

# Entra sin llamar

EROSKI, 50 años contigo  
1969-2019





Esta es una pequeña muestra de las personas que han formado parte de la historia de EROSKI, bien como socios trabajadores o como socios consumidores.





Para visualizar las historias de cada una de ellas, solo tienes que:



1. Acceder a la opción «Realidad aumentada» en la aplicación EROSKI.
2. Enfocar la imagen de cada persona.





**Entra sin llamar**

© Eroski, 2019  
© de los textos: sus autores  
© de las fotografías: sus autores

Depósito legal: B.4.338-2019  
Imprime Egedsa

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Impreso en España

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

# Entra sin llamar

EROSKI, 50 años contigo  
1969-2019





HUMANITY  
AT WORK

MONDRAGON

Obra realizada por Belén Moreno para Eroski con motivo del 50 aniversario.





La razón final de este libro es la sociedad, la comunidad de personas en la que nos integramos. Y a ella va dedicado el libro y muy particularmente a la parte de la sociedad más concernida por lo que se escribe en sus páginas, los socios de Eroski, los consumidores socios y los trabajadores. Estos son los auténticos protagonistas de la historia de Eroski y los que modelan la realidad, la de Eroski y la de la sociedad, con cada uno de sus comportamientos cotidianos.

# Sumario

<b>Agradecimientos</b> .....	11
<b>Prólogo de Agustín Markaide</b> .....	14
<b>Prólogo de Iñaki Gabilondo</b> .....	16
<b>Prólogo de José Luis Larrea</b> .....	20

---

## Parte 1

### **EMPRESA COOPERATIVA** 31

<b>1. Sobre la historia</b> .....	32
1.1. <b>Elogio de la empresa cooperativa</b> .....	42
El diferencial de la empresa cooperativa	52
1.2. <b>Actuar conforme a la condición</b> .....	60
La soberanía del consumidor en el mercado	69
1.3. <b>Un modelo que hace mejores a las personas</b> .....	76
Nueva cultura para una mejor empresa y mejor empleo	84
1.4. <b>Ser cooperativista no es una profesión</b> .....	90
Cambio tecnológico y empleo	98
1.5. <b>Juntarse para cambiar los valores de la comunidad</b> .....	104
El valor de nadar contra la corriente	112
Justicia social y derechos	117
1.6. <b>Lo femenino: la igualdad trabajada</b> .....	122
Ser mujer, la adquisición de una voz propia	130

---

## Parte 2

### **EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN** 137

<b>2. El sector de distribución</b> .....	138
2.1. <b>Una tienda, todas las tiendas</b> .....	142
Superciudades. La inteligencia del territorio	150
2.2. <b>La proximidad: ahora lo quiero, ahora lo tengo</b> .....	156
Proximidad	163
2.3. <b>Proveedores: una interdependencia virtuosa</b> .....	168
La relación entre distribuidores y fabricantes: en el caso de Los Mosqueteros, los enfoques son necesariamente múltiples y diferentes	176

2.4. Despertar emociones. . . . .	180
Marcas: explorando el tablero de juego en la era digital . . . . .	188
2.5. Cadena de valor: más rápido, más barato, mejor . . . . .	192
Evolución de la cadena de valor . . . . .	205
2.6. El gobierno del dato. . . . .	212
Colaborar para volver a crecer (una introducción al BDC) . . . . .	222
2.7. Alianzas: las necesidades unen . . . . .	228
Alianzas empresariales y competitividad . . . . .	234

---

## Parte 3

### PARA EL CONSUMIDOR 241

3. Prólogo . . . . .	242
3.1. Elección libre y responsable . . . . .	250
Consumir diferente, comprar mejor . . . . .	262
3.2. Yo, Placer, Ahora . . . . .	268
Por el placer se hace el convite . . . . .	276
3.3. La huella que dejamos . . . . .	278
Cincuenta años en busca de la sostenibilidad . . . . .	286
3.4. Dieta equilibrada, en ayuda de la salud . . . . .	292
Alimentación y salud . . . . .	304
Alimentación y salud en el futuro . . . . .	310
3.5. Conocer a cada cliente . . . . .	316
Con el advenimiento del <i>big data</i> , ¿se ha convertido la segmentación en algo redundante? . . . . .	324
3.6. Las nuevas tecnologías: promesas y desafíos . . . . .	332
Innovación . . . . .	341
¿Cómo vamos a vivir si no nos da tiempo a vivir? . . . . .	
Un mundo peor. Un mundo mejor . . . . .	347

---

### Epílogo 353

### Entra sin llamar . . . . . 354

### Cronología . . . . . 361

### Índice de autores externos . . . . . 380



# AGRADECIMIENTOS

Obra realizada por Iñaki Artetxe para Eroski con motivo del 25 aniversario.



Esta obra tiene muchos autores, son más de sesenta las personas que han aportado los pensamientos que han acabado creando una composición ordenada. Podían haber sido muchos más los participantes, pero hemos tenido que plegarnos a las limitaciones inevitables de un trabajo así. Todos los que habéis sido protagonistas de esta historia estáis inscritos en la memoria que encierran las letras de este libro.

Pero entre los que han contribuido a los contenidos quisiéramos agradecer cálidamente:

En primer lugar, a los amigos que, desde fuera, nos han dedicado valiosas reflexiones sobre las materias que nos importan. Desde fuera, pero, como se puede ver, desde muy cerca de nuestra alma.

En segundo lugar, a los compañeros, socios y amigos en la trayectoria de Eroski. Algunos dedicados ya a otras tareas y otros en activo, pero todos con pensamiento fresco y creativo y con deseos de seguir cooperando para mejorar el futuro. Las diferentes maneras de vivir y de sentir Eroski se han reflejado en aportaciones diferentes, y todas ellas son verdad y han construido esta historia.

Agradecemos especialmente la labor de Elena Sierra, periodista, cuya colaboración profesional ha sido inestimable en la composición de un texto coherente a partir de las múltiples aportaciones que hemos hecho los demás y respetando, al mismo tiempo, sus opiniones.

Y no hubiéramos podido llevar a cabo el proyecto si Constan Dacosta no hubiera dirigido esta obra colectiva a través de su extenso recorrido, poniendo el rumbo, animando las participaciones y ordenando el conjunto.

Muchas gracias a todas y a todos.

# Prólogo de Agustín Markaide

Presidente de Eroski



Un aniversario es un momento propicio para festejar, recordar, agradecer, reflexionar, proyectar, y también para, tal vez, corregir, enmendar o completar.

Cincuenta años es una cifra suficientemente significativa como para hacer una parada más pausada de lo habitual para dirigir todas esas miradas en las direcciones apropiadas y extraer lecturas e ideas para el consumo propio y, ya que estamos, por qué no, para un provecho amplio.

Hemos pensado en recoger en un libro algunos de los aprendizajes y de las reflexiones que hemos realizado las personas de Eroski al acumular la experiencia de estos años. Hemos querido también abrir el libro a los aprendizajes y reflexiones de otras personas ajenas a Eroski, conocedoras expertas de aspectos y disciplinas de gran relevancia y que nos han honrado con sus aportaciones.

No hemos querido que el libro del aniversario sea una biografía, aunque menciona acontecimientos; ni un homenaje, aunque la invitación a participar en él refleje el aprecio que sentimos por los autores de las opiniones, ni una hagiografía, o algo parecido, desprovista de sentido crítico.

Hemos preferido que sea la reflexión la que predomine en el contenido, compuesta por las ideas propias y ajenas sobre tres aspectos importantes en la vida y el ser de Eroski: la empresa cooperativa, el sector de distribución alimentaria y el consumidor, el destinatario y la razón de ser de nuestra acción.

Este libro es, como Eroski mismo, una obra colectiva, y eso se nota en el resultado. No hay una única manera de ver las cosas, y no solo porque hay visiones de personas muy distintas, muchas de ellas sin relación con Eroski y con raíces conceptuales diversas, sino también porque el debate sobre las diferencias ha constituido una seña de identidad de esta cooperativa y ello ha ayudado a reforzar un proyecto colectivo construido a prueba de zarandeos, pero abierto a cuestionar y hacer evolucionar lo existente.

Por esto mismo, cabe reseñar que las opiniones vertidas por los autores representan sus propias opiniones y no constituyen necesariamente la opinión de Eroski sobre las materias tratadas.

Toda reflexión arranca del pasado, de la experiencia madurada e interpretada, pero tiene mayor sentido si se proyecta al futuro.

Ahora que nos situamos, por un momento, en una atalaya temporal, echamos la vista atrás para reconocernos en nuestra historia y para, después, dar un paso adelante y seguir escribiendo nuevas páginas con lo que vayamos aprendiendo.

# Prólogo de Iñaki Gabilondo

Periodista



## ¿Qué vamos a hacer?

Vivimos en la sociedad del estupor.

Arrollado por la profundidad y la velocidad de los cambios a los que asiste, y a los que intuye que se avecinan, el ser humano vive en estado de desconfianza. Nota que no se enfrenta a una crisis sino a un «haz de crisis», como dice Ignacio Ramonet, que se extiende desde la economía y la política hasta las costumbres, en superficie y en profundidad, y que ha disuelto todas las certezas. Las dudas nos acechan en todos los campos, y ya no sabemos ni cómo gastar ni cómo invertir ni cómo educar a nuestros hijos, ni si, en política, seguimos siendo de los nuestros.

Bien es verdad que no es posible vivir en perspectiva. La Primera Guerra Mundial solo fue bautizada así cuando hubo una segunda. El protagonista de *La cartuja de Parma*, de Stendhal, se preguntaba desconcertado si la batalla en la que estaba participando, y en la que podía morir, era un episodio menor o un acontecimiento histórico. Si iban ganando o iban perdiendo.

Toda vida humana transcurre en la niebla. Y nada más común y repetido que creer estar asistiendo a una transformación decisiva. De hecho, así es para cada individuo.

«Esta es una época enigmática, una edad crítica. Hay tantas novedades que nadie puede jactarse de entender nada», decía Paul Valéry en su *Discurso de la Historia*, en el Liceo Janson de París, en 1932.

Hoy, la globalización y las nuevas tecnologías han hecho objetivamente indiscutible ese estupor. Se han abierto de golpe las puertas y las ventanas de todo el mundo, presente y pasado, y podemos acceder a todo ello en un golpe de clic. Ante la inmensidad del saber posible, hasta el más culto acepta que es un analfabeto. Ante las laberínticas complejidades de las nuevas herramientas informáticas, hasta el más ducho duda de su capacidad.

Me interesó sobremanera un estudio sociológico elaborado por encargo de *Le Nouvel Observateur*, que encuestó a un universo de adultos de uno y otro sexo, de entre 40 y 50 años, con responsabilidades como profesores, directivos de empresa, etcétera, para tratar de averiguar cómo estaban gestionando su encuentro con las nuevas tecnologías. El semanario difundía una de las respuestas. La resumo. «Me prepararon para un mundo y vivo en otro. Los conocimientos que adquirí no me sirven y he tenido que aprender atropelladamente nuevas destrezas. He alcanzado un nivel aceptable pero tengo la sensación de que todos las dominan mejor que yo y que me voy rezagando. Intento disimular mi inseguridad pero temo ser cazado en flagrante impostura.» El informe apostillaba: «Tranquilícese. Todos piensan lo mismo».

Es indiscutible que un mundo está agonizando y otro está naciendo. Aún nos encontramos en pleno movimiento sísmico, y no es sencillo ver claro desde el epicentro del terremoto.

Tenemos que mirar de otra manera incluso el globo terráqueo. Nuestro eje tradicional, el meridiano de Greenwich, está ahora en las afueras. Para centrar cualquier referencia hemos de desplazarlos a Asia. Lo dice con mucha gracia el exministro Josep Piqué: nosotros estamos en el Extremo Occidente. Ya no vale ninguno de nuestros apriorismos, ni en geopolítica, ni en economía ni en geoestrategia militar. Al tiempo, con todo el universo desplegado ante nuestros ojos, no hay forma de ignorar las evidencias más peliagudas, ni las que amenazan al planeta ni las que afectan a sus habitantes, desde la superpoblación, la quimera del crecimiento infinito en un mundo finito, y las desigualdades sociales. O la bomba demográfica que significa un sur guardería, abarrotado de niños, y un norte asilo, abarrotado de viejos.

Sumemos a esto la escasez de referencias estables de valor. Todos los suelos parecen moverse, como si estuvieran viajando desde lo que fueron a quién sabe dónde, lo mismo la Unión Europea que los partidos, o los sindicatos, o las iglesias, o la propia democracia, que se diría subordinada al poderío de la nueva realidad financiera, esa masa de dinero invisible que se desplaza sobre nuestras cabezas a la velocidad de un toque de tecla. Tampoco sobran los referentes morales que puedan constituir la tabla sobre la que surfear tanto oleaje. Y los que surgen, el papa Francisco por ejemplo, no tardan en darse de bruces con los que lo desean abatir.

Entre las evidencias y las intuiciones hemos construido un espacio psicológico atemorizado e infantilizado. Alguien señaló la gran paradoja: nunca los seres humanos han sido simultáneamente tan escépticos y tan crédulos. No creemos en nada y nos lo creemos todo.

No es extraño que las *fake news* (noticias falsas) florezcan en un campo así abonado. Somos una verdadera golosina para los manipuladores. Porque hay que advertir que las *fake news* no son solo la versión dos punto cero de la mentira de siempre, con capacidad de expansión universal en medio segundo, sino que están adquiriendo envergadura de industria.

Ante la abrumadora nueva realidad global, que uniforma atuendos, canciones, costumbres, gestos y mitos, como una apisonadora que lo planchara todo, nada más instintivamente humano que buscar refugio en el lugar más acogedor, el pasado y en el más cálido, el seno materno de los distintos localismos comunitarios, familiares, regionales, nacionales. Basta un vistazo para comprobar que el movimiento pendular entre estas dos corrientes, convertido en batalla, está marcando gran parte de lo que nos rodea. Y que cualquier ganador, que no sea un razonable equilibrio, terminará siendo una triste derrota.

Somos conscientes de que nos aguardan cambios fundamentales en todos los ámbitos, aunque los avizoremos de forma brumosa. Pero tengo la impresión de que nos colocamos de manera

inadecuada ante los mismos. Para empezar porque esos cambios no van a llegar una mañana, al pasar una hoja del calendario. Están produciéndose ahora, en cada instante, alterando nuestra vida cotidiana. ¿Se acuerda alguien de qué día y a qué hora entró en nuestra normalidad el código de barras? Y para continuar, porque ante los enigmas del futuro formulamos la pregunta equivocada.

¿Qué va a pasar?, nos decimos unos a otros esperando dar con el adivino.

Instalarse en un confortable fatalismo no es solo un poco indigno; es un error.

La pregunta correcta es: ¿Qué vamos a hacer?

He tenido la gran oportunidad de conocer, en las mejores universidades y centros de investigación del planeta, a algunos eminentes especialistas en ingeniería artificial, robótica, genética, energía, astrofísica, oceanografía...

Me sorprendió su unanimidad a la hora de imaginar el futuro.

Los formidables hallazgos en los que se hallaban metidos iban a ser determinantes, desde luego, pero en última instancia estarían sujetos a decisiones humanas. Hasta quienes anunciaban la posibilidad de superar al *Homo sapiens* o dirigir la evolución de nuestra especie se referían a caminos que se abrirían pero que se transitarían o no, o de una manera o de otra manera, en función de variables de otra índole. Variables, además, llamadas a enfrentarse a debates de fondo, morales, legales y políticos, que van a poner boca abajo nuestra arquitectura moral colectiva.

Impresionaba oír a científicos, que uno podía imaginar encerrados en su fantástico aislamiento, pregonar la necesidad de un nuevo humanismo. Y producía melancolía recordar lo que está pasando en nuestro país, donde estamos descuidando al mismo tiempo la ciencia y las humanidades.

En cualquier caso, en mis encuentros con esas personalidades se afirmó en mí una idea que creo imperativo martillear, sobre todo ante jóvenes desalentados:

El futuro no está escrito; lo escribimos nosotros con lo que hacemos, con lo que no hacemos y con lo que permitimos que se haga.

# Prólogo de José Luis Larrea

Doctor en Competitividad Empresarial y Territorial, Innovación y Sostenibilidad por la Universidad de Deusto.

Exconsejero de Economía y Hacienda del Gobierno Vasco.

Hasta 2013, primer ejecutivo de Ibermática.

Presidente de Honor del Instituto Vasco de Competitividad (Orkestra).

Académico de número de Jakiunde, la Academia Vasca de las Ciencias, las Artes y las Letras.

---

## Eroski: revisitar el origen para construir el futuro

**H**an transcurrido cincuenta años. Cincuenta años en la vida de un proyecto empresarial basado en las personas y en la cooperación. Decía el poeta Pablo Neruda que «algún día, en cualquier parte, en cualquier lugar, indefectiblemente te encontrarás a ti mismo, y esa, solo esa, puede ser la más feliz o la más amarga de tus horas». Esto mismo se podría decir de las organizaciones. Pues bien, cumplir cincuenta años es una buena oportunidad para encontrarse a sí mismo, para examinarse y enfrentar el futuro con fuerzas renovadas. Seguro que hay dificultades, crisis que nos amenazan; pero no deja de ser parte de la vida y del progreso. Seguro que hay cosas que no nos gustan, que se pueden mejorar, pero también debemos poner en valor lo que hemos sido capaces de conseguir, nuestras experiencias, nuestros aprendizajes, lo que explica por qué estamos aquí y por qué tenemos mucho que decir. En este cruce de caminos en el que nos encontramos a nosotros mismos el entorno resulta fundamental, pues condiciona nuestra actividad y nos hace reflexionar sobre el propósito de lo que hacemos y de cómo lo hacemos. Esa mirada hacia fuera nos lleva a mirar hacia dentro, en un ejercicio en el que revisitar el origen puede resultar especialmente enriquecedor para afrontar el futuro.

Estamos viviendo una época de cambio y transformación. Tenemos motivos para sentirnos cada vez menos dueños de nuestro destino, y los espacios de incertidumbre nos envuelven. Al no controlar lo que nos rodea, que cada vez es más amplio y se mueve más rápido, el cambio aparece como una constante de nuestro tiempo. Esto, que parece algo nuevo, ya lo señalaba Heráclito de Éfeso (550-475 a.C.) cuando apuntaba que «el cambio es lo único inmutable en el mundo». La interiorización del cambio, como uno de los ejes del desarrollo social, explicaría también la importancia de la innovación.

La innovación aparece como un elemento claro de referencia desde múltiples perspectivas, no solo desde las estrategias más adecuadas para desarrollar la capacidad competitiva. Por otra parte, el emprendimiento se ha convertido en un lugar común en el discurso. Innovación y emprendimiento son clave para afrontar el futuro, tanto desde la perspectiva personal como desde la organizativa.

La innovación, que consiste en cambiar las cosas introduciendo novedades, necesita acompañarse de dos aspectos fundamentales: la sostenibilidad y la utilidad. La sostenibilidad es la que nos lleva del suceso al proceso. Todavía no hemos asumido ese cambio de cultura empresarial, organizativa y social. Es importante ser flexibles para adaptarnos a los cambios que no hemos sido capaces de anticipar, pero, sobre todo, es importante construir una nueva cultura de innovación anticipativa. Necesitamos poner fuerzas en marcha más que vender soluciones mágicas.

Como decía Antoine de Saint-Exupéry, «en la vida no hay soluciones, sino fuerzas en marcha. Es preciso crearlas y las soluciones vienen». Porque, además, la innovación debe resultar útil, debe aportar valor si queremos que resulte sostenible en el tiempo. Así, la utilidad y la sostenibilidad se alimentan mutuamente.

Por otra parte, es indudable que la figura de la persona emprendedora ha tomado especial relevancia; una figura que no se puede entender fuera del marco de los procesos y los sistemas de innovación. En realidad, una persona es la primera referencia de un sistema de innovación y es la que emprende. Si el emprendedor es quien hace cosas nuevas, quien es capaz de transformar las cosas aportando valor y, además, lo hace de forma sostenible y sostenida en el tiempo, podemos decir que cada uno de nosotros está llamado a ser un emprendedor, que puede contribuir de manera capital al desarrollo del proyecto empresarial, a enfrentar el cambio y a anticiparlo.

El escenario de cambio permanente viene de la mano de la globalización, la tecnología y la transformación digital. La globalización siempre ha existido, pero ahora se percibe con más fuerza que nunca. Antes era todo más próximo y, en apariencia, más conocido y estable. Ahora los territorios se amplían, las interacciones entre cosas distintas se incrementan, los modelos de negocio se transforman; nuevas culturas, mercados y formas de pensar deben ser tenidas en cuenta. En el nuevo escenario uno de los retos está en la búsqueda del necesario equilibrio entre lo global y lo local. Lo global no puede derivar en total, en igualitario, en depredador de lo diferente. Al revés, cuanto más globales son las relaciones, más necesitamos reforzar los perfiles de «lo local», de lo que nos distingue.

La segunda de las tendencias que explican el cambio acelerado tiene que ver con el imparable desarrollo de la tecnología, en donde percibimos el impacto de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC). Pero esto no es más que el comienzo, ya que se están produciendo importantes avances tecnológicos en los campos de las tecnologías de materiales y nanotecnologías, la biotecnología y la biogenética —tecnologías de la vida—, las tecnologías de energías limpias y las tecnologías de las ciencias cognitivas. Con un efecto añadido: el potencial de cada una se ve incrementado por la capacidad de integración con las otras. Así, el progreso tecnológico se manifiesta con una fuerza desproporcionada que necesitamos poner al servicio de la persona.

En el nuevo escenario la *conectividad* de todos con todos (redes sociales...) y de todo con todo (internet de las cosas), la *accesibilidad* de todos y a todos (globalización), la *movilidad* (teléfonos móviles, tabletas...), la *capacidad de integrar y manejar datos* (*big data*...) y la *velocidad* a la que todo ocurre son claves. Este escenario proyecta una tensión especialmente fuerte sobre el sistema económico y social, y la red de compromisos que habíamos articulado ha entrado en crisis. Necesitamos transformar los compromisos para innovar. Esto implica audacia y riesgo. Supone innovación social en el sentido más amplio de la palabra: innovación en la política, en la economía

y en la sociedad. Pero sin olvidar que la persona, cada persona, es la protagonista principal. Algo que acostumbramos a olvidar en cuanto hablamos de sistemas, instituciones, organizaciones, empresas... Como diría Protágoras (485-415 a.C.), «la persona es la medida de todas las cosas».

Pero las personas no son entes aislados, se relacionan unas con otras y lo hacen a través del diálogo, que toma un papel nuclear. No es factible hablar de progreso sin reconocer la existencia del otro, sin asumir que no estamos solos, sin atrevernos a dialogar. Ese diálogo con los demás, incluido con el planeta en el que existimos, es fundamental. El diálogo de los individuos con el planeta pone de manifiesto la importancia capital del medio ambiente y la energía. La conciencia de la escasez de recursos, la percepción de que el planeta no es infinito, de que se nos puede agotar, proyecta la importancia creciente de las políticas de protección medioambiental y el carácter estratégico de las fuentes de energía. La cuestión del desarrollo sostenible se convierte en algo muy relevante para todos y, además, urgente.

Otro diálogo fundamental que debemos afrontar es el diálogo con los demás habitantes del planeta. Todos estamos en alguna parte del globo, nacemos en algún lugar del mundo, y eso determina dramáticamente nuestras posibilidades de vivir y de desarrollarnos como personas. Todas las partes del mundo no son iguales. Unas están más desarrolladas que otras, tienen más privilegios que defender. Otras miran al «primer mundo» y ven un mundo de oportunidades que a ellos se les niegan. No podemos olvidar que los movimientos migratorios son movimientos de otros congéneres de la especie que buscan progresar. La dialéctica de los unos y de los otros, en la que es inevitable caer porque somos uno y el otro es otro, necesita evolucionar del conflicto a la cooperación.

Las tendencias demográficas no solo son importantes para entender la relevancia de las políticas de inmigración y explicar los miedos al otro, también se mueven en un plano mucho más próximo. Por eso es capital abordar la importancia del papel sustancial de la mujer, así como los problemas derivados del paulatino envejecimiento de la población. Cómo desplegar políticas que resuelvan este problema tiene que ver con la cultura, la manera de ser y de comportarse de los individuos, actitudes y valores.

El diálogo pasa también por abordar la necesaria evolución del modelo de relaciones laborales. Parece evidente, y cada vez lo será más, que el modelo actual de relaciones laborales tiene que evolucionar hacia un modelo más abierto de relaciones sociolaborales. No solo por el impacto de las tecnologías en la manera de trabajar, sino por la forma de establecer la relación entre el empleador y el empleado. En este sentido, el modelo de empresa cooperativo aporta un indudable valor referencial para abordar los nuevos escenarios.

Además, la lógica de la evolución plantea otro diálogo, básico para el progreso, entre las jóvenes generaciones y las viejas. Se trata del diálogo intergeneracional. Necesitamos profundizar en

un diálogo real entre los jóvenes y los que no lo son, a nivel de empresa y de sociedad, porque es clave para el futuro. El liderazgo para progresar y alcanzar un futuro mejor pasa por las nuevas generaciones, mejor preparadas que nunca y con la mente menos condicionada por prejuicios y contextos del pasado.

Pues bien, para abordar los procesos de innovación que nos permitan una transformación de los compromisos al servicio de un nuevo estadio de progreso, tenemos algunas dificultades, que se manifiestan bajo la forma de una «tormenta perfecta» en la que la superficialidad, la estupidez y la ambición desmesurada parecen imponerse, y resulta difícil encontrar espacios en los que reflexionar y profundizar sobre el sentido de las cosas.

Las preguntas sobre los cómo, que parecen exigir respuestas rápidas, se imponen a las preguntas sobre el qué y el para qué de lo que hacemos. El imperio de las respuestas rápidas y, al menos en apariencia, fáciles de llevar a cabo ofrece un mundo de promesas en el que la «brocha gorda» se impone sobre los matices, y la frivolidad campa a sus anchas. Realmente nos encontramos en un contexto en el que resulta difícil distinguir entre el matiz, que se destila del conocimiento profundo, y aquello que solo es una ocurrencia en apariencia ingeniosa. Otra de las dificultades que tenemos que superar es la que deriva de la ambición desmedida y la falta de sentido común, que han propiciado una cultura de burbuja —como la del ladrillo— de graves consecuencias para la sociedad, en donde los valores de la perseverancia, la consistencia y el trabajo duro se ven profundamente afectados.

La tercera dificultad que tenemos que enfrentar es la exaltación de la estupidez. Decía Bertrand Russell que «el mundo está lleno de ignorantes completamente seguros de todo, e inteligentes llenos de dudas». Al ser todo superficial, el hacedor discreto pasa desapercibido, con lo que parece que no hace nada. Así, de la mano de la superficialidad y la ambición, la estupidez ha tomado especial carta de naturaleza. Y frente a la estupidez necesitamos inteligencia, conocimiento y aprendizaje.

Mucho se ha hablado de la llamada «sociedad del conocimiento», como un estadio evolutivo de la «sociedad de la información». En gran medida es fruto de la constatación de la importancia del conocimiento para la competitividad. Sin embargo, el reto lo tenemos en la «sociedad del aprendizaje». En realidad, el conocimiento es la expresión, en cada momento, del resultado acumulado de nuestros procesos de aprendizaje. La relación entre el aprendizaje y el conocimiento desde una visión transformadora nos sugiere, a su vez, su estrecha relación con los procesos de innovación.

El conocimiento transformador, que cambia a la persona y a la realidad sobre la que se proyecta, es un conocimiento generado en un proceso de modificación personal —individual— y social —colectivo—. Las personas que participan, que trabajan en cooperación, producen un determinado conocimiento, al mismo tiempo que se produce una transformación en las mismas y en la realidad sobre la que se construye el conocimiento. En la medida en que el conocimiento

es la toma de conciencia de las cosas, de lo que sabemos acerca de lo que nos rodea, esa toma de conciencia se hace a través de un proceso de mutación, de aprendizaje, fruto de la interacción con el entorno. Para una empresa, o cualquier tipo de organización, su planteamiento estratégico, lo que le llevará a construir su futuro, se fundamenta en hacer crecer su conocimiento a través del aprendizaje. Es primordial asumir un modelo de transformación, de innovación y de desarrollo sostenible basado en el aprendizaje permanente.

En este contexto, uno de los aspectos determinantes tiene que ver con la necesidad de poner el bienestar y la cohesión social en el centro de nuestras preocupaciones, como empresa y como sociedad, ya que se trata del propósito fundamental de la acción de los colectivos sociales, cada vez más preocupados por la lucha contra la desigualdad y la profundización en su cohesión interna. Esa preocupación se manifiesta en relación con las ganancias de competitividad y la manera de garantizar el desarrollo empresarial y el desarrollo económico de la sociedad en su conjunto. Pero esa aproximación, ya clásica, en términos de bienestar económico medido, sobre todo, desde la perspectiva de la productividad, resulta insuficiente.

Las aproximaciones teóricas dominantes acerca de la rivalidad ponen especial énfasis en la perspectiva territorial y en la perspectiva organizativa. También se dan aproximaciones desde la óptica del capital humano, pero se centran en su consideración como un factor o input para el desarrollo de la competitividad. Sin embargo, la perspectiva organizativa y la perspectiva territorial necesitan complementarse con la perspectiva personal de la competitividad. Si no, todo el discurso está impregnado de un lenguaje tecnocrático y funcional, en el que la perspectiva espacial pasa por encima de las relaciones personales y se ancla en un juego de relaciones entre entes organizativos en el que se imponen las reglas de la burocracia, que aparentan claridad y eficiencia pero que lo que hacen es sustentar formas de poder, que no tienen en cuenta una lógica de la competitividad al servicio de la colectividad.

Necesitamos profundizar en el concepto de competitividad, situándolo en una perspectiva más amplia. Algunas intuiciones y consideraciones resultan de especial relevancia. La primera de ellas sitúa la competitividad «más allá del PIB», en una expresión que constituye ya un lugar común. Por otra parte, aparecen aspectos nuevos que hay que considerar, desde las teorías del comportamiento, el concepto de resiliencia y la propia definición de bienestar. Junto con ellos, resulta enriquecedora la aproximación al territorio desde una perspectiva que va más allá de lo físico, así como la importancia de la dimensión humana al abordar la competitividad. El campo que se abre para incorporar los aspectos relacionados con los valores, la necesidad de reinventar las organizaciones y la importancia de la cultura resulta prometedor.

Frederic Laloux hace una sugerente incursión en la oportunidad de reinventar las organizaciones, inspirada en la necesidad de expresar el máximo del potencial humano de las personas

que las forman. Por otra parte, el gran cambio de paradigma «del capitalismo de mercado al pro-común colaborativo», al que se refiere Jeremy Rifkin, sugiere, también, elementos de reflexión para un debate en el que situar el objetivo del bienestar y la cohesión social que alcanzar a través de nuevas maneras de entender la competitividad, poniendo el énfasis en el papel de la persona. Una rivalidad al servicio del bienestar de las personas, de manera que la competitividad no sea un objetivo en sí misma, sino una capacidad al servicio del bienestar. La necesidad de profundizar en la competitividad como una capacidad pone de manifiesto la importancia de los valores, el conocimiento, la tecnología, el liderazgo, la cooperación y la gestión del tiempo.

Las nuevas aproximaciones a la competitividad desde la perspectiva de la persona, situadas en la dimensión empresarial, destacan la importancia de la dimensión social de la empresa y la evolución del compromiso de la misma con lo que se ha dado en llamar «responsabilidad social corporativa». La dimensión social de la empresa ha sido una referencia constante en nuestro entorno empresarial, y ha acompañado de manera natural el devenir de los proyectos empresariales. En este sentido, la proyección social de la actividad empresarial podríamos decir que forma parte de nuestro acervo cultural, y es un elemento característico de la forma de hacer empresa de nuestro tejido empresarial. Todavía más cuando hablamos de una empresa cooperativa.

En todo caso, la referencia a los valores éticos constituye una constante en las aproximaciones a las actitudes y comportamientos que deben acompañar a las empresas en el ejercicio de su actividad. Esta cuestión ha sido también trabajada en el *Manifiesto por una ética económica mundial* desarrollado por la ONU en el año 2009. Se trata de una interpelación clara que se hace desde el contexto social a todo tipo de organizaciones. Más allá de las consideraciones que podamos hacer acerca de la efectividad real de estas apelaciones, que suponen un compromiso fundamental para el comportamiento empresarial y de las personas, lo que parece cada vez más claro es que toda empresa, organización o institución debe tener en cuenta esta perspectiva como un elemento base de su posicionamiento estratégico.

En definitiva, podríamos decir que estamos viviendo tiempos de cambio y transformación en los que sentimos la necesidad de revisar los paradigmas —los modelos— con los que observamos la realidad, con los que la interpretamos y la construimos a través de lenguajes y formas de expresar lo que pensamos y sentimos. No resulta aventurado decir que los paradigmas que nos han traído hasta aquí resultan insuficientes para explicar el presente y proyectar el futuro.

No se trata de abusar de la expresión «cambio de paradigma», porque utilizada sin sentido y profundidad podemos desactivar su poder de movilización de la reflexión y la acción. Un paradigma es la «teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento» (RAE). El concepto de paradigma, en su perspectiva contemporánea, es formulado por Thomas S. Kuhn, para quien sería

«el conjunto de ideas, técnicas y leyes universales que acepta determinada comunidad científica en un momento de la historia».

Desde esta perspectiva podríamos decir que se está produciendo un cuestionamiento claro de los paradigmas dominantes, que pone de manifiesto las limitaciones del paradigma mental con el que nos acercamos a la realidad y construimos el lenguaje para explicarla. Somos, en gran medida, prisioneros de un paradigma espacial —territorial— proyectado permanentemente en todo lo que hacemos, sin tener en cuenta, en su justa medida, la necesidad de evolucionar a un paradigma relacional. El mundo que vivimos ha hecho saltar por los aires la influencia asfixiante del territorio, de lo físico —paradigma espacial—, frente a la fuerza de las relaciones —paradigma relacional—, pero todavía seguimos explicando el mundo y transformándolo desde un lenguaje material, espacial y territorial. Sin embargo, las cosas se explican, se comprenden, se transforman, cada vez más, desde las relaciones. Esto supone un cambio de paradigma que pone en el centro a la persona y la empodera de manera determinante.

El cambio de un paradigma espacial a un paradigma relacional lo podemos observar en diferentes ámbitos. Sin ánimo de ser exhaustivos, está presente en la necesidad de abordar nuevas perspectivas de la competitividad —que añadan la perspectiva personal y relacional a la perspectiva territorial y organizativa—, en los nuevos marcos políticos y de gobernanza —en donde el territorio pierde peso frente a las relaciones—, en la influencia de los procesos de globalización —en donde el papel de los intermediarios es creciente—, en las nuevas maneras de abordar la generación de conocimiento —que rompe la distancia entre la academia y la sociedad—, en el gobierno de las organizaciones y las empresas —que pasan de articularse como silos de carácter jerárquico-funcional a establecer redes nodales interrelacionadas—, en la forma de entender la economía —que, en palabras de Rifkin, sustituirá los derechos de propiedad por la libertad de compartir...

Este escenario de cambio de paradigma es una gran oportunidad para una organización como Eroski, porque enfatiza la importancia creciente de elementos sustantivos que están en su origen como proyecto empresarial. Así, la competitividad del proyecto empresarial al servicio del bienestar de las personas es una característica fundamental. Unas personas que solo se entienden en relación con otras, en cooperación, articulando organizaciones empresariales a partir de unos valores compartidos de respeto a los demás y solidaridad, con formas de gobierno y organización que empoderan a las personas, y con un liderazgo relacional y compartido.

Por otra parte, el cambio de paradigma que se empieza a percibir en la sustitución del principio de propiedad por el de acceso al uso de las cosas tendrá implicaciones de primer orden en las formas de entender el consumo y el acceso a los bienes y servicios. Este cambio de paradigma, al que se refiere Rifkin, pone el foco en una forma cooperativa de entender las relaciones económicas, en donde las organizaciones cooperativas tienen mucho camino recorrido. En realidad, la

propia creación y evolución de Eroski responde, en gran medida, a ese paradigma del compartir. A este cambio de paradigma no es ajeno, ni mucho menos, la influencia de la tecnología, que resultará determinante en el nuevo modelo, por su poder de influencia en los comportamientos de las personas y en las formas de organizar la producción y los servicios. En este sentido, aunque el valor de las relaciones y la cooperación resultan claves en el nuevo escenario, no es menos cierto que habrá que estar muy atentos para poner la tecnología al servicio del nuevo modelo, pues, de no ser así, su poder distorsionador puede resultar un gran riesgo para una organización como Eroski. El mundo de la logística, la distribución y el consumo se están viendo ya profundamente afectados, y todo apunta a que esto no ha hecho más que empezar.

