

GANADOR DEL PREMIO AECA  
PARA ENTREVISTAS A  
EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS  
24ª Edición - Año 2018



# Una gran cooperativa: Covirán

Entrevista a

## José Rafael Cortés Rodríguez

Director General de Finanzas y Operaciones

AUTORES

**Alba Carmona Castillo**

**Sonia Fernández Civantos**

**Manuel Jesús Alba Martos**

Universidad de Granada

Hablamos con...



**José Rafael Cortés Rodríguez**, director general de Finanzas y Operaciones de Covirán, comenzó su andadura en la compañía hace 27 años. Su trayectoria profesional es un claro ejemplo de cómo el esfuerzo y la motivación conllevan el éxito.

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la UNED, ha continuado su formación con la realización de diferentes programas de posgrado y másteres, entre ellos el IESE MBA, realizado en el Instituto Internacional San Telmo.

En 1991 inició su trayectoria profesional como auxiliar administrativo en Covirán. Gracias a su agudeza, su continua formación e inquietudes, fue avanzando por diferentes puestos y departamentos dentro de la compañía, llegando a conocer en detalle cada extremidad de la misma y su manera de relacionarse. Entender los flujos de información y su repercusión en los acontecimientos de la compañía le llevó a crear todo un sistema de contabilidad analítica para Covirán.

En 1961 nace **Covirán**, una cooperativa de detallistas que se dedica a la distribución alimentaria en los territorios de España, Portugal y Gibraltar. Se trata de una organización que comenzó en la ciudad de Granada y ha conseguido expandirse por toda la Península gracias a un modelo de negocio rentable y a su alto nivel de compromiso social. Estas dos facetas han conseguido hacer de Covirán una de las grandes empresas del sector alimentario en España, situándose en el *ranking* de las 10 mejores empresas de distribución a nivel nacional y la segunda potencia en número de establecimientos.

Esta Cooperativa ayuda a que los pequeños detallistas no desaparezcan ante la feroz competencia del sector alimentario, por lo que se puede considerar a Covirán un generador de empleo estable y de calidad, asesorando a los pequeños y medianos empresarios que deciden unirse al grupo. Un dato muy relevante es que más del 90 % de sus contratos son de empleo indefinido.

En los últimos años, Covirán ha reducido considerablemente su consumo de electricidad, se ha comprometido con un correcto tratamiento de los residuos y se ha esforzado por establecer un sistema de distribución basado en el uso de las rutas más eficientes a través de una concienzuda planificación del sistema de distribución de la organización. En materia de Responsabilidad Social Corporativa cabe destacar la continua preocupación por unos correctos hábitos alimenticios en la sociedad y una colaboración constante con entidades preocupadas por el bienestar social como el Banco de Alimentos, la Asociación Española Contra el Cáncer, Médicos sin Fronteras, Cruz Roja o Unicef. La Fundación Covirán promueve estos valores e ideales orientados a una alimentación saludable mediante la Primera Edición del Premio Fundación Covirán a la mejor idea o producto elaborado a base de frutas y/o verduras en su 55 aniversario. Se trata de una Cooperativa comprometida con el desarrollo sostenible de su negocio.

## ¿Cómo surge la Cooperativa Covirán? ¿Qué necesidades se detectaron?

En 1961, diferentes tenderos y pequeños empresarios de Granada observaron que si aunaban esfuerzos podían conseguir mejores ofertas que las existentes. De forma intuitiva y con mucho sentido común, comenzaron a ver la importancia de las economías de escala y crearon una pequeña estructura. Vieron que el modelo de cooperativa encajaba en sus ideales y decidieron constituir la Cooperativa Nuestra Señora Virgen de las Angustias, cuyo acrónimo es Covirán.

Los fundadores, además, entendieron que era necesario ser más grandes, por lo que fueron en busca de otros empresarios que pudieran unirse a ellos. Esa vocación ha existido siempre: todo detallista independiente es alguien invitado a unirse a Covirán porque «da soluciones y no roba independencia».

## ¿Considera que es más compleja la gestión de una cooperativa respecto a otro tipo de forma societaria, como una sociedad anónima?

Una cooperativa tiene una gran ventaja: todos los cooperativistas tienen igual peso de representación. Es un modelo de acogida en el que «el grande y el chico» tienen cabida para ayudarse mutuamente.

