de un 20%.

Para el 2007, Covirán se planteó como objetivos finalizar el año con un crecimiento en las ventas de un 6,7% y un 4% en el total de supermercados asociados.

### PREGUNTAS

1. ¿Podrías resumir brevemente cuáles han sido los cambios más significativos acaecidos en el sector desde la creación de Covirán hasta nuestros tiempos? ¿Cómo creéis que era el consumidor de los años 60? ¿Y el comercio minorista de la época?
2. Podrías explicar brevemente, sobre la base de lo que habéis leído en el caso expuesto anteriormente ¿cuál es la esencia de una cooperativa como Covirán? ¿Creéis que dicha esencia ha cambiado a lo largo del tiempo?
3. ¿Qué futuro le auguras a dicha cooperativa? ¿Cómo creéis que puede crecer?
4. A tenor de lo que habéis leído a lo largo del capítulo, de las exposiciones teóricas, de las opiniones de los expertos del sector y del caso práctico, ¿creéis conveniente que Covirán diversifique su formato? Y, si así fuera, ¿cuáles serían sus competidores?

**LECTURA  
COMPLEMENTARIA**
**Extracto de entrevista a D. Luis M.<sup>a</sup> Osuna,  
Director General de Covirán**

**Desde hace más de una década la literatura del sector nos viene transmitiendo que el formato de las cooperativas ha entrado en una profunda crisis. ¿Cree usted que esto es cierto? Y si así lo cree, ¿cómo se explica el crecimiento de empresas de la talla de COVIRAN?**

En realidad, la situación de las empresas de economía social que operan en el mercado, por un lado, las entidades de crédito cooperativo y los grupos cooperativos, y, por otro, las cooperativas agrarias y las entidades de economía social que operan en el sector social no lucrativo, están condicionadas por la situación económica del sector y la evolución de los mercados en los que operan. La crisis, pues, no es generalizada y aplicable a todas las cooperativas sino que viene condicionada por otros aspectos y variables que le afectan de modo más directo, pero que también pueden afectar a otras sociedades no cooperativas. Así pues, en las cooperativas de comercialización de productos agrarios de tamaño reducido, por ejemplo, que en tiempos de crisis y con la liberalización de los mercados dentro del ámbito de la Unión Europea se multiplicaron para reducir el impacto de la crisis y ser más competitivas exteriormente, en la actualidad están sufriendo la concentración de la gran distribución y se pueden ver afectadas en nuestro país por la cada vez mayor reducción de suelo agrícola que se transforma en urbanizable.

El modelo cooperativo es, por tanto, un modelo de éxito si está bien gestionado y se adapta a las necesidades de los mercados en los que opera, como cualquier otra sociedad. Además, debe estar apoyado por la administración con una legislación adecuada desde el punto de vista jurídico, fiscal y laboral y debe de ser capaz de formar a sus socios para lograr su óptimo desarrollo empresarial. En este sentido, Covirán ha sabido adaptarse a los cambios del mercado y anticiparse a las necesidades de sus socios, invirtiendo esfuerzos y recursos en ser cada día más competitivos desde la Cooperativa hacia el socio y hacia el consumidor final. Todo ello apoyado por la formación a los socios en la gestión de su establecimiento, en las nuevas tecnologías, etc... Además, desde el punto de vista empresarial Covirán ha sabido integrar de forma eficiente a otras cooperativas del sector mediante integraciones de éstas en el modelo de Coviran, permitiendo el rápido crecimiento y la consolidación de la empresa a nivel societario y empresarial en los mercados en los que está presente.

**¿Podría explicarnos las formas de crecimiento que generalmente son empleadas por las cooperativas para el logro de sus objetivos?**

El crecimiento en lo que a cifra de negocio de las cooperativas se refiere se comporta como cualquier otro tipo de sociedad, su gestión debe de ser profesionalizada con la única salvedad de la importancia de la gestión dentro del ámbito social de la cooperativa que debe de ser capaz de transmitir y compatibilizar los objetivos de la empresa con los objetivos de los socios para lograr maximizar los beneficios de estos últimos sin olvidar el fortalecimiento de la estructura societaria de la cooperativa con los fondos propios adecuados y los recursos óptimos para abordar con garantías de éxito el crecimiento de la misma.

El crecimiento, pues, de las cooperativas puede venir dado por crecimiento endógeno en los mercados en los que opera directamente, y éste puede ser originado por multitud de factores dependiendo del sector y el mercado en el que opere, así podrá ser consecuencia de satisfacer mayores demandas del mercado, o mayor integración de los socios cooperativistas, o por mejoras en la comercialización, o mediante la mejora de sus procesos y modernización de sus estructuras,... además se podrá, paralelamente, tener un crecimiento por aperturas de nuevos mercados y por la incorporación de nuevos socios en la cooperativa. No hay que olvidar también que dentro de las cooperativas se contempla la posibilidad de realizar fusiones y adquisiciones que permiten una mayor concentración y optimización de los procesos productivos y de comercialización en muchos casos.

En cualquier caso, las cooperativas deben de afrontar sus retos empresariales de forma muy parecida al resto de empresas, invirtiendo recursos en adaptar la sociedad a los retos del mercado y a la demanda de sus clientes, para poder competir con el resto de empresas del sector y, dependiendo del tipo de cooperativa, saber explotar al máximo sus ventajas competitivas y las ayudas que la Administración, en forma de incentivos tanto a la contratación como a la inversión, pone a su disposición. Todo ello bajo el prisma de una alineación clara y eficaz de los objetivos de la cooperativa con los de sus socios.

*(continúa)*

(continuación)

**¿Cuál es el panorama con el que se pueden encontrar los universitarios de hoy si en un futuro piensan dedicarse al mundo de la distribución? ¿Considera que el sector tiene una oferta de empleo de interés para titulados en gestión de empresas? Y, por último, ¿qué les diría a los universitarios de hoy para que se animaran a montar su propio negocio?**

La distribución, en general, atraviesa en los últimos años cambios importantes marcados por la globalización de la economía, por una mayor dimensión de las empresas y la concentración de éstas, con una mayor presencia de multinacionales y con mayores exigencias de gestión y profesionalización. Todo ello unido a una importante reducción de costes en la cadena valor y con un consumidor cada vez más exigente en todos los sentidos, sobre todo en la utilización de su tiempo.

Ante este panorama (...) de cara al mundo universitario se abren, evidentemente, importantes expectativas de desarrollo profesional. (...)

Para los emprendedores universitarios, que quieran abordar retos empresariales y decidan montar su propio negocio, es muy importante tener la idea del negocio muy clara y diseñar un adecuado plan de negocio que les permita identificar claramente qué producto o servicio van a comercializar, a quién va dirigirlo, cuál es la financiación que necesitan,... y, sobre todo, es muy importante realizar un buen proyecto de comercialización para garantizarse el éxito empresarial. Yo animo a los emprendedores y empresarios con proyectos innovadores, que inviertan decididamente en la modernización constante de sus estructuras y en el desarrollo empresarial, ya que tendrán garantizados los buenos resultados en el medio y largo plazo.

*Fuente:* Elaboración propia.