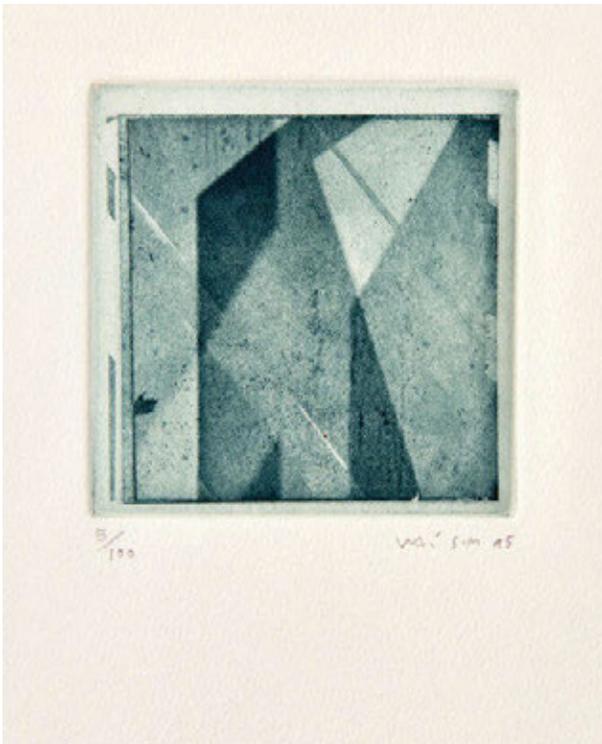
Para enfrentar estos desafíos la apuesta por la transformación, por la innovación y el emprendimiento resulta fundamental. En este sentido, emprender y aprender van de la mano. Por eso es estratégico sentar las bases de una organización que aprende, pero conscientes de que los que aprenden son las personas. Este proceso de aprendizaje, en un momento como el actual, pasa por revisar los orígenes, pues, como diría Ortega y Gasset, «el progreso no consiste en aniquilar hoy el ayer, sino, al revés, en conservar aquella esencia del ayer que tuvo la virtud de crear ese hoy mejor». Esta vuelta al origen está en la esencia de todo proceso innovador, aunque pueda parecer contradictorio, porque las nuevas respuestas se alimentan de la reflexión sobre las viejas preguntas. El poeta T. S. Eliot decía que «no debemos dejar de explorar. Y al final de nuestras exploraciones llegaremos al lugar del que partimos, y lo conoceremos por primera vez». Ese nuevo conocimiento, fruto del aprendizaje, estará lleno de pistas para abordar los procesos de transformación necesarios hoy más que nunca.

En esa reflexión sobre un futuro nuevo que hay que construir es muy importante no caer en lo que Donald Shull denomina «la trampa de la inercia activa». Al analizar la fórmula de éxito de las empresas señala cinco claves fundamentales: los *procesos*, cómo hacemos las cosas; los *recursos*, naturales, físicos, financieros... que nos ayudan a competir; los *marcos*, nuestra manera de ver el paisaje competitivo; los *valores*, lo que nos inspira, unifica y nos identifica, y las *relaciones*, que permiten hacer perdurables los vínculos con los agentes externos y entre las unidades internas. Estos cinco elementos configuran el mapa que nos lleva al éxito. Sin embargo, en la medida en que ese mapa se solidifique y no evolucione surgirá la trampa de la inercia activa, que llevará a convertir los procesos en rutinas, los recursos en piedras de molino, los marcos en anteojeras, los valores en dogmas y las relaciones en grilletes. En ese momento, los caminos que nos llevaron al éxito nos conducen al fracaso.

Por eso es fundamental abordar los procesos de innovación, por duros que sean. En este sentido, me gustaría destacar la inevitable sensación de traición que acompaña a todo proceso innovador. De alguna manera innovar es traicionar, es romper con lo anterior. Los procesos de

innovación discurren entre la lealtad, necesaria para que sea sostenible, y la traición, necesaria para que sea útil y competitiva. Esta sensación de traición no solo se produce en el silencio del mundo interior de cada uno, sino que se proyecta en la realización práctica. Porque la innovación pasa por actuar, por hacer. No solo es un discurso, una poética bien construida, es acción. La paradoja de ser leales en el ejercicio de la traición acompañará nuestros esfuerzos innovadores, pero no será la única. Así, resulta inevitable entender y aceptar que la crisis está en el origen de toda innovación, y que amenaza permanentemente con devorarla, cual dios Saturno.

Decía al principio que cumplir cincuenta años es una buena excusa para encontrarse con uno mismo. En ese encuentro, las personas que conforman y hacen posible Eroski tienen motivos suficientes para sentirse satisfechas con lo conseguido y para afrontar el futuro con ilusión fundamentada. Una ilusión alimentada por esa visita al origen con una nueva mirada, más ilustrada, más consciente, más rica y experimentada. Cincuenta años de andadura para sentirse orgullosos y para mirar hacia delante con la convicción de que lo que les ha traído hasta aquí, convenientemente transformado e innovado explicará dentro de cincuenta años el camino recorrido hasta entonces. Porque, para un proyecto como Eroski, el sueño de una eternidad es posible.



Colección de grabados realizados por Unai San Martín como obsequio para los compromisarios de la Asamblea General.

# Parte 1

# EMPRESA

# COOPERATIVA

<b>1. Sobre la historia</b> .....	32
1.1. Elogio de la empresa cooperativa.....	42
El diferencial de la empresa cooperativa	52
1.2. Actuar conforme a la condición.....	60
La soberanía del consumidor en el mercado	69
1.3. Un modelo que hace mejores a las personas.....	76
Nueva cultura para una mejor empresa y mejor empleo	84
1.4. Ser cooperativista no es una profesión.....	90
Cambio tecnológico y empleo	98
1.5. Juntarse para cambiar los valores de la comunidad.....	104
El valor de nadar contra la corriente	112
Justicia social y derechos	117
1.6. Lo femenino: la igualdad trabajada.....	122
Ser mujer, la adquisición de una voz propia	130

# 1

## Sobre la historia

**Antonio Cancelo**

*Presidente de Eroski (1969-1995)*



**C**on agrado acepto la invitación para prologar esta parte del libro que se edita con ocasión del cumplimiento de las cinco primeras décadas de Eroski, lo que lleva mi pensamiento a años, muchos años, pletóricos de ilusión, de búsqueda, de compromiso, de intentos, logrados y fallidos, en definitiva, de vida plena.

Me identifico con los articulistas que narran con acierto distintos aspectos de esta historia apasionante, mostrando las fortalezas de un modelo cargado de originalidad, que tiene que inventar muchas de las soluciones que aporta, al no existir referentes externos en los que apoyarse. Tengo que decir que muchos de los autores son cooperativistas y se les nota, ya que su entusiasmo, su identificación, la convicción con que refuerzan la validez y la diferenciación del modelo, quedan de manifiesto en todas y cada una de sus palabras.

El lector no debería deducir de esa pasión que la historia de Eroski ha sido un todo continuo, de progresión constante, donde a unos retos se han sucedido otros de mayor magnitud, siempre ensalzados por un entorno favorable que aplaudía plenamente identificado con los valores que han inspirado esta historia. En estos cincuenta años ha habido aplausos, cómo no, pero también obstáculos, frenos e incluso zancadillas que han sido la prueba de las fortalezas del proyecto, mucho más allá de cualquier glosa literaria.

Hay que recordar que Eroski surge por la decadencia del modelo al cual viene a sustituir, lo que conviene no olvidar cuando reflexionemos sobre el futuro. El cooperativismo de consumo tiene entonces más de un siglo de existencia, algunas cooperativas vascas más de sesenta años, y ha desempeñado un papel enormemente reconocido en el abaratamiento de los precios y en la regulación de los pesos y de una incipiente calidad. Pero esa aportación comienza a estar en entredicho en el momento en que el comercio comienza a estructurarse, primeras organizaciones voluntarias de comerciantes, enseñas únicas, compras comunes, etcétera.

La pérdida de competitividad se acrecienta y deja a la cooperativa atónita ante el hecho de que, aunque actúan «sin ánimo de lucro», sus precios ya no tienen el atractivo de antaño. Es en estas circunstancias cuando los más conscientes dentro de ese cooperativismo piensan que ha llegado el momento de proponer alternativas y en una reunión de alrededor de cuarenta cooperativas de Gipuzkoa y Bizkaia se designa a tres personas para que tracen las líneas básicas de lo que deberá ser un proyecto de futuro.

La propuesta que dará lugar al nacimiento de Eroski se caracteriza porque rompe con la historia conocida, y da a luz un proyecto nuevo, cuyas principales características eran:

- Una sola cooperativa a partir de las que estén dispuestas a fusionarse. Es la primera vez en que el crecimiento se produce por la creación de sucursales y no de nuevas cooperativas.

- La fusión se hará sin valorar activos ni pasivos. Más tarde ocasionaría algún problema, pero si se hubieran hecho auditorías previas, el proyecto habría resultado imposible.
- Desaparece el retorno a los consumidores, el porcentaje sobre las compras de los socios consumidores que se les devolvía al cierre del ejercicio.
- Se implanta el retorno para los socios de trabajo, «proporcional al monto total de los salarios, con una participación máxima del 30% de dicho monto o un 40% de los resultados».
- Se reconoce la existencia de una «comunidad de trabajo» y los socios se incorporan a Lagun Aro.
- Se crea la Asamblea de Compromisarios, constituida por representantes elegidos por zonas territoriales.
- La Junta Rectora, hoy Consejo Rector, estaba compuesta por doce miembros, diez representantes de los socios consumidores y dos de los trabajadores. Meses más tarde se incorpora como consejero el presidente del Consejo Social.

Aparte de estos elementos estructurales, hay otros de gestión, que merecen ser destacados, como la eliminación de las horas extras y la desaparición de cualquier plus de antigüedad por entender que lo retribuable es el puesto de trabajo y, en una expresión más coloquial, que no hay que pagar a nadie por hacerse viejo.

El compromiso solidario interno tiene su máxima expresión en el mantenimiento de una escala retributiva 1-3, sin ningún tipo de compensación adicional, como el 50% por dedicación que los directivos percibían en otras cooperativas.

Esta compleja configuración encontró serias dificultades para ser formalmente aprobada por el Ministerio de Trabajo, previo informe de la Obra Sindical de Cooperación, cuyo asesor jurídico argumentaba que nos decidiéramos por hacer una cooperativa de consumo o una de trabajo, pero que no nos empeñáramos en mistificaciones que no tenían cabida en la legislación vigente.

Aprendimos entonces, de una vez para siempre, que las leyes acaban recogiendo la evolución social, de donde se deduce que primero son los cambios y solo más tarde la cobertura legal. Nació con Eroski un nuevo modelo de cooperativa con dos objetos cooperativizados: el tradicional de las cooperativas de consumo y el propio de las cooperativas de trabajo asociado; fórmula que en la práctica ha tenido algún recorrido a nivel nacional, pero ninguno internacionalmente, donde ni siquiera ha sido aceptada a nivel conceptual. Sin embargo, para Eroski era determinante el darle al trabajo el valor que tiene, como elemento de realización personal y de contribución al desarrollo de la sociedad. Desde la perspectiva del trabajador, el que el poder radique en el capital o en los usuarios de los servicios —cooperativas de consumo tradicionales— resulta indiferente, ya que en ambos casos es un asalariado desprovisto de poder de decisión.

El trabajo como protagonista, junto con los socios consumidores, da lugar a un concepto de propiedad muy alejado de los cánones habituales y se asemeja en mayor medida a una especie de usufructo, ya que, concluida la relación societaria, no se transmite la posesión a ningún descendiente y únicamente se percibe el capital aportado junto a los retornos capitalizados. Alguna vez, un premio Nobel de Economía calificó de injusto el modelo, por entender que en el momento de la liquidación debería actualizarse la cuantía en función del balance real.

En todo el proceso constituyente y durante los primeros meses de existencia fue imprescindible y determinante la existencia de Caja Laboral, sin la cual no habría sido posible ni el viaje a Alemania y Suiza, preparatorio de la propuesta final, ni la elaboración de los primeros Estatutos, ni del PLP (Plan a Largo Plazo) que contemplaba los objetivos que alcanzar y los medios para lograrlos en el período 1970-1975, primer quinquenio en el que se jugaba el ser o no ser de la experiencia. En Caja Laboral radicaba el conocimiento legislativo, organizativo y financiero del que todavía carecíamos en el incipiente proyecto.

Era necesario adquirir con urgencia los conocimientos necesarios para realizar un proyecto que reclamaba multitud de recursos y para ello solo se contaba con las posibilidades internas, dado que recurrir al mercado resultaba prohibitivo en virtud de la política retributiva. La retribución directiva estaba muy alejada de los hábitos del mercado, por lo que se acudió al recurso de la promoción interna. Muchas personas hicieron esfuerzos extraordinarios, fuera de las horas de trabajo, para adquirir los conocimientos necesarios que les permitiesen asumir mayores responsabilidades.

Esta evolución de las personas, fundamentada, por una parte, en la vinculación societaria recogida estatutariamente y, por otra, en el modelo de gestión, aunque no existiera formalmente, ya reconocía la igualdad básica de todas las personas y su capacidad para asumir responsabilidades crecientes, dos aspectos que fueron básicos para hacer frente a la multitud de desafíos a los que tuvo que enfrentarse el proyecto.

Una muestra del papel central del trabajo y de la subsidiariedad del capital queda patente veinte años después del nacimiento, cuando se aborda el desarrollo fuera del territorio de origen mediante la creación de sociedades anónimas. A fin de salvaguardar, en la mayor medida posible, el concepto del trabajo cooperativo, se constituye una sociedad gestora de participaciones, GESPA, mediante la cual los trabajadores asalariados pueden mantener un régimen asimilado a los cooperativistas, mediante su participación en el capital, en la gestión y en los resultados.

El equilibrio inicial entre consumidores y trabajadores en el órgano de gobierno —diez representantes de los consumidores y dos de los trabajadores, tres si se considera al presidente del Consejo Social— había funcionado razonablemente bien durante los diez primeros años de vida, pero entra en crisis en 1980. Se produce un cisma en el Consejo Rector y, dentro de este, entre los representantes de los consumidores, con enfrentamientos y descalificaciones entre las partes que generan un

clima de tensión y desasosiego. Con el tiempo, los trabajadores, preocupados por la inestabilidad reinante, reclaman una mayor presencia en el órgano en conflicto. Finalmente se redactan unos nuevos Estatutos que se aprueban en la Asamblea General correspondiente, y se establece el actual equilibrio, con presencia paritaria de consumidores y trabajadores en los órganos de la cooperativa.

La preocupación por el consumidor, no como socio sino en general, se argumenta perfectamente en el artículo «Consumidores: 50 años de protagonismo», que destaca una actuación continuada a lo largo de la historia y desde los mismos orígenes, con un amplio reconocimiento social dentro y fuera de nuestras fronteras. Pero hay que reconocer que costó realizar el tránsito desde los intereses como socio, más centrados en cuestiones relacionadas con la tienda, precios, gama, atención, etcétera, a los del consumidor como ciudadano, es decir, todo lo relacionado con las políticas de protección de sus intereses.

Los comienzos de los 80 constituyen una etapa de efervescencia legislativa de los Parlamentos español y vasco, no hay que olvidar que acaba de instaurarse la democracia y se dan los primeros pasos en la andadura de las comunidades autónomas. Todo está por regular y los partidos políticos, también novatos, tienen que aprender a marchas forzadas. Se presenta una ocasión propicia para ayudarles a definir el tipo de sociedad que desean construir y a esa tarea se incorpora Eroski con un trabajo serio e ilusionado.

La aprobación del Estatuto del Consumidor vasco encierra una anécdota poco conocida. Planteada nuestra visión sobre su contenido y aceptada por el equipo redactor, pasa a su aprobación en el Consejo de Gobierno, el cual redacta un texto radicalmente diferente, que es el que envía al Parlamento para su aprobación. Se parte por tanto de cero, pero el trabajo intenso, tenaz y argumentado consigue que la aprobación definitiva se parezca mucho más al texto original que al presentado por el Gobierno.

La Ley General de los consumidores y usuarios, aprobada en Madrid en 1984, se encontró con la oposición frontal de ciertos agentes a que las cooperativas fueran reconocidas como Asociaciones de Consumidores. Algunas entidades, como la Unión Nacional de Cooperativas, creyendo que el empeño era imposible, crearon con los mismos socios de las cooperativas una Asociación de Consumidores, ASGECO. Eroski continuó en su empeño, convencida de que le asistía la razón, hasta que se logró el reconocimiento.

Aunque las actuaciones en el terreno legislativo fueron numerosas (leyes de comercio, Estatuto Fiscal, leyes de cooperativas, etcétera), fue un hecho relevante la aprobación de la primera Ley de Cooperativas de Euskadi, ya que había una cuestión esencial aún no resuelta pero imprescindible para el desarrollo de Eroski en vísperas de la apertura del primer hipermercado en Vitoria: la venta a terceros. Hasta entonces las cooperativas de consumidores solo estaban autorizadas a vender a sus socios, cuestión que en Europa hacía tiempo que se había resuelto.

Las razones para autorizar la venta a terceros sin ningún tipo de limitaciones eran de mucho peso y filosóficamente irrefutables: no se puede obligar a nadie a ser cooperativista, lo que implica vivir con arreglo a determinados valores, cuando lo único que desea es comprar en un determinado establecimiento, a lo mejor por la simple razón de que lo tiene próximo. Aceptadas en principio las razones, se planteaba como contrapartida que las cooperativas tuvieran la obligación de invertir el 40% de sus beneficios en bonos emitidos por el Gobierno vasco. La batalla fue larga, tensa en determinados momentos, pero al final se consiguió una ley favorable a los intereses de Eroski.

Podría parecer equivocadamente que los éxitos conseguidos en el desarrollo legal se deban solo al buen hacer de Eroski, pero hay que reconocer que por mucha que fuera la insistencia, por irrefutables que parecieran los argumentos, sin la receptibilidad y la buena disposición de los políticos nada se habría logrado, ya que los agentes sociales y económicos pueden hacer propuestas e insistir en su validez, pero al final son los votos de los parlamentarios los que deciden.

Aparte de salvaguardar los intereses propios, desde Eroski siempre se defendieron posiciones generales en pro de la libertad de actuación de los agentes económicos, sin las limitaciones típicas referidas a la libertad de establecimiento, horarios comerciales, venta a pérdida, etcétera, confiando en que los ciudadanos, desde su propia capacidad de decisión, acabarían definiendo con su aceptación o rechazo lo que realmente deseaban. No fue fácil y, en muchas ocasiones, no se logró porque en general prevalecía —creo que ahora lo sigue haciendo— la defensa de lo establecido frente a lo nuevo, a lo diferente, y ello a pesar de las proclamas en pro del valor de la innovación.

La intercooperación ha desempeñado un papel crucial en la vida de Eroski, tal como queda muy bien reflejado en el artículo correspondiente. Y parece que tenía que ser inevitablemente así, ya que la fundación de la cooperativa es el ejemplo más acabado y más radical, se inmolan sus protagonistas, de que juntos somos más fuertes que separados y de que perder es un ejercicio necesario para ganar. Hay que ser generosos para practicar la intercooperación, puesto que al poner en común se renuncia a una parte, más o menos grande, de la capacidad autónoma de decisión. Aquí radica la mayor dificultad y lo que ha conducido al fracaso a no pocos intentos.

Por lo general, se analiza la validez de los acuerdos en función de cuánto doy y cuánto recibo y, cuando el saldo es negativo, se multiplican las críticas al proyecto y ello a pesar de la referencia a los valores en los que se cree, como la solidaridad, la transformación social, una sociedad más justa y equitativa... Es difícil, por mucho que resulte evidente, descubrir que estar permanentemente en el lado de los que aportan más que lo que reciben es un auténtico privilegio.

Respecto a las grandes proclamas, a lo que se define a veces como finalidades, conviene aplicarles un coeficiente corrector, puede que una buena dosis de humildad, con el objetivo

egoísta de no caer más tarde en la frustración cuando, pasado el tiempo, comparamos lo que pretendíamos con lo que hemos conseguido. El cooperativismo se ofreció sin sonrojo, no el de Mondragón, como la tercera vía cuando en el mundo pugnaban capitalismo y comunismo por desbancar al contrario.

Es suficiente con lograr que una pequeña parte de la sociedad pueda desarrollar su actividad en empresas cooperativas en las que se actúa desde una visión social, una perspectiva ética, un enfoque emocional y un alcance económico diferente y más acorde con las aspiraciones de las personas.

Recién constituida Eroski se solicita la asociación a Caja Laboral, como precedente de lo que con el transcurso del tiempo se ha transformado en la Corporación Mondragón. En los primeros años se toma contacto con una cooperativa de consumo de Madrid e inmediatamente se piensa en la posibilidad de crear una organización conjunta para la realización de compras en común, redacción conjunta de la revista del consumidor, productos de marca propia e intercambio de información. En principio se contaba con la cooperativa Bide Onera de Barakaldo, pero no llegó a firmar los Estatutos reguladores de lo que se llamó ERCOP (Eroski, Coeba y la P por fonética). Se mantuvo vigente hasta la desaparición de Coeba.

En los años 90, cuando se plantea el desarrollo fuera del territorio originario, se intenta un proyecto de intercooperación que se salda con un sonoro fracaso. Al necesitar socios inversores para hacer frente a un ambicioso plan de inversiones, se plantea en Eurocoop, sociedad que agrupa a cooperativas de consumo en un ámbito superior a la Comunidad Europea, la posibilidad de que participen con Eroski en su programado desarrollo. La respuesta fue que ninguna de las sociedades podía por estatutos invertir fuera de sus respectivos países. Más tarde se demostró que existían fórmulas, ya que las cooperativas italianas acabaron participando mediante la creación de una sociedad instrumental.

En esa misma época y con el mismo objetivo de desarrollo conjunto se crea el Grupo Eroski junto a Consum, sociedad cooperativa que en aquel momento actuaba en Valencia y Cataluña. La relación con Consum venía de largo y alcanza su máxima expansión con la creación del Grupo Eroski, con dirección estratégica unificada, llegando a utilizar la marca Consum, y a sustituir a Eroski en los supermercados de esta cooperativa. La alianza duró alrededor de catorce años.

El peso de lo femenino en Eroski me resulta emotivo y compruebo el avance que se ha producido a través del tiempo. Es muy destacable el hecho de que el Consejo de Dirección sea paritario, pero lo es más el que la razón no está en una política de cuotas, sino en la capacidad de las personas. En los inicios no existía tanta sensibilidad, aunque el principio de una persona un voto, sin que influya el género, la retribución en función del puesto de trabajo y, en definitiva, la igualdad de las personas han constituido soportes básicos del proyecto.

Conviene recordar que durante los primeros años casi todas las responsables de tienda eran mujeres y que la mayoría de ellas llegaron a desempeñar cargos de mayor responsabilidad, por sus conocimientos y por su compromiso con la cooperativa.

### **Sobre el futuro**

Decir algo razonable sobre el futuro desde la distancia y el alejamiento del proyecto resulta, cuando menos, aventurado. Tampoco los articulistas le dedican mucho espacio, pero el compromiso adquirido obliga y no hay que eludirlo, a pesar del desconocimiento de la situación de partida y, en particular, de los últimos diez años, en los que se modifica la curva histórica, pasando de un largo período de progreso a otro de regresión.

La pérdida de cuota de mercado, la reducción del empleo, la venta de activos y las pérdidas acumuladas son los únicos datos al alcance del común de los mortales, y ello a través de los medios de información generales, insuficientes a todas luces, salvo para certificar la evidencia de una crisis de gran calado que afecta al 20% de los cincuenta años transcurridos desde el inicio de la experiencia.

Si, como se dice en el artículo sobre la empresa cooperativa, para el éxito de una empresa se requieren dos elementos esenciales, una buena estrategia y aplicarla adecuadamente, se puede deducir que no ha habido acierto en la elección de las estrategias y cualquiera sabe si también en su aplicación, y en estas áreas la capacidad de decisión depende del grado de responsabilidades detentadas, es decir, no atañe por igual a todas las personas.

De un modelo de empresa cooperativa que pone a la persona trabajadora como una de sus razones de ser, en el que progresan mientras desarrollan su actividad profesional, en que se toman las decisiones democráticamente, en el que el capital carece de capacidad de decisión, en que las retribuciones son mucho más equitativas, en el que las personas son iguales en derechos, en que lo femenino cumple un papel central y en crecimiento, ¿no cabría esperar que fuera mucho más eficiente que cualquier otro modelo diferente?

Y al hablar de eficiencia se está pensando en cosas muy básicas, tales como venta por metro cuadrado, venta por persona, rotación de activos, rentabilidad, imagen en la sociedad, etcétera. Si a pesar de los diferenciales del modelo la realidad demuestra que no se da esa relación esperada de causa-efecto, está claro que habrá que replantear muchas cosas, incluidas algunas relativas al propio modelo.

El futuro no se ofrece fácil, pero bueno, nunca lo ha sido. Hay competidores muy potentes en el mercado y aparecen otros nuevos que buscan posicionarse desde propuestas altamente innovadoras. El cooperativismo de consumo en el mundo no atraviesa sus mejores momentos y en la mayoría de los países europeos ha perdido los lugares de privilegio que ocupó en el pasado. Pero, a pesar de todo, Eroski tiene espacio para mantener un buen posicionamiento.

Desde la perspectiva estructural se pueden considerar dos ejes que ofrecen una cierta debilidad en su concepción histórica:

- Órganos de gobierno.
- Financiación.

La elección democrática de los Órganos de Gobierno, Consejo Rector, constituye una de las esencias del modelo, pero podrían establecerse requisitos para la presentación como candidatos. La función de gobierno es compleja y no basta con cualquier tipo de conocimiento. Parece poco razonable que haya muchas más exigencias para cualquier puesto de gestión, incluso de niveles intermedios, que para acceder a la condición de consejero.

Dado el papel que el conocimiento desempeña en el desarrollo empresarial, sería una buena medida que se incorporaran al Consejo, por decisión del propio órgano, personas con amplia experiencia en gestión empresarial y con éxitos probados a lo largo de su carrera profesional.

Respecto a la financiación, el tener como socios a personas que viven exclusivamente de sus trabajos es un hándicap respecto a otros modelos. Se hace necesario buscar nuevas fórmulas que permitan la incorporación de capitales del exterior y que refuercen la autonomía de la cooperativa.

Con el solo enunciado de estas dos cuestiones seguro que se plantean multitud de interrogantes sobre la conveniencia de abordar temas que pueden afectar al núcleo del modelo. Hay que tener en cuenta que las empresas con un fuerte soporte ideológico corren el riesgo de convertirse en esclavas de su pasado. La misma legitimidad que amparó a los pioneros para romper con la historia que les precedía ampara a quienes, hoy en activo en la cooperativa, tendrán que hacer lo mejor para asegurar el futuro. Han sido muchos y de gran calado los cambios producidos en los últimos cincuenta años y aún lo serán más los que están en camino, por lo que pensar que algo es inmutable no deja de ser una creencia esterilizante. Hay que conservar lo que convenga y cambiar lo demás, convencidos de que el paso del tiempo hace tambalear todos los supuestos.

Más allá de lo estructural, habrá que tener en cuenta los cambios en el comportamiento del consumidor, observando su conducta mejor que analizando sus respuestas en los cuestionarios. Frente a lo que podría parecer en primera instancia una evidencia, parece que no valora demasiado la capacidad de elección y que incluso la abundancia, más que otorgarle libertad, le produce incertidumbre, quizá por la cantidad de opciones que se ve obligado a rechazar. Conocer con precisión los comportamientos del consumidor y responder mejor que otros a sus expectativas seguirá siendo determinante.

El rol que siempre ha desempeñado Eroski en la defensa de los derechos de los consumidores necesita ser actualizado, complementando la visión tradicional de persona que se alimenta y se

preocupa por su salud con la imagen de un ser asombrado que no alcanza a entender la mayor parte de las cosas que lo rodean, ni lo infinitamente pequeño ni lo inmensamente grande, ni los avances tecnológicos que utiliza, ni lo que supone la robótica, ni la inteligencia artificial ni cómo manejar las enormes masas de información que lo avasallan constantemente. Si alguien le pudiera ayudar a que desde su libertad se sitúe en tal maremágnum, contribuiría a la realización de una labor impagable.

Convendría reforzar la comunicación con la sociedad, destacando la forma de ser que hace de Eroski una empresa diferente, tal como queda de manifiesto a lo largo de los artículos de este bloque. En nuestra sociedad hay mucha gente que se declara partidaria de que disminuyan las desigualdades, de que las diferencias entre unos y otros no sean tan abismales, de que los trabajadores sean algo más que mano de obra contratada, de que participen en las decisiones, de que una parte importante de los beneficios de las empresas se capitalicen, etcétera.

A todo eso, a esa mejora de la sociedad tan compartida por un gran porcentaje de los ciudadanos, contribuye Eroski desde la definición teórica y desde el ejercicio práctico. Una consecuencia real de esos principios es que, sea cual fuere el nivel de los beneficios, en Eroski nunca nadie se hará rico, lo que sí ocurre en otro tipo de empresas. Aunque siempre existe un gap entre lo que los ciudadanos confiesan y cómo actúan, es posible que una información más amplia, sin falsos pudores, sin descalificaciones para otros modos de hacer, acompañada de una oferta excelente en la relación calidad-precio, tuviera un saldo positivo en la decantación de las decisiones de compra.

Valgan más o menos estas aportaciones, lo que está claro es que el futuro en ningún caso será una simple extrapolación del pasado y que los socios de hoy tienen el derecho y la obligación de construir ese futuro de acuerdo con sus convicciones, sin sentirse, en ningún caso, esclavos de la herencia recibida.

# 1.1

## Elogio de la empresa cooperativa

**Emilio Cebrián**

*Director Social (2001-2017)*

**Eva Ugarte**

*Directora de Marketing*

**Leire Muguerza**

*Presidenta del Consejo Rector*

**Dominique Thion**

*Director de Eroski en Francia (1991-2011)*

*Mucha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas  
pequeñas, puede cambiar el mundo.*

**Eduardo Galeano**

---

**E**l origen de Eroski es el cooperativismo de consumo. Eroski nace de la asociación de los consumidores. Integrar a los trabajadores en condición de socios es una decisión posterior. Y la paridad de consumidores y trabajadores en el gobierno viene aún más tarde. Pero lo cierto es que, durante la mayor parte de nuestra existencia, en el modelo conviven dos comunidades de socios: consumidores y trabajadores, que gobiernan la empresa en régimen de paridad. Un proyecto autogestionado que debe integrar en armonía dos intereses frecuentemente contrapuestos, pero que en ocasiones se puede intentar hacerlos complementarios: consumidores y vendedores; clientes y comerciantes.

Con el tiempo, la visibilidad y el reconocimiento del socio consumidor entre los socios de trabajo han ido decreciendo, algo ni presentido ni querido. Las razones son variadas y, entre ellas, probablemente la más relevante ha sido la progresiva desaparición de las necesidades y circunstancias sociales que propiciaron el nacimiento del asociacionismo de consumo. La sociedad evoluciona, y aunque los movimientos asociativos siguen presentando atractivo para gran parte de la ciudadanía, lo cierto es que la inquietud asociativa se encauza hacia otros ámbitos (culturales, deportivos, ONG, movimientos pseudopolíticos...), en atender otras necesidades y con otras finalidades, muchas de ellas posiblemente con menor intención de transformación social.

Pero tenemos que destacar la altísima contribución que Eroski ha hecho al objetivo básico de la «transformación social» que da sentido a las cooperativas. No ha consistido solo en destinar recursos económicos, como hoy hacen todas las empresas, cooperativas y no cooperativas, para mejorar el entorno socioeconómico en el que participan; ni en generar empleo, ni en desempeñar la actividad empresarial con responsabilidad y respeto al medio ambiente o a lo local, que también. La transformación social a la que hemos contribuido es «haciendo empresa cooperativa». Ayudar a mejorar la realidad no solo para conseguir nobles objetivos, sino por concebir la innovación social como un proceso permanente de cambio; una orientación a la mejora derivada de su modelo socioeconómico, sus exigencias formales y sus fundamentos ideológicos. Un enfoque, no carente de cierta utopía, para contribuir al desarrollo permanente de la sociedad en la que opera, una forma propia de entender la sociedad y con ello ejercer una manera de actuar útil y coherente.

Si echamos la vista atrás, podemos decir que, hace cincuenta años, nuestro funcionamiento educaba en democracia —una persona, un voto—. La de Eroski fue entonces, como lo es ahora, una cultura democrática, y solidaria, cuando aún no se daba nada semejante en nuestro entorno, que vivía en un régimen político, familiar y cultural autoritario.

Nuestra principal fortaleza reside, precisamente, en este modelo empresarial que nos da unos grados de legitimidad y coherencia que, incluso con elevadas inversiones en notoriedad, no alcanzan el resto de las empresas no cooperativas.

Vivimos en un mercado competitivo y para obtener del modelo cooperativo una fortaleza adicional a la correcta estrategia, para que sea una palanca decisiva en la diferenciación competitiva, ese modelo se debe encarnar en la fuerza de sus socios. Poner en valor y orgullo lo que nos habilita y hace mejores y distintos refuerza la identidad y con ello la competitividad. Eroski tiene dentro de sí todos los ingredientes para seguir siendo, en el enfoque de transformación social que le dio sentido, una empresa líder y con reconocida notoriedad.

### **OBJETIVO: BIENESTAR SOCIAL**

Las cooperativas tienen hoy una nueva oportunidad de aportar prestigio al concepto de economía social, *on line* con la idea de que el ser humano no es simplemente un medio. Si la empresa es, como se suele decir, una aventura humana, lo es aún más en la dimensión cooperativa, en la que los responsables encarnan, transmiten y adaptan constantemente en su vida cotidiana valores sociales y morales. Hay un proyecto de bienestar social detrás del trabajo, no la cotización en bolsa, los intereses de una familia propietaria o el rendimiento de los fondos de pensiones, sino el retorno social. Hay un proyecto de bienestar empresarial, el capital está al servicio de la empresa, de los trabajadores, y no al contrario. Hay unos criterios de equidad y una proporción justa en la situación social y salarial.

Las mujeres y hombres que trabajamos en Eroski somos conscientes de todo esto, de que cooperar es mostrar solidaridad, incluso con aquellos que no conocemos.

Para el éxito de una empresa se requieren dos elementos esenciales: una buena estrategia y aplicarla adecuadamente. Avanzar en la dirección correcta con firmeza y decisión. La condición cooperativa no suplanta ninguno de esos dos elementos. El modelo de empresa, cooperativo o no, no otorga *per se* el éxito. Son las personas, los equipos que gobiernan y dirigen la empresa, quienes hacen naufragar una acertada estrategia o reconducen una desaminada. Si las personas no la impulsan, no la desarrollan o no se comprometen en ella, sencillamente la estrategia fracasa porque no ha superado el estadio de lo que en teoría es bueno. Requisito doblemente necesario si se trata, como en nuestro caso, de una empresa de servicios con millones de clientes a los que responder e interesar.

La cooperativa es un sistema de participación muy potente, de recogida de opiniones, de formación extendida, que favorece la integración de las personas en la estrategia. La

persona se adueña de la empresa. Hay que dar explicaciones y atender discrepancias, debido a la condición de socios. Eso hace más fácil que la persona participe de la estrategia. Y de eso se trata.

Y nuestros líderes lo saben muy bien: las personas con las que se relacionan son socias. Quien lidera una empresa como esta debe saber que quienes trabajan en ella tienen potestad para decidir sobre cuestiones muy relevantes para la marcha del negocio, económica y empresarialmente. Eso da una personalidad muy marcada.



Miembros del Consejo Rector, 1986.

En el modelo cooperativo las personas pueden desarrollar, mejor que en otros, los elementos motivacionales de mayor rango, los menos tangibles pero los más poderosos: la participación en el trabajo, el desarrollo personal y el sentido de la autorresponsabilidad, el trabajo en equipo, el compromiso con los demás, la solidaridad...

La forma jurídica exige todo esto y la regulación interna debe posibilitarlo. Y aunque es insuficiente para conseguir que el modelo sea «emocionalmente cooperativo», hay que conceder que la condición jurídica es determinante e imprescindible para ello. En la cooperativa el gobierno y la gestión, esto es, los procesos de toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad y el poder, el acceso a la información, etcétera, se realizan necesariamente de una manera más inclusiva de las personas en comparación con el resto de las empresas y ello, ya por sí mismo, concede una potencialidad superior.

Pero solo lo jurídico es insuficiente. Muy a menudo, internamente se tienen la percepción de que la «condición cooperativa» apela a la parte más sublime, ideológica y emocional de las personas socias y que esa simple condición debe notarse (y exigirse) sin más; algo así como que por el hecho de estar bautizado uno ya es un fervoroso practicante de por vida.



Junta preparatoria de socios trabajadores, 1979.

La condición de empresa cooperativa debe impregnar el desarrollo de lo que en la capitalista se conoce como «relaciones laborales». En el modelo cooperativo hay que aspirar no a tener las mejores relaciones laborales (expresadas en condiciones ventajosas), sino a tener permanentemente un marco de relaciones laborales maduras y responsables y, si además son mejores que otras, estupendo. Unas relaciones laborales maduras y responsables son el resultado de la implicación y participación de sus protagonistas en ellas, una participación exigente en la que hay que ser capaces de conciliar el bien común (la empresa de todos) con los legítimos intereses individuales.