Es cierto que se ha extendido la idea de que las cooperativas no tienen que maximizar el beneficio o valor, sino que lo importante es el socio. Eso es verdad, pero se ha conjugado mal. Tanto en una cooperativa como en una sociedad anónima la obligación de la sociedad es la misma: maximizar el valor, aunque los criterios de distribución son diferentes. En nuestro caso, buscamos el equilibrio y la retención del valor en la sociedad, con el fin de poder desarrollar las funciones para la que ha sido creada.

Nosotros somos una rareza desde el punto de vista económico. Si se compara nuestro volumen de negocio con el de los grandes operadores, lo lógico es pensar que nosotros no debíamos existir, pero nuestro éxito reside en la forma en que repartimos el valor, creando un modelo viable, sostenible y mucho más redistributivo.

## Observamos que los resultados de Covirán se han incrementado en los últimos años, ¿cómo ha conseguido la Cooperativa hacer frente a la crisis económica vivida?

La Cooperativa funciona con un plan estratégico que desarrolla cada vez más servicios para otorgar valor añadido al socio, apoyado en una adecuada programación financiera. Planificamos el resultado todos los años para que Covirán desarrolle los planes y proyectos que tiene previstos, viendo las necesidades de inversión y los compromi-

sos que tenemos adquiridos por financiación. En estos últimos años hemos experimentado un crecimiento en volumen de negocio, existiendo una correlación positiva bastante clara con el crecimiento del resultado.

## Dado que Covirán cada día cuenta con más asociados y que uno de sus lemas es: «un socio, un voto», ¿esto conlleva una mayor complejidad a la hora de establecer la planificación estratégica de la compañía o es fácil conseguir un consenso?

En nuestro caso, siempre ha habido un gran consenso social. También los presidentes han tenido un gran liderazgo y han sabido distinguir muy bien el ámbito ejecutivo del ámbito social. En general, se han propuesto siempre «soluciones encima de la mesa» con las que todos los socios se han sentido cómodos. Además, tenemos pocos socios con un gran número de supermercados, por lo que tradicionalmente tenemos un comportamiento muy estable.

La regla es el consenso, una gestión delegada, una rendición de cuentas a un consejo de administración y a un consejo rector. Tenemos una política muy activa de comunicación, donde hay un flujo de información bastante frecuente con los socios.

## ¿Cuáles son las fortalezas que ofrece Covirán a los socios que quieren formar parte del grupo? ¿Cuál es el perfil de los socios?

Les ofrecemos una solución integral para su negocio: diseño de la tienda, equipamiento, políticas de precios, mercancías, ofertas promocionales, formación, una marca de fabricante implantada de forma clara, una solución tecnológica de comunicaciones, etc. Por lo tanto, el que quiere participar en la Cooperativa tiene toda una solución integral. Tenemos una ventaja competitiva muy importante, y es que los jefes de tienda son nuestros socios y propietarios. Eso marca mucho la diferencia, porque no tienen horarios ni calendarios, están volcados en su negocio. Les damos mucha independencia, la Cooperativa tiene unas exigencias y unas obligaciones muy bajas, no es una franquicia.

El perfil del socio habitual es aquel que tiene una tienda de aproximadamente 200 metros y, dependiendo del volumen de ventas, entre cinco y diez empleados. Son personas que han tenido una solución definitiva de autoempleo con cierta tradición de negocio de tienda o que han evolucionado porque eran unos fantásticos frutereros o carniceros.

## Actualmente, ¿cuál es el posicionamiento estratégico de Covirán? ¿Cómo logra mantener Covirán su posición en el mercado frente a los competidores?

Se puede destacar la cercanía, la formación y la modernización de los puntos de venta. Desde hace cuatro años llevamos a cabo grandes inversiones de recursos para incentivar a los socios a modernizar los puntos de venta de Covirán, conceptualizando el negocio en el que la tienda es el producto. Si vamos a jugar a vender más barato, siempre va haber alguien más barato que nosotros, por lo que para ganar la partida tenemos que llegar al cliente con un precio razonable y adecuado, cimentado en servicios y en una experiencia de compra satisfactoria. Por otro lado, la cercanía ha sido el elemento clave y diferenciador por el que seguimos apostando, estando recogido en nuestra misión ser líderes en el detallismo independiente en todos los lugares en los que operamos. Somos conscientes del cambio que la sociedad está experimentando hacia la digitalización, por lo que estamos trabajando el ámbito del *e-commerce*, entre otros. Cuando esto ocurra, la cercanía seguirá siendo un punto válido en nuestra estrategia. Tenemos una gran capilaridad de más de 3.300 puntos de venta, abriéndose otro mundo de colaboraciones y desarrollo de negocios complementarios que nos pueden ayudar al futuro que se nos presenta.