La participación es, en nuestra experiencia, una de las manifestaciones más poderosa del modelo cooperativo. En los entornos donde existe y se fomenta la participación, se dan las mejores expresiones de responsabilidad y compromiso. La participación es una aspiración humana inagotable, aunque a veces es demandada sin ser conscientes del compromiso que supone ejercerla (la participación sin compromiso no es participación). Aun así, como queda dicho, en una cooperativa la colaboración no debe reducirse solamente al capital, gobierno y resultados. Va más allá. Porque las personas aspiramos no solo a que las cosas sean justas y equitativas en lo global, también

queremos participar en hacerlo real en lo más cercano, queremos identificar cuál es el sentido de nuestra contribución y poder singularizarnos dentro de un proyecto colectivo. La democracia es más que votar cada determinado tiempo a los representantes que gobiernan.

La responsabilidad, característica exigible al miembro de una cooperativa, se consigue concediendo el espacio necesario para ejercerla. Y habilitando los procesos para que pueda suceder. No es un permiso, sino un derecho. Las personas y los equipos actúan con responsabilidad cuando, además de exigírsela, pueden ejercerla y tal responsabilidad se les respeta. En este aspecto y especialmente en los últimos años, hemos dado abundantes muestras de esta madurez. A raíz de la crisis de 2008, nos hemos demostrado que esa autorresponsabilidad no es casual ni espontánea.

Evidentemente hay grados e incluso contradicciones, pero el modelo cooperativo en Eroski ha intentado a lo largo del tiempo avanzar e ir haciendo buenas estas tres distinciones:



En la actualidad el modelo necesita mejorar, más en unos aspectos que en otros. Pero la necesidad de mejora no significa que sea débil o anacrónico. La empresa cooperativa responde a un diseño cargado de aspiraciones profundas que no van a desaparecer nunca. En Eroski también surgen frustraciones cuando no se alcanzan las metas formuladas, pero el auténtico fracaso sería dejar de intentarlo.

El proyecto de «cooperativizar» el grupo confirma nuestra elección definitiva a favor del sistema cooperativo: nos proponemos transformar jurídica y funcionalmente en cooperativas aquellas sociedades de capital participadas por Eroski. Un grupo de régimen cooperativo ofrece, al menos, dos virtudes: una validez testada y un registro cultural homogéneo a todo el perímetro. No solo conocemos los condicionantes y el proceso para su efectiva implantación, también está demostrado lo auténticamente movilizador y exitoso que ha sido el modelo fuera de las fronteras históricas de Eroski. Debemos mantener la aspiración de que todo nuestro perímetro sea cooperativo, aprendiendo del pasado y, por ello, eligiendo el momento oportuno para la transformación.

De cara al futuro, debemos revisar el modelo en lo que respecta a la relación de la empresa cooperativa con el socio-cliente-consumidor. En los nuevos tiempos la empresa no debe reinventarse desde sí misma, sino que la reinención, la profundización del modelo de empresa, ha de nacer desde nuestros clientes, desde sus aspiraciones y beneficios esperados.

Nuestra posición es radicalmente favorable a la empresa cooperativa también porque la cercanía y el interés por las personas cooperativistas, desde los equipos de tienda hasta los directivos, liga bien con ese nuevo socio-cliente-consumidor. Porque el posicionamiento estratégico que estamos construyendo en Eroski, con foco en la diferenciación, será más sencillo abordarlo gracias a la cultura de empresa, porque los equipos que conforman Eroski así lo sienten y reman a favor de ello.

En definitiva, una empresa diferente, una empresa que tiene como base las personas satisfechas, sean consumidores o trabajadores, construye ventajas competitivas desde esta posición, eligiendo aquellas líneas que hagan que seamos la tienda preferida para comprar.

El vivir orgullo de empresa, dolor en malos momentos, satisfacción

## EMPRESARIALMENTE SOSTENIBLES

Una mente cartesiana diría que no hay cooperativa si antes no hay empresa.

La experiencia demuestra que siempre ha sido así. Para convencerse de ello basta con referirse a la experiencia de las cooperativas de consumo europeas (cooperativas de consumidores) y evaluar hasta qué punto el estatus cooperativo no exime en modo alguno a estas empresas de estar en el mercado y, más aún, de poder responder con pertinencia y rapidez a las expectativas y mutaciones de este mismo mercado.

En efecto, hace mucho tiempo que el consumidor-cliente ya no está dispuesto a plantearse la cuestión de si pudo existir en un momento dado una diferencia entre una tienda «capitalista» y una tienda «socialista», en el sentido de una organización social diferente en cuanto a las relaciones entre la empresa y sus empleados, sus clientes (consumidores) y su entorno económico y social.

Es más, las cooperativas deben comprometerse a llevar a cabo estas evoluciones con más anticipación y determinación que una empresa no cooperativa; pues no hay duda de que, en estas situaciones, el estatus cooperativo, que conlleva valores sociales y humanos particularmente fuertes, crea un antagonismo entre las medidas necesarias que tomar y los efectos de estas medidas en sus valores.

Asimismo, como cualquier empresa, la cooperativa solo se salvará en la búsqueda indispensable de su rendimiento económico. Este último le permite garantizar y mantener su independencia financiera, condición indispensable para la búsqueda de una organización social diferente. Esto requiere ser y seguir siendo competitiva y buscar constantemente la necesaria rentabilidad.

Para luchar y sobrevivir en un entorno económico que es abrumadoramente, si no exclusivamente, liberal y capitalista, la orientación casi obsesiva hacia los resultados debe ser tanto más marcada cuanto que se trata de preservar y mejorar un patrimonio colectivo e intergeneracional.

Por lo tanto, el modelo debería ser incansablemente «cooperativo» en la organización social de la empresa, e implacablemente «capitalista» en su lucha económico-competitiva.



Asamblea General, 2015.

en los logros, es común en las personas implicadas. Nos hace más fuertes para afrontar un futuro mejor.

### **Singularidades del modelo**

Nuestra particular estructura y composición de los órganos de gobierno y de dirección ha hecho posible que alcancemos hitos importantes en nuestra historia. Y ahí, en ese éxito, ha sido fundamental la autogestión de socios trabajadores y socios consumidores. Hablamos de personas, de que lo que nos caracteriza es, sobre todo, que la persona está en el centro de todo. Es el elemento nuclear y lo que nos diferencia cuando nos comparamos con otras empresas —estrategia y liderazgo tenemos todas y si hablamos de cooperativas, el trato cercano y directo, el fomento de la participación, sigue siendo nuestro hecho diferencial.

Convertir a la persona en lo esencial del proyecto no se consigue por una simple declaración, sino mediante hechos mantenidos en el tiempo. En los buenos y en los malos tiempos. Cada colectivo elige con sus votos y para un período limitado a las personas que han de ejercer el gobierno, y una vez constituido, gobernar para el bien de la cooperativa y no de los intereses

### **ALGUNOS RASGOS DEL COOPERATIVISTA**

El formato cooperativo reproduce personas generosas. Se vive con muchísima naturalidad el retorno a la sociedad de parte de los beneficios. O la contribución a los fondos de la Corporación Mondragón. Son derramas que merecen escaso debate. Al igual que aspectos como el apoyo a los productores locales ha sido algo demandado y apoyado por los equipos de tienda.

El cooperativista de Eroski habla en primera persona del plural, lo raro es escuchar una mención a la primera persona del singular (yo, mi). Es algo cultural, y engancha. Somos parte de un proyecto colectivo.

El cooperativista es crítico, desde el conocimiento y la responsabilidad. Entiende el debate, critica, construye. Aquí se escucha poco decir «qué ocurre» y mucho «qué hacemos». Es fruto de una cultura de la participación que hace que la alta dirección se reúna hasta con el último socio para preguntarle cara a cara y generar algo mejor incluyendo a todos. Esto es excepcional en el mundo de la empresa.

En el territorio cooperativo todos aprueban las principales encrucijadas sociales y ratifican la dirección de la empresa. Es indudable que ha habido períodos más críticos en nuestra andadura, pero la historia más reciente, marcada por la crisis, nos dice que los socios trabajadores han sido responsables, maduros, altamente generosos en un modo colectivo. Se vota, y aún con materias difíciles que afectaban a la economía individual, se han obtenido mayorías amplias que han facilitado la reasignación de los recursos y la reconducción de los resultados.

Una buena parte de los miembros de esta comunidad se siente orgullosa de construir y compartir esta cultura.

de un tipo de socio. Juntos por un objetivo: dejar, tras su mandato, una cooperativa mejor para el futuro. Una cooperativa que se adecue a los tiempos, a las reglas de juego del mercado que opera, pero sin perder la visión del para qué fue creada. Un Eroski de personas propietarias que aportan su tiempo y trabajo para satisfacer a los socios clientes, contribuyendo a la vez a un reparto de la riqueza más equilibrado. Todo lo que generamos como empresa es distribuido para el refuerzo del proyecto, la retribución a los socios de trabajo y la solidaridad con el entorno.

En los tiempos de crisis, en las decisiones trascendentales, las personas socias siempre han optado por el interés de lo colectivo, por encima de los intereses individuales, haciendo posible generar mayor rentabilidad en la empresa con el objetivo de reinvertirlo en la cooperativa. Y es una premisa para ello el mantener y respetar la independencia de cada órgano de gobierno de la cooperativa, potenciar la crítica constructiva y escuchar los cuestionamientos que sean a favor del proyecto colectivo, también cuando los tiempos son favorables.

Las personas que aceptan aportar su trabajo y su tiempo en este modelo deben ser conscientes de dónde están. El objetivo debe ser generar proyectos sostenibles empresarialmente para repartir la riqueza, las decisiones deben ser coherentes e ir enfocadas al beneficio de lo colectivo y no al beneficio individual, aunque esto haga que en ocasiones sea difícil entenderlas. Las cooperativas no son



Miembros del Consejo Rector, 2015.

instrumentos para que los propietarios se conviertan en accionistas que lo único que buscan es hacerse cada día un poco más ricos individualmente. Una empresa no sostenible empresarialmente no tiene futuro, pero una cooperativa sin cooperativistas tampoco; una gestión de la cooperativa debe encontrar siempre el equilibrio entre ambas partes. Esto mismo hace que sea un proyecto más difícil, por la necesidad de buscar ese equilibrio, pero también hace que muchas personas se sientan parte de ese hacer diferente que busca más allá que la rentabilidad del capital, que está orientado a la transformación social y cuyos valores coinciden con los que demanda la sociedad de hoy, con más justicia social y mucha más solidaridad. Ese valor, que va más allá de lo material, es el que marca la diferencia. Hacer realidad esto debe ser lo que nos haga diferenciarnos de otras alternativas que existen para trabajar y comprar.

---

# El diferencial de la empresa cooperativa

Aitzol Loyola, Ainara Udaondo, Leire Uriarte

LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragón Unibertsitatea

## Un apunte previo

**E**n este artículo vamos a fijar la mirada en el modelo de empresa cooperativa. ¿Qué supone ser una empresa cooperativa? ¿Cuáles son sus principales características y señas de identidad? O, dicho de otro modo, ¿qué diferencia a la empresa cooperativa de otro tipo de empresas? ¿Qué dificultades y retos enfrenta el modelo cooperativo? ¿Se trata de una fórmula obsoleta o, por el contrario, con proyección de futuro? Estas son algunas de las preguntas que han guiado nuestra reflexión.

Antes de entrar en el grueso del análisis, quisiéramos apuntar dos consideraciones para comprender y enmarcar mejor el enfoque de nuestro artículo.

En primer lugar, tenemos que precisar qué modelo de empresa cooperativa hemos tomado como referencia para realizar este trabajo. El cooperativismo, lejos de ser un modelo homogéneo, alberga en su seno expresiones y prácticas muy diversas. Hemos optado por el modelo cooperativo vasco como objeto de análisis para ahondar en las claves de la fórmula de empresa cooperativa. ¿Por qué? Primero, por su referencialidad a nivel mundial, y segundo, por el hecho de que Eroski,

además de ser parte del mismo, responde a esta forma de entender y practicar el cooperativismo. De este modo, el análisis que ofrecemos en este artículo pretende ser válido para encuadrar y entender Eroski como empresa cooperativa y para ofrecer algunas claves para todos aquellos que busquen un modelo de referencia inspirador en el ámbito cooperativo.

En segundo lugar, partimos de una idea determinada de empresa cooperativa: las cooperativas son proyectos socioempresariales. ¿Qué supone esta concepción? Por un lado, que la cooperativa es una empresa, y, por lo tanto, debe responder ineludiblemente a los requisitos de la lógica empresarial aplicable a cualquier tipo de empresa. Pero, por otro lado, que se trata de un modo de hacer empresa diferente, con base en una serie de valores que trascienden una concepción simplemente empresarial. En efecto, las cooperativas son empresas que combinan la rentabilidad y la eficacia empresarial con la práctica de valores como la solidaridad, la democracia o el compromiso con el entorno.

Partiendo de esta definición, el trabajo que presentamos a continuación pone el foco en

aquellas características propias de esta forma de entender y practicar la empresa, tomando como referencia de análisis el modelo cooperativo vasco.

### **Caracterización del modelo de empresa cooperativa**

#### **La cooperativa como equilibrio entre eficacia empresarial y valores cooperativos**

Hay algo consustancial a la fórmula de empresa cooperativa: la necesidad de conjugar constantemente diversos rasgos, a veces contrapuestos. El equilibrio, la síntesis de diferentes elementos, está en la propia definición de la cooperativa. La expresión más nítida de esa característica la hallamos en el hecho de tener que articular el equilibrio entre eficacia empresarial y valores cooperativos. Se trata de un ejercicio complicado, que requiere atender siempre a las exigencias de lo empresarial, y a la puesta en práctica de los valores cooperativos. Difícil, sin duda, pero probablemente una de las aportaciones más relevantes del modelo de empresa cooperativa vasca. La constatación, en la práctica, de que se puede ser empresa eficaz y sostenible en el tiempo, manteniendo y practicando una serie de valores éticos.

En este sentido, las cooperativas, con sus logros y límites, suponen un testimonio práctico y real por tratar de humanizar la economía y el ámbito de la empresa. Resaltamos lo de práctico y real. Porque el cooperativismo no se queda en la mera declaración de valores,

sino que desarrolla mecanismos concretos para la operativización de los mismos. Y nos parece que se trata de una aportación de gran valor. La práctica es siempre más imperfecta que el ideal, pero es ahí donde la idea adquiere su verdadero valor.

De cara al futuro, las cooperativas deberán seguir conjugando el equilibrio entre lo empresarial y lo cooperativo en un escenario cada vez más complejo y exigente. El modelo de empresa cooperativa enfrenta un doble desafío. Por una parte, está en juego, más que nunca, la sostenibilidad empresarial. En el actual escenario económico el primer reto es, sin duda, seguir constituyendo proyectos empresariales con bases sólidas (negocios de mayor valor añadido, progresiva financiación, creciente cualificación de los trabajadores y trabajadoras...). Se trata de una misión de hondo calado.

Pero el modelo cooperativo también enfrenta un segundo desafío que no podemos obviar: alimentar y reinventar lo cooperativo. La empresa cooperativa necesita seguir trabajando y actualizando los valores que la definen. Más aún en un contexto social que demanda propuestas innovadoras y más humanas en el terreno económico. Sin alimentar lo cooperativo se corre el riesgo de diluirse y perder la identidad. Además, en un contexto en el que los intangibles cobran un valor muy importante en el ámbito empresarial, trabajar la identidad cooperativa puede suponer una

ventaja competitiva frente a otros modelos de empresa. Consideramos que desarrollar lo cooperativo es un factor determinante para construir empresas más sólidas. El segundo reto es, por lo tanto, profundizar el diferencial cooperativo y promover proyectos socioempresariales con identidad.

### **La cooperativa como práctica de democracia empresarial**

Uno de los diferenciales más evidentes con respecto a otro tipo de empresas es el carácter democrático de las cooperativas. El modelo cooperativo implementa la práctica de la democracia en el ámbito de la empresa, y coloca en manos de los protagonistas (trabajadores, consumidores, usuarios, etcétera) el poder de decisión. Debido a este planteamiento, el capital, al contrario de lo que ocurre en la mayoría de las empresas, deja de tener la soberanía en la organización. ¿En qué se concreta todo ello?

En primer lugar, en una arquitectura democrática determinada. Las cooperativas ejercen la democracia directa a través de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios y socias; y la democracia representativa, a través de la delegación en los órganos de gobierno, cuyos miembros son elegidos democráticamente por los socios y socias.

En segundo lugar, en el concepto de socio-trabajador, que alberga una doble condición: supone ser trabajador y copropietario de la empresa al mismo tiempo. En las

cooperativas que integran socios de trabajo, como es el caso de Eroski (algo inusual en las cooperativas de consumo existentes en el mundo), los socios trabajadores participan en todos los niveles de la organización: en la propiedad, en los resultados, en el puesto de trabajo y en el ámbito institucional. De hecho, las cooperativas nos ofrecen la posibilidad de desarrollar un modelo de participación integral en el ámbito de la empresa. Uniendo la capacidad de decisión institucional con la posibilidad de promover modelos de gestión participativos en la organización del trabajo, se hace factible el desarrollo de un modelo de participación completo y coherente, que integra la colaboración en la toma de decisiones y la contribución en el trabajo diario. El «cómo» trabajamos tiene el poder de avalar y reforzar los principios democráticos, o viceversa.

La democracia es algo inusual en el ámbito empresarial. En este sentido, aun siendo una práctica imperfecta, es importante la aportación que realizan las cooperativas al aplicar lógicas democráticas en el ámbito económico. Además del valor e innovación que tiene en sí mismo el hecho de democratizar la empresa, desde una mirada más global, implantar la idea y la práctica de la democracia al ámbito económico-empresarial supone un avance importante para caminar hacia un paradigma de democracia más amplio que abarque, más allá de la vida pública, otros ámbitos fundamentales para el desarrollo del ser humano y de la sociedad.

Sin embargo, las cooperativas son organizaciones complejas, y la práctica de la democracia tiene sus límites y dificultades. El ecosistema de gobernanza cooperativa requiere una democracia de calidad, que combine la participación con la eficiencia. Las cooperativas se encuentran ante retos importantes en la práctica de la democracia empresarial. Apuntemos algunas ideas en esta dirección.

Por un lado, es preciso renovar e innovar las estructuras adaptándolas a la dimensión y características de cada cooperativa. Hace falta creatividad para innovar en lo institucional, en los cauces de participación existentes. Pero, por otro lado, más allá de una estructura formal que haga la democracia viable, es imprescindible trabajar la cultura cooperativa y el liderazgo. Es quizá aquí donde las cooperativas muestran mayor déficit. Es necesario que los órganos sociales y directivos comprendan y desempeñen su rol en este ecosistema de acuerdo a un liderazgo cooperativo. Para ello la capacitación es fundamental, tanto en lo técnico como en lo humano. Además, urge reforzar el sentido de pertenencia y la concepción de socio como copropietario de la empresa: un sujeto formado e informado, consciente de sus derechos y responsabilidades en el desarrollo del proyecto socioempresarial. En definitiva, trabajar hacia una cultura participativa, basada en la corresponsabilidad y potenciada a través del liderazgo cooperativo.

### **La cooperativa como organización basada en la persona**

¿Quién no ha oído aquello de que las empresas son organizaciones basadas en las personas? Hoy en día, todos los modelos de empresa se identifican con esta definición y, sin duda, las empresas son organismos vivos cuyo principal elemento son las personas. Pero ¿qué significa esto en un modelo de empresa cooperativa?

Debemos recordar que el principal impulso del cooperativismo fue crear estructuras empresariales y organizativas que respondieran a la dignidad de la persona. La persona y su dignidad se colocan en primer rango. Desde esta inquietud se desarrolló el modelo de empresa cooperativa, con la intención de responder a las necesidades de las personas, a través de la implicación y el protagonismo de las mismas, en cooperación. Podríamos decir que en el modelo cooperativo las personas son las impulsoras, las protagonistas y destinatarias de la actividad económica. Desde esta óptica se ha entendido la centralidad de la persona en el modelo cooperativo.

Por una parte, existe una idea determinada de persona o sujeto en la concepción cooperativa: personas libres, maduras, protagonistas y cooperadoras. Las cooperativas solo son viables sobre la base de un perfil de persona que decide asumir la responsabilidad de sacar adelante, en cooperación con otros, un proyecto colectivo. De este modo, la cooperativa, más

allá de una fórmula jurídica u organizativa, es sobre todo una cultura, una forma de hacer y entender la empresa protagonizada por sujetos, que ha de ser alimentada constantemente. Somos radicales en esta afirmación: no hay empresas cooperativas sin cooperativistas.

Por otra parte, históricamente el paradigma cooperativo, a pesar de sus limitaciones, ha contribuido a responder a las necesidades y al desarrollo de las potencialidades del ser humano. Ha sido una respuesta válida para atender a necesidades materiales inmediatas; se ha contribuido a la autoemancipación de las personas a través de la promoción de modelos económicos basados en la idea de la democracia; se han invertido recursos en la capacitación y promoción de las personas; se ha sido sensible hacia la justicia social y promovido formas de hacer basadas en la solidaridad... Pero ¿cuáles son las aspiraciones del sujeto en las organizaciones cooperativas del siglo XXI? ¿Están las cooperativas bien alineadas para responder a lo que demanda lo humano en este período histórico?

Las cooperativas deberían ser vanguardia en la humanización de la empresa, sintonizando con las aspiraciones humanas y sociales actuales. Todavía estamos lejos de este horizonte; pero creemos que el modelo de empresa cooperativa es muy válido para caminar en esta dirección. Esto supone ser sensibles al desarrollo de las capacidades y oportunidades de las personas involucradas en el proyecto, y

valientes en las propuestas. En los proyectos en que las personas ocupan la centralidad se debe cuidar especialmente el sentido de justicia hacia ellas y el cuidado individual, porque si no, puede tambalearse todo el paradigma por hermoso que sea. El respeto escrupuloso, el cuidado y el cultivo de la persona, como único ser, es una buena manera de fortalecer lo colectivo, aunque parezca paradójico.

Posibilitar y promover la autorrealización de la persona en el trabajo; promover la igualdad efectiva en las relaciones entre hombres y mujeres; realizar propuestas avanzadas en la conciliación entre la vida personal y laboral; garantizar condiciones de trabajo dignas que permitan desarrollar un proyecto de vida y nuevas maneras de organizarse en el trabajo; cuidar la dimensión humana en las relaciones entre responsables y colaboradores; trabajar en el reconocimiento y desarrollo de las personas... podrían ser elementos que posibiliten hacer de las cooperativas organizaciones que atienden a lo humano. Proyectos atractivos para las nuevas generaciones que busquen conectar el trabajo con motivaciones de desarrollo personal y objetivos sociales.

### **La cooperativa como práctica de solidaridad e intercooperación**

Si nos remontamos a la génesis del movimiento cooperativo vasco, hallamos que la sed de justicia social fue uno de sus principales motores. El cooperativismo aspiraba a contribuir

en el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa, a través de la creación de empresas democráticas y solidarias. Podríamos afirmar que, en esa dirección, la solidaridad es uno de los pilares del movimiento cooperativo a nivel mundial, y es constatable que existe una tendencia innata hacia la asociación en las propuestas cooperativas.

Hablamos de solidaridad, y sobre todo de articular la solidaridad, hacerla tangible, a través de mecanismos reales en el ámbito de la empresa. Quizá, la expresión más avanzada de esta vocación la hallamos en el concepto de intercooperación: la cooperación entre cooperativas.

En este sentido, el movimiento cooperativo vasco y, más específicamente, el cooperativismo de Mondragón, supone un referente mundial en lo que respecta al desarrollo práctico de la solidaridad y la intercooperación. Ha habido grandes dosis de creatividad institucional y organizativa en este ámbito, y se han desarrollado mecanismos concretos e innovadores, tales como: fórmulas concretas de solidaridad retributiva; agrupación entre cooperativas y creación de supraestructuras para el fortalecimiento del grupo; fondos comunes para atender las necesidades de las cooperativas (tanto para compensar pérdidas como para impulsar nuevas inversiones); mecanismos para la reubicación de personal excedente entre cooperativas; fórmulas de reconversión de resultados económicos

(redistribución anual de los resultados entre las cooperativas)...

Sin duda, una característica singular del cooperativismo vasco es el hecho de haber concedido a la intercooperación carácter estratégico. Más allá de su aportación como aplicación práctica de la idea de solidaridad, ha sido un factor determinante para el desarrollo empresarial de las cooperativas.

No obstante, debemos subrayar que la práctica de la solidaridad y la intercooperación no es sencilla. Supone conjugar reglas y criterios comunes con la soberanía de cada cooperativa (articular la autonomía y el interés individual de cada cooperativa con el interés colectivo del grupo). Precisa de generosidad y madurez: un nivel de correlación alto entre solidaridad y (auto)exigencia. Requiere alimentar constantemente la identificación entre las cooperativas para sostener la práctica de la solidaridad. Pero es, sin lugar a dudas, un diferencial del modelo cooperativo, una práctica innovadora y, además, un elemento estratégico que posibilita que los ecosistemas cooperativos sean más resilientes ante los contextos empresariales y sociales.

### **Las cooperativas como empresas enraizadas y comprometidas con el entorno**

Las cooperativas son proyectos socioempresariales enraizados por su propia configuración. El poder de decisión y el capital de la

empresa pertenecen a sus miembros, y estos a su vez son parte de una geografía concreta. Ante el comportamiento del capital que se deslocaliza sin demasiados miramientos, las cooperativas suponen propuestas empresariales arraigadas a un territorio y comprometidas con el desarrollo del mismo.

El compromiso con el entorno y la vocación de transformación social son parte intrínseca de la empresa cooperativa. De hecho, no se puede entender el cooperativismo vasco sin tener en cuenta la vocación transformadora de fondo de esta experiencia: el objetivo de construir una sociedad más justa a través de la creación de empresas cooperativas (basadas en la propiedad de los trabajadores y comprometidas con el entorno). Las cooperativas se han concebido como organizaciones que nacen del seno de la sociedad y con su impulso, para revertir otra vez en ella.

Entre las aportaciones realizadas a la sociedad cabe destacar la apuesta decidida y generosa por cooperativizar sectores clave de la economía (la industria, el consumo, el ahorro, la educación, la investigación...), haciendo que el movimiento cooperativo sea un motor importante de desarrollo económico; la priorización de la creación y sostenibilidad del empleo por encima de otros criterios de maximización del capital; la distribución solidaria de la riqueza generada, y el apoyo económico ofrecido sistemáticamente a iniciativas

sociales, educativas y culturales a través de los fondos sociales.

A punto de entrar en la tercera década del siglo XXI, el mundo no para de cambiar y surgen nuevos retos y necesidades que abordar. Es importante renovarse y proyectar el cooperativismo como movimiento que constituya una alternativa ante los nuevos desafíos económicos, sociales y medioambientales. Es decir, reconectar las cooperativas con las grandes cuestiones que demanda este ciclo histórico, y caminar en la dirección de construir un territorio mejor desde prácticas concretas.

Las cooperativas deberían otorgar un carácter central al compromiso con la transformación de la sociedad y poner medios para avanzar en esa dirección. Visibilizar la labor realizada en este ámbito, establecer objetivos concretos en los planes estratégicos y de gestión, explorar vías avanzadas para implicar a los socios y socias en proyectos sociales... pueden ser elementos interesantes para trabajar. Por un lado, las cooperativas obtendrían mayor reconocimiento social; y, por otro, se podría fortalecer el orgullo de pertenencia e identificación para con el proyecto cooperativo por parte de los socios y socias.

De cara al futuro, es importante concebir un movimiento cooperativo más abierto y más vinculado a otros colectivos locales y de la economía social, para tratar de construir juntos, con propuestas concretas, una sociedad más justa, democrática y autogestionada.

### **Mirar a las raíces para proyectarse al futuro**

Hoy en día, el cooperativismo, además de ser una vía de desarrollo tangible para muchas personas en el mundo, es también una vía de experimentación de modos diferentes de organizar la economía y las relaciones humanas en el ámbito de la empresa. En un contexto social como el actual, en el que hacen falta nuevas formas de hacer economía, más sociales y humanas, la aportación de la fórmula cooperativa es importante y de gran interés. Las cooperativas han recorrido un largo camino en pro de la democracia y la justicia social a lo largo y ancho del mundo en sus más de ciento setenta años de historia. Han demostrado que es posible hacer economía de otra manera, poniéndola al servicio de las personas y de la sociedad.

Sin embargo, no podemos obviar, como hemos venido apuntando a lo largo del artículo, que la fórmula cooperativa tiene retos importantes que afrontar. El cooperativismo necesita hacerse preguntas, estar en conexión con las aspiraciones humanas y sociales de cada momento histórico, y mantener una tensión creativa para ofrecer formulaciones renovadas, no perfectas, pero sí reales, en la práctica de la humanización de la empresa. ¿Desde dónde hacer este ejercicio?

Nos parece inspirador el ejemplo del escultor vasco Jorge Oteiza. Miró a los orígenes del pueblo vasco y encontró en el crómlech la expresión artística de su manera de ver el mundo. Inspirado en el crómlech imaginó y creó el arte vasco moderno, novedoso en las formas, pero dotado de un significado de raíces profundas. Decía que «quien avanza creando algo nuevo, lo hace como un remero, avanzando adelante, pero remando de espaldas, mirando atrás, hacia el pasado, para poder reinventar sus claves».

Consideramos que el cooperativismo debería hacer un ejercicio similar: mirar a sus raíces, ponerse en conexión con las motivaciones y valores esenciales del cooperativismo, y reinventarse creativamente con nuevas formas. En un futuro cercano, es innegable que el cooperativismo necesitará grandes dosis de pragmatismo orientado a concretar los valores e ideales en hechos tangibles y prácticas empresariales concretas. Pero nos atrevemos a pronosticar que el factor de futuro clave es alimentar la dimensión humanística y utópica del cooperativismo. Sin complejos y con creatividad. Renovar esa utopía, con nuevas ideas y propuestas, para alumbrar el cooperativismo del siglo XXI.

# 1.2

## Actuar conforme a la condición

**Alejandro Martínez**

*Director de Salud y Sostenibilidad*

**Arantza Laskurain**

*Directora de Consumo (1988-2010)*

**José M.<sup>a</sup> Larramendi**

*Director de Secretaría General (1991-2007)*

*Quien compra lo que no necesita, se roba a sí mismo.*

**Proverbio sueco**

---

«**E**l consumidor tiene derecho a ser debidamente informado sobre todos los productos. Tiene derecho a consumir productos que no sean nocivos para su salud, a conocer en todo momento su precio y a que la publicidad le informe de forma clara y veraz sobre ellos. Tiene también derecho a exigir a las empresas que trabajen por un futuro digno de ser vivido.» Podría tratarse de un mensaje de cuño reciente, *on line* con el elemento central del discurso generalizado hoy en día sobre consumo responsable, ético y solidario, un concepto que ha ido ganando peso con el paso de los años. Pero no es, ni mucho menos, una idea recién nacida. O no lo es para nosotros. De hecho, así arrancaba, en 1974, el primer número de la revista *Eroski*, concebida para ofrecer información práctica y rigurosa que permitiera tomar decisiones conscientes y positivas para el propio beneficio, y el del entorno, de las personas consumidoras. En 1998, se transformó en lo que hoy es *Eroski Consumer*, que en su edición en papel tiene 400.000 lectores en cada número, cuenta con una edición en internet que ha llegado a informar mensualmente a seis millones de personas y ha llegado a ser, según OJD, el quinto medio de comunicación con más audiencia de España, por encima de televisiones, revistas y radios, y solo superado por dos diarios deportivos y dos de información general.

La revista es, probablemente, la herramienta más visible para la ciudadanía, pero es solo una parte de nuestra historia de acción consumerista, que es pareja a la crónica de la defensa del consumidor en Euskadi. Ya desde el principio, desde aquel año 1969 en que se atisbaba el final de una economía de subsistencia y el mercado evolucionaba hacia una amplísima oferta, el consumerista —es decir, el consumidor soberano, informado y formado— estaba en nuestros orígenes. Y la protección del consumidor, entendido como ciudadano, se ha reflejado a lo largo de estas cinco décadas en todo tipo de acciones que han ido adaptándose a medida que la sociedad evolucionaba —así se explica el cambio de foco desde la formación a la información, desde la concepción del consumidor como un receptor pasivo a la de la persona consumidora como sujeto activo y libre.

El primer paso fue dotarnos de un marco jurídico propio: la Ley del Estatuto del Consumidor, aprobada por el Parlamento Vasco el 18 de noviembre de 1981, que fue el resultado de varios meses de impulso y contactos con todas las instituciones del país. Lo decíamos en el editorial del monográfico de *Eroski* dedicado a la nueva ley: «Estaremos dispuestos a urgir a la Administración el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el Estatuto, pero tampoco regatearemos esfuerzos para cooperar en nuestra medida al eficaz desarrollo de cuanto pueda suponer un avance en la defensa del consumidor vasco».

Más tarde, el 19 de julio 1984, se aprobó en Madrid la Ley General de los Consumidores y Usuarios que, en su artículo 20.2, reconoce a las cooperativas de consumidores como Asociaciones de Consumidores, y *Eroski* actúa como tal desde entonces. Por ello, nos convertimos en una entidad conocida y apreciada en los ámbitos nacionales y de la Unión Europea. Ernest Lluch,

ministro de Sanidad y Consumo, reconoció nuestra «trayectoria ejemplar» entre 1979 y 1984 y dijo que debíamos «ser un orgullo para todo el movimiento consumerista»; el Ministerio de Sanidad nos otorgó el Premio Nacional de Consumo; Televisión Española nos nombró miembro de la Comisión de Admisión de Publicidad en 1986 y, como miembro del consejo directivo de Euro Coop, integramos el Consejo Consultivo de Consumidores —responsable ante la Comisión Europea que durante nuestro mandato aprobó la Directiva Marco sobre etiquetado de alimentos—. Hemos actuado siempre con la aspiración inmutable de desplegar las políticas de protección del consumidor aprobadas y marcadas por las Directivas y Programas Marco de la Unión Europea.

Es la propia ciudadanía la destinataria de nuestras políticas, lejos de un planteamiento mutualista reservado a los socios de la cooperativa. Por eso practicamos un consumerismo informativo y formativo —con campañas de sensibilización, educación y desarrollo de programas para la aplicación y extensión de la acción consumerista— que busca crear las condiciones necesarias que permitan a cada persona tomar las decisiones que conciernen a su vida cotidiana con el mayor acierto posible.

Buscamos constantemente una colaboración leal con las autoridades, antes de la administración, autoridades académicas, asociaciones y organizaciones ciudadanas en busca de la excelencia en calidad, rigor y profesionalidad en tomas de posición y cualquier actuación en favor del consumidor.

Nuestras referencias iniciales se situaron en el «consumerismo» de Ralph Nader, creador del término en inglés, incorporado rápidamente en Francia. Nos interesó desde los primeros años 70 la concreción de la acción de defensa del consumidor desde una orientación de interés público y enfoque de acción cívica de los consumidores y visitábamos con asiduidad las organizaciones de consumidores europeas en Bélgica (BEUC, Febecoop, Test Achats), Francia (Que Choisir, 50 Millions de Consommateurs), Inglaterra (Which, Coop Group), Italia (LEGA), Suiza (Migros, COOP), España (ASGECO, CECU, CEACCU, FACUA, OCU, UNCCUE) y Euskadi (EKE, UCE), para aprender nuevos enfoques e iniciativas y llevar a cabo actividades de colaboración. Esos países habían experimentado ya los cambios que aún estaban por llegar aquí. Había otra diferencia, por cierto, entre aquellas experiencias y la nuestra: nosotros éramos cooperativa de consumidores y de trabajadores, mientras que todos los movimientos cooperativos de consumo que se habían extendido por Europa desde mediados del siglo XIX eran exclusivamente de los primeros.

En los años 80 pusimos en marcha la Escuela del Consumidor de Eroski, en la que iniciamos la capacitación de monitores de consumo que se convierten en técnicos y cuadros de la administración y de las organizaciones de consumidores en España y en la que preparamos 110 maestros de escuelas de Cantabria, País Valenciano, Cataluña, Andalucía y Madrid. Estos centros trabajaron junto a la Red de Escuelas Piloto de la CEE. Con estos programas y experiencias desarrollados por Eroski, el Instituto Nacional de Consumo publicó el libro *Consumo en la Escuela 1980*, referencia



Socias consumidoras en los años 70.

obligada para monitores, educadores, técnicos y autoridades. Y, además, la cooperativa se dotó de una alianza de técnicos (comunicación, derecho, pedagogía, sociología e intervención comunitaria) a disposición de los socios de Eroski que deseaban organizarse en promotores de la acción cívica en distintos ámbitos de la protección del consumidor.

En abril de 1981 la Revista del Consumidor Vasco *Eroski* comenzó a publicar suplementos monográficos. Fue un avance importante en nuestra labor informativa, ya que se analizaban asuntos de rabiosa actualidad —que aún lo son, por lo que hemos podido ver en los últimos años— y se ofrecía a los consumidores todas las claves para tomar decisiones informadas. Las cláusulas abusivas en contratos bancarios y servicios de la familia, el cobro indebido en los contadores de energía eléctrica, la publicidad engañosa y confusa de las empresas en la venta por correo, el crédito al consumo y el endeudamiento familiar, la declaración de la renta o el fraude de los productos milagrosos son algunos de esos monográficos, a los que a partir de 1990 se sumó la colección de libros especializados, que también trataban asuntos de interés comunitario respondiendo a unas preocupaciones cambiantes como la propia sociedad (*Guía del usuario bancario, Deporte y salud, Cómo atender mejor a nuestros mayores, Salud y alimentación, Sexo y salud*). «Hoy, como ayer,

seguimos creyendo que la tarea formativa constituye el elemento clave para que el consumidor informado pueda actuar con plena conciencia, de acuerdo con los valores que profese», afirmábamos en la presentación del primer número.

Un par de años después de la publicación del primer libro especializado, el estudio pormenorizado del esfuerzo físico que realiza el ama de casa en su labor diaria —que calculaba la valoración económica de las tareas que realizaba en 95.000 pesetas— supuso introducir en el debate público la posibilidad de fijar un salario y de medir el impacto de su trabajo en el producto interior del país. En este caso, como en tantos otros, hemos aportado elementos concretos para ordenar y racionalizar los debates sociales.

El Laboratorio Cooperativo de Eroski, inaugurado en 1981, ha sido un pilar para realizar los Análisis Comparativos (el «arma del consumidor organizado») que han ofrecido información concreta y medible de productos y servicios a disposición del consumidor. Y de igual manera, hemos abordado decididamente el análisis de los fraudes en productos de gran consumo desde el dramático caso de la intoxicación masiva por aceite de colza en el año 1981.

En cuanto a las acciones de sensibilización, tuvieron gran impacto la de prevención de accidentes en el hogar «Enséñales a tiempo» y la exposición itinerante «Cocina gigante» (a finales de 1989), que era una reproducción a escala 2/1 de una cocina real para ayudar a los adultos a identificar los riesgos que hay en una cocina para los niños. Esta intervención se realizó en colaboración con el Ministerio de Salud Pública de Francia y la ayuda económica de la Comisión Europea.

Fuimos pioneros en señalar la influencia directa que el consumo ejerce en nuestro entorno, algo que hoy en día parece una obviedad, pero que hace más de treinta años no era tal. Por eso asumimos la variable medioambiental como un eje principal de nuestra labor divulgadora, junto a otras cuestiones, como la promoción de los hábitos de vida saludables y la seguridad alimentaria, la igualdad entre mujeres y hombres o la solidaridad. En 1983 las Aulas de Consumo de nuestros hipermercados ya hicieron hincapié en esta relación y en 1990 pusimos en marcha la feria itinerante Ekokonsum, que informaba a la ciudadanía acerca de su responsabilidad cotidiana en cuestiones de medio ambiente. Lo hizo, además, innovando con respecto a las campañas que se conocían hasta entonces. Nuestra innovación fue recurrir a una pedagogía lúdica —mimo, teatro, conferencias, audiovisuales—, convencidos, como estamos, de que la forma más eficaz de transmitir conocimientos prácticos es a través de propuestas amenas que cuenten con la complicidad de los y las consumidoras.

La también exposición itinerante «Un paseo por la vida» (1994) abordaba ya los problemas que suponen para nuestro entorno los envases y el embalaje. Y acuñamos el concepto «ecoconsumidor», entendido como aquel ciudadano que incluye la variable medioambiental en sus acciones cotidianas.

Este esfuerzo de comunicación no estaba aislado, es decir, nuestro compromiso con el medio ambiente, la salud y la solidaridad no era parte de una labor que se desarrollaba únicamente de puertas para afuera, sino que estaba imbricada en lo más profundo de nuestra entidad como empresa de distribución. Siempre hemos sido conscientes del impacto medioambiental de nuestra actividad, por eso queríamos desarrollarla de una forma responsable.

### **EL CONSUMIDOR SE MUDA, QUEREMOS SABER DÓNDE**

Desde Eroski abrimos el siglo con medidas tan ambiciosas como la creación de un observatorio periódico de los hábitos de las personas consumidoras, bajo la premisa de que solo se puede actuar de forma eficaz si se conoce rigurosa y objetivamente el entorno. Así nació en 2001 el Barómetro del Consumo, con el que poníamos ciencia donde antes había fundamentalmente subjetividad. En colaboración con el Instituto de Empresa, una de las entidades educativas con más recorrido de España en el ámbito empresarial, realizamos una macroencuesta que permitió no solo disponer de una foto fija, sino contar con una película que explicaba cómo van cambiando los hábitos del consumo.

Fue un acierto: la encuesta se convirtió, desde su nacimiento, en la información de referencia en todo lo relacionado con la opinión del consumidor español. La principal seña de identidad del Barómetro del Consumo es que permite determinar, en cada momento, el nivel de confianza y satisfacción de los consumidores españoles en relación con asuntos de gran relevancia en su vida cotidiana, como la alimentación, la información sobre productos y servicios, la economía doméstica y la carestía de vida, la solidaridad, el medio ambiente, los hábitos relacionados con la salud o la compra por internet. Además, cada año se incluían las cuestiones puntuales de actualidad para completar la visión de conjunto.

¿Y cómo resultaron ser los consumidores en aquel 2001? Según el Barómetro del Consumo, eran «exigentes y cada vez más cualificados (...), confiados en la calidad y seguridad de los alimentos aunque haya algunos (comida rápida y transgénicos) que no terminan de merecerse una buena imagen, decepcionados porque se paga demasiado dinero para lo que se recibe a cambio, autónomos e individualistas y con la autoestima por las nubes en lo que compete a su capacidad de informarse y acertar en la compra; poco comprometidos, sin embargo, en la mejora de la sociedad de consumo, muy preocupados por su salud y solo un poco menos por su apariencia física, reacios a subirse al carro de las nuevas tecnologías e internet, pero reduciendo año tras año los recelos ante una de las más revolucionarias novedades».

Casi dos décadas más tarde, los cambios resultan más que evidentes. Hemos pasado de ser recelosos con la tecnología a vivir inmersos en ella y de una idea individualista del consumo a una enorme preocupación por nuestra responsabilidad colectiva como consumidores. Nosotros los hemos acompañado en esos cambios, queremos pensar que como parte activa. Era nuestra obligación y la asumimos, desde el comienzo, como una feliz responsabilidad.

Bajo el paraguas del sistema de gestión ético y el Ecoplan, cooperamos con toda la cadena de valor mediante programas dirigidos a consumidores, clientes y proveedores. Esto abarcaba la implementación de objetivos, el control de su cumplimiento, la investigación en mejoras ambientales



Una de las primeras revistas *Eroski* de información al consumidor.

de producto, la formación y la comunicación con partes interesadas. En Eroski, comunicábamos a las personas consumidoras a través de nuestras iniciativas y productos informativos, porque predicábamos con el ejemplo como empresa de distribución comprometida con el entorno. Esta concepción integral de nuestro impacto definía y define quiénes somos y cómo actuamos.

Como empresa cooperativa de distribución nos comprometemos con acciones claras en favor de los consumidores y la protección del medio ambiente. La retirada completa de todos los aerosoles con propulsores CFC dañinos para la capa de ozono (1989), el cambio de las bolsas de compra de plástico por otras más ecológicas, la recogida de pilas en toda la red comercial de Eroski para su posterior tratamiento y el lanzamiento del detergente sin fosfatos Eroski (en 1991) son algunos de esos compromisos.

En cuanto a la alimentación saludable, la incorporación a los folletos promocionales de información al consumidor —excediendo el mero objetivo comercial—, la adopción de un semáforo nutricional en los productos de marca Eroski y el uso de criterios restrictivos en la publicidad de algunas categorías (como las bebidas alcohólicas) son evidencias de cómo la vocación consumerista impregna progresivamente la actividad empresarial. El programa educativo «Energía para crecer»

se encarga desde 2014 de mostrar a los escolares la importancia de la alimentación equilibrada, de los productos locales, de la sostenibilidad, no solo en las aulas sino con talleres prácticos en las tiendas de Eroski y con visitas a pequeños productores agroalimentarios del sector primario. Más de 760.000 estudiantes han participado ya y ellos son los consumidores del futuro, esos que reclamarán en los próximos cincuenta años la información útil para la vida cotidiana que es la base del consumerismo y de Eroski.

Hemos acompañado al consumidor en su evolución en este medio siglo. De una forma activa y propia. Creemos que le hemos ayudado a mejorar sus decisiones. Y nos enorgullece el resultado, tanto como el modo propio, original, con que lo hemos desempeñado. Algo natural, por otra parte: actuamos conforme a nuestra condición y carácter. A fin de cuentas, las empresas debemos hacer lo que case con nuestra forma de ser. Ahí es donde demostramos nuestra coherencia y nos



Junta preparatoria de socios consumidores en 2017.



Comité consumerista, promoción de 427 actividades formativas en 1985.

ganamos la confianza de nuestra clientela. Hace medio siglo, Eroski fue la respuesta que encontró un colectivo de consumidores y consumidoras para defender sus intereses y derechos. En estas cinco décadas hemos vivido en primera persona un buen número de cambios sociales, económicos, culturales, legislativos y tecnológicos. Los hemos vivido por la empresa y para el consumidor: aprendiendo ambos. Y la información sobre consumo que está en nuestro ADN ha ido ocupando más espacios en la sociedad, permeando incluso los medios de comunicación generalistas.

En esta transformación no hemos sido solo espectadores. Al contrario: nuestra labor ha empujado a construir este presente en el que el consumidor cuenta con más y mejores recursos que nunca para hacer valer sus derechos. En este próximo medio siglo que hoy empieza estamos convencidas y convencidos de que podemos y debemos continuar aportando valor, elevando y dignificando la información más cercana a las personas, la que les ayuda a comer mejor, cuidarse mejor, protegerse mejor y, en definitiva, vivir mejor.

---

# La soberanía del consumidor en el mercado

María Rodríguez

Socióloga. Experta en Consumo Responsable y RSE.  
Ex presidenta del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa

Para poder arriesgar un pronóstico de cara al futuro, es conveniente saber de dónde partimos. En 1968 España estaba empezando a salir de los «años del hambre», se intentaba consolidar una estructura productiva industrial que posibilitara un crecimiento económico. Es el período en el que se desarrollan las grandes migraciones internas del campo a la ciudad, iniciadas a finales de la década de los 50 (siglo xx) y también cuando se producen grandes migraciones hacia los países europeos y América Latina.

Los consumidores, después de varias décadas, pudieron empezar a pensar en algo más que en la mera supervivencia y con el inicio de lo que posteriormente se denominó «sociedad de consumo», proceso que transformó de forma radical la estructura de este país, aunque con varias décadas de retraso en relación con otros países europeos. En lo que al ciclo de consumo se refiere, podríamos decir que se pasó de la etapa 1: suficiente *abastecimiento* de productos, a la etapa 2: existencia de productos en el mercado que podían ser comprados si el *precio* (década de los 70) era el adecuado a la economía de

cada familia. La etapa 3, ya en plena década de los 80, introdujo otro factor determinante, la *calidad* de los productos, y en el inicio de la década de los 90, apareció la relación *calidad-precio* a la hora de comprar un producto o contratar un servicio; igualmente, hacia la mitad de la década de los 90, y siempre en relación directa con el proceso de consolidación de las asociaciones de consumidores y las políticas públicas de fomento de la defensa de los derechos del consumidor, se abre una nueva etapa en la que se *incorporan valores* al acto del consumo.

Las asociaciones de consumidores fueron fundamentales para efectuar esa transición de una economía de supervivencia y sin derechos individuales ni colectivos (hasta 1977) a otra en la que, ya en pleno proceso democrático, se exigían derechos para garantizar una cierta calidad de vida. Las asociaciones de consumidores consiguieron trabajar junto con el Gobierno inicialmente, y después con las comunidades autónomas, para conseguir marcos legislativos que garantizaran los derechos básicos de los consumidores (el derecho a la satisfacción de las necesidades más

elementales, a la salud y a la seguridad, a ser informado, a elegir, a ser oído, a la reparación de daños e indemnización, a la educación del consumidor, a un medio ambiente sano). Derechos que son considerados por Naciones Unidas como derechos humanos de tercera generación (estos se vinculan con la solidaridad. Unifica su incidencia en la vida de todos a escala universal, por lo que precisan para su realización una serie de esfuerzos y cooperaciones en un nivel global).

Igualmente, las asociaciones, a través del intento de vertebrar la sociedad civil en defensa de sus intereses, explicaron con contundencia que los consumidores también tenían la obligación de desarrollar una conciencia crítica, social y ambiental, así como tener en cuenta criterios de solidaridad y acción, y tener siempre presente que la definición de consumo responsable es «la elección de los productos no solo teniendo en cuenta la relación calidad-precio, sino también la que se establece como consecuencia de la calidad social de los productos mismos y a la conducta de las empresas que nos los ofrecen». Partíamos de una situación dolorosa en España, en el año 1981 la intoxicación por aceite de colza desnaturalizado dejó más de cuatrocientos muertos oficiales, tres mil extraoficialmente y más de diez mil afectados con secuelas de por vida. Este desastre alimentario indujo a los partidos políticos a empezar a hablar, con urgencia, de la necesidad de desarrollar el

artículo 51 de la Constitución de 1978 en el que se detallaban los derechos básicos de los consumidores. Fruto de los trabajos parlamentarios, se aprobó por unanimidad en el Congreso, en julio de 1984, la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, que con posteriores modificaciones siempre al hilo de directivas de la Unión Europea o reglamentos, una vez que España se integró en la misma en 1986, forman el cuerpo legislativo existente en la actualidad en nuestro país.

El trabajo desarrollado por las asociaciones de consumidores durante las décadas de los 80 y 90 del siglo xx, e incluso durante la primera de este siglo xxi, ha intentado situar al consumidor como agente activo que puede regular las relaciones que se establecen en el mercado, intentando equilibrar la balanza en el mismo. Se ha avanzado, quizá no lo suficiente, pero al menos, las bases para seguir caminando por esa vía están ahí y cada vez adquieren más fuerza. Como lo demuestran afirmaciones como que el consumo responsable es fundamental, porque detrás de los productos de consumo existen problemas de alcance mundial de naturaleza social, política y ambiental, y que los consumidores pueden inducir a modificaciones en las conductas de las empresas, mediante la elección en su compra o contratación, y contribuir así, a hacer del consumo un motor de justicia social y equilibrio ambiental, afirmaciones que se han instalado en la sociedad española. Los

consumidores son el último eslabón del sistema económico. Sus decisiones y la forma de consumir suponen una influencia decisiva que puede orientar a las empresas a la hora de definir sus estrategias y de plantearse sus principios. La suma de responsabilidad y el poder de los consumidores puede y debe producir impactos positivos para toda la sociedad.

Las asociaciones de consumidores (de ámbito nacional e internacional a través de Consumers International) no solo han cumplido una función importantísima en elevar la conciencia ciudadana sobre sus derechos como consumidor, también han influido de forma trascendental en la manera de entender las relaciones que actualmente se establecen entre las empresas y los consumidores. Desde 1985, año en el que se aprobaron las Directrices de Protección al Consumidor de Naciones Unidas, hasta la segunda revisión de las mismas, realizada en diciembre de 2015, y que añadió temas de actualidad, pasando por la incorporación de los Derechos de los Consumidores (Interés del Consumidor) en las Directrices para empresas multinacionales de la OCDE o en la propia redacción del Objetivo 12 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también en 2015 (septiembre), el trabajo desarrollado ha sido amplio, porque la globalización económica como escenario en la actualidad es una foto fija que todos tenemos en mente.

Es importante ser conscientes de los efectos que tiene la globalización económica,

sobre todo porque van desde lo cotidiano a lo macroeconómico, de lo lúdico a la cuestión de vida o muerte. Además, debemos saber que todo tiene un precio y, lo más importante, ¿quién lo paga? TODOS pagamos un precio: la desaparición de la riqueza y la variedad de los productos locales, por ejemplo, y si ese precio lo pagamos los países más desarrollados, habría que valorar el que pagan las partes más débiles de la población mundial. Las empresas buscan el coste de producción más bajo para destinar más recursos a las políticas de promoción, que con campañas agresivas de marketing les sirvan para vender un mayor número de productos, los consumidores de los países desarrollados pagamos el coste añadido y sobre todo lo pagan los trabajadores de los países menos desarrollados que trabajan en condiciones de gran precariedad laboral.

No resulta fácil para un consumidor medio, y a pesar de los esfuerzos que se puedan realizar por parte de asociaciones de consumidores, ecologistas, de derechos humanos, sindicatos, etcétera, conocer todos los datos y moverse en este contexto. El tener un mayor grado de conocimiento (saber más) y contribuir con elecciones de compra de productos o servicios en el desarrollo de una economía diversa y ética, requiere un esfuerzo personal importante que, de realizarlo, convertiría a todos los ciudadanos en consumidores responsables.

Ese es uno de los cambios para el futuro, pasar a influenciar de forma individual en

el mercado a través de la información que, teniendo en cuenta el desarrollo que se ha producido en el mundo con la incorporación de las nuevas tecnologías a la vida cotidiana, posibilitan disponer de un criterio adicional. Otra cosa es si la información que facilitan las empresas es o no la que necesitan los consumidores. Puedo afirmar que, con carácter general, no lo es y eso crea una desconfianza importante entre las empresas y los ciudadanos en su vertiente de consumidores. Teniendo en cuenta que los consumidores se acercan a un producto o servicio a través de su etiquetado o de un modelo de contrato, sería interesante que en ellos se incluyeran sellos que pudieran certificar, a través de las normas correspondientes y con todos los controles necesarios, que esa empresa es socialmente responsable.

Pocas organizaciones de consumidores apostaron en nuestro país, en la década de los 90 del siglo pasado, por avanzar y participar en todos los procesos nacionales e internacionales que culminaron con el *Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial* (RSE) de la Unión Europea y, años después, en la ISO 26000 de RSE, aunque en este último caso no es una norma certificable sino una Guía de Buenas Prácticas (esta norma fue la más debatida en todo el historial de ISO; se iniciaron los trabajos en 2004 y culminaron en 2010 y no pudo ser certificable, debido a las presiones de las organizaciones empresariales a

nivel mundial). Hoy, en muchos países esas mismas organizaciones piensan que fue un error que la norma ISO 26000 no se pueda certificar, porque ofrecería criterios comparativos a los consumidores y, por lo tanto, podría beneficiar a las empresas que intentan producir o comercializar de forma diferente, con mayores criterios éticos y sociales, y podría ser un factor importante de competitividad.

El Foro de Expertos de la RSE del Ministerio de Trabajo aprobó en julio de 2007 esta definición de RSE: «Entendemos la RSE como el conjunto de obligaciones legales (nacionales e internacionales) y éticas de la empresa que surgen de la relación con sus grupos de interés y del desarrollo de su actividad, de la que se derivan impactos en el ámbito social, medioambiental, laboral y de derechos humanos en un contexto global».

Esta definición fue consensuada por todas las organizaciones presentes en ese Foro de Expertos, donde el Consejo de Consumidores y Usuarios del Estado español también estaba representado.

De forma indirecta también algunas asociaciones de consumidores han realizado trabajos de sensibilización hacia sus asociados y hacia el conjunto de la sociedad sobre temas relacionados con derechos humanos. Un hecho importante en ese sentido fue la creación en el año 2004, después de varios años de conversaciones entre diferentes organizaciones de la sociedad civil, del Observatorio de

Responsabilidad Social Corporativa [www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org), organización de la que forman parte, sindicatos, asociaciones de consumidores, de cooperación al desarrollo, de derechos humanos, de comercio justo y transversales, que desarrolla una función importantísima, a través de los estudios realizados de la acción de las grandes empresas de este país, sobre todo de las del Ibex 35.

Uno de los derechos fundamentales del consumidor es el derecho a la información. Y este derecho todavía hoy, en 2019, no está suficientemente detallado en las prácticas empresariales. Si bien es cierto que a nivel de etiquetado según normativas aplicables es incuestionable, también lo es que la información, con mayúsculas, la información completa que demandan los consumidores de esta segunda década del siglo xxi, no la está facilitando ninguna empresa. Sigue existiendo una asimetría en la información que perjudica a los consumidores y este hecho plantea uno de los interrogantes que será necesario despejar para que los consumidores puedan influir en los mercados. A la hora de confeccionar los planes estratégicos empresariales, ya se tiene en cuenta que factores como el acceso a la información a través de las nuevas tecnologías y la mayor sensibilización social y ambiental son instrumentos que posibilitan un mínimo cambio de actitud del consumidor frente al mercado. Parece que va emergiendo un nuevo consumidor

(el que ya se preveía que se instalaría en el siglo xxi) con un nivel mayor de conciencia crítica, responsabilidad y solidaridad; en definitiva, un consumidor mucho más exigente y selectivo a la hora de comprar productos o contratar servicios.

Es difícil pronosticar sobre el futuro. En todo caso y teniendo en cuenta los avances que se han producido en estos últimos cincuenta años y siendo conscientes de que ahora los procesos sociales y económicos se desarrollan a mayor velocidad, sí se pueden realizar algunas consideraciones sobre las que se deberá trabajar en los próximos años:

En España las asociaciones de consumidores (AA.CC.) que siguen manteniendo un nivel de presencia en medios de comunicación (otra situación diferente es que la tengan también a nivel institucional y empresarial) se dedican fundamentalmente a la resolución de conflictos individuales o colectivos, pero este nicho de resolución no es único de las AA.CC., desde hace diez años, empresas y, en los últimos años, bufetes de abogados, compiten por el mismo segmento de «clientes», si bien es cierto que las asociaciones, aparte de la defensa jurídica, ofertan a sus asociados otras actividades, hay que ser conscientes de que la mayoría de los asociados lo han hecho como consecuencia de haberse acercado a una asociación para que le informaran o resolvieran un problema de consumo. Ahora, ese «nicho» se ha visto que es interesante desde las

empresas, desde el punto de vista económico y, por lo tanto, están intentando competir con las AA.CC. con buenos resultados para estas empresas, hasta la fecha, según lo que se puede apreciar. Por lo tanto, este es un servicio que deben ofertar las asociaciones de consumidores, pero no puede ser el 99% de su captación de asociados, tienen que desarrollar campañas de fomento del asociacionismo, en el que lo ofertado en su cartera de servicios, más allá de la resolución de conflictos, incluya sensibilización y posicionamiento ante aspectos sociales y ambientales.

En el campo común de actuaciones sobre consumo responsable, hay varias organizaciones, aparte de las de consumidores, que en los últimos años, y como consecuencia de que las AA.CC. no han incidido lo suficiente en esos temas, se han consolidado como referentes en asuntos que, tradicionalmente, hubieran sido objeto de actividad de las asociaciones de consumidores. Por ejemplo, las asociaciones ecologistas trabajan muchos aspectos relacionados con las energías renovables, la eficiencia energética y la obsolescencia de los productos; otras organizaciones se ocupan de forma colateral de aspectos relacionados con el comercio justo, por ejemplo, las organizaciones de cooperación al desarrollo; en épocas pretéritas fue el propio movimiento consumerista el que impulsó la concreción de coordinadoras de comercio justo en muchas comunidades autónomas. Hoy es fundamental

colaborar entre todos los agentes que, en lo referido a sensibilización e información, trabajen para posibilitar instrumentos de decisión a los consumidores. Igualmente, existen algunas organizaciones transversales que operan de forma conjunta en supraorganizaciones en aspectos relacionados con soberanía alimentaria, clima, responsabilidad social empresarial, etcétera. Por lo tanto, el panorama apunta a que las asociaciones de consumidores tendrán que colaborar con otras organizaciones (primero de consumidores y luego de otras áreas de actividad principal) en el marco de acuerdos de cooperación o constituyendo otras supraorganizaciones para poder actuar más eficazmente en el mercado y avanzar en la defensa de los ciudadanos en su vertiente de consumidores. Iniciativas en este sentido existen, por ejemplo, el Observatorio RSC, Fairtrade Ibérica y Plataforma Rural, entre otros.

Las AA.CC. deberán repensar sus criterios de actuación a medio plazo e incluir aspectos que no han cultivado en los últimos cinco años, y que son preferentes en las agendas política, económica y social. Deben salir de la situación actual, en la que su actuación viene definida por las políticas que fijan las administraciones en el marco de las convocatorias de subvención. En ellas, se fijan los sectores sobre los que deben trabajar las asociaciones. Los gobiernos (municipal, autonómico y estatal) no pueden ni deben fijar prioridades de actuación, a efectos de subvención, aunque

sí tienen que ver si los proyectos que se presentan son buenos y supondrán avances para los destinatarios, para conseguir que el mercado sea menos desigual. Deberán también intensificar la actividad de incidencia política, social y económica. Es fundamental buscar campos en los que sea posible la colaboración público-privada, en aquellos temas y sectores que sean objeto de interés conjunto; como con las empresas y organizaciones empresariales, para buscar espacios homogéneos que supongan mayores derechos para los consumidores y mayor nivel de competencia entre las empresas. El trabajo conjunto (no solo ocasionalmente, sino de forma continua) en temas de responsabilidad social empresarial podría ser un buen lugar de encuentro para iniciar este trabajo.

Las empresas habrán de tener en cuenta los cambios que se están produciendo de forma acelerada en el comportamiento de los consumidores. Los hábitos de consumo están evolucionando rápidamente hacia fórmulas nuevas (consumo colaborativo, comercio electrónico, alquiler frente a propiedad de productos, reutilización de productos de segunda mano...).

La constitución de foros sectoriales con la presencia de asociaciones de consumidores, de ecologistas, de cooperación al desarrollo, de

derechos humanos, de sindicatos, de organizaciones empresariales e incluso de empresas, en los que se puedan consensuar iniciativas de cara al futuro para mejorar procedimientos y actuaciones, podría ser una buena iniciativa. Un ejemplo interesante lo constituye el Foro Social de la Moda de España.

Por parte de los gobiernos (municipal, autonómico y estatal) se deben de producir iniciativas estratégicas dirigidas a garantizar que la presencia de los consumidores (a través de sus organizaciones y de expertos y universidades) se siga manteniendo e incluso incrementando en todos los sectores productivos y en los órganos de asesoramiento social y económico de los mismos. En este momento algunos ayuntamientos y comunidades autónomas se están constituyendo en referente de esta reivindicación, pero la situación es muy desigual en el conjunto del Estado español.

Y el consumidor individual será consciente de que con su consumo puede cambiar el mundo, tomará conciencia de su valor como agente de cambio social, sabrá que puede equilibrar la balanza en el mercado y mejorar esta sociedad imperfecta que nos ha tocado vivir. No será fácil, pero no hay nada imposible.

Recordemos, junto con Antonio Machado, que «hoy es siempre, todavía».

# 1.3

## Un modelo que hace mejores a las personas

**Emilio Cebrián**

*Director Social (2001-2017)*

**Alberto Cañas**

*Director de Planificación y Adecuación Comercial y Cliente*

**Susana Sarasua**

*Responsable de Viajes Eroski Gipuzkoa*

**Ignacio Ruiz de Alegría**

*Socio Consumidor, Secretario del Consejo Rector*

*Hacer dinero no es divertido, contribuir y cambiar el mundo  
es mucho más divertido.*

**Muhammad Yunus. Premio Nobel de la Paz, 2006**

---

**N**uestro modelo es nuestra diferencia y nuestra fortaleza. Consigue que cada una de las personas que formamos parte de esta cooperativa nos sintamos comprometidas con la sociedad y que, además, tengamos la posibilidad de demostrarlo en cada una de las actuaciones que se llevan a cabo desde la organización. No hablamos solo de los socios trabajadores, sino también de los socios consumidores, que codeciden sobre las estrategias que se adoptan, gracias al Consejo Rector y a la Asamblea de socios que los representan. Al Consejo le corresponde el gobierno corporativo, la administración y la representación de la cooperativa, matriz del Grupo Eroski, y por lo tanto el gobierno de todas sus sociedades participadas. Un poder que se ejerce de conformidad con las normas legales y estatutarias y los acuerdos de la Asamblea General de Eroski Sociedad Cooperativa, la instancia soberana, formada por los delegados representantes de los socios, consumidores y trabajadores, en la misma proporción.

La composición de los máximos órganos de decisión en Eroski es una *rara avis* en el universo de las organizaciones empresariales a las que estamos habituados. Y somos conscientes de que la participación de los consumidores en estos foros de la cooperativa es algo que hoy en día, si nació ahora, sería casi impensable incluir. Aunque el paso del tiempo sugiera realizar una reflexión sobre cómo nos debemos organizar y gobernar en el futuro, esa participación de no trabajadores/no profesionales en nuestra gestión enriquece nuestra visión; no profesionales, pero implicados en los resultados. Otras empresas buscan asesores externos, nosotros tenemos esa asesoría garantizada gracias a los mecanismos de participación de los socios consumidores. El gran reto de futuro es encontrar nuevas vías para que nos aporten sus experiencias, porque la sociedad ha cambiado tanto que el objetivo no puede ser el mismo que cuando nacimos. De hecho, solo una parte de nuestros socios consumidores son conscientes de serlo o están movidos por la conciencia consumerista y la creencia en los valores cooperativos; pero esa situación no implica que los consumidores no sigan siendo necesarios para nuestro desarrollo. Hacemos nuestras sus inquietudes, y eso se ve claramente en cuestiones de alimentación y sostenibilidad. Como ejemplo anecdótico y reciente, podemos señalar que somos la primera distribuidora en reciclar las cápsulas de café, y eso nace como respuesta a una preocupación manifestada por socios consumidores.

Esa composición diferenciada con respecto a otras empresas requiere de un fuerte arraigo del espíritu cooperativista en las personas que asumen responsabilidades de mando, y un ingente esfuerzo societario por polinizar estos valores y promover la participación de todas y todos en el devenir empresarial e incluso en las decisiones. Las personas que dirigen a los socios trabajadores han de tener esa vocación cooperativista y comprender que la cooperativa quiere un colectivo maduro y responsable, que se autogestione, que sepa y que decida. Y han de compartir que perseguimos el éxito del proyecto empresarial, pero también el bienestar social, traducido en retornar a la sociedad parte del valor que nuestra actividad genera.

Hasta mediados de los 90 Eroski, como la gran mayoría de las empresas del entorno, no contaba con un modelo de gestión explícito. Aún no había entrado esa moda. Y el implícito estaba fundamentado, de manera muy intuitiva, en los principios básicos y en los valores declarados de la cooperativa: cooperación, participación, responsabilidad social, innovación y valor consumidor. Los efectos de la labor germinal de esos valores resultan visibles en la actual cultura empresarial, heredera de aquella etapa.

En 1996 nos dotamos de un modelo de gestión, fuertemente inspirado en los estándares de calidad total y el modelo EFQM que inspiró, durante los años siguientes, el desarrollo y aplicación de muchas metodologías y herramientas de gestión (encuesta de satisfacción de personas, de clientes, análisis de procesos, etcétera). En 2002 se actualizó el modelo de gestión en la Corporación

#### **NUESTRA CAJA DE HERRAMIENTAS**

**Las empresas quedan bien retratadas en tres fotos:** el rol que atribuyen al capital, cómo se gobiernan y la participación en los resultados. En Eroski estas fotos son particulares.

**Principios básicos de gestión:** soberanía del trabajo, organización democrática, carácter subordinado del capital, solidaridad retributiva y participación en la gestión.

**La gobernanza:** una persona, un voto; el gobierno paritario de consumidores y trabajadores, el liderazgo compartido.

**Criterios en distribución de los resultados:** 50% a fondos propios-capitalización, 40% a retornos de los socios de trabajo –que se capitaliza íntegramente– y 10% a la comunidad, toda una declaración de intenciones que da más relevancia al patrimonio colectivo que al individual y no se desentiende de los compromisos con la comunidad.

Mondragón y también lo hicimos en Eroski, para construir uno más ligado a la singularidad cooperativa, que nació con una innovación en el diseño de una cooperativa de consumidores: la incorporación de los trabajadores a la empresa en la condición de socios, algo inédito hasta entonces.

Y en 2006 desarrollamos un nuevo modelo, vigente hasta la fecha, esta vez más claramente ligado a la cultura cooperativa, haciéndose más visibles en él las distinciones cooperativas. Un modelo propio y singular que en su relato incluye, entre otras definiciones, que su motor «son los principios básicos cooperativos del Grupo Eroski y que las personas construyen un proyecto compartido con la orientación de aportar el mayor valor al cliente que, de manera integrada en la empresa, participa activamente en las dinámicas de gestión». A lo largo del tiempo hemos mantenido siempre la tensión

por ir mejorando y perfeccionando los mecanismos de participación de los equipos y las personas, por fomentar la cultura de la colaboración y por propiciar la autogestión en el trabajo como la mejor manera de corresponsabilizar a las personas en un proyecto común. Y el resultado, siempre mejorable y siempre insuficiente, es bueno porque mantiene el pulso y la tensión en hacer de la empresa de todos, cada día, un proyecto socioempresarial claro y con una finalidad compartida con orgullo.



Junta preparatoria de socios trabajadores, celebrada en el Kursaal (Donostia) en la década de los 90.

No ha sucedido lo mismo con el socio consumidor, que ha ido, de manera progresiva, retirándose —salvo los consumidores electos y los miembros de los órganos de representación y de gobierno— de la gestión interna en cuanto que socio-cogestor para ser sustituido por el concepto «cliente» en cuanto que destinatario de la actividad principal, buscando su máxima colaboración para realizar con acierto la gestión empresarial. La concepción solidaria que en origen conllevó la decisión de los socios consumidores de integrar como socios a los trabajadores, hoy se ha trocado en una relación de signo opuesto, ya que son los trabajadores quienes empoderan a los consumidores. Manteniendo, eso sí, un voluntarioso énfasis en preservar el concepto originario de cooperativa integral, a través de una relación que sitúa al consumidor en el foco principal de nuestra misión, proporcionándole lo mejor dentro de nuestras posibilidades.

### **Un modelo que se refuerza con la crisis**

Estamos cambiando, estamos mejorando, nos estamos haciendo cada vez más fuertes. La crisis, que nos afectó en el momento más crítico, cuando nuestra apuesta de futuro había sido decidida, nos ha hecho madurar como socios. Sí, hemos sufrido mucho, pero hemos sabido salir adelante todos a una, no sin sacrificios. Con independencia de las intensas negociaciones para refinanciar

la deuda y no pocas decisiones empresariales de calado, entre las que destacan el no devengo de los intereses del capital de los socios, el esfuerzo de contención e incluso de reducción de retribuciones en una media del 7% y la ampliación de la jornada laboral en un 10% anual. Todo ello se ha trabajado desde una posición democrática, de cooperación y de participación entre todos por el bien común, con el objetivo de mantener el empleo por encima de otras consideraciones.

### UNA ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES QUE TIENE TIENDAS

El consumidor, esté presente o no en los órganos de gobierno, debería tener siempre un papel singular en nuestra gestión y las razones son muy evidentes: el sector en el que operamos, la estrategia vigente definida, la finalidad estatutaria, el buen hacer con los clientes como indicador de profesionalidad...

En Eroski los consumidores son socios, aunque no están personalmente vinculados con la evolución económica de la empresa, no aportan capital y no se ven afectados por sus resultados. La «retribución» o «dividendo» del consumidor se materializa en la dedicación de una parte de los beneficios a finalidades consumeristas, sobre todo de información y formación al consumidor, no solo a los consumidores socios, y canalizada a través de la Fundación Eroski.

Para nosotros hablar de consumidores no era, ni es, una cuestión de marketing. Pero durante muchos años, y aún hoy, ha sido casi misión imposible que nuestros socios consumidores, que se cuentan por muchos centenares de miles, tengan la conciencia y la vivencia de serlo. El esfuerzo organizativo que habría que haber realizado no estaba a nuestro alcance. Como consecuencia, la imagen de Eroski ante el socio cliente como una organización creada y participada por los consumidores es difusa, nuestra figura de socio cliente o consumidor aporta una exigua ventaja de imagen o posicionamiento sobre las figuras de «socio» que emplean otras empresas de distribución para sus planes de fidelidad. Además, como ha venido ocurriendo con numerosos tipos de asociaciones en las últimas décadas, la capacidad de afiliación y movilización activa y física de los consumidores es baja.

Sin embargo, las (para otras cuestiones amenazantes) tecnologías de información y comunicación vienen a abrir un nuevo espacio de oportunidades para las vinculaciones hasta ahora imposibles. Hoy es posible recabar la opinión de miles de consumidores en unas horas sobre cualquier asunto de interés. Hoy es posible informar a los socios clientes de un modo concreto y personalizado sobre lo que a cada uno le

Lo que hemos visto es que nuestro modelo, en tiempos de bonanza económica —buenos retornos y altos intereses—, no pierde valor, pero nos ocupa en reflexiones o decisiones importantes, sí, pero no vitales. Y que, en tiempos duros, nos hace tomar conciencia de lo que es un sistema cooperativo: que todos y todas cargamos con la mochila de las decisiones. Dejamos de hablar de «lo mío» para hacernos aún más conscientes de «lo nuestro». Pone de manifiesto el valor de las personas.