## Covirán opera en España, Portugal y Gibraltar, ¿se han encontrado obstáculos culturales o de otro tipo en el proceso de internacionalización?

El primer obstáculo es el miedo interno, después vienen los demás. Se trata de dar un salto a una situación totalmente desconocida. Una vez superado ese miedo, es fundamental la recopilación de información para ir adquiriendo nuevos conocimientos que permiten aventurarse en nuevos escenarios y, sobre todo, identificar las oportunidades.

Para instalarnos en Portugal nos surgió la oportunidad de comprar una cartera a un distribuidor en el norte de Galicia. Fue la primera decisión importante que tomamos, no siendo la adecuada, pero sí la necesaria, puesto que adquirimos mayores conocimientos al respecto. Los errores enseñan mucho más que cuando todo va de maravilla. Pronto nos dimos cuenta de las dificultades que conllevaba llegar desde Galicia a Portugal, debido a la obligatoriedad de pasar por los canales de distribución del país, la segmentación del mercado a través del etiquetado, los gustos y fabricantes locales, etc., por lo que trasladamos nuestra estructura a Sintra (Portugal). Actualmente tenemos cubierto todo el panorama portugués, contando ya

con 330 supermercados Covirán y tres plataformas de distribución situadas en Vila do Conde, Algoz y Sintra.

## ¿Pretende seguir expandiéndose internacionalmente Covirán?

En estos momentos estamos estudiando establecer nuestras tiendas en Marruecos, ya que está pasando por un proceso de modernización importante, donde existe el detallista independiente, pero no se encuentra estructurado ni asociado. Nuestro propósito es darle una solución integral. Tenemos presente que el cambio cultural es bastante amplio, por lo que si queremos llegar al éxito en este proceso debemos adaptarnos a las singularidades, y aún más siendo nuestro pilar la cercanía. Al final es un reto, una gran oportunidad para salir de la zona de confort, no exenta de dificultades.

## Covirán ha ido adquiriendo mayor presencia en Cataluña gracias a la compra del Grupo Detallista Unidos (DUSA). Tras los últimos acontecimientos políticos ocurridos, ¿se ha visto la Cooperativa afectada?

Se debe tener sentido crítico de la realidad y no solo centrarse en lo que anuncian los medios. A nosotros nos surgió esta oportunidad en medio del «procés» y lo hicimos justo al contrario, era la antítesis de lo que se estaba viendo. Se puede decir que no hemos entrado en Cataluña, ya que los socios se encontraban allí, pero gracias a la adquisición de DUSA conseguimos que se unieran a nuestra Cooperativa, en la que juntos somos mejores.

Por supuesto que existen singularidades, pero al igual que en el resto de comunidades, dejamos un amplio espacio en el porfolio para los productos locales. Por último, quiero reflejar que las ideas independentistas o no de los propietarios no tiene ningún impacto en la gestión de su negocio, puesto que gobiernan sus tiendas de forma autónoma y lo que hacemos nosotros es apoyarles.

## No siempre se encuentra el mismo surtido de productos en los diferentes establecimientos, ¿este surtido es seleccionado por el socio (detallista) o por Covirán? En cuanto a la fijación del precio, ¿es la misma para todos los establecimientos?

El surtido actual que hay en nuestras tiendas en gran medida es empujado por Covirán. Solamente con nuestra marca propia y el folleto se está configurando ese surtido, el cual se tiene que posicionar en los establecimientos. Realizamos recomendaciones en base a los datos obtenidos por los sistemas informáticos que categorizan el tipo de formato de tienda, realizando propuestas bastante completas para que el socio no incurra en el coste de oportunidad que le supondría no disponer de determinados productos demandados en esa zona. Pero el socio, además, tiene un margen de decisión para la incorpora-

ción de ciertos productos, beneficiándose muchas veces de los bajos costes logísticos, e incluso algunos de ellos venden su propia producción. Se le podría denominar como un *mix* entre lo que la Cooperativa les propone y lo que los socios utilizan.