Y eso que el tamaño sí importa y cuanto más crecemos, más se complica la tarea de transmitir los valores y de tomar las decisiones. Haber sabido mantener esos valores y principios con semejante tamaño y en épocas de gran expansión es un valor en sí mismo. Un gran mérito.

La buena respuesta del colectivo no es en ningún caso improvisada, casual. Hay una cultura muy trabajada, porque la empresa mantiene siempre la disposición a la participación y porque tenemos muy claro que la empresa somos nosotras, nosotros. Por eso son posibles «sacrificios» que con otro modelo de gestión probablemente ni siquiera se plantearían. En otro contexto se adoptan medidas, como los expedientes de regulación de empleo, que dañan la confianza. Sin

importa en torno a la alimentación saludable y sostenible. Hoy es más posible que nunca informar, formar, escuchar, comunicar e interactuar de manera masivamente personalizada y relevante con centenares de miles de personas. Además, las materias relacionadas con la alimentación y la sostenibilidad son de las más controvertidas y generan muchísimas interacciones en las redes sociales, donde abunda la desinformación. Incluso, la capacidad y deseo de participación en la vida de la empresa de los ciudadanos es nueva y rápidamente creciente (la exigencia de transparencia, la censura de algunas actuaciones, el apoyo en otras). Todo ello nos pone ante un reto enormemente atractivo, que es el de conectar el cooperativismo de consumo con los nuevos modos de vivir y actuar de los consumidores actuales.

Ser una organización de consumidores que tiene tiendas es una fortaleza no explotada, más que una debilidad de nuestro modelo de gestión. Nuestra historia como cooperativa de consumo y asociación de consumidores nos concede una legitimidad ante la sociedad para ser creíbles en un terreno donde otros solo hacen marketing (bueno, pero marketing al fin y al cabo); esto hace que nuestro prestigio hoy, como organización de consumidores, sea elevado en los medios informados y relacionados con el consumo. La presencia de Eroski en los nuevos canales de información y comunicación del consumidor es muy elevada y bien valorada y lo es gracias a las actuaciones consumeristas. En el futuro próximo, la adaptación a los nuevos consumidores dará un nuevo impulso a estas capacidades y aportaciones.

Por otra parte, en la gobernanza de Eroski lo mejor valorado y apreciado por los socios de trabajo es la presencia de socios consumidores en el Consejo Rector; un valor apreciado, más que por ser los «representantes de los socios consumidores», por su condición de «personas cualificadas» (históricamente han sido personas con elevada preparación en el mundo empresarial y cooperativo), y también porque están «separadas» de la gestión ordinaria, lo que les permite una mirada más independiente.

los valores cooperativos y el sacrificio personal de muchos socios, la destrucción de puestos de trabajo habría sido elevada y la viabilidad de la empresa, comprometida. Pero nuestro modelo ha salido de la crisis reforzado, porque, ahora sí, todos hemos entendido lo que significa y a qué nos obliga.

### **Explotar nuestros valores**

Aunque los tiempos han cambiado y las razones que justificaron nuestro nacimiento como cooperativa de consumo han perdido fuerza, lo cierto es que nuestro modelo de gestión —nuestros valores— nos da ventaja para encarar el futuro. Hoy toda la distribución está trabajando cada

vez más con los clientes, teniéndolos como protagonistas, incluso definiendo con ellos ciertas políticas. Nosotros, que siempre los hemos tenido como nuestros socios, hemos de descubrir fórmulas permanentes para hacerles saber que siguen siendo el eje de nuestra cooperativa, no meros destinatarios de nuestros mensajes comerciales. Se trata de explotar nuestro valor consumidor. Después de todo, los intereses de los consumidores son lo más cercano a los intereses de la comunidad; e integrar las necesidades de la comunidad es la condición de toda cooperativa socialmente responsable.

Nuestra aspiración sincera y responsable hacia la búsqueda de mejoras para los consumidores socios deberá encontrar nuevos cauces diferenciales que den un paso más en el tratamiento del socio no trabajador, lo cual constituye un reto nada fácil de alcanzar, pero que guiará la senda de la recuperación del concepto de cooperativa de consumo-trabajo en su integridad. La salud y la sostenibilidad, dos de las grandes preocupaciones actuales, están también entre nuestros valores y son el eje de Eroski Contigo, así que debemos aplicarlos y ser más rápidos y audaces que otros a la hora de darles respuesta y comunicarlo.

También tendremos que implementar nuevos mecanismos para lograr la participación masiva de los socios consumidores en acciones de formación e información, en acciones de responsabilidad



Asamblea General de 2016 celebrada en el BEC.



Equipo de tienda en la inauguración de Eroski Center Tellagorri en 2017.

social y en aquellas otras que ligan con la estrategia Contigo, y construir nuevos espacios de participación (las nuevas tecnologías pueden dar y darán a esto una nueva dimensión).

Tendremos que lograr, por fin, convencer a la sociedad que somos un proyecto social, en busca del bienestar social. Somos empresa, sí, pero lo que nos mueve no es el afán de ser cada vez más rica, sino la aspiración a una práctica justa en la compra y en la venta, y a la reinversión de una parte de nuestros excedentes en el entorno.

Y desde el punto de vista de los socios trabajadores, hemos de mantener la cultura de esfuerzo que nos ha hecho superar algunos momentos difíciles. Así es como podemos permitirnos apostar por un nuevo ciclo de éxito, reemprendiendo el camino del crecimiento y renovando nuestro entusiasmo y nuestros ideales cooperativos. Al fin y al cabo, la diferenciación de aquello que no podemos ni debemos perder.

---

# Nueva cultura para una mejor empresa y mejor empleo

**Eduardo Junkera**

Presidente de ADEGI (Asociación de Empresas de Gipuzkoa)

**José Miguel Ayerza**

Director General de ADEGI (Asociación de Empresas de Gipuzkoa)

Nuestras primeras palabras quieren ser de felicitación y agradecimiento a Eroski. Felicitación a las personas que han hecho posible que los cincuenta años de trayectoria empresarial que celebramos hayan sido un completo éxito tanto en términos de creación de empleo como de riqueza social.

Si como país hemos avanzado ha sido gracias a personas que supieron imaginar proyectos innovadores como Eroski y, con valentía, supieron poner en marcha lo que fue una apuesta arriesgada y que hoy, cinco décadas después, es una realidad espléndida. Felicidades, pues, a todas las personas que han hecho y hacen posible Eroski. El agradecimiento a Eroski es por la invitación a participar en el libro que con ocasión del 50 aniversario han publicado y el lector tiene en sus manos.

Los coordinadores del libro nos propusieron que nuestra aportación girara en torno a la nueva cultura de empresa, su motivación y alcance; en qué consiste, qué pretendemos alcanzar con ella en las empresas del territorio. Y es lo que vamos a hacer.

La nueva cultura de empresa (NCE) que impulsa Adegi es el proceso de transformación cultural para hacer de las empresas un proyecto compartido basado en la confianza, mediante la práctica de la transparencia, la comunicación, el diálogo y la participación de los trabajadores en la gestión y en los resultados. Alcanzarlo implica transformar nuestras organizaciones y lograr que sean lugares en los que nos sintamos orgullosos y nos desarrollemos personal y profesionalmente. En definitiva, donde todas y todos rememos juntos, pasando de la *sokatira* a la *trainera*, de la confrontación a la colaboración.

La NCE es, asimismo, el compromiso colectivo de las empresas guipuzcoanas para salir de su zona de confort desde la profunda convicción y ambición de que a mejor empresa mejor empleo, mejor Gipuzkoa y mayor bienestar para todos.

Esto es la nueva cultura de empresa que impulsa Adegi explicado en pocas líneas. Para llegar a esta formulación ha habido que decantar experiencias, reflexiones, ideas, aportaciones doctrinales, así como la inspiración

que nos han dado ejemplos de empresas de Gipuzkoa y de países como Dinamarca, Suiza, Alemania o el ecosistema emprendedor de Boston. Destilar todo ello ha requerido de un proceso abierto, flexible y participativo que ha dado como resultado la nueva cultura de empresa. Todo comenzó en 2012.

Ese año, en la primera reunión del Consejo Rector recién constituido bajo la presidencia de Pello Guibelalde, tocaba reflexionar para definir los retos estratégicos que Adegí debía asumir entre 2012 y 2015. De ese proceso surgieron dos ideas fundamentales:

- Si queríamos tener mejores empresas, que generasen mayor valor, basado en el conocimiento y en el talento, en las personas, era necesario transcender a la tradicional relación de confrontación entre empresarios y trabajadores.
- Ese proceso de transformación tenía que comenzar la parte empresarial. Le correspondía a Adegí liderar el cambio.

Esto ocurría en un momento de especial tensión entre las partes, dada la entrada en vigor de la muy discutida Reforma laboral «de Rajoy», que alcanzó su cenit en julio de 2013, con el fin de la ultraactividad de los convenios colectivos. Esta ley, cuyos detractores presentaban básicamente como «barra libre para el maltrato de los trabajadores», despidos libres, bajadas de salarios, etcétera, era una alegoría

de conflicto. Justo lo contrario de lo que Adegí empezaba a promulgar en sus ámbitos de influencia y comunicación.

El 17 de enero de 2014 Adegí presentó la nueva cultura de empresa. Eran momentos de muchas dificultades con una situación económica complicada y unas relaciones laborales complejas en las que la confrontación daba pocas oportunidades a la colaboración.

En ese contexto Adegí presentaba una nueva cultura de empresa, una nueva manera de hacer empresa que, en palabras de Pello Guibelalde, presidente de Adegí en aquel momento, estaba «basado en la confianza entre las partes y orientado a la necesidad de alcanzar acuerdos con las personas en las empresas». «Para Adegí la nueva cultura de empresa tiene un calado estratégico indudable y va a marcar, eso deseamos, un antes y un después», añadía el presidente de nuestra asociación.

La nueva cultura de empresa se inspiraba en experiencias prácticas novedosas en las relaciones laborales que tenían implantadas empresas de Gipuzkoa y, como subrayó Pello Guibelalde, «ha sido contrastado con más de cien empresas guipuzcoanas antes de llegar a su formulación definitiva y su aprobación».

A la hora de caracterizar el modelo el día de su presentación fuimos muy claros: «Es una cultura flexible y dinámica, abierta, inclusiva y supone una nueva vía que Adegí propone a las empresas. Las empresas, en virtud

de esta nueva cultura, porque así lo hemos decidido de manera unilateral, queremos ser transparentes, compartir información, así como facilitar la participación a las personas en la empresa, en la gestión e incluso en los resultados. Es dinámico y flexible porque los principios que lo inspiran permiten a las empresas adaptarlas a sus circunstancias; es abierto porque concede hacer aportaciones que lo enriquezcan y es inclusivo porque no excluye a nadie, no está concebido contra nadie y deja participar a todo el que lo quiere hacer».

«El objetivo último —concluíamos— es que tras el paso dado por nosotros las empresas, se sumen a esta cultura, a esta novedosa dinámica, los trabajadores, tanto a título individual como agrupados a través de sus respectivos sindicatos. Solo así conseguiremos que nuestras empresas sigan siendo el factor y motor clave sobre el que se debe asentar cualquier recuperación de la actividad generadora de empleo, bienestar y riqueza social.»

La acogida a la nueva cultura así presentada fue desigual, si bien es cierto que se impuso la impresión de que era una fórmula de un cierto escapismo ante la compleja situación económica que se estaba viviendo. Una cierta huida hacia delante, de hacer las cosas de diferente manera y tratar de buscar una fórmula diferente. Cinco años después podemos decir que constatamos que la nueva cultura se ha mantenido firme en el tiempo,

y en estos momentos en los que la economía se recupera (se está creando empleo a buen ritmo, se está generando riqueza, observamos que la economía crece), la estrategia sigue presente y eso le da credibilidad.

Porque son ya muchas las empresas y organizaciones guipuzcoanas que lo están llevando a la práctica, cada día son más, es una transformación cultural imparable, donde la sociedad guipuzcoana está mostrando una vez más su enorme capacidad de adaptación a los nuevos tiempos, con gran esfuerzo, trabajo silencioso, compromiso, grandes dosis de innovación y un carácter eminentemente humanista, porque si algo caracteriza a nuestro territorio es su compromiso con las personas.

¿A qué se debe esta extensión de la nueva cultura de empresa, esta transformación cultural de las empresas guipuzcoanas? A que la nueva cultura ha posibilitado que hayamos pasado de la *sokatira* a la trainera, de la confrontación a la colaboración, posibilitando una mejor y más rápida adaptación a un entorno complejo, que cambia de manera vertiginosa.

El marco mental, el paradigma que da sentido a la nueva cultura, parte de cómo entendemos la empresa y de las consecuencias que se derivan de ello. Para nosotros, la empresa es la verdadera fuente del desarrollo y bienestar de cualquier país, también del nuestro, hay que recordar que en Gipuzkoa el 85% de las personas que trabajan lo hacen en la empresa privada. Es muy importante,

por lo tanto, que las cuidemos, potenciemos al máximo y garanticemos su sostenibilidad en el tiempo.

Las personas y las empresas son dos realidades que, si suman sus esfuerzos, darán lugar a un resultado que siempre es superior a la suma de ambas. Para cumplir la función de motor del bienestar de nuestra sociedad es necesario que ganen ambas. El motor perderá potencia y capacidades si ambas realidades, cuando crecen, lo hacen una a costa de la otra. Es necesario, es mucho mejor, que ganen ambas, las personas y las empresas.

La configuración de la empresa como un proyecto compartido ha de partir de la identificación de unos valores asumidos como propios por todas las personas de la organización. Los valores que, junto a los comportamientos identificados, han de constituirse en los elementos nucleares de la cultura de la empresa.

La transformación cultural es un proceso largo y no exento de dificultades en el que la empresa tiene que comenzar dando sin pedir nada a cambio y para ello se requieren líderes con equipos directivos preparados y formados, porque el cambio, la transformación, tiene que comenzar por ellos mismos, dando ejemplo e impulsando el cambio cultural de la empresa de manera coherente.

Hemos dicho que comunicación interna, información transparente y la participación (en la gestión y los resultados) son los ejes

sobre los que pivota la nueva cultura de empresa. Empezando por la comunicación interna que necesariamente hay que mejorar para generar confianza. Por lo tanto, no es un fin en sí mismo, sino el modo para proporcionar a las personas una información transparente.

En cuanto a la participación de las personas en la empresa, no existe un modelo único de participación en gestión y resultados, cada empresa tiene que encontrar su camino en función del proyecto compartido de empresa que quiere para el futuro. Así, desde la idea de la empresa como proyecto compartido, si la empresa gana, las personas ganan; de ahí que la participación de las personas en los resultados de la empresa se constituye en uno de los pilares fundamentales de la nueva cultura de empresa.

En todo caso, es necesario que exista una coherencia entre los valores, la estrategia, el modo de gestión y la estructura organizativa para llevar a cabo la transformación cultural de la empresa.

En este contexto, los acuerdos colectivos que se alcancen en las empresas han de estar orientados hacia la manera de entender la empresa como un proyecto compartido, abordando las negociaciones sobre los intereses de cada una de las partes y haciendo sustentar su contenido en los valores y principios de colaboración previamente identificados y compartidos por todas las personas. Es decir, un nuevo contrato social.

En consecuencia, el objetivo principal consiste en tener en Gipuzkoa empresas más competitivas, atractivas, humanas y éticas, que den sentido al trabajo que cada uno hace en su día a día, ya que tener claros los valores y la misión social de la empresa hacen que el rendimiento se multiplique.

Porque ya no deberíamos hablar de cómo se hace presente la empresa en la sociedad, sino de cómo podemos incluir a la sociedad en la estrategia de nuestro negocio: qué impacto social generamos con nuestra actividad.

Estos son los principales contenidos de la nueva cultura de empresa. Desde su lanzamiento, Adegí está acompañando a las compañías en este camino de transformación cultural con múltiples herramientas. Por citar solo algunas, mencionaré la *Guía de la nueva cultura*, que ya va por su tercera edición; las aulas de nueva cultura; las recomendaciones prácticas que periódicamente enviamos a las empresas; las comunidades de aprendizaje que son foros de encuentro en los que compartir experiencias y conocimiento en un entorno de confianza. En este momento hay ya once comunidades con más de ciento veinte personas participantes.

Hay que mencionar también las buenas prácticas en nueva cultura que damos a conocer a través de los «Esto funciona». Y la última novedad son los vídeos «Conversando sobre nueva cultura de empresa», en los que dos personas de firmas diferentes comparten sus

reflexiones sobre algunos temas, con el objetivo de socializar las experiencias reales de empresas guipuzcoanas.

Por otra parte, el mes de mayo de 2018 en nuestra Asamblea General renovamos nuestros órganos de gobierno, presidente y Consejo Rector, tras lo cual llevamos a cabo una reflexión estratégica para el período 2018/2021, donde definimos nuestro «triángulo de oro», cada uno de cuyos vértices engloba un reto para el próximo trienio, el primero de los cuales es lograr que Gipuzkoa sea «territorio de nueva cultura de empresa», cuyo símbolo es la trainera. El segundo reto de Adegí es ser una plataforma de colaboración entre empresas, y el tercero, ser líder en atraer el talento a las empresas.

El primero de ellos, el que hace referencia a la nueva cultura de empresa, se concreta en estas líneas de actuación: continuar con la sensibilización e implantación en más empresas de la nueva cultura; extender la NCE a otros agentes sociales y desplegar los valores de la empresa en la sociedad.

El tercer reto tiene que ver con el talento y está íntimamente relacionado también con la NCE. Necesitamos un nuevo paradigma, empresas atractivas a las que se vaya a gusto a trabajar, a disfrutar del trabajo, en definitiva, empresas que cuiden a sus personas.

Para ello, son necesarios nuevos pactos y nuevas formas de acordar fundamentados en la confianza mutua, más flexibles, más

autónomos y más auténticos. Precisamente alcanzar acuerdos en las empresas es lo que está posibilitando el desarrollo de una NCE basada en la confianza, la autogestión, el compromiso, la comunicación, la participación, la transparencia o la cohesión, y eso sí, remando todos juntos hacia un propósito compartido, ya sea con mala mar o en calma chicha.

Si Gipuzkoa ha llegado a los niveles de bienestar de los que goza hoy, sin parangón en su historia, ha sido gracias a que los guipuzcoanos y sus empresas siempre han tratado de superarse a sí mismos, con formación,

esfuerzo y trabajo, partiendo de un cierto punto de inconformismo, y aprovechando las oportunidades que se les presentan, aquí y en cualquier parte del mundo. Ese es el camino que hay que seguir.

Si junto con ello cuidamos a nuestras personas y empresas, y todas las instituciones y agentes sociales se implican y colaboran, el futuro será nuestro y lograremos que se haga realidad la razón de ser de la nueva cultura de empresa: mejor empresa, mejor empleo. En definitiva, Mejor Gipuzkoa para nosotros y nuestros hijos.

# 1.4

## Ser cooperativista no es una profesión

**Benito Ferreiro**

*Director de Personas Zona Norte*

**Íñigo Eizaguirre**

*Director Social*

**Puy Cobos**

*Jefa de Tienda. Presidenta del Consejo Social (2011-2016)*

*Me gusta la gente que vibra, que no hay que empujarla, que no hay que decirle que haga las cosas, sino que sabe lo que hay que hacer y que lo hace. La gente que cultiva sus sueños hasta que esos sueños se apoderan de su propia realidad.*

**Mario Benedetti**

---

La creación de empleo ha formado parte de la misión de Eroski desde su nacimiento. Esta elección se justifica bien para la época: crear empleo era el objeto social de la cooperativa y también la necesidad urgente de una economía en incipiente desarrollo con una población excluida —sobre todo las mujeres— y con altos índices de desempleo; dramas que sufría directamente la clase obrera, justo la promotora de las cooperativas de consumo. Aquellos pioneros seguían, seguramente sin saberlo, el pensamiento de José María Arizmendiarieta, quien afirmaba que estamos aquí para transformar el mundo y no para contemplarlo.

Y nuestro proyecto perseguía, desde el comienzo, conseguir ese desarrollo del entorno bajo unos valores diferentes. Crear empleo, crear empleo cooperativo, ha sido un compromiso con la comunidad, con las personas, que ha alimentado la estrategia de desarrollo de Eroski casi tanto como la necesidad de crecer en talla y cuota de mercado para ganar competitividad.

El empleo cooperativo, como socios de trabajo, incorpora aspectos que, si bien son inherentes al buen funcionamiento de la cooperativa, aportan virtudes propias. Esas que nos hacen decir, a menudo, que trabajar en Eroski es una de las maneras más democráticas de trabajar que conocemos. La capacidad de voto que un socio tiene desde el primer momento, en su ingreso (el derecho a votar va en la condición y no en los méritos), en igualdad con el resto de los socios veteranos —sintiéndonos parte de un proyecto en común, sintiéndonos cómplices y necesitados unos de otros—, hace necesario que el desarrollo profesional vaya acompañado del compromiso con el proyecto empresarial y también con la comprensión del modelo cooperativo. Un sistema donde los derechos y obligaciones que confluyen en la condición de socio deben conocerse y asumirse, así como los valores que deseamos preservar. Nuestra empresa necesita de las personas, y está comprometida en fomentar sus capacidades personales y profesionales y en responder a su desarrollo y aspiraciones de superación. Ser eficientes en nuestro día a día significa aspirar a ser los mejores en lo que hacemos, pensar en qué medida podemos cambiar la realidad desde los valores como trabajadores y como propietarios. Esto pasa por un esfuerzo de aprendizaje en el que cada persona socia y la organización ponen lo mejor de su parte. La historia de Eroski es una historia de descubrimientos logrados a base de esfuerzo y ambición, pero también de preparación.

Los socios de la cooperativa y sus representantes en los órganos sociales son quienes establecen las condiciones en las que debe ejercerse la actividad laboral, desarrollando un cuerpo normativo que equilibre los intereses generales de la cooperativa y los particulares de sus miembros. Y este interés general siempre debe ser preservar el legado recibido y cederlo a generaciones venideras, si cabe mejorado. En otras sociedades, el marco laboral se desarrolla entre los representantes de los trabajadores y la patronal, negociando intereses distintos y, frecuentemente, enfrentados. En la cooperativa este marco se alcanza por un camino diferente en el que rige un

### **ALGUNAS CREENCIAS QUE HAN INSPIRADO NUESTRO RELATO**

- La dignidad del trabajo quiere decir: respeto a la persona y a su consideración humana, y no coste de un factor de producción (en primer lugar). Un trabajo es digno si en él el individuo puede crecer y realizarse como persona.
- El trabajo es fuente de derechos y obligaciones. Los derechos deben ser respetados y promovidos. Las obligaciones deben ser cumplidas con espíritu de responsabilidad y autoexigencia.
- La gente, si puede elegir, prefiere jugar que ser espectador (o árbitro).
- Las fortalezas enseñan más que las debilidades. Los éxitos animan más que los fracasos. La superación mueve más que el sufrimiento.
- La participación basada en la confianza es característica esencial de nuestro modelo de gestión, que considera a quienes trabajan personas responsables que deben intervenir en la fijación de sus objetivos y los de la empresa, para lo que necesitan estar informadas y ser escuchadas.
- El empleo en Eroski es más exigente: somos propietarios y trabajadores todo el tiempo. Como trabajador buscando la máxima eficiencia (autogestión, autoexigencia y responsabilidad) y como socio (respeto, solidaridad, responsabilidad, participación).
- El mando que dirige equipos de autogestión, participación y compromiso es más un desarrollador de potencial y facilitador que un jefe exigente. La evolución de las personas con las que trabaja se convierte en su objetivo fundamental. Es un liderazgo transformador.

mismo objetivo para todos los participantes, preservar el bien común, que se construye desde la transparencia e información, desde el contraste argumental y el consenso.

En este relato hemos de poner en valor el ejercicio de participación que supone la decisión sobre las normas laborales anuales, que el Consejo Rector de la cooperativa adopta a propuesta del Consejo Social y previo debate en las comisiones delegadas y en reuniones de todos los centros de trabajo. Es algo impensable en cualquier sociedad no cooperativa, que se regula y decide a partir de una negociación entre la parte sindical y la empresarial. En Eroski este proceso ofrece una ocasión de gran pedagogía, porque obliga a la necesaria integración de intereses personales y colectivos. Y, como sus resultados han sido siempre ejemplares, confirma una sólida madurez colectiva.

Por todo ello en Eroski, como en otras cooperativas, el trabajo tiene una dimensión participativa en la vida empresarial que genera un vínculo especial, adquiere un significado diferente. Exige un alto grado de información sobre la evolución de la cooperativa (como ejemplo, todos los socios tienen una jornada anual de puertas abiertas con el Consejo de Dirección con este fin y acuden a cada sesión más de cien personas), el desarrollo de sistemas participativos en el puesto de trabajo (Eroski ha adoptado el modelo Lean) y la formación permanente, tanto en el oficio como en el campo societario.

En Eroski, la retribución también tiene una dimensión distinta. No deja de ser un



Equipo de tienda de Maxi Eroski en la década de los 90.

adelanto de los resultados, por eso lo denominamos anticipo laboral. El sistema retributivo, que regula este anticipo para cada puesto, independientemente de la persona que lo ocupa, no es otra cosa que la manera en que hemos decidido, entre todos, repartirnos una parte de los recursos que hemos generado conjuntamente. Este reparto debe ser equilibrado con la aportación que cada uno realiza y solidario, de quien más capacidad de aportación tiene con quien no puede aportar tanto.

La dureza de las épocas difíciles ha evidenciado cómo los socios de Eroski tienen perfectamente interiorizado que su retribución depende de los resultados de la cooperativa y que debe adaptarse a su evolución. Así, tenemos establecido que nadie perciba más de seis veces el importe del puesto de menor retribución. Y también que la duración de la jornada o los incrementos anuales se hagan en función de los resultados; y en consecuencia, cuando ha sido necesario, se han acordado reducciones salariales. Por supuesto, la retribución es transparente y pública, referenciada a cada puesto y no a la persona que lo ocupa.

Nadie que aspire a riqueza y gran fortuna por el trabajo debería pensar en una cooperativa cuando busca empleo: los puestos mejor remunerados, los altos ejecutivos, están lejos de los niveles retributivos que ofrecen otras empresas. Esta práctica, que obedece a una buscada solidaridad

### **UN TESTIMONIO PERSONAL REPRESENTATIVO**

En Eroski está presente la cultura de la (auto) exigencia y la (co)responsabilidad. Una de las palancas de gestión más importantes para conseguir la transformación cultural es la política de gestión de las personas.

Una vez que te incorporas, lo que empiezas a vivir y a experimentar es claramente diferente. En el principio de la vida como socia conoces tus derechos y obligaciones. Por ejemplo, la manera de gobernarnos, de decidir, está dentro de una gestión participativa.

En el día a día, se colabora defendiendo la empresa con un alto compromiso y responsabilidad. Las personas sienten que forman parte de la empresa, porque es suya.

El modelo cooperativo hace personas más maduras, más responsables. Para ello se necesita hacer un esfuerzo en la información para que se entienda y para que las personas tomen las decisiones con suficiente conocimiento de los temas.

En una empresa cooperativa se busca el consenso, ya que el compromiso satisface más que la confrontación. Esto no significa que en ocasiones no se den enfrentamientos puntuales.

Este modelo consigue que las decisiones que se tomen sean más sólidas. Si dejamos que las decisiones las tomen otros, no llegamos a adquirir la responsabilidad.

retributiva, nos limita las posibilidades de atracción de talento externo, pero impulsa a promover el propio; esa debilidad ha convertido la promoción interna en la principal palanca de desarrollo profesional en Eroski. En nuestra historia abundan las carreras laborales que han escalado los puestos más relevantes de la cooperativa. Una mayoría de los mandos superiores y de los directivos proceden de extracción interna, teniendo en muchos casos el punto de venta como inicio de su carrera. Esta circunstancia ha sido durante mucho tiempo un elemento positivo de desarrollo profesional para el colectivo femenino, con menor acceso a una educación superior. Gracias a estas circunstancias hemos sido un verdadero ascensor social y económico para miles de personas.

Afortunadamente, la retribución por sí sola ya no es el factor decisivo para quien hoy busca un empleo. Bastantes prefieren una empresa donde poder aportar y crecer profesionalmente. Nuestros jóvenes buscan entornos laborales donde poder contribuir y ser parte activa, con desarrollo profesional. Empresas con ética en sus actuaciones y socialmente responsables con las que identificarse, poder sentirse partícipes de su

empresa, percibir consideración a su persona, conciliación laboral y familiar. Y todas ellas son cuestiones en las que el modelo cooperativo sigue siendo altamente competitivo, y atractivo tanto para quien desea un trabajo estable como para esa persona joven que no aspira a un trabajo para toda la vida, ni se propone activar una marca profesional para ofrecerla al empleador más generoso.



Equipo de tienda del primer hipermercado Eroski inaugurado en 1981 en Vitoria-Gasteiz.

Sí, el modelo cooperativo no solo es competitivo, sino que incorpora aspectos intrínsecos que muchas empresas hoy buscan desarrollar. Pero requiere cierta evolución o revisión que corrija algunas debilidades del sistema y adapte el modelo a los tiempos actuales. Quizá la más evidente en Eroski sea el igualitarismo mal entendido, aquel que confunde la igualdad de oportunidades con que todos seamos iguales. Nuestra cooperativa debe incorporar mecanismos que diferencien las mejores aportaciones individuales, que las potencie, de manera que quien en el mismo puesto y con las mismas oportunidades aporta más, también reciba más; en retribución también, pero en cualquier caso en reconocimiento social y en mérito.

La hegemonía del trabajo sobre el capital está en nuestros valores y forma parte de nuestra cultura. Quizá el sector al que nos dedicamos, muy apoyado en el trabajo individual y manual, ha hecho que el esfuerzo personal sea de las características más valoradas en nuestra cooperativa (no están muy lejanos los tiempos en que era la principal capacidad que buscábamos en nuestros aspirantes a socios). Nuestro negocio ha evolucionado y la sociedad es hoy distinta. Esta cultura debe ir dando paso a otra que ponga en valor la eficiencia en el trabajo, la conciliación de la vida

personal y laboral, las condiciones físicas en las que desarrollamos nuestra tarea, la flexibilidad en la jornada, etcétera.

La distribución es una actividad irregular, que fluctúa en función de la afluencia del cliente. La organización para dar respuesta a esa demanda incierta ha configurado una plantilla con un elevado número de jornadas parciales en el punto de venta, situación que no siempre ha sido la más deseada por los socios y socias implicadas. No es la mejor posición para establecer la vinculación

### **PARA ESTAR ENTRE LOS MEJORES HAY QUE SEGUIR TRABAJANDO**

La democracia interna no termina con «una persona, un voto». Resuelve la gobernanza formal, pero no las aspiraciones de participación que piden ir más lejos, mayor implicación en el gobierno y en la gestión. Conseguir una democracia basada en la reflexión y el consenso presenta retos intelectuales y organizativos mayores. Si no hay consenso debe haber debate y terminar con una decisión que debe ser respetada. Ser capaces de fomentar estas reflexiones en los equipos forma parte de la misión de los mandos, en general, y de los agentes con responsabilidad societaria, en particular.

La participación efectiva en el trabajo ha de ser realidad más que aspiración. A través de la extensión del Modelo de Gestión de Tienda deberemos conseguir materializar de forma sistemática el incremento de la participación de las personas: sistemática de reuniones, gestión en cada punto de venta, modelo organizativo coherente y un entrenamiento de los líderes que deben ser facilitadores.

Necesitamos una mayor orientación al resultado. Sin minusvalorar el esfuerzo, pues nuestra historia es un relato continuo de superación, no debiera ser lo que pese de forma determinante en la valoración de una persona o de un equipo. El sistema debiera recompensar, reconocer, estimular, animar, impulsar los resultados y recompensar más a quien más aporta.

que requiere el modelo cooperativo y parece una situación impropia de una asociación de propietarios. Debemos aspirar, por lo tanto, a minimizar este porcentaje. Precisamente por nuestros valores, debemos aspirar a crear un empleo de calidad.

No debemos olvidar la aportación de capital al incorporarse como socio de trabajo. Era una inversión bien aceptada cuando aportaba el bien máspreciado, un trabajo seguro, y además representaba una inversión rentable a través de los retornos y el interés monetarizable al capital. Hoy la cuantía de la aportación se mantiene, pero tal retribución no existe a corto plazo y es incierta a medio plazo. Sin duda, se debe abrir una reflexión al respecto.

Pero, en general, si analizamos lo que demanda el mercado laboral encontramos muchas de las señas de identidad de una cooperativa, y de Eroski en particular. El trato justo o el trato considerado son de los aspectos más valorados. En una comunidad de propietarios como es una cooperativa, donde el poder a través de los órganos es democrático y está socializado, donde las normas son consensuadas con el colectivo al que van dirigidas, donde el mando dirige a quien tiene la potestad de destituirle, es natural que las relaciones sean, y lo son, entre iguales, con



Equipo de la tienda Eroski Center Arcco Amara durante la celebración de su veinte aniversario en 2016.

máxima consideración a la persona. Si bien los mandos tienen la responsabilidad de sacar adelante la tarea ejecutiva a través de un estilo de gestión cooperativo, en las decisiones últimas todas las socias estamos en el mismo rango.

El desarrollo profesional efectivo en una organización depende de dos condiciones: una política que fomente y reconozca los talentos y la existencia de oportunidades de promoción. Ambas están presentes en el empleo cooperativo.

Tras cincuenta años de existencia, nuestros valores han superado ampliamente la fase declarativa y configuran señas de identidad fácilmente constatables. La solidaridad interna, la solidaridad con el entorno, la colaboración con otras cooperativas, la paridad de socios consumidores y socios trabajadores en los órganos, la supremacía del trabajo sobre el capital, el compromiso con la salud y el medio ambiente, la transparencia, todo esto hace de Eroski una empresa que puede conectar muy bien con la ética de las nuevas generaciones. Así, esta sigue siendo una empresa donde las personas pueden desarrollar sus capacidades, aquellas que les hacen profesionales competentes, y sobre todo dotarse de sólidos valores que incorporar a su andamiaje personal, porque cincuenta años después seguimos siendo esa empresa donde gente corriente hace cosas extraordinarias.

---

# Cambio tecnológico y empleo

José Manuel González-Páramo

Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Complutense de Madrid y Universidad de Columbia de Nueva York. Académico de número de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Consejero Ejecutivo BBVA.

## Introducción

El nacimiento de Eroski en 1969, tras la fusión de siete cooperativas de consumo, tuvo lugar en una época de cambios en los modelos productivos y de distribución caracterizados por la introducción gradual de los ordenadores y la automatización de procesos, conocida como «tercera revolución industrial». Cincuenta años después, la emergencia de las tecnologías digitales, como los dispositivos móviles inteligentes, la inteligencia artificial o el *big data*, están transformando radicalmente el mundo. Están de nuevo cambiando profundamente los patrones de las relaciones personales, las organizaciones empresariales y, en general, la forma en que se crea el valor económico.

El tsunami digital está afectando a casi todas las industrias del mundo desde hace poco más de una década a una velocidad sin precedentes, a un ritmo exponencial en lugar de lineal. En este cambio de paradigma, el futuro del empleo es uno de los asuntos centrales en el debate económico, social y político: ¿Qué papel desempeñaremos los seres humanos en un mundo dominado por

la tecnología? ¿Cómo será el mercado laboral del futuro? ¿Cómo podemos mitigar los impactos?

## Las características del mercado laboral del futuro

La adopción masiva de las tecnologías digitales, como internet y los teléfonos móviles inteligentes, junto con el crecimiento extraordinario de la computación y la capacidad de almacenamiento a un coste menor son las principales características de esta «cuarta revolución industrial».<sup>1</sup> Este tsunami digital está remodelando la economía y la sociedad del futuro produciendo cambios disruptivos a una velocidad sin precedentes.

En ausencia de una bola de cristal que nos permita ser más precisos acerca de la evolución del empleo en los próximos veinte años, sí pueden intuirse las cuatro principales características que moldearán el entorno laboral del futuro:

---

1. J. M. González-Páramo (2016), «Reinventar la banca: De la gran recesión a la gran disrupción digital», RAC-MYP, discurso de ingreso en la Real Academia de las Ciencias Morales y Políticas, junio.

- En primer lugar, el empleo será *menos rutinario y estándar*. En el nuevo entorno digital, hay que olvidarse de la clasificación tradicional de las actividades económicas en industriales y no industriales. El factor diferenciador del trabajo en la era digital será el de *tareas rutinarias frente a no rutinarias*. Las tareas rutinarias se podrán robotizar con facilidad y crecerá la demanda de tareas no rutinarias que deben ser innovadoras por naturaleza, o bien orientadas a la interacción con los individuos y que requieran relaciones personales, conversaciones complejas e identificación de patrones.
- Por otro lado, el empleo será *más fraccionado* debido a la aparición de la economía colaborativa y las plataformas digitales como Cabify, Uber, Airbnb o Upwork. Estas plataformas están moldeando el mercado laboral con el surgimiento de una multitud de emprendedores individuales que trabajan por encargo sin tener un empleo tradicional por cuenta ajena. Este fenómeno todavía está en sus inicios y los datos disponibles sobre su impacto son aún escasos. En la Unión Europea, se estima que a finales de 2015 había 65.000 conductores de Uber y unos 100.000 trabajadores activos, lo cual supone un 0,05% del total de trabajadores.<sup>2</sup> Aunque estas cifras parezcan limitadas, no se debe llevar a minusvalorar su potencial de crecimiento.
- En tercer lugar, el empleo estará *sujeto a cambios continuos*. El empleo del futuro, ya sea autónomo o por cuenta ajena, se caracterizará por una constante interacción entre los trabajadores y las máquinas. Las continuas innovaciones tecnológicas establecerán las características que se demandarán en cada momento y ello requiere una *mayor flexibilidad* en los puestos de trabajo. Según el economista e historiador James Bessen,<sup>3</sup> el trabajo del futuro estará cada vez más determinado por la rapidez de los cambios tecnológicos y por una innovación continua. A efectos ilustrativos, en 2012 la tecnología de programación Flash era un estándar esencial para el desarrollo de muchas páginas web; hoy en día, la programación basada en Flash está totalmente obsoleta y ha sido reemplazada por HTML5 y otros estándares.
- En cuarto lugar, la consecuencia de los constantes cambios a los que muchos empleos se tendrán que enfrentar en la era digital requiere que, para no perder la capacidad de empleabilidad, los trabajadores tengan una *mayor capacidad para reinventarse* y una *menor sobreespecialización*. Esta es una de las razones por

2. W. de Groen, I. Masselli (2016), «The impact of the Collaborative Economy on the Labour Market», *CEPS Special Report*, 138, junio.

3. J. Bessen (2015), *Learning by doing: The real connection between innovation, wages and wealth*, Yale University Press.

la que muchas de las empresas punteras entrenan a sus empleados en una variedad de pequeñas tareas, desde la atención al público a la realización de pedidos o el control de inventarios. Esta capacidad de reinventarse permite que se muevan de unas tareas a otras en función de la demanda y que el entrenamiento cruzado en distintas tareas sea un camino a la estabilidad en el empleo.

### **La transición al nuevo paradigma laboral. ¿Cómo será de rápido el cambio?**

La cuarta revolución industrial presenta una característica diferencial respecto a las tres anteriores al *no seguir un patrón lineal sino exponencial*. El poder que tienen las máquinas para desarrollar tareas que hasta la fecha realizaban solo los humanos es, sin duda, causante de incertidumbre y su impacto dependerá en gran parte de la *velocidad en la transición al nuevo paradigma del mercado laboral*. Así como la primera revolución industrial duró unos sesenta años, la segunda concentró sus efectos en solo medio siglo y la tercera en aproximadamente cuatro décadas. ¿Cabe aventurar que nos encontramos en una revolución exponencial que producirá sus principales efectos disruptivos en solo treinta años? Si fuese así, navegar lo que Sánchez Asiaín llamaba «acelerada aceleración» del cambio será muy exigente.

Siendo «tecnoptimista», como soy, creo que la transformación digital sustituirá trabajos manuales por robots, pero este *proceso será probablemente gradual*, y más acusado en unas industrias que en otras. Además, el grueso de la *teoría económica* nos permite ser optimistas, ya que la caída en costes y precios ligada a la innovación aumenta la renta disponible de la población y genera más demanda de bienes y servicios. Un cambio que, además, generará nuevas profesiones, especialmente en los sectores más innovadores. Por esta razón es fundamental que la sociedad tenga la capacidad de adaptarse progresivamente a estas nuevas demandas y perfiles laborales. Así pues, aunque sea improbable que en la próxima década se eliminen muchos empleos al completo,<sup>4</sup> es fundamental ser conscientes y estar preparados frente a un *horizonte cercano* en el que la tecnología afectará a todas las profesiones en mayor o menor medida.

### **Rol de las administraciones públicas en el nuevo entorno laboral**

Este cambio de paradigma del mercado laboral supondrá que tanto la sociedad como las administraciones públicas deben estar preparadas para adaptarse a esta nueva era y poder

4. J. Manyika y otros (2017), «A Future that works: Automation, employment, and productivity», *McKinsey Global Institute*, enero (véase [mckinsey.com](http://mckinsey.com)).

salvaguardar y financiar el estado del bienestar de la sociedad actual. Por esta razón, una de las prioridades de las autoridades públicas debiera ser *proteger a las personas, y no a los puestos de trabajo* que queden obsoletos por una falta de demanda de sus servicios para que la transformación digital sea inclusiva y beneficie a la sociedad en su conjunto.

¿Qué *herramientas* existen para atenuar los peores efectos de la cuarta revolución industrial? Los frentes esenciales sobre los que hay que actuar de manera simultánea son la *inversión en capital humano*, la *gestión del talento*, el *diseño de políticas de empleo efectivas*, y las *políticas de compensación temporal para los perdedores*, con el fin de hacer frente a la exclusión y la desigualdad que se pudiera generar, y todo ello con una visión a largo plazo.

En primer lugar, el *sistema educativo* debe evolucionar conforme lo haga la sociedad y anticiparse a las demandas del mercado laboral, con una doble visión: los futuros trabajadores y los empleados de hoy:

— Un informe del *World Economic Forum* estima que un 65% de los niños que hoy ingresan en la escuela de primaria seguramente trabajarán en profesiones inexistentes en la actualidad.<sup>5</sup> Conviene

5. WEO (2016), «The future of Jobs: Employment, skills and workforce strategies for the Fourth Industrial Revolution», *Global Challenge Insight Report*.

empezar a trabajar ya en el *rediseño de la educación de los más jóvenes con un horizonte de diez o veinte años*. Para poder trabajar con las máquinas, y no contra ellas, el sistema educativo debe potenciar las *capacidades técnicas* en el área de ciencias, conocida como STEM (ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, en sus siglas en inglés, *Science, Technology, Engineering y Mathematics*). Sin embargo, las capacidades cognitivas no serán suficientes en el nuevo entorno y deberán potenciarse otras habilidades como el *trabajo en equipo*, la *creatividad*, la *empatía*, la *adaptabilidad a los cambios* y la *capacidad de razonar y pensar fuera de lo convencional (out-of-the-box thinking)*. Hablaríamos así más de capacidades STEAM, con la A representando el arte y la creatividad.<sup>6</sup> El valor añadido no estará en la fabricación, sino en sus procesos previos a la fabricación y en la I+D. Por lo tanto, el sistema educativo debe preparar a los jóvenes a usar la tecnología y a la vez fomentar la creatividad, innovación y emprendimiento.

— Además, la política educativa también requiere poner especial atención en los *trabajadores del presente*. Para adaptarse a la flexibilidad y reinención que caracterizará

6. J. Z. Melton (2017), «A+: The case for adding art in technical curriculums» (newequipment.com).

al empleo de la era digital, se debe potenciar la *formación continua* en la edad adulta facilitando el reciclaje profesional. Este cambio no solo implica a las instituciones públicas y privadas, sino también a los propios trabajadores. Acceder a la formación y cambiar de empleo en una fase intermedia de una carrera profesional debería ser tan normal como acceder a la universidad después de la educación secundaria.

En segundo lugar, y en paralelo con la educación, es necesario dinamizar el mercado laboral a través de *políticas activas y pasivas de empleo eficaces*. Es necesario potenciar un *ecosistema innovador*, eliminando barreras a la creación de empleo, a la inversión y al crecimiento de las empresas. Aquí habría que mencionar la financiación de las *start-ups*, el diseño y aplicación de una estructura fiscal eficiente, la reducción drástica de los costes administrativos, y la *flexiseguridad* en el empleo. Las *políticas activas de empleo* deben facilitar el tránsito de los viejos a los nuevos empleos y mejorar el proceso de emparejamiento entre vacantes y buscadores de empleo, por ejemplo mediante una plataforma pública que utilice *big data*.

¿Y *qué hacer con quienes se quedan atrás*, al perder sus empleos y sean incapaces de encontrar otro? Un debate recurrente es el papel que podría tener la *renta básica universal*

para compensar a aquellas personas que podrían quedar fuera del mercado laboral. La propuesta elimina el riesgo de pobreza absoluta, no estigmatiza socialmente a sus perceptores, aumenta el salario de reserva y, si se condiciona, puede incentivar la formación. Sin embargo, esta iniciativa presenta grandes interrogantes. ¿Cómo se financia? ¿Con qué impuestos? En este contexto, la posibilidad de crear un *impuesto a los robots* ha venido ganando relevancia, sin embargo plantea nuevos interrogantes. Primero, no existe una definición precisa sobre qué es un robot, ¿un cajero electrónico o una máquina de *vending* podría considerarse un robot? Segundo, este impuesto lo pagarían las personas o las empresas propietarias y no los robots mismos. La tributación de robots ya se aplica en el momento de su adquisición como cualquier bien de equipo y en el uso diario a través del consumo de energía y en su mantenimiento. Y tercero, esta nueva tasa podría penalizar la inversión que se requiere para innovar y maximizar todo el potencial de los avances tecnológicos.

El debate sobre la renta básica y el impuesto sobre los robots es necesario y enriquecedor, pero quizá en una primera fase de la cuarta revolución industrial, el desempleo y la desigualdad de origen tecnológico deben tener respuesta en *otras políticas económicas*. Una alternativa preferible es mejorar la eficiencia y gestión del sector público, sobre todo

para implementar políticas públicas enfocadas a reconvertir a los trabajadores que pierden su trabajo por el avance de la inteligencia artificial o hacia un nuevo modelo educativo que dé a nuestros jóvenes las habilidades que demandará el nuevo entorno digital.

### **Conclusión**

La disrupción ha abierto un intenso debate acerca del futuro del empleo. Las opiniones al respecto están divididas, pero es innegable que supone un cambio de paradigma al que tanto la sociedad como las empresas se tendrán que adaptar. Si en la primera revolución industrial no se rechazaron el ferrocarril ni las máquinas de coser o de vapor, y en la segunda mitad del siglo XIX tampoco la electrificación, hoy, en pleno siglo XXI, carece de sentido oponerse a la digitalización.

En la historia de la humanidad el desarrollo tecnológico ha sido un proceso irreversible. El reto para los ciudadanos, empresas y gobiernos consiste en potenciar y aprovechar de manera inclusiva todas las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en términos de bienestar y prosperidad. Para afrontar esta nueva era tecnológica es necesario un rediseño profundo de las políticas de empleo, la educación y todas las medidas que garanticen la igualdad de oportunidades y la inclusión social. Para ello será necesario seguir un principio: proteger a las personas y no a los puestos de trabajo. A nuestra sociedad y sus instituciones les cumple irse modernizando a medida que progresa la tecnología, para que sus efectos disruptivos sean netamente positivos y se pongan al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.

# 1.5

## Juntarse para cambiar los valores de la comunidad

**Javier Amezaga**

*Director General de Recursos*

**José María Larramendi**

*Director de Secretaría General (1991-2007)*

**Pako Salegi**

*Presidente del Consejo Rector (1988-2002)*

*El mundo sería un sitio más feliz si la ambición  
fuera siempre más fuerte que la rivalidad.*

**Bertrand Russell**

---

**A**nuestro juicio, en Eroski la colaboración con otras cooperativas la han impulsado dos fuerzas. Una, la debilidad del solitario que ambiciona grandes metas: necesita del auxilio de otros o renuncia a sus sueños. Y dos, el recurso frecuente en la cultura vasca a la cooperación; seguramente, como ya dijo José María Arizmendiarieta, porque «la unión es la fuerza de los débiles». El solitario ambicioso obtiene en la colaboración los recursos, iniciativas, propuestas y programas de los que carece.

La intercooperación es un arte alabado, pero su práctica, su manejo, no resulta obvio. Porque su naturaleza trasciende lo puramente mercantil. Pide algo más que hacer negocios juntos. Cuando la relación entre dos socios se plantea en términos de pura eficiencia económica, todo está bastante claro. Sin embargo, la colaboración entre cooperativas va más allá: se plantea un objetivo empresarial y también una cuestión de valores, de modelos, de identidades. Llegar a acuerdos eficientes, reales, no es posible si no hay un entendimiento en cuanto a la cultura. El antropólogo Lévi-Strauss escribió que las culturas se construyen realizándose las unas con las otras, sobre una base de identidad y de alteridad a la vez. Se encuentran modelos y proyectos distintos, y la diversidad adquiere sentido en ese proceso en el que hay que saber respetar la diferencia.

La cultura de Eroski se apoya en los valores de solidaridad, compromiso, pertenencia, responsabilidad... que le conducen a una diferente visión social y de país, y que animan sus propósitos de transformar la sociedad en ámbitos objetivos y medibles. Nos referimos a generar riqueza, disminuir las desigualdades, crear puestos de trabajo y pelear por otra manera de relacionarse económica y socialmente. Los valores de Eroski, sin pretenderse una ONG, persiguen animar a otros agentes sociales transformadores. Tenemos la intención de contribuir a esa otra visión del mundo más solidaria, responsable y humana y, de hecho, son muchas las colaboraciones con ONG realizadas a lo largo de los años. El primer acuerdo de la historia del Banco de Alimentos, cuando no existía en el País Vasco, fue con Eroski, por ejemplo. Médicos sin Fronteras, UNICEF, ACNUR y tantas otras también han contado con nuestro apoyo porque nos guía lo social. Lo importante es la gente, lo humano.

Pero nada es social si no es económico, decía Arizmendiarieta. Por eso, somos empresa; si no ganáramos dinero, no existiríamos. Los beneficios de la empresa son una expresión indiscutible de su eficiencia. Siempre hemos sido contrarios a la expresión «sin ánimo de lucro» para aplicarla a las cooperativas. Después de todo, la crítica moral no debe hacerse a los beneficios, sino al uso y redistribución que se haga de ellos. En ese pensamiento persistimos, y es una humilde aportación conceptual que hemos podido realizar en la relación con otras cooperativas con las que hemos colaborado: sin eficiencia no hay cooperación posible y nuestra transformación del mundo no puede llevarse a cabo. Euskadi está por encima de la media en el listado de regiones europeas ordenado de menor a mayor desigualdad económica, y Eroski, junto al resto de las cooperativas,

es un buen contribuyente a que eso sea así con esos ocho mil puestos de trabajo de calidad y con anticipos que han superado tradicionalmente la media del sector.

Porque creemos que la intercooperación nos hace mejores y más fuertes, en estos cincuenta años hemos sellado múltiples acuerdos, de diferente naturaleza, propósito y duración. Y sin duda, la cooperación cooperativa más significativa, poderosa y longeva de nuestra historia es la actual Corporación Mondragón, a la que Eroski se incorporó en sus primeros años de vida. Posiblemente hubo una razón territorial que propició el acercamiento, pero con seguridad fue la filosofía compartida y la sintonía con el resto de los proyectos que entonces ya lo conformaban la razón esencial de aquella decisión que aún hoy pervive, con estupenda salud y perspectivas de futuro, y que es un referente mundial en el ámbito de la economía social. El valor otorgado a la cooperación entre diferentes, unido al convencimiento de que para que esta fuera efectiva y duradera tenía que estar reforzada con acuerdos, bien universales, bien multilaterales, fue la razón esencial de la unión.

Los resultados conseguidos nos dan la razón. Actualmente, Mondragón significa más de cien sociedades cooperativas, y de doscientas cincuenta entidades en su conjunto; más de setenta mil personas en los cinco continentes; más de 12.000 millones de euros de facturación agregada por los diferentes proyectos que, en muchas ocasiones, ostentan el liderazgo territorial, nacional, europeo e, incluso, mundial en sus actividades. En suma, es la primera corporación empresarial de Euskadi, y una de las primeras del Estado, que reúne actividades industriales de muy diversos sectores, financieras, de distribución comercial y del conocimiento.

Mondragón no es un grupo empresarial al uso, en absoluto. Por un lado, sus principales entidades son sociedades cooperativas, con idéntico estatuto jurídico. Por otro, el pegamento que une a todas estas entidades es simplemente la voluntad de hacerlo, que perdura a lo largo de décadas y, salvo contadas excepciones, la pertenencia se mantiene aunque cambie el liderazgo en la cooperativa miembro. Entre las sociedades que integran Mondragón no existe vinculación accionarial que comprometa las decisiones de unas en otras; no existe ese mecanismo, ordinario en el mundo mercantil. Pero, a pesar de ello, hay principios y objetivos básicos compartidos; e incluso son semejantes un buen número de estrategias, políticas, normas y proyectos. Y, además, se crean fondos comunes a partir de aportaciones de las cooperativas miembro con los que acometer proyectos de desarrollo y transformación social. Un compromiso económico de cita anual a la que no se falta, lo que confirma el interés y la voluntad de seguir formando parte de un proyecto tan singular, objeto de estudio a lo largo y ancho de todo el mundo.

Nuestra contribución en Corporación Mondragón ha sido posible porque compartimos la cultura de hacer país de esta comunidad. Tiene un tanto de generosidad, basada en confiar en el otro más allá de lo que en un momento concreto se esté desarrollando conjuntamente. Se trata de hacer camino juntos, pese a que en lo puramente tangible, en lo económico, el balance pueda ser favorable o



Presentación de Hispacoop (Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios) en 1990.

desfavorable según el momento, pero esa es la filosofía compartida en su mejor sentido. La dimensión de Eroski, su actividad de distribución y su condición de cooperativa mixta nos han ofrecido menos ventanas de oportunidad que a la mayoría de las cooperativas industriales. En realidad, hemos sido siempre la parte diversa de un grupo en el que lo nuclear practica una cultura industrial. La visión de una cooperativa mixta de consumidores y de trabajadores es algo excepcional. Hoy todavía los socios consumidores de Eroski no son socios de Mondragón, nuestra aspiración desde el primer congreso. Y esto es un reflejo perfecto de la cercanía y de la diversidad. De que somos diferentes, pero teniendo, en lo sustancial, la misma visión del mundo podemos cooperar con naturalidad.

Todos los valores se ponen a prueba cuando las crisis los enfrentan a decisiones trascendentales. Tanto Eroski como Mondragón han superado unas cuantas, y de ellas han salido reforzadas. Pero, probablemente, ninguna de ellas tan grave y aguda como la que sacudió los cimientos mundiales a partir del 15 de septiembre de 2008, cuando quebró el banco de inversión estadounidense Lehman Brothers y generó la mayor convulsión que haya conocido la economía desde el crac de 1929. Una crisis global y sistémica, una crisis que nació financiera y fue creciendo hasta hacerse también económica, de consumo, social... Una crisis de valores.

Fue una prueba de fuego para el valor de la intercooperación, una prueba enorme y desconocida, que se saldó con el mayor ejercicio de solidaridad entre diferentes empresas, traducido en la

aportación de cientos de millones de euros a la sociedad en grave crisis, FAGOR, que salieron, en última instancia, del patrimonio de los socios de todas las demás cooperativas de Mondragón. Por supuesto, Eroski, por su dimensión y fuerza (hemos llegado a aportar el 50% de los trabajadores), fue uno de los principales aportadores a este rescate que, desgraciadamente, fue insuficiente.

La contribución de Eroski a Mondragón sobrepasa lo material. También se ha producido de forma muy evidente en el terreno de las ideas y del liderazgo. De las primeras queda abundante rastro en los documentos básicos de la corporación, como en principios y estrategias o en el modelo de gestión. De lo segundo baste recordar dos destacadas muestras: llegó a ser presidente de la corporación quien lo había sido de Eroski, Antonio Cancelo; y durante la época de duros ajustes por la crisis, presidía la Comisión Permanente (un órgano de gobierno de la corporación) Agustín Markaide, de Eroski.

Por nuestra parte, esta crisis ha sometido a Eroski a las mayores dificultades y riesgo de viabilidad que nunca haya conocido. La respuesta de todos los socios y trabajadores ha sido, sigue siendo, impresionante, una demostración cooperativa de afrontar un reto sin precedentes. Una respuesta que sigue asombrando a quienes, desde el exterior, no consiguen entender esa fuerza cohesionadora de la cooperación. Además, Mondragón ha sido y es un apoyo fundamental ante esta adversidad, y Eroski está agradecida por esa muestra de intercooperación cuando habría sido más fácil desviar la mirada.

Un precioso ejemplo de intercooperación en sí mismo lo tenemos en el que desde hace muchos años une a Eroski y ERKOP, grupo empresarial que desarrolla su actividad en los sectores agroganadero, alimentación y de servicios. En origen, la motivación de la relación fue el deseo de apoyar a aquellas pequeñas cooperativas agrícolas vascas, un sector minoritario y necesitado de profesionalización y canales de distribución. La cooperación con Eroski propició el desarrollo de los profesionales y los productos. Y después vinieron otros proyectos en una serie que dura ya treinta años. Y esta no es una historia pasada, sino que apunta directamente hacia el futuro: la evolución de los hábitos de consumo que trae consigo la potenciación de producto local incidirá en la relación de cooperación entre ambas sociedades.

Tal y como se definieron los principios básicos del movimiento cooperativo en el primer Congreso Cooperativo de Mondragón en octubre de 1987, la intercooperación no hace referencia, en nuestra historia, solo a esa solidaridad entre cooperativas dentro de la corporación, sino que «debe manifestarse entre cooperativas individualmente consideradas, entre agrupaciones y entre la experiencia cooperativa de Mondragón y organizaciones cooperativas vascas y movimientos cooperativos del Estado, europeos y del resto del mundo».

Por eso, en nuestra historia, desde los años 80 hasta finales de siglo xx, respondimos a las solicitudes para participar en actos organizados por cooperativas de consumo y cooperativas agrarias en distintas autonomías. Era la etapa en que arrancaron los procesos de ordenamiento en el ámbito cooperativo y Eroski era, para todos ellos, un referente. Con ocasión de aniversarios, asambleas,



Inauguración de la Plataforma automatizada de Elorrio en 2014. Proyecto de intercooperación entre Ulma y Eroski.

creación de federaciones, aprobación de nuevos marcos jurídicos y leyes, participamos en decenas de conferencias, mesas redondas y debates. Acudíamos en función de nuestras posibilidades.

La transformación social no es un resultado inesperado en la colaboración entre cooperativas, sino más bien un objetivo explícito previsto: la intercooperación busca socializar un determinado modelo de empresa dotada de unos valores específicos. Cuanto más extensos y generalizados estén la solidaridad, el compromiso, la igualdad de oportunidades y la responsabilidad social, más cerca estaremos de una sociedad inclusiva y justa socialmente. Y cuanto más extendida se halle esa cultura en la comunidad, mejor protegido tendremos el modelo de empresa cooperativo inspirador.

Quien aspira a cambiar la sociedad debe empezar por cambiarse a sí mismo. Y luego, hacerse con todos los aliados posibles: cooperar en el mismo afán con otras cooperativas.

Destaca en nuestra historia, también, la contribución activa en los procesos de vertebración del sector, desde la esfera autonómica hasta la nacional, desde la creación de la Federación de Consumo y luego la Confederación de Cooperativas de Euskadi hasta la constitución de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) en 1992 representando a cooperativas, sociedades laborales y mutualidades. Merece una mención aparte nuestra presencia emprendedora en el Consejo Superior de Cooperativas desde su constitución. Constantemente hemos actuado de modo proactivo en estos procesos y hemos protagonizado algunos de ellos. Este ha sido el caso del impulso y constitución en 1990 de la Confederación de Cooperativas de Consumidores y

Usuarios (HISPACOOOP), que es presidida por Eroski durante largos períodos de tiempo. Hay que resaltar la representación que Eroski ha tenido en European Community of Consumer Cooperatives (EUROCOOP) desde mediados de la década de los 80.

### HISPACOOOP

En la inspiración y constitución de Hispacoop, Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios, el papel de Eroski fue decisivo —de hecho sus presidencias las ejercen representantes de nuestra cooperativa—. Y, aún hoy, sigue siendo un principal soporte material.

Hispacoop representa ante las distintas instituciones nacionales e internacionales a 176 cooperativas españolas de consumidores que a su vez asocian a más de 5.059.424 socios consumidores, más de 50.036 trabajadores y un volumen de facturación de 7.841,26 millones de euros, según datos de 2016.

Hispacoop actúa en nombre de las cooperativas en diversos foros nacionales e internacionales de la economía social: socio de la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), en el ámbito internacional forma parte de Eurocoop, organización representativa de las cooperativas de consumo europeas.

Como asociación representa a los consumidores de las cooperativas, y es la única asociación de estas características presente en el Consejo de Consumidores y Usuarios (CCU). Además, a través del CCU, hace presentes a los consumidores en otros órganos de consulta como el Consejo Económico y Social (CES) o el Consejo Consultivo de la Electricidad.

A lo largo de estos cincuenta años, haber diseñado la meta final nos ha servido para guiar nuestras decisiones en el camino y nos ha permitido poder evaluar siempre los objetivos alcanzados y medir la validez del esfuerzo y dedicación que requería en cada caso. Cuando ha sido preciso hemos liderado los proyectos, aun a riesgo de desviar recursos personales, tiempo y capacidades de la tarea propia. En muchos casos hemos merecido el reconocimiento por la lealtad de nuestro proceder, aunque fuera en la discrepancia de las decisiones. Hemos sido flexibles y conciliadores, tenaces a la hora de definir los objetivos y adaptables en los medios, formas y estructuras más convenientes para alcanzar la meta propuesta.

Hemos atendido y respondido favorablemente a las solicitudes de colaboración para apoyar proyectos de otras entidades. Pero también en algunas ocasiones hemos manifestado nuestra posición sin artificios y hemos acompañado propuestas, aunque su visión discrepara con la nuestra.

Hemos aprendido que las circunstancias y limitaciones de cada organización son determinantes y que es preciso respetar los procesos de todas ellas, convencidos de que a

medio o largo plazo podríamos trabajar juntos, aunque en el presente inmediato no sea posible.

Siempre hemos definido con tesón nuestra organización, aunque no la hemos propuesto como un modelo para implantar en distintos lugares o momentos, ya que somos conscientes de que nuestro «modelo» es el resultado de un proceso pragmático de adecuación y aprendizaje propio.

Un modelo, no hay que olvidarlo, que nació con el objetivo de transformar la sociedad mediante el trabajo cooperativo. Y eso, hoy en día, es lo que se nos está demandando: ser más efectivas en cuanto al compromiso con la sociedad, con la adopción de medidas tendentes al cumplimiento de los objetivos de la comunidad cooperativa, conseguir una sociedad más justa y solidaria. Como sociedad, empezamos a tomar conciencia de que nuestro estado del bienestar se produce gracias a dos explotaciones, la de los países en vías de desarrollo y la de las siguientes generaciones, y de que estamos abusando. Ya hay reacciones, movimientos. No sabemos aún en qué se traducirán, pero sí que en ese contexto la cooperación tiene mucho futuro. Las cooperativas, y en concreto la nuestra, tendrán una responsabilidad: la de estar atentas para dar los primeros pasos y ayudar a que otros agentes transformadores se muevan. Los valores de nuestros primeros cincuenta años serán igual de válidos en los próximos cincuenta, y su reflejo en nuestras actuaciones se irá adaptado a los tiempos.

### **LA INTERCOOPERACIÓN INTERNACIONAL DE EROSKI**

La colaboración de Eroski con las cooperativas europeas ha sido permanente.

Migros fue en nuestros primeros años una fuente de inspiración, especialmente en el ámbito consumerista, como años más tarde lo sería la relación con Coop Suisse.

Las cooperativas francesas por proximidad geográfica y cultural, un recurso próximo de visita frecuente y una triste advertencia por su doloroso final (la Coop Adour Pyrénées, con sede en Pau, terminó formando parte de Eroski, una experiencia rica en lo humano y en lo empresarial).

La colaboración con las cooperativas italianas, líderes indiscutibles en su mercado, ha sido larga y profunda, hasta llegar a la amistad personal entre sus dirigentes. Tanto con la estructura político-representativa (Lega) como con la ejecutiva (CoopItalia). El historial de colaboración nació en abril de 1985 con el Hermanamiento-Gemellaggio entre Emilia Romagna-Lega y Eroski. En julio de 1992 algunas federaciones de la Lega constituyen el Grupo de Distribución Europeo (GDE), un instrumento financiero para participar en la expansión al territorio español de los hipermercados Eroski. La sintonía entre ambas organizaciones se ha visto reforzada con la frecuente consolidación de posiciones en plataformas internacionales compartidas (Intergroup, Intercoop, Eurocoop...). Como en cualquier pareja, la buena relación se fortalece también con la admiración mutua: para Eroski su liderazgo comercial, la creativa vida societaria del consumidor —implicado doblemente por la sección financiera que ofrecen—. Para ellos, en Eroski la condición societaria de los trabajadores y la integración en una sola cabeza de la dirección política y la ejecutiva. Durante años hemos seguido un calendario de reuniones anuales: intercambio de información y buenas prácticas, en el terreno de la tienda y en el de la relación con los consumidores.

En las cooperativas europeas la singularidad de Eroski de tener a los trabajadores como socios ha despertado siempre interés, como para nosotros el papel activo de sus consumidores o sus veteranos «bancos cooperativos» —una diversificación que la juventud de Eroski no le permitió ensayar.

En marzo de 1995 Eroski se integra en Intergroup, central de compras junto a Coop Italia, CWS (UK), FDB (Dinamarca), KF (Suecia), NKL (Noruega), Intrade (Finlandia), EKA (Finlandia) y Procoop (Hungría).

---

# El valor de nadar contra la corriente

Ariel Guarco

Presidente de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)

Los cooperativistas siempre hemos sentido que nadamos contra la corriente. Esto no es una debilidad, es un atributo. Para eso constituimos nuestras cooperativas, para nadar contra la corriente; para lograr lo que con otros modelos empresariales no podemos hacer porque es contradictorio con su naturaleza.

El cooperativismo desarrolla todo su potencial cuando converge con movimientos sociales que necesitan nadar contra la corriente. De lo contrario no es mucho más que un conjunto de recomendaciones originales para la gestión de una empresa.

Quizá sirva ilustrarlo con un ejemplo. Hoy existen amplios sectores de la sociedad preocupados por lo que consumen. Hay una creciente mirada crítica sobre los alimentos ultraprocesados, sobre el origen de lo que comemos, sobre el impacto que esto tiene en el ambiente.

Muchos de los que tienen estas preocupaciones llegan (llegamos) a la conclusión de que la alianza entre las cadenas de distribución minorista transnacionales, las empresas concentradas de alimentación y los medios hegemónicos de comunicación han construido y siguen construyendo pautas de

consumo donde la prioridad no es la nutrición, sino la adicción a productos alimenticios estandarizados.

Y quien piensa así concluye, naturalmente, que no, que no alcanza con eludir de manera esporádica el sistema alimentario dominante: es necesario construir formas empresariales sostenibles que viabilicen el consumo responsable.

Y llegados a este punto, ¿cuáles son las respuestas que se ofrecen? ¿Apelar a la responsabilidad social de los mismos que se lucran con las pautas de consumo que nos perjudican, las mismas empresas crecientemente concentradas? ¿Apelar al control público, por parte de un Estado condicionado por ese mismo poder económico concentrado?

Habrán muchos que pensarán que la solución es contar con sus propias empresas, gestionadas democráticamente, que respondan a sus deseos e intereses como consumidores. Y esos se descubrirán cooperativistas.

El cooperativismo no pasa de moda en la medida de que haya colectivos sociales que lo elijan como camino para el logro de sus objetivos. Lo que sí puede suceder es que las estructuras cooperativas queden vacías porque ya no están representando a un

colectivo social, con una identidad y objetivos comunes que exceden a la cooperativa como empresa.

Si el único vínculo de la cooperativa con sus miembros es la relación con el asociado como individuo, si se limita a pensar sus servicios en términos exclusivamente de las necesidades de cada individuo, entonces sí, las cooperativas terminan construyendo una relación similar a la que cualquier empresa tiene con su cliente, y sus formas terminan confluyendo con las de una empresa de capital con responsabilidad social.

Como bien define la Alianza Cooperativa Internacional, una cooperativa es una «asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada».

Es primero una asociación de personas y después una empresa. Quien conduce una cooperativa debe asumir esta doble naturaleza. Debe gestionar una empresa y debe representar al colectivo social que la constituye. Cuando se pierde la función de representación de los asociados, cuando el asociado pasa a ser otro al que hay que servir, entonces hemos perdido nuestra naturaleza cooperativa.

Asumir la función de representación no es un mero acto de voluntarismo. Es una tarea de dirigencia, que debe incluir entre sus objetivos

la construcción de identidad y la construcción de capital social (en tanto capital relacional con el resto de los actores con intereses comunes con el sujeto social que la cooperativa representa).

Las cooperativas de consumo deben estar en condiciones de asumir la representación de sus asociados en la construcción de acciones comunes con las organizaciones de consumidores, con los municipios, con las organizaciones de productores agropecuarios, con las entidades vinculadas al desarrollo local, etcétera. Nada más estimulante para el desarrollo local que consumidores organizados con compromiso con la producción local.

Las cooperativas de trabajo deben estar en condiciones de representar a sus asociados y de construir vínculos y estrategias con los sindicatos, con las autoridades laborales, con el resto de los actores vinculados a la producción local.

¿Cómo nos damos cuenta de si estamos cumpliendo con nuestra función de representación de los asociados, asumiendo nuestra naturaleza de organización social, no solo de empresa? Hay dos preguntas claves:

¿Podemos plantear los problemas de la cooperativa a los asociados? ¿Podemos plantearles que estamos teniendo problemas con un servicio y necesitamos su colaboración para mejorarlo? ¿Podemos pedirle al asociado que nos acompañe en una reclamación, frente

a una norma que nos discrimina? ¿Podemos invitarlo a aportar financiamiento a un proyecto en beneficio de todos?

Una cooperativa que no puede presentar sus problemas a los asociados no es una cooperativa, es solo una empresa que dialoga con sus clientes. El día que haga falta convocar al asociado para que, como parte de una organización social, sume su esfuerzo solidario, el asociado no va estar. Estamos aquí en presencia de una cooperativa que no se asume como organización social.

La otra pregunta es: ¿El asociado se acerca a la cooperativa por temas ajenos a su objeto principal? ¿O solo referencia a la cooperativa como proveedor de un servicio? ¿Es un lugar de encuentro para buscar soluciones a problemas que van más allá del servicio específico?

La cooperativa, como organización social, debe ser un lugar de referencia para el asociado, debe estar en condiciones de canalizar un abanico de inquietudes de sus miembros, por sí, o través de sus vínculos con otras organizaciones o programas.

Si la cooperativa no puede presentar al asociado sus problemas y si el asociado no puede llevar a la cooperativa ninguna inquietud que no esté estrictamente vinculada a su objeto, entonces, insistimos, estamos frente a una cooperativa que no asume su naturaleza social. Una cooperativa que por ello resulta vulnerable, que no ha logrado construir raíces con su comunidad, más allá de una relación comercial.

No solo debemos asumir nuestra doble naturaleza de organizaciones sociales y de empresa, con el consecuente doble rol de sus dirigentes (función de representación y de gestión de la empresa): debemos (elegimos) hacerlos desde los valores.

Hay quienes proponen, por ejemplo, que abandonemos la democracia porque es más rápido y menos costoso decidir entre pocos, o que en nombre de la competitividad de nuestras empresas olvidemos la ayuda mutua porque de lo que se trata es de arrollar al competidor, o que nos olvidemos de la igualdad, porque nos hace perder incentivos.

Todos ellos no están viendo, precisamente, que democracia, ayuda mutua e igualdad son nuestros objetivos, nuestras elecciones de vida.

Si las empresas que construimos no cumplen con los valores que elegimos, entonces no nos sirven. No se llega a la democracia, como objetivo, si no la elegimos primero como camino.

No podremos construir un modelo alternativo de empresa, cuyo motor sea la solidaridad y no el lucro, si en el camino nos olvidamos de la solidaridad. Es simplemente un contrasentido.

Nunca dejará el cooperativismo de nadar contra la corriente, porque nunca desaparecerá la tensión entre democracia y concentración del poder. Ya hemos dejado atrás, quizá con nostalgia, aquellas utopías de la república cooperativa, de sistemas económicos íntegramente

construidos con base en la fraternidad humana y los principios de la ayuda mutua.

Tenemos que reconciliarnos con la idea de que nadamos contra la corriente. De que seguiremos haciéndolo por generaciones, y de que por eso somos el mejor vehículo para los que desean nadar contra la corriente: para quienes quieren construir economía desde la democracia, desde el interés de la comunidad y contra el poder económico. A ellos convocamos y a ellos dejaremos de convocar si perdemos nuestra identidad.

Las sociedades en mejores condiciones para garantizar la felicidad de sus hombres y mujeres, creemos los cooperativistas, son aquellas donde en mayor medida la comunidad puede decidir qué consume, cómo lo produce y cómo lo distribuye a partir del ejercicio de la democracia, y no delegando estas decisiones en el poder económico.