En cuanto al precio, tenemos solamente la obligatoriedad de precio en dos ámbitos: el posicionamiento de la marca propia y las ofertas de promoción. Para el resto de las categorías se recomiendan varios formatos de tarifas en función del posicionamiento en el que se encuentre la tienda, diferenciando las zonas altamente competitivas de las zonas más *premium*. Todo esto ofrece una mayor comodidad al socio, pues dispone de un margen de libertad para personalizar el precio de este tipo de productos.

### **Respecto a su gama de productos *premium*, ¿a qué perfil de clientes van dirigidos? ¿Qué ventajas les aportan?**

El desarrollo y ampliación de nuestra gama *premium Exquisitè* ha venido demandada por el propio mercado. Hemos observado que a un determinado colectivo de clientes les gusta que los productos sean más *premium*, detectando la oportunidad de ofrecer productos que aportan mayor valor, calidad y distinción frente a otros. Este reclamo no está tan vinculado al nivel de renta de los consumidores, puesto que ofrecer un producto de calidad a un precio aceptable funciona también en zonas de economía más modesta. Por tanto, la finalidad es captar la atención de los jóvenes y de las familias de mediana edad, que son los grandes destinatarios de estas novedades.

### **Es muy interesante el hecho de que Covirán pretenda la profesionalización del sector, ¿Qué actividades en materia de Recursos Humanos están realizando para favorecer la misma?**

Destinamos muchos recursos en formación, disponiendo todos los trabajadores de Covirán de una amplia oferta formativa a lo largo del año. Se ofrecen varios programas internos que se desarrollan *in situ* para todos los niveles, y formación externa en Escuelas de negocios o el Instituto Internacional San Telmo, especializado en el sector.

Además de la necesidad de profesionalizar la plantilla de la Cooperativa, otro gran foco es formar a nuestros socios, puesto que el mundo cambia muy rápido, debiendo renovar continuamente el formato de tienda. Pero este cambio podría decirse que es paradójico, puesto que hay que formarlos para el futuro a la misma vez que recuperar la formación del pasado en los oficios de carnicería y frutería, pues estos puestos son el corazón y claves para el éxito de un supermercado.

### **¿De qué forma se consiguen transmitir los valores y cultura de Covirán a los empleados y socios?**

Como decía mi padre: «la palabra mueve, pero el ejemplo arrastra». La formación ayuda a conducir hacia donde queremos que evolucionen los valores, pero no es algo fácil de implantar. Se puede decir que el resultado de nuestros valores y cultura vienen definidos por nuestra larga historia, además del liderazgo que hemos tenido tradicionalmente dentro de la compañía.

### **Uno de los valores que indica Covirán es el «Compromiso». ¿Nos podría indicar algunas prácticas de responsabilidad social corporativa que se esté llevando en la actualidad? ¿cuál o cuáles son las actividades que más destacaría en materia de responsabilidad social?**

Nuestro propio modelo de sociedad –una cooperativa– ayuda a hacer extensible los valores de cooperación y compromiso al conjunto de la sociedad. La Fundación Covirán nace con esta vocación de colaboración, desarrollando a través de planes propios y con otras entidades sin ánimo de lucro programas de integración. El año pasado, con el «Programa Integra» de Caixa, participamos en la formación de personas en riesgo de exclusión social para los puestos de carnicería y frutería, consiguiendo suplir a la misma vez nuestra necesidad de personal en ese campo.

Llevamos aproximadamente 20 años colaborando con el Banco de alimentos de Granada, entre otras entidades, pero ahora lo hacemos de forma más estructurada y con planes más específicos, teniendo un equipo de personas destinadas a ello. No cabe duda de que nuestra mayor responsabilidad social tiene impacto en cómo nos visualiza el cliente final.

### **¿Qué consejos daría a todos aquellos estudiantes que sueñan con ser directivos de una gran empresa?**

Sentido crítico constructivo. Nos tenemos que cuestionar todos los días lo que estamos haciendo y preguntarnos continuamente el porqué para encontrar las oportunidades que nos permitan alcanzar un mayor desarrollo personal.

### **¿Podría describirnos Covirán en pocas palabras?**

Valor compartido.

### **Por último, ¿cómo piensa que será el futuro de Covirán?**

Tenemos un entorno muy turbulento que nos enfrenta a grandes retos continuamente, pero nuestra Cooperativa dispone de un modelo sólido y sostenible para hacer frente a los mismos. Honestamente, pienso que el futuro de Covirán será bueno. ▼