Para asumir nuestro rol histórico como movimiento, a favor de la democracia como camino necesario hacia el desarrollo sostenible, debemos comenzar por caracterizar correctamente el contexto internacional: estamos viviendo en una etapa de globalización económica hegemonizada por el capital financiero.

En este escenario, las comunidades locales necesitan formas empresariales que construyan economía con raíces, con identidad y compromiso con el desarrollo sostenible de sus localidades.

Nuestra generación de cooperativistas elige nadar contra la corriente: somos organizaciones sociales que conducimos empresas a partir de valores, parte de un movimiento capaz de construir economía con raíces frente a la globalización hegemonizada por el capital financiero.

### **Acerca de la Alianza Cooperativa Internacional**

La Alianza Cooperativa Internacional es una federación de cooperativas que sirve para reunir, representar y servir a cooperativas de todo el mundo. La organización fue fundada en Londres en 1895. En la actualidad representa a 1.200 millones de personas en los cinco continentes y es el referente del movimiento cooperativo. Los idiomas oficiales de la organización son inglés, castellano, francés, alemán y ruso. Su sede se encuentra, desde 1982, en Bruselas; anteriormente estuvo en Londres (1895-1982) y en Ginebra.

#### **Visión**

La alianza tiene por objetivo ser considerada la organización de referencia con una voz global efectiva y eficiente, un foro para el intercambio de conocimientos y acción experta y coordinada para y sobre las cooperativas.

#### **Misión**

La Alianza Cooperativa Internacional aúna cooperativas de todo el mundo, custodia los

valores y principios cooperativos y defiende su modelo económico de negocios distintivo basado en valores, que también aporta a las personas y a las comunidades un instrumento de autoayuda e influencia sobre su desarrollo. La alianza aboga por los intereses y éxitos de las cooperativas, divulga las mejores prácticas y la mejor experiencia, fortalece su capacidad de construcción y supervisa su rendimiento y evolución en el tiempo.

#### **Cifras y datos**

La cooperación no es un fenómeno marginal. Más de 1.200 millones de personas, lo que equivale a uno de cada seis habitantes del

planeta, son miembros de alguna cooperativa, de los 2,6 millones de cooperativas que existen.

Las cooperativas contribuyen al crecimiento económico sostenible y al empleo de calidad y estable, dan trabajo a 280 millones de personas en todo el mundo, en otras palabras, al 10% de la población mundial con empleo.

La Alianza Cooperativa Internacional es una de las organizaciones no gubernamentales más grandes del mundo en términos del número de personas a las que representa. La alianza representa de forma directa a 700 millones de personas a través de, aproximadamente, 306 miembros procedentes de 105 países.

---

# Justicia social y derechos

Garbiñe Biurrún Mancisidor

Magistrada y Presidenta de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco

Nuestro tiempo es el tiempo del Estado de derecho, del Estado democrático y también, del Estado social. En este Estado y en otros muchos. Estas tres cualidades que adornan un estado son, desde luego, en principio, garantía de progreso social y humano. Pero esta garantía ha de ser plasmada de manera clara, radical e incondicionada si queremos lograr la plena efectividad de los derechos humanos para todas las personas. Y estos tres atributos han de concurrir conjunta e inseparablemente con el fin de lograr hacer realidad los valores de libertad, justicia, igualdad y pluralismo político que, en el caso español concretamente, proclama, como otras muchas, la Constitución de 1978.

Porque, como reflexionó Nelson Mandela en 1998, «Si no hay comida cuando se tiene hambre, si no hay medicamentos cuando se está enfermo, si hay ignorancia y no se respetan los derechos elementales de las personas, la democracia es una cáscara vacía, aunque los ciudadanos voten y tengan Parlamento».

Este particular atributo de «social» del Estado expresa, en realidad, una especie de «contrato social» entre poderes públicos y ciudadanía con la finalidad de hacer efectivos los

derechos económicos y sociales de las personas, esto es, en la expresión de los objetivos de igualdad, justicia social y libertad en el conocido como estado del bienestar.

Cláusula de Estado social que hay que vincular a la previsión constitucional de atribuir a los poderes públicos la responsabilidad de promover las condiciones para que la libertad y la igualdad de las personas y de los grupos en que se integran sean reales y efectivas y de remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.

Esta igualdad sustancial como motor y destino de la actividad de los poderes públicos viene conectada, a su vez, con las previsiones de textos constitucionales e internacionales relativos a la dignidad de la persona como auténtico fundamento del orden político y de la paz social. En estos términos, está claro que la realización del reto de la igualdad sustancial supone un camino infinito e incesante hacia la consecución de estos objetivos o, lo que es lo mismo, hacia el logro de una democracia auténticamente de calidad, lo que no deja de revelar una permanente imposibilidad o, cuando

menos, dificultad de lograr en la realidad lo que constitucionalmente se ha declarado.

Porque es evidente que no puede haber libertad sin igualdad y que la libertad y la igualdad son imprescindibles para la dignidad y la justicia. Y que sin ellas no hay paz, como lo vemos en todo tiempo y en todo lugar.

Los derechos económicos, sociales y culturales se han desarrollado en esencia a lo largo del siglo xx, notablemente en el ámbito internacional, en el que se han dictado textos que les han dado cuerpo. La Declaración Universal de Derechos Humanos de 10 de diciembre de 1948, el Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales de 1950, los Pactos Internacionales de Derechos Civiles y Políticos y de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de Naciones Unidas de 1966, la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea de 2000, la Carta Social Europea de 1989, modificada en 1996, y la Declaración Universal de los Derechos Humanos Emergentes de 2007 han configurado los derechos sociales tal como se comprenden hoy en día.

Sin embargo, está claro que, por un lado, el catálogo de derechos sociales no es definitivo y ha de ir ajustándose a las nuevas necesidades humanas y, por otro, los derechos sociales hoy reconocidos, incluso constitucionalmente o en textos internacionales, tienen un alcance muy diverso y gozan de una protección y unas garantías legales también muy

distintas —recordemos la poca efectividad del derecho a la vivienda, por ejemplo—. Y ello, pese a que debiéramos partir de la idea clara de que los derechos sociales, como todos los derechos humanos, son derechos «fundamentales», pues ningún derecho humano deja de serlo, ya que el aseguramiento y protección de los niveles básicos de existencia para una vida digna y para el libre desarrollo de la personalidad son indispensables para el ejercicio de los tradicionales derechos de libertad.

Pero, en realidad, las aspiraciones y los derechos de las personas son los mismos de siempre, aunque se manifiesten de otras maneras, en función de los cambios que se constatan en nuestros modos de vida —hoy es evidente que, para una vida en libertad e igualdad, es esencial el acceso a la energía y a las nuevas tecnologías, sin que ello suponga nuevos derechos, sino la reformulación de los tradicionales.

En este sentido, la igualdad se constituye en el elemento esencial para la dignidad y la libertad de todas las personas y grupos humanos. Es un objetivo y un valor básico de convivencia, que ha ido evolucionando en su contenido. En la actualidad, la igualdad se manifiesta en una justicia distributiva, cuyo objetivo no es otro que el mismo derecho de todas las personas a acceder a los bienes necesarios para una vida digna y libre, en lo que llamamos «igualdad de oportunidades» o «equidad», siempre, además, haciendo un ejercicio

de actuación positiva permanente a favor de las personas y grupos más desfavorecidos.

La igualdad y los medios para lograrla es exigible principalmente a los Estados e instituciones internacionales, desde luego, pero manteniendo una exigencia a las personas individualmente consideradas, en el quehacer indicado, sobre la idea histórica de la fraternidad, hoy traducida en solidaridad, plasmada en un buen número de actitudes y movimientos sociales que coadyuvan de manera imprescindible al logro del gran objetivo.

Pero si la igualdad implica igualdad de oportunidades, también supone la aceptación de la diversidad humana, en todos los lugares, con nuestras diversas y heterogéneas identidades, características, aptitudes, capacidades y limitaciones, en lo que se ha plasmado como el principio de inclusión social de todas las personas. A lo que ha de añadirse, pues resulta inseparable, el principio de la multiculturalidad, según el cual han de reconocerse de igual manera todos los derechos a todas las personas y colectivos.

Resulta esencial recordar el principio de igualdad también en el plano de género y de la diversidad sexual, lo que resulta imprescindible para el logro de los objetivos de libertad para todas las personas y de justicia y paz para todas las sociedades.

Pues bien, hoy, un sistema universal amplio de derechos humanos es la herramienta sin la que será imposible luchar frente a las

injusticias generadas por actos de diversa índole, como los que se producen en el marco de un orden económico mundial no adecuado ni suficientemente regulado, que ha generado las gravísimas consecuencias sociales a las que asistimos en nuestro entorno y que llevan produciéndose desde siempre en todo el planeta.

Porque, hoy, nos encontramos, también en nuestro entorno sociopolítico, ante una situación dramática, resultado de una regulación que ha convertido, para muchas personas —jóvenes y mujeres, singularmente—, el trabajo digno en pobreza trabajada. Hoy, el trabajo por cuenta ajena no garantiza la igualdad ni, por lo tanto, la libertad y la dignidad de las personas. Así, las políticas neoliberales de austeridad económica que se han implantado constituyen un peligro para el trabajo digno y para las prestaciones sociales públicas, un peligro que no tiene precedentes en la reciente historia de los países llamados «desarrollados», con un claro debilitamiento de las medidas tradicionalmente dirigidas a impulsar el empleo y a proteger los ingresos salariales.

¿Y qué hacer? ¿Cómo mantener una situación en la que todas las personas tengan sus derechos básicos asegurados? Existen algunas vías para lograr estos objetivos de aseguramiento de una vida digna, con todo lo que conlleva de materialización de un buen número de derechos a los que nos hemos referido ya. Vida digna que las instituciones han de garantizar a

jóvenes y al resto de población y que puede materializarse a través de actuaciones —además de las de política macroeconómica, claro está—, como una garantía de empleo juvenil —empleo garantizado— y la construcción de un pilar de justicia social como la renta básica universal de ciudadanía cuya instauración se intenta ya en diversos lugares.

La garantía de empleo es un objetivo irrenunciable. En efecto, en este terreno es exigible a las instituciones públicas una profunda reflexión, pues incluso practican habitualmente la externalización de servicios que les competen, con la consiguiente renuncia a un empleo de calidad. En tal sentido, hemos de partir de la consideración de que el trabajo es la relación social sobre la que se basa el sistema económico y la estructura de nuestra sociedad y de que son los derechos derivados del trabajo, individuales y colectivos, los que hoy permiten definir la condición de ciudadanía. Y solo si el empleo garantizado no es posible o suficiente y si ello no permite trabajar dignamente a cada persona en función de sus aptitudes y posibilidades de todo tipo, ha de entrar en juego el mecanismo de la renta mínima garantizada.

No se trata ya de generar nuevos derechos, sino de dar contenido real y efectivo a los derechos ya proclamados y consolidados, pero aún faltos de materialización para todas o la gran mayoría de las personas, incluso en nuestro entorno.

Por otra parte, la ciudadanía, hoy, no se define de manera exclusiva ni principal por la participación en procesos electorales con una cierta frecuencia temporal. Hoy, la ciudadanía política exige ir más allá y reclama participación y control de los asuntos públicos y de los gobiernos y ello requiere instituciones de participación democrática permanente, instrumentos democráticos de carácter colectivo y de movilización social, incluidos algunos tan denostados en la actualidad, como el derecho de manifestación o la huelga y la reclamación de un amplio derecho a la directa y libre decisión de la ciudadanía sobre las cuestiones que más pueden afectarle, en todos los terrenos.

Sin duda, tenemos salida y futuro porque tenemos derechos. Derechos que han de actualizarse, como el de la participación en la decisión y en la gestión de lo público, atribuyendo individual y colectivamente un valor superior a los espacios compartidos que a los espacios privados, pues es en los espacios colectivos en los que la igualdad y la libertad de cada cual van a hacerse posibles, pues el espacio privado no nos iguala, sino que nos aleja y nos diferencia. Derechos que hemos de ejercer mediante una distinta manera de estar también en esos espacios compartidos, de manera cooperativa, desde la escuela, pues es claro que juntas llegamos más lejos y, sobre todo, llegamos sin dejar a nadie atrás.

Y todo esto para, en mi opinión, reflexionar desde otro prisma sobre el estado del

bienestar al que aspiramos, pues lo hemos aceptado demasiado acríticamente, sin cuestionar el sistema, un sistema que, todavía hoy, no ha logrado extender todos los derechos a todas las personas, ni siquiera en nuestro entorno, un sistema que se ha construido al margen de la participación y el empoderamiento ciudadanos.

Vivimos en un mundo en el que la fractura social está presente, y no solo en relación con las personas de otros lugares, aún lejos de alcanzar un cierto grado de desarrollo humano y social. También aquí estamos al borde de

dicha fractura, cuando hay un número relevante de ciudadanas y ciudadanos que viven incluso por debajo del umbral de la pobreza, cuando no somos capaces de acoger a quien, pese a todos los riesgos, decide intentar llegar hasta aquí en busca de la vida digna a la que tiene derecho.

Esto es lo relevante: que todas las personas tengan los mismos derechos para que todas seamos iguales y libres y lo sean nuestras hijas e hijos y entre todas luchemos por lo nuestro, por lo compartido, por lo que es importante.

# 1.6

## Lo femenino: la igualdad trabajada

**Emilio Cebrián**

*Director Social (2001-2017)*

**Marta Carazo**

*Responsable de Gestión Social*

**Anabel Zariquiegui**

*Responsable Regional de Hipermercados*

**Beatriz Santos**

*Directora Comercial*

*Lo contrario de la igualdad no es la diferencia,  
sino la desigualdad.*

**Victoria Sendón de León**

---

**N**osotras solemos decir que somos una empresa femenina porque somos muchas mujeres (el 80% del colectivo), en un sector que es mayoritariamente femenino, y porque nuestros clientes son, también, mayoritariamente clientas y, de hecho, comunicamos en femenino.

Las trabajadoras, las clientas, (la) cooperativa, (la) empresa, (la) distribución, (la) tienda, (la) socia... Hay mucho género femenino en el lenguaje diario de Eroski.

Nuestra composición, sin duda, nos empuja a tener unas políticas internas, en cuanto a conciliación y desempeño de nuestras tareas profesionales, que han sido y siguen siendo de las primeras del entorno. Pero, aunque esta faceta sea muy importante, no creemos que sea la más relevante. Lo que realmente importa son otras cosas: cómo ese carácter femenino impregna la toma de decisiones, cómo se ha tenido sensibilidad con respecto a necesidades y preocupaciones que en otras empresas no se tenían en cuenta, cómo las mujeres hemos estado y estamos presentes en todos los procesos y en los órganos directivos. Lo que nos diferencia es lo que hemos hecho las mujeres en Eroski, gracias a una política de igualdad que está en el ADN de la cooperativa. «Una persona, un voto», independientemente del género, por méritos propios.

Esto que para nosotras es lo habitual, y que a menudo olvidamos que marca la diferencia con respecto a la situación de tantas personas de nuestro entorno, por formar parte del día a día de nuestra historia, era muy poco común en 1969. Solo hay que recordar cuál era el marco social y legislativo de la época, uno en el que el marido debía dar autorización para que la esposa pudiera trabajar (la conocida como «licencia marital», exigencia que se mantuvo en vigor hasta la reforma legislativa de 1975); en la que el matrimonio era, en el caso de las mujeres, una causa para la rescisión del contrato de trabajo y en la que las leyes no garantizaban la estabilidad laboral de aquellas que desearan seguir trabajando. La discriminación se manifestaba también en las diferencias salariales en general, tema, por cierto, que aún sigue pendiente de solución cincuenta años más tarde. Y si ampliamos el círculo, por entonces las mujeres tampoco podían abrir cuentas corrientes en bancos, sacar su pasaporte, tener carné de conducir, por citar solo algunas cuestiones, sin el permiso de su marido, que era quien podía disponer de todos los bienes de la esposa a voluntad, vender propiedades y mover dinero sin su firma.

En ese contexto nació una empresa que no discriminaba por razón de género, es más, en la que desde el principio hubo más mujeres que hombres y en la que desde su origen ellas tuvieron la capacidad de tomar decisiones como ellos. Eroski era una isla en la que se creaba empleo femenino cuando apenas existía fuera de las paredes de las casas, y además empleo de calidad en igualdad de condiciones con los trabajadores masculinos. Como socias, no como empleadas; como dueñas de sus decisiones; sin brecha salarial, pues eso era incompatible con nuestros valores fundacionales.

Aquella fue una puerta de acceso al mercado laboral que también se traducían en el acceso a la formación, a la profesionalización. En el sector del comercio siempre ha sido habitual encontrar mujeres, pero lo que no era habitual era que se hubieran formado para ello, ya que en aquel momento los estudios estaban dirigidos fundamentalmente a los hombres. Y no tener estudios era la siguiente traba en el camino: no podían ascender. Así que, avanzando un poco en el tiempo, la posibilidad de formación interna, esa experiencia y práctica, supuso la manera de ir ascendiendo para varias generaciones de mujeres. Eroski fue potenciando esas capacidades y haciendo posible así que ocuparan puestos de mando desde una etapa temprana en la historia de la empresa. A medida que fuimos creciendo, surgieron más puestos de mando a los que fueron accediendo mujeres. Y como nunca hemos vivido otra cosa que la promoción por méritos, nunca ha habido techo de cristal —o ha sido fácil de derribar—, así que fuimos la primera empresa del sector de

Seguir siempre la figura masculina, ver por delante siempre hombres, rara vez una mujer, conforma una cultura específica (un patrón masculino que perpetúa una relación de dependencia). Tal cosa era lo normal en la empresa de 1969, y aún hoy, en buena parte de ellas, no es muy diferente.

Sin embargo, una empresa donde se sigue indistintamente a mujeres u hombres en la dirección —incluso a más mujeres que a hombres en mandos intermedios y superiores— debe construir necesariamente una cultura diferente (¿femenina?).

Es el caso de Eroski. Quienes exponen la estrategia de la empresa son frecuentemente mujeres y quienes la juzgan en reuniones y en debates son en su mayoría mujeres. Esa práctica ha imprimido necesariamente una contraseña cultural diferente (¿femenina?).

la distribución que tuvimos una mujer gerente de un hipermercado y siempre recordamos alguna mujer en el Consejo de Dirección, que es el grupo más reducido de nuestra estructura. Ahora es paritario, pero no responde a una política de cuotas, sino a una realidad empresarial.

En un colectivo con esta composición, no puede extrañar que los órganos de representación los hayan ocupado mayoritariamente mujeres. Si tenemos presente el rol decisivo que esta estructura representativa tiene sobre las políticas de personal, tomará dimensión la relevancia de la mirada femenina —en la medida en que esta mirada sea habitualmente diferente de la del hombre— en el ejercicio del poder dentro de la cooperativa.

La presencia de más mujeres en los puestos de mando hace que el carácter en el día a día de la empresa sea diferente. Se nota en el estilo de dirección, en la participación, en las aportaciones de todo tipo. Creemos que ese carácter femenino conforma un estilo de mando exigente, pragmático, eficaz, comprometido, ejercido con una responsabilidad profunda, real, en la que no se trata solo de hacer las cosas que hay que hacer, sino de hacerlas bien. Y un liderazgo más inclusivo y participativo, porque la mujer, en general, comparte mejor la autoridad y no la entiende tanto como poder.



Asamblea en la plataforma de Elorrio celebrada en 1980.

También la forma de ejercer la crítica es distinta. Se corresponde con ese perfil de autorresponsabilidad y responsabilidad. Se realizan críticas constructivas, basadas en un conocimiento amplio, en el análisis de más datos, y que responden a uno de los valores de Eroski, el de la participación. ¿Tendríamos el mismo nivel crítico si la organización estuviera compuesta por un 80% de hombres? Estamos seguras de que serían otros los rasgos que nos definirían.

Se dice que las mujeres somos más de analizar, de reflexionar, de medir, y eso puede ralentizar los procesos en cualquiera de las áreas, desde la tienda hasta la asamblea. Decidimos más rápidamente, pero pedimos más datos para poder hacerlo. Eso sí, la decisión será más sólida.

Nunca hemos hecho las cosas para quedar bien, sino porque partimos de la igualdad de oportunidades, porque la igualdad de las personas está integrada en nuestra empresa. Es nuestra historia...

... Y, sin embargo, cuando hicimos el primer diagnóstico de igualdad, en 2005, comprobamos que teníamos margen de mejora. Detectamos, por ejemplo, que cuando pensábamos en puestos de caja, pensábamos en mujeres y no se los ofrecíamos a hombres porque creíamos que no iban a quererlos, porque chocarían con esa idea predominante socialmente sobre qué tipos de empleo son masculinos y cuáles femeninos; lo mismo ocurría con las jornadas reducidas. No había mujeres que fueran jefas de zona de franquicia o de supermercado. Y al revés, no creíamos que



Equipo de tienda de Maxi Eroski de Llodio el día de su inauguración en 1991.

el textil fuera para hombres. Prejuicios que, como resultado de aquel primer diagnóstico, fuimos abandonando por la vía de la acción.

Todo esto hace referencia a la parte interna de Eroski, pero siempre hemos tenido una clara vocación hacia fuera, de formar e informar a los consumidores, y hemos realizado acciones pioneras conscientes de que el consumidor era y es mujer. Los «martes de Leioa» y los «jueves de Bilbondo» estaban destinados a mujeres que se responsabilizaban de la cesta de la compra, y nos dirigíamos a ellas en un lenguaje diferente: el de saber que al otro lado estaba alguien que gestionaba una familia, que tenía la enorme responsabilidad de hacer que esta consumiera y comiera de forma sana. En esa mejora nos empeñamos, con criterios medioambientales también, y llegamos a hacer encuentros de atención psicológica, informando sobre cómo gestionar problemas familiares. Esto es formación para la mujer.

Nuestro estudio del ama de casa (1988), que cuantificaba su trabajo en términos monetarios, dio valor a su tarea y le hizo ver, a la mujer, que estaba discriminada en materia impositiva. Y sigue estando vigente. Seguimos siendo un referente, aunque hemos de encontrar nuevos canales y



Equipo de tienda de Eroski Abadiño en 2017.

propuestas para continuar adaptándonos a lo que la sociedad nos exige. Si no lo hacemos, seremos una empresa más, cuando siempre hemos intentado ir por delante.

### ¿Matriarcado?

No está acreditada científicamente la existencia de esa categoría antropológica. Pero se expresa así. Seguramente porque la posición de la mujer en el País Vasco siempre ha sido influyente. Y es posible que, por las mismas causas, lo haya sido en Eroski. La cultura vasca empodera mucho a sus mujeres, debido al rol que desempeñaban en la casa; su poder para organizar, gestionar, decidir sin encontrarse supeditada al predominio del hombre (un hombre, en la antigüedad, frecuentemente ausente de la casa a causa del particular tipo de trabajo). La antigua cultura vasca ha reservado en la vida familiar a la *etxeakoandre*, la señora de la casa, un papel protagonista, para nada secundario o sumiso, en la organización doméstica e incluso en ciertas áreas de la religiosa. Antaño, la herencia y el parentesco se legaban por línea materna, era la madre quien realizaba la transmisión oral de la cultura... Una cultura responsable de un trasfondo antropológico profundo; que algunos prefieren

calificar de «matriarcalismo», y no de matriarcado, pero que en todo caso deja evidencias indiscutibles de un papel relevante de la mujer en la organización familiar y social. Podemos sospechar que las fuerzas de esa cosmogonía hayan impregnado nuestro modo de hacer empresa.

### **La conciliación**

Con un 80% de mujeres en la organización, en nuestra cooperativa el tratamiento del período del embarazo está normalizado, porque ya nacimos gestionándolo. Quien diga que es un problema, tiene un problema. Es más corta la baja por maternidad que la de un hombre que se rompe dos veces el tobillo jugando al fulbito, cosa no tan extraña. Y teniendo en cuenta que en nuestra sociedad la media es de poco más de un hijo por mujer, se trata de 16 semanas de permiso en toda una vida (más o menos, un esguince y una rotura).

Una empresa compuesta mayoritariamente por mujeres puede contabilizar un absentismo superior al resto de las organizaciones porque, aunque la sociedad avanza, siguen siendo las madres quienes se hacen cargo más a menudo de los hijos —y de los padres; de cualquier persona que en la familia necesite cuidados—. Con el hándicap añadido de las oportunidades que esta dedicación resta en la carrera profesional. Eso tiene un precio para la empresa, consecuencia de ser «mujer» y de pertenecer al sector de la distribución, en el que la retribución media es menor que en otros sectores; y cuyo salario sigue siendo percibido en muchos casos, como el segundo de la casa o el prescindible. Esa concepción cultural de los roles en la sociedad (el hombre tiene que ser el cabeza de familia y la mujer puede o no contribuir económicamente) es perjudicial para todos.

### **Valores en femenino**

Estamos convencidas de que los valores de Eroski son valores que se corresponden con las características que suelen asociarse a las mujeres y que están relacionados con la orientación hacia las personas y el cuidado, con la gestión de las emociones, la cooperación y la multitarea, la predisposición al cambio y la mayor capacidad para adaptarse.

- **Participación:** una de las principales diferencias entre una cooperativa y otro tipo de empresa es la participación en la gestión, las decisiones y los resultados.
- **Responsabilidad social:** contribuimos al bienestar de la comunidad en la que actuamos, incidiendo en su desarrollo social, cultural y económico mediante la distribución solidaria de la riqueza.
- **Innovación:** creemos que la renovación permanente en cualquier ámbito de nuestra actuación es necesaria para el progreso empresarial y para adaptarnos a las expectativas que nuestra actividad genera en la sociedad y en los consumidores.



Consejo de Dirección en 2017.

- **Compromiso:** integramos en nuestro día a día la defensa de la salud y de la seguridad a través de una oferta de productos sanos, seguros y saludables, y mediante una información transparente, útil y completa. Al mismo tiempo, reducimos los impactos medioambientales que genera nuestra actividad de valor para el consumidor y la comunidad en general. Desarrollamos buena parte de esta actividad mediante la Fundación Eroski.

Cuidar es una orientación, una práctica: cuidar a los hijos, la familia, las personas mayores, la naturaleza...

La ética del cuidado sintetiza bien los valores morales de cercanía, compasión (empatía), atención al otro, conciliación, cooperación, expresar acuerdo y apoyo antes que debatir...

Cuidar del buen orden, atender a los detalles, gobernar con prudencia, perseverar en los empeños, cuidar bien de las cosas comunes... son cualidades más cercanas al talante femenino.

El valor cuidar también debe ser un valor universal, de la misma manera que el valor de la justicia es universal; se trata de una insistente reivindicación desde el movimiento feminista.

# Ser mujer, la adquisición de una voz propia

Marina Subirats

Doctora en Filosofía por la Universidad de Barcelona. Catedrática de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona Socióloga, Gestora Pública, Política y Filósofa

Durante milenios, ser mujer, como ser hombre, era algo que no se podía analizar ni discutir. Se era mujer como se era gallina, o vaca, o incluso pino o castaño: la naturaleza producía seres diferentes, de acuerdo con un plan divino, y cada uno de estos seres se comportaba de acuerdo con lo que la naturaleza le dictaba, sin hacerse más preguntas. A veces, es cierto, en lucha con lo que aparentemente prescribía el destino de ser mujer; sabemos poco de ellas, pero muchas mujeres clamaron contra su destino, porque muchas tuvieron un afán de saber, o de viajar, o de crear, que estaba también en su naturaleza, y que, sin embargo, no podían satisfacer, porque la sociedad de su tiempo consideraba que no era propio de mujeres.

Aquello era ya un primer síntoma de que algo fallaba en la teoría del comportamiento de acuerdo con la naturaleza, porque ¿alguien vio a una gallina comportándose como un gallo, o a un pino como un castaño? No, ¿verdad? Algo en los seres humanos era diferente, proveniente de algún principio distinto a la naturaleza. Y ello era precisamente lo que, en

muchos casos, hacía que las personas, mujeres u hombres, entraran en conflicto con el modelo de vida que, aparentemente, tenían que haber seguido sin ninguna dificultad.

Otro síntoma permitía también sospechar que no todo en los seres humanos procedía de la naturaleza: si bien no se cuestionaba que una mujer era una mujer y debía actuar como tal, siempre se reconoció que existían ciertos grados de feminidad, como de masculinidad. «Ser muy hombre», «ser todo un hombre», «hacerse un hombre» era algo que no se predicaba de todo el género masculino, igual que no todas las mujeres merecían el calificativo de «ser toda una mujer», o de «ser muy mujer». Una primera alerta: la feminidad y la masculinidad no venían totalmente de serie, costaba un cierto trabajo alcanzarlas en su plenitud. ¿Fallo de la naturaleza o causa diferente?

## **Aparecen los géneros. Del destino marcado a la libertad de elección**

Ser mujer no solo ha supuesto, a través de la historia, tener que ajustar las emociones,

los deseos y los comportamientos a un determinado modelo prescrito por la sociedad en nombre de las religiones, las leyes, las costumbres e incluso, más tarde, la ciencia —algo que también les ha sucedido a los hombres, en relación al modelo prescrito de masculinidad—, sino que ha supuesto también ser un grupo humano dominado, sometido a los deseos y designios del grupo dominante, el masculino. De ahí la asimetría de las posiciones, la aparición del movimiento feminista y las muchas reticencias de los hombres a abandonar este antiguo orden de cosas. Porque, efectivamente, los modelos masculinos y femeninos se asemejan en un aspecto: ambos son limitaciones impuestas a los individuos en función de su sexo; pero se diferencian totalmente en otro: el modelo masculino da acceso al poder, a la autoridad, al conocimiento; el modelo femenino niega el acceso a todos estos ámbitos, y prescribe la sumisión al patriarcado como un elemento central del comportamiento debido de las mujeres.

Tenemos aún hoy entre nosotros múltiples ejemplos de cómo se espera de las mujeres esta obediencia y sumisión, y como se presupone en los hombres el derecho a disponer de las mujeres propias e incluso ajenas. Los tiempos están cambiando, ciertamente, y hay que recordar cuál ha sido la situación de las mujeres en España a lo largo del siglo xx: una clara inferioridad social, con altísimas tasas de analfabetismo, sin derecho al voto, totalmente

apartadas de la política, sometidas a los designios del padre en primer lugar, y posteriormente del marido o del hijo. Las españolas eran, por definición, novias, esposas y madres sin otro horizonte que la vida familiar; cualquiera de ellas que no llegara a tal categoría era vista como una desgraciada, una carga inútil para la familia. Único destino común: agrandar a los hombres, parir, cuidarlos, ocuparse de su bienestar y placer. Situación que no era solo una prescripción moral, sino que venía avalada tanto por las leyes como por el control social del entorno, con durísimas sanciones, que podían llegar hasta la muerte, para aquella que osara contravenir tales controles. No estoy exagerando: las obras literarias nos dan testimonio fiel de esta condición, desde la *Doña Rosita la soltera* o *La casa de Bernarda Alba*, de Lorca, hasta *Los cuernos de Don Friolera*, de Valle Inclán, con todo el pueblo exigiendo que el marido mate a la adúltera, derecho que él debía cumplir para que no cundiera el ejemplo.

Muchas mujeres de España quisieron cambiar, y los años de la República fueron su primera oportunidad; se cortaron las faldas y el pelo, estudiaron, crearon clubes donde reunirse, escribieron, pintaron, viajaron, amaron, trabajaron. Todavía una minoría, por supuesto, pero ahí estaban; lamentablemente, fue una corta primavera; la noche oscura del franquismo las devolvió a la sumisión debida; la breve insumisión dejó un rastro mortal:

obreras, maestras, militantes políticas encarceladas y ejecutadas; dificultades mil para impedir que las mujeres casadas trabajaran fuera del hogar; educación segregada para las niñas, currículos sobrecargados de tareas de hogar, labores y rezos, tal como prescribían ya las leyes educativas del XVIII y del XIX. Y, de nuevo, la castidad, la discreción, el servicio a los demás, la obediencia, como líneas mayores del comportamiento femenino, que nunca podían ser traspasadas sin graves amenazas para las transgresoras.

La democracia, a partir de la Constitución de 1978, marcó un antes y un después en la vida de las españolas. La Constitución prescribe la igualdad entre los sexos, aunque haga alguna salvedad, por ejemplo, en el caso de la herencia de la Corona. Un gran paso adelante, que, sobre todo, abría la posibilidad de iniciar un largo camino en el que aún estamos hoy. En torno a 1976, ya muerto el dictador, surgen los primeros grupos feministas en las principales ciudades españolas; las reivindicaciones se suceden: igualdad ante la ley, divorcio, aborto, despenalización del adulterio... Hay que cambiar las leyes, es un paso fundamental, pero no suficiente. Paralelamente algunas profesoras de universidad comienzan a investigar, a crear seminarios o incluso institutos de estudios feministas. Otro paso fundamental para saber dónde estamos las mujeres, qué hacemos, el porqué de las opresiones que nos aplastan, más allá de las leyes. En los barrios

surgen asociaciones de mujeres: comienzan a denunciar los malos tratos, los asesinatos de mujeres a manos de sus allegados, el trabajo silencioso y silenciado de las mujeres en el hogar. En muy pocos años el panorama cambia en España; no todo lo que sería deseable, pero más de lo que nuestras amigas europeas habían imaginado nunca que las españolas podían lograr, dominadas también por la Iglesia católica como aparentemente estábamos.

Internacionalmente el panorama también había cambiado. *El segundo sexo*, de Simone de Beauvoir, había sido un aldabonazo en 1949. *La mística de la feminidad*, de Betty Friedan, un grito que puso a muchas norteamericanas en pie. Surgió un concepto, el «género», que nos permitió pensarnos de otro modo. Ser mujer ya no era algo estrictamente procedente de la naturaleza, algo que estaba en nuestros genes y que se desarrollaba fatalmente; junto a la naturaleza actuaba otro principio, la sociedad y sus formas culturales, que prescriben desde el nacimiento de los seres humanos cuál debe ser su comportamiento en función de su sexo. Y, a diferencia de la naturaleza, que se nos presenta como un principio inmutable, la cultura puede cambiar. No hay por lo tanto ninguna razón eterna que justifique la dominación de los hombres sobre las mujeres, ni las limitaciones de ambos a los modelos genéricos de cada sociedad. Todo puede cambiar y todo debe cambiar, según el feminismo que fue surgiendo en estos años.

### ¿Dónde estamos ahora?

En España, las leyes han cambiado y son ya igualitarias. Las mentalidades, parcialmente también, pero la igualdad real queda todavía lejos. El mundo de lo público se ha abierto en gran parte a las mujeres: las universidades, las profesiones, las empresas, las alcaldías y parlamentos, ¡incluso los cuerpos de policía y el ejército admiten ya a mujeres en sus filas! En este momento una sola institución sigue rechazando la presencia femenina en su jerarquía, la Iglesia católica, que sigue confinándolas a un ámbito estrictamente femenino, los conventos de monjas, apartadas de toda posibilidad de sacerdocio.

Aun así, la igualdad es todavía una quimera. Menos mujeres que hombres en los puestos de dirección de las empresas, de los partidos políticos, al frente de los gobiernos o de los grandes medios de comunicación. Una brecha salarial cuya evaluación fluctúa según las estimaciones, pero que se sitúa aproximadamente en un tercio de diferencia entre los ingresos de los hombres y los de las mujeres. Pero sobre todo, el problema reside en que los cambios de las mujeres no han ido acompañados de cambios similares en el modelo de género masculino y, por consiguiente, los hombres siguen pensando que son superiores, que deben imponerse y mostrar su virilidad obligando a su entorno, y especialmente a las mujeres, a acatar su voluntad y estar a su disposición. Ello deriva a menudo en violencia,

la llamada «violencia de género», que debe ser entendida como «violencia machista» o «violencia de género masculino», que muestra un nivel muy elevado de agresividad contra las mujeres: asesinatos, malos tratos, violaciones... Hay todavía demasiados hombres que llevan mal la emancipación de las mujeres, que no se resignan a perder el control que históricamente han tenido sobre ellas. De ahí una frase que se hizo famosa y que sintetiza bien la situación actual: «los hombres buscan mujeres que ya no existen, las mujeres buscan hombres que todavía no existen». Un desencuentro que explica en gran parte la dificultad de hombres y mujeres para construir parejas estables en esta etapa histórica.

Este desequilibrio, derivado del miedo de los hombres a perder el poder y la preeminencia que han ostentado a lo largo de los siglos, es uno de los principales problemas que se nos presenta en este momento. En los últimos años parecía que las mujeres, educadas aún en el culto al amor romántico, renunciarían a seguir luchando por la igualdad, dado que a menudo ello supone enfrentamientos y conflictos con los hombres. Los acontecimientos recientes, desde la marcha de las mujeres en Madrid en defensa de la ley del aborto, hasta las enormes manifestaciones del 8 de marzo de 2018 y las de los meses siguientes en torno a la llamada «sentencia de la manada», han puesto de manifiesto que una nueva generación de mujeres, nacidas ya en la

España democrática, no está dispuesta a dar pasos atrás, y considera la igualdad como algo normal, que ni siquiera puede discutirse o ponerse en duda. Todo nos lleva a pensar, por lo tanto, que las reivindicaciones feministas van a seguir, y que la vida de las mujeres va a continuar evolucionando y ganando nuevas cotas de igualdad y libertad.

### **¿Y hacia dónde vamos?**

En la vida social, nada está escrito. El futuro no es nunca una prolongación lineal del presente, porque en zonas poco visibles de la sociedad hay constantemente fuerzas que trabajan para constituir nuevos impulsos y generar nuevos cambios. Fuerzas que no podemos medir ni prever, pero que actuarán en cualquier momento generando evoluciones ahora imprevisibles.

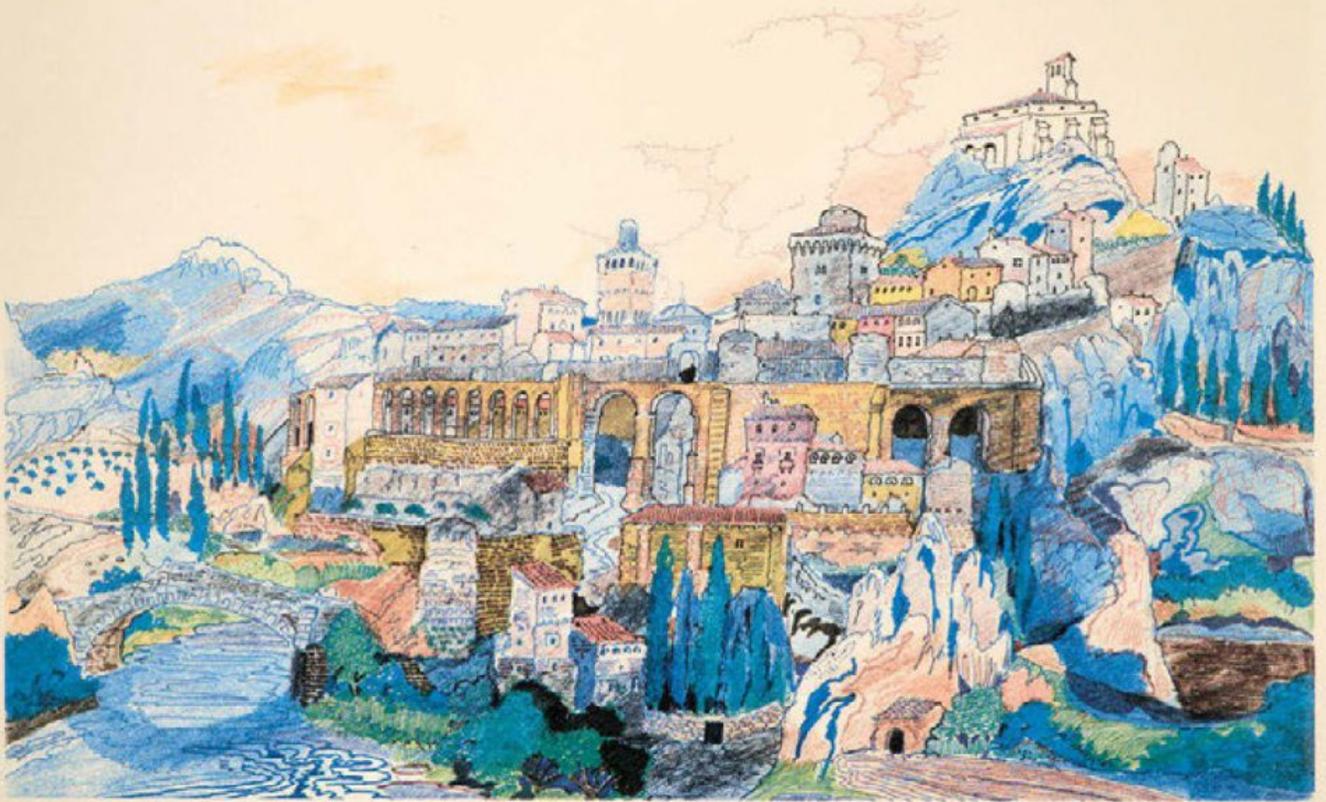
¿Hacia dónde va el feminismo, las reivindicaciones de las mujeres, nuestra forma de vida? El escenario que podemos prever, a tenor de la fuerza que está adquiriendo mundialmente el feminismo, es hacia una sociedad más igualitaria, con una serie de cambios profundos. El cambio central es el de la tendencia a la desaparición, o por lo menos el debilitamiento, de los géneros. ¿Significa esto que no habrá ya hombres y mujeres? Por supuesto que no: la diferencia sexual se mantendrá, por lo menos es lo previsible que ocurra, durante mucho tiempo, y esperemos que sea un rasgo perpetuo de la vida humana. Pero

la diferencia sexual atañe únicamente a los órganos y funciones reproductivas, no a las formas de vida. De modo que la desaparición de los géneros significa la disolución de los modelos que prescriben y encasillan los comportamientos de las personas según su sexo. Para dar algunos ejemplos: ya vemos como algo normal que las mujeres lleven faldas o pantalones; este hecho no sugiere ningún comportamiento sexual específico; todavía, en cambio, nos llama la atención un hombre vestido con faldas, a menos que sea un rasgo de una cultura distinta a la nuestra. Cuando consideremos también este hecho como normal, habrán desaparecido los géneros en el ámbito de las formas de vestir.

Este ejemplo es, por supuesto, una metáfora. Junto a este cambio deben producirse otros mucho más importantes: que los hombres asuman la mitad del trabajo reproductivo, es decir, el cuidado de las personas en el ámbito privado, que dejen de sentirse obligados a luchar, competir, medirse entre ellos e imponerse a las mujeres, y que las mujeres, a su vez, adquieran seguridad en sí mismas, no teman mostrar sus deseos ni sus capacidades. Es decir, hay que avanzar hacia una cultura andrógina, que reconozca los aportes de las mujeres a la vida humana, que le dé prioridad por encima de cualquier otro objetivo y que tome lo mejor de cada uno de los dos géneros para universalizarlo y permitir a todos los seres humanos considerarlo como propio.

Este es un escenario probable, aunque no inmediato ni exento de dificultades. Pero no es inexorable; demasiadas coyunturas históricas han mostrado que hay momentos en los que los hombres priorizan la lucha entre ellos, y entonces retrocede la causa de las mujeres, siempre más inclinada hacia la paz. Y en los momentos actuales vemos apuntar en el horizonte muchos factores negativos, muchos conflictos y enfrentamientos que hacen

peligrar el salto hacia adelante de civilización que propone el feminismo al profundizar en la igualdad y la libertad de ser, la abolición de las dominaciones y, sobre todo, el respeto de la vida. Por ello es importante reforzar el feminismo y hacer una amplia llamada a los hombres para que comprendan que, lejos de plantear una lucha de sexos y amenazarles, el feminismo es probablemente el movimiento civilizador más potente de nuestro tiempo.



Obra realizada por Caro Baroja para Eroski como obsequio para los compromisarios de la Asamblea General.

# Parte 2

## EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN

<b>2. El sector de distribución</b> .....	138
<b>2.1. Una tienda, todas las tiendas</b> .....	142
Superciudades. La inteligencia del territorio	150
<b>2.2. La proximidad: ahora lo quiero, ahora lo tengo</b> .....	156
Proximidad	163
<b>2.3. Proveedores: una interdependencia virtuosa</b> .....	168
La relación entre distribuidores y fabricantes: en el caso de Los Mosqueteros, los enfoques son necesariamente múltiples y diferentes	176
<b>2.4. Despertar emociones</b> .....	180
Marcas: explorando el tablero de juego en la era digital	188
<b>2.5. Cadena de valor: más rápido, más barato, mejor</b> .....	192
Evolución de la cadena de valor	205
<b>2.6. El gobierno del dato</b> .....	212
Colaborar para volver a crecer (una introducción al BDC)	222
<b>2.7. Alianzas: las necesidades unen</b> .....	228
Alianzas empresariales y competitividad	234

# 2

## El sector de distribución

**Agustín Markaide**

*Presidente de Eroski*



Poco tienen que ver el sector de distribución y sus reglas de funcionamiento actuales con los que conocimos hace cincuenta años.

Ha cambiado el consumidor, como veremos en el capítulo siguiente, y esto solo ya bastaría para provocar una escalada de cambios muy relevantes. Pero unido a esto, también han cambiado las fórmulas de venta, la potencia de las empresas en las diferentes posiciones de la cadena de valor, las tecnologías aplicadas a la comunicación o a la gestión, los costos de los recursos empleados, la apertura de los mercados, etcétera.

Y estos cambios no serán menores en el futuro. Todo parece indicar que hay una ley inexorable que explica la aceleración de la velocidad de los cambios y que afecta a múltiples facetas de la vida moderna, igual que sucede, al parecer, con la aceleración del ritmo de expansión del universo. Todos los grandes cambios sociales y tecnológicos apoyan esa aceleración de los cambios: disponemos cada vez de un mercado más grande y más homogéneo, con una mayor facilidad de transmisión de conocimientos, de flujos financieros y de mercancías, con mayor movilidad de los ciudadanos y con una cultura hegemónica que valora el consumo de bienes como la señal del éxito personal. En este contexto, vamos a tratar de desentrañar las variables más importantes del sector de la distribución comercial alimentaria, trataremos de comprenderlas y, a partir de ellas, buscaremos deducir cuáles pueden ser los retos inmediatos a los que nos enfrentamos.

En este capítulo reflexionamos sobre la *tienda*, que ha sido el lugar, el escenario imprescindible de la acción comercial durante toda una era. Desde que la tienda sustituyó al comercio nómada, que iba de feria en feria o se concentraba en días de mercado, hasta que pasó a establecerse de modo fijo en las villas y ciudades y entonces constituyó el centro de atracción de la vida social de estas y creó una pequeña burguesía que aceleró el progreso económico y social. Mucho más recientemente, las tiendas individuales comenzaron a sustituirse por tiendas asociadas o cadenas de tiendas. Nacieron también cooperativas de consumidores para defender derechos básicos de acceso a productos alimentarios de calidad. La gestión de las tiendas se hizo más eficiente y las nuevas fórmulas de supermercados e hipermercados, que ahora cumplen su medio siglo de existencia, han sido capaces de ofrecer cada vez variedades más extensas de productos con márgenes y gastos cada vez más bajos. Y ahora surgen nuevas fórmulas de distribución que prescinden de la tienda, al tiempo que la vida social, que transcurría en una buena parte por las calles comerciales, hoy comparte muchos otros escenarios. Por eso nos preguntamos si habrá tiendas físicas de alimentación en el futuro. Y nuestra respuesta es que sí, pero no serán las que han existido hasta ahora.

Nos detenemos a reflexionar sobre la *proximidad*, como término que refleja aspectos diversos, pero todos ellos relevantes para el sector. La proximidad se refiere en primer término a una tendencia creciente por la que el consumidor busca la satisfacción inmediata de sus necesidades, cerca de donde vive o de donde está. La proximidad física ya es, desde hace tiempo, el primer criterio empleado por el consumidor al elegir una tienda. Pero ahora crece la importancia de la proximidad

al momento en que el consumidor siente la necesidad, aumentando el grado de espontaneidad o falta de planificación en el comportamiento, lo que llamamos también «la conveniencia». Sin embargo, hay que reconstruir el significado de la proximidad cuando enfocamos la era emergente de internet. Probablemente hay que cambiar el concepto por el de la inmediatez y la amplitud, con «sea lo que sea lo que quiero-lo tengo», que es otro tipo de lectura de la proximidad, más hedonista y con mayor capacidad de elección y probablemente menos eficiente y, por lo tanto, más costoso.

Observaremos las *marcas*, que son un frente de atención importante en varios de sus aspectos, tanto las marcas de los distribuidores como las de sus productos y también las marcas de los fabricantes. A pesar de las ideas que propugnan los opositores a las marcas, el «no logo», lo cierto es que las marcas gozan de muy buena salud. Las marcas son «concentradores de significado» para el cliente. Su gestión se va haciendo cada vez más sofisticada a medida que los medios de comunicación se van fragmentando y diluyendo en las redes sociales y el conocimiento de los clientes se va segmentando, primero, e individualizando, después. Una característica de la evolución de las marcas es que en muchos casos se van despegando de los productos o servicios concretos que aportan y de sus cualidades y desean actuar directamente sobre las emociones del cliente. Es probable que los productos y servicios tengan cada vez vidas más cortas y series más limitadas, pero las marcas serán duraderas y serán las que traspasen valor de unos productos a otros. Pero, además, las marcas se enfrentan al escrutinio continuo de los clientes, que tienen una enorme capacidad de acción, como nunca la han tenido. Las nuevas variables de gestión de las marcas integran elementos potentes de sinceridad, empatía, transparencia, coherencia, autenticidad. Cada vez va a ser más difícil construir identidades idílicas, falsas o hacerlo de forma duradera.

Es cierto que la tienda y el comercio han cambiado mucho en estos años pero, a su lado, los cambios que hemos visto y veremos en el eslabón de la producción de los bienes y servicios no son menos destacados. La producción alimentaria se ha sofisticado desde la transformación leve de los productos agroganaderos y pesqueros hasta los productos de alta transformación que han dado pie a grandes empresas transnacionales que han contribuido al comercio internacional de alimentos y a la homogeneización de hábitos alimentarios. Pero, junto a ellas, hay un enorme tejido de empresas pequeñas y medianas que desarrollan productos ligados a las culturas de producción y consumo locales. Y si durante años la preocupación era abastecer de alimentos ricos y energéticos a bajo costo, ahora, la tendencia mayoritaria se dirige a la elaboración de productos más compatibles con una alimentación saludable y sostenible y, posiblemente, a la elaboración de productos cada vez más personalizados, y no solo por la impresión del nombre del cliente en el envase. La seguridad, la sostenibilidad, la sensación de saludable, el precio, el costo, la conveniencia, son solo algunos de los ingredientes vitales de las estrategias de producto y, al mismo tiempo, la dimensión, las alianzas con otros productores, con los distribuidores, la innovación, la comunicación directa con los consumidores de los productos, la construcción de las marcas propias o las de los clientes...

son algunos de los ingredientes de las estrategias de empresa. Y, al pie de todo, la producción primaria, siempre sometida a tensiones tremendas a las que la demografía y el cambio climático contribuirán cada vez más. Pero si este eslabón no se mantiene fuerte, con buena salud, no se puede construir encima una estructura saludable y sostenible de toda la dimensión alimentaria.

Es la llamada «cadena de valor alimentaria» la que une los eslabones de la producción, la distribución y el consumidor, usando para unirlos a los eslabones logísticos. Esta cadena ha mejorado notablemente su eficiencia y ha permitido una mejora importante en la gestión de los procesos de calidad de los alimentos mientras que el costo de los mismos ha permanecido bajo. Estos procesos logísticos también están sometidos ahora a la revolución de la última milla y a múltiples formas de cambios como las que reemplazan al comprador o añaden servicios de información o comparación de calidades o precios, con todas las implicaciones que esto conllevará, por ejemplo hasta para el diseño de las ciudades que deben dar respuesta a estos cambios. En todo caso, es clave la interconexión de los diferentes agentes en juego, y la generación de estándares de información y comunicación ha sido clave en los últimos años para la eficiencia del sistema, y lo seguirá siendo en los próximos.

La interrelación entre los eslabones verticales siempre ha sido estrecha, pero cada vez más esta interrelación va a implicar a agentes más variados, no solo verticales, sino también horizontales, antes ausentes. Las alianzas entre competidores para sufragar intereses comunes, o las que involucran a nuevas empresas tecnológicas que pueden desarrollar con mayor agilidad que las áreas internas facetas, productos o servicios novedosos, aunque formen parte de la actividad principal de la empresa y antes no se hubieran abierto a este tipo de colaboraciones... Los tipos de interrelación son diversos, las alianzas de tipo estratégico entendiendo por ellas las que miran al largo plazo, en las que hay puntos clave comunes y refuerzos diversos, incluso con participaciones cruzadas, seguirán siendo escasas y delicadas. Pero al lado de ellas, las alianzas más oportunistas florecerán y tendrán un grado mayor de volatilidad, abundarán los compañeros de viaje por un tiempo, mientras el interés común se mantenga.

En esta dinámica acelerada de cambios, el protagonista, el agente provocador es la tecnología; y a partir de ella, la innovación aplicada modifica la concepción y estructura de los negocios, hace ofertas nuevas y sugerentes a los consumidores que acuden expectantes y ávidos al espectáculo en el que ya participamos miles de millones de personas de todo el mundo, incorporados en una sola década. La innovación tecnológica levanta empresas nuevas de la nada y las coloca en la cima de los mercados. Quién sabe cuántas de ellas seguirán ahí dentro de otra década. La tecnología y la innovación para la actividad de la distribución tienen componentes también novedosos y entre ellos la posibilidad de conocer mejor al cliente para poder ofrecerle soluciones mejores es una de las más sugerentes y, al mismo tiempo, trae consigo nuevas necesidades de reflexión ética sobre los límites en el uso de esa información para lo cual todavía no hay estructuras de pensamiento y reflexión suficientemente asentadas.

Estos son algunos de los asuntos esenciales del mundo de la distribución alimentaria.

# 2.1

## Una tienda, todas las tiendas

**Rosa Carabel**

*Directora General de Red Comercial*

**Mari Mar Escrig**

*Directora de Negocio On line*

**Amable Galache**

*Director de Innovación (2015-2018)*

*El éxito de una vida entera, de una vida completa, es el éxito en las relaciones humanas.*

**Tzvetan Todorov. Filósofo**

---

**E**l año 1969 queda lejos. Efectivamente, a cincuenta años. Pero esta aritmética de parvulario esconde la realidad de un movimiento acelerado y es indudable el enorme cambio en profundidad de valores, demografía, capacidades técnicas y estilos de vida al que hemos asistido. En términos políticos, en aquellas fechas aún quedaba lejos la instauración de la democracia. En términos económicos, el panorama, en pesetas, por supuesto, reflejaba un país que despertaba al crecimiento económico y que veía en la lejanía una Unión Europea a la que no se sumaría hasta diecisiete años después. En términos demográficos, la población española era una pirámide casi perfecta en la que los mayores de 65 años pesaban el 9,7% (la mitad que ahora). La revolución digital ni estaba ni se la esperaba, y el mundo era analógico a todos los efectos, y lo fue para el gran público de este país hasta los 90. El modelo de familia era el tradicional, era una sociedad menos urbanita y con población más dispersa (los municipios de más de 10.000 habitantes eran el 66% de la población frente al 80% actual), se estaba produciendo una incipiente y progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral capitaneada por los grupos más jóvenes, el presupuesto familiar dedicado a la alimentación pasaba del 40% (ahora ronda el 16%), era la mujer (el ama de casa) la que decidía casi exclusivamente el gasto doméstico diario, la presencia de niños en los hogares era sensiblemente más alta que hoy, los supermercados eran minoría (115 había registrados en 1970) frente a la legión actual, el perfil de consumo por categorías de productos era perfectamente distinto al actual, estaban por aterrizar los hipermercados en este país, etcétera, etcétera.

El año 1969 queda lejos. A cincuenta años. Valga esta manera de decirlo para ilustrar que no hemos vivido el simple paso lineal de los años, sino un auténtico cambio de paradigma en todos los órdenes de la vida. Para nosotros, resumiendo mucho, es el cambio que abarca desde la compra en el súper de al lado de casa, aquel en el que la misma persona era la frutera, la charcutera y la cajera y sabía el nombre de los clientes —y se esmeraba en tratarlos de modo diferencial—, hasta el supermercado *on line*, la recogida en tienda (*click and collect*), los terminales de autocobro (*self check out*), los clubs de fidelización y el *big data* inundando nuestras vidas personales y profesionales.

Es un cambio que ha ido a ritmo creciente, que está en curso, y del que cabe esperar que siga, como poco, con la misma aceleración.

Y en este panorama, ¿cabría pensar que el negocio de comerciante, que las tiendas, no fueran también el escenario de un cambio de paradigma igual de acelerado? El oficio de comerciante presupone atender y entender a su entorno, pegarse a los tiempos y a las necesidades de ese consumidor cambiante que es, en definitiva, su razón de ser. La no adaptación es el no futuro.

Pero ¿cómo va a ser el oficio de comerciante? ¿Cómo será la tienda? ¿Qué caracterizará al consumidor? La renta, la demografía, el interés por la salud serán elementos que influirán en todo ello, pero si hay una cosa que ha cambiado radicalmente nuestros hábitos de vida es la revolución digital. Ha cambiado nuestra manera de relacionarnos, de informarnos, de trabajar, de hacer opinión, de disfrutar del ocio. Ha cambiado nuestra imagen del mundo... y, por supuesto, nuestra manera de comprar.

Entonces ¿lo digital será el escenario principal de esta película? ¿Y dónde quedarán las tiendas físicas? ¿Y qué se espera de las tiendas virtuales?

La oposición de conceptos (esto *vs* lo otro) no parece la respuesta adecuada si atendemos a lo que nos dice el comportamiento del consumidor actual. No se trata de elegir la tienda física o la virtual. Ni lo local o lo global, o el precio o el valor. Siempre es «y». El consumidor elige en cada momento y circunstancia lo que mejor satisface su necesidad, de una manera continua, natural, declinando lo aparentemente contradictorio. Sabe elegir —cómo resolver la contradicción— y no precisa ayuda para hacerlo.

La tienda física será un elemento imprescindible... para algunas respuestas. Porque tiene al menos tres enormes virtudes. La primera es su capacidad de dar soluciones rápidas (aquí, al lado de casa); es un potente *satisfactor* (el factor proximidad es un ganador en este caso). La inmediatez es un elemento fundamental para la elección. Lo es, y lo será más. Las que no sean capaces de esta inmediatez (circuitos lentos para aprovisionar o dar respuesta) serán más atacables o superadas por tiendas virtuales con sistemas más afinados. Lo que queremos, lo queremos ahora.

Su segunda gran virtud es su potencial de experimentación. En esto hay mucho terreno para trabajar, pero la inmersión física es otro de sus grandes alicientes. Podría argumentarse que esta inmersión será mejorada rápidamente en escenarios virtuales, lo que será cierto, sin duda, pero esta inmersión sensorial será «original» y no «sustitutiva» y difícilmente superable. Esto será así para aquellas categorías capaces de

### NUESTROS CLIENTES SEGÚN LAS GENERACIONES

Ningún cliente entenderá el mundo físico y el *on line* como universos separados y todos exigirán una realidad integrada, con una atención sincrónica e inmediata. Además, los clientes de la generación de los *baby boomers* (nacidos entre 1945 y 1964) usarán principalmente internet para cerrar la brecha entre ellos y sus seres queridos. Son una generación que gasta más por transacción, pero a la que le cuesta comprar *on line*, con las mayores tasas de abandono. Serán receptivos a soluciones *on line* muy sencillas y adaptadas a sus necesidades. Los clientes de la generación X (nacidos entre 1965 y 1979) seguirán siendo compradores *on line* activos, pero preferirán medios tradicionales para comunicarse con las empresas, pues prefieren la interacción con las personas antes que con las máquinas. Los *millennials* (nacidos entre 1980 y 2000) serán clientes *on line* activos que exigirán servicios personalizados y experiencias significativas en el consumo. Y las generaciones Z (nacidos entre 2001 y 2011) y Alpha (desde 2012) serán abiertas, respetuosas con la diversidad y comprometidas, pero con capacidad de atención escasa, sin tiempo para experiencias *on line* no satisfactorias, con expectativas y nivel de exigencia máximos. Sus formas de comunicación serán diferentes, eminentemente visuales y a través de voz antes que de texto, pues han interactuado con móviles y han estado expuestos a asistentes virtuales desde pequeños. El comercio conversacional será algo natural para ellos. Para todos, el móvil será su varita mágica y vendrán a nosotros estemos preparados o no y por cualquier canal.



Sección de charcutería de supermercado en la década de los 70.

despertar emoción, sensaciones, que comprometan. Y será menos cierto en las compras banales, aburridas, por lo que cualquier tendero se cuidará mucho de convertirlas en una experiencia (más allá del lógico potencial que tienen los frescos), o llevarlas a la máxima eficiencia si no es el caso.

Y la tercera es la relación personal, el contacto, el consejo, el trato en todas sus dimensiones. Por supuesto que será posible una tienda totalmente automatizada y robotizada, tampoco es cosa que quede tan lejos. De hecho, la tienda del futuro estará plagada de tecnología por todos lados para el conocimiento del cliente, para soportar un *back* más eficiente, y también para ayudar y hacer más fácil y satisfactoria la compra (empezando por reducir la exposición de este a las molestias de la compra y añadiendo, además, elementos más lúdicos o informativos). La cuestión es si esto abundará en una menor relación personal (solo relación con la máquina) o, por el contrario, posibilitará una mayor dedicación a la relación con el cliente.

Habrán modelos de negocio para todo, pero sería una torpeza no explotar precisamente un punto fuerte que puede aportar la tienda física. En los tiempos de «todo puede robotizarse» habrá un aprecio creciente por lo humano, igual que en los tiempos de la globalización se valora más y más lo local en coexistencia. Las personas de la tienda serán un factor competitivo crítico.

La tienda física será también virtual. Jugará a diluir la frontera porque sabe que el consumidor potencial así lo hará. Es impensable que un operador físico de relevancia no tenga una respuesta

adecuada en el entorno digital que permita extender la experiencia de su marca, y que permita conectar con el cliente potencial en cualquier momento, en cualquier lugar, y con cualquier medio. La experiencia de sus tiendas físicas será un activo que no podrá desperdiciar y con

### **ENTRE LOS PRIMEROS EN LA VENTA *ON LINE***

Fuimos pioneros en la venta *on line* de alimentación allá por el año 2000 y, como tales, sufrimos el perfeccionamiento de las tecnologías involucradas en el proceso, pero adquirimos un conocimiento del cliente y del proceso de compra que nos ha llevado a ser uno de los principales actores del mercado. La tecnología ha madurado y las más de 6 horas que nos costaba cargar la gama en la tienda virtual en los inicios son ahora una anécdota, pero la esencia sigue siendo la misma. Aunque la resolución técnica de las incidencias era costosa, nuestra atención al cliente era excelente y tan personalizada que nuestros equipos recibían regalos de agradecimiento en Navidad. También nuestros repartidores conocían por su nombre a los clientes y era habitual que recibieran propinas por su servicio. Fuimos los primeros en ofrecer al cliente *on line* la posibilidad de ahorrar poniendo a su disposición nuestras ofertas de la tienda física, pues entendimos su importancia por el tipo de compra que se hacía en internet. Con una escucha rudimentaria, con encuestadores que iban con los repartidores y aprovechaban el momento de la entrega para conocer las necesidades de nuestros clientes, asegurábamos su satisfacción. E incluso hicimos nuestros pinitos en comunicación en soportes digitales, aunque las campañas principales seguían siendo con medios tradicionales masivos. Hemos aprendido mucho, sin duda, y hemos comprobado que en el negocio *on line* alimentario el éxito reside en los mismos factores que en el físico: buenos costos y satisfacción del cliente por el servicio.

ese aval tiene algo que decir en el entorno digital. No bastará con ser una buena tienda física, porque sería tanto como dejar a medias las necesidades de su potencial cliente.

Podríamos haber construido este relato empezando desde la tienda virtual para llegar al mismo sitio. La tienda virtual será un elemento imprescindible... para algunas respuestas. Construido el argumentario desde aquí llegaríamos a la conclusión de que se apoyará en sus fortalezas, por supuesto, y que jugará también a diluir la frontera con lo físico por los mismos motivos. Es clara la ventaja del catálogo infinito que pueden poner en juego, la capacidad de procesamiento de datos para afinar en la respuesta al cliente, la eficiencia de las operaciones, o la disponibilidad permanente que facilita hacer la compra en cualquier momento. Pero eso es ocupar una parcela de las necesidades del cliente, por lo que la tienda virtual avanzará también en ocupar espacio en los factores propios de las tiendas físicas mejorando la experiencia de compra, los tiempos de respuesta, la relación con el cliente... Y no serán de extrañar movimientos, ya presentes, por parte de los operadores virtuales para aterrizar de alguna manera en el mundo de las tiendas físicas.

Por lo tanto, convivirán modelos de tiendas totalmente automatizadas y modelos de tiendas completamente personalizadas (al menos de cara al cliente), y esta elección será una parte sustancial de su propuesta, pero lo de



Sección de frutería del supermercado Eroski Center Artica en 2018.

mayor envergadura estará en la hábil conjugación de ambas cuestiones. Asistiremos a la proliferación de elementos tecnológicos capaces de aportar soluciones satisfactorias a problemas actuales, como las colas de espera, los turnos, las características del producto, el envío, la preparación de la receta, el pago sin cajas, mis gustos culinarios o el perfil adaptado de las compras a mis especificidades como individuo, en convivencia con el trato, con el consejo valorado del experto, con la cara amiga, con la confianza en primera persona. La relación personal será un bien y se destinará a construir valor en aquellos aspectos que el distribuidor considere importantes, conjugándose sin mayor problema con la relación con la máquina (presumiblemente más inteligente que la de ahora) para resolver otras muchas cuestiones.

Habrán tiendas físicas y tiendas virtuales. Pero la distinción actual será poco útil, porque describe solo el origen de cada operador, pero no su futuro. La tienda será una única realidad integrada *on line-off line* y los clientes nos contactarán por donde quieran. Habrá categorías de puro suministro, en las que el cliente buscará opciones de compra más mecánicas e internet será una buena opción, y otras categorías de experiencia, en las que querrá disfrutar del proceso de compra en directo. Habrá posiblemente *dark stores* (o tiendas oscuras, supermercados que funcionan exclusivamente para ventas *on line*) para los productos de carga y tiendas para los productos de mayor *engagement* o una combinación de ambos. Y la proximidad rabiosa seguirá teniendo sentido. Tendremos

una tienda por cliente, adaptada a sus intereses y con su proceso de compra favorito. El cliente se comunicará con nosotros por medio de asistentes de voz, pero a través de ellos daremos servicios diferenciales. Optimizaremos la última milla y promoveremos las opciones sostenibles, con más alternativas de servicio que serán, además, mucho más precisas. Haremos la vida tan fácil a nuestros clientes que terminarán planteándose cómo podían vivir sin nuestro servicio. Lo realmente

### **EVOLUCIONAR, EVOLUCIONAR**

En cada plan estratégico nos empeñamos en ser los preferidos para comprar, en tener los mejores productos frescos y la red de tiendas actualizada y adaptada al entorno. Y en este plan estratégico que para nosotros es el plan en el que queremos ser diferentes y los que más apostamos por la salud, estamos empeñados en que nuestras tiendas tengan una buena relación calidad-precio, un surtido diferente que refleje nuestro posicionamiento, frescos atractivos y destacados, una atención esmerada y una relación con el cliente diferente, y en que formen una red de tiendas y formatos actualizados, adecuados al entorno y al cliente, buscando la eficiencia. Estamos trabajando sin descanso para acertar en la búsqueda de los mejores formatos de tienda, que respondan a las necesidades de un consumidor cada vez más formado, informado y digital. El reto no es sencillo, porque tenemos que hacer compatibles esa vuelta a los orígenes que significa el trato directo con el consumidor y todos esos cambios de los últimos cincuenta años, resumidos en la irrupción de nuevas tecnologías y, por lo tanto, de nuevos canales de compra. Tenemos que saber trasladar nuestra diferencia, nuestro trato y cercanía —el negocio, las tiendas, los equipos, el cliente— al mundo *on line*.

importante será a qué marca te ligas, en quién crees, quién te satisface.

Así que en el futuro una tienda, sea física o virtual, no será una sola, sino muchas. Tantas como consumidores, porque será una tienda que atenderá a las necesidades del estilo de vida de cada persona, de modo individual. La ruptura del perímetro estrictamente físico permitirá, más allá de lo que esté representado en la tienda, atender con propuestas diferentes a los distintos clientes. Y en niveles poco imaginables hoy en día. Para eso estarán los catálogos virtuales extendidos que llevarán la propuesta total de la marca mucho más allá de lo que una tienda en concreto pueda representar en un momento. Y lo mismo que lo decimos en cuanto al producto lo podemos decir en cuanto al precio: según tus consumos, la promoción según tus características, la información según tus inquietudes.

Nos esperan muchos cambios, pero hay algunas cosas que no cambiarán. Por un lado, la ecuación valor-precio será tan válida como siempre. La fórmula mágica de «qué me das a cambio de cuánto» tendrá plena vigencia y habrá, expresado en términos actuales, propuestas más *discount* y propuestas más especializadas, aunque, como decíamos, los

elementos que lo integren serán diferentes a los actuales. Creer que el factor precio no será un elemento decisor es poco razonable. La cuestión es sobre qué elementos se construirá el valor. Por el otro, la marca será el depositario de los valores de una organización, no solo comerciales, sino

también éticos, y serán las marcas, como siempre, las que establezcan el juego competitivo. Estar presente en la memoria del cliente, jugar a la hora de las elecciones del cliente, ocupar un hueco en su vida, serán las cuestiones, como lo son hoy.

Nuestra orientación al cliente, así como la capacidad de adaptación y optimización de las posibilidades que ofrece la tecnología, nos pone en la mejor posición.

El futuro que nos espera es apasionante, lleno de cambios y a la vez volviendo a nuestros orígenes en algunos aspectos (producto local, desaparición de plásticos, venta asistida, a granel, trato individualizado...). El que mejor sepa dar respuesta a esta dualidad será quien triunfe en el mercado.

Nosotros tenemos que subirnos a la ola, observar, estar atentos y evolucionar, evolucionar...

### **Y LA TECNOLOGÍA QUE VIENE**

En internet, el estándar será más duro que nunca, no existirá más allá de los 3 segundos y habrá pocas oportunidades para el fallo, con tasas de abandono mayores que nunca. El análisis digital y los datos serán claves para personalizar la experiencia de compra y haremos una tienda a medida de cada cliente, con su proceso de compra preferente, búsquedas personalizadas y priorización de contenidos en función de sus intereses.

Seguiremos renunciando a ser intrusivos y nuestros impactos serán de calidad. Existirá una concentración muy fuerte en las APP de los usuarios, que no estarán dispuestos a descargar, aprender cómo se usan y utilizar cientos de ellas. Los asistentes serán las nuevas aplicaciones y el lenguaje humano, el nuevo interfaz de usuario. Encontraremos fórmulas de colaboración con empresas tecnológicas que liderarán el desarrollo de los asistentes de voz, que también tendrán su concentración. La inteligencia artificial y el procesamiento del lenguaje natural mejorarán radicalmente el funcionamiento de los asistentes, que será muy diferente de lo que hoy conocemos.

Nos permitirán atender volúmenes enormes, de forma ininterrumpida 24x7, bajo petición del usuario, asistiéndole durante todo el proceso de compra de forma personalizada y efectiva. El cliente se comunicará con nosotros a través del asistente, pero tendremos nuestra propia «voz», dando servicios y respuestas personalizadas y diferenciales; nadie como nuestros profesionales de frescos para recomendar el producto de mayor calidad y frescura a los clientes que deseen una opción asesorada o a los que no podemos satisfacer su elección inicial por falta de disponibilidad. Utilizaremos la información del cliente para optimizar la última milla y traducirlo en servicios a su disposición, con horarios más amplios y reducción radical de esperas. Daremos horas exactas de entrega, pues calcularemos el tiempo de entrega por tipo de cliente y el cliente sabrá dónde estamos a cada segundo. Le informaremos del impacto en la huella de carbono de las rutas, para que elija la más sostenible, y le bonificaremos por ello. Además, la conducción será autónoma y nuestro personal de reparto aportará valor a nuestros clientes, permitiéndoles devoluciones al momento. Y el trato será excelente, incluso más que ahora, pues el cliente podrá valorar cada servicio.

---

# Superciudades. La inteligencia del territorio

Dr. Alfonso Vegara

Arquitecto, Economista y Sociólogo.  
Presidente de Metropoli Ecosystems

Vivimos en un mundo de ciudades, nuestro planeta es cada vez más urbano. Las ciudades son los nuevos motores de la economía global y, al mismo tiempo pueden ser los principales actores ante los retos del cambio climático y la lucha contra la desigualdad y la pobreza. El nivel de interdependencia entre las ciudades es cada vez mayor y gozamos de una conectividad física y digital creciente. El tamaño de las ciudades también está cambiando, hasta el punto de que las delimitaciones administrativas tradicionales están siendo cada vez más irrelevantes cuando buscamos respuestas a los grandes objetivos de desarrollo, equilibrio y sustentabilidad ambiental. Si en el pasado vivimos etapas en las que el mundo estaba organizado en imperios y posteriormente en estados-nación, en el futuro viviremos cada vez más en un mundo de ciudades, en un mundo de «superciudades».

El concepto de «superinteligencia», concebido como la combinación entre la inteligencia humana y la inteligencia artificial, inspira nuestra propuesta de superciudades. La inteligencia humana aplicada a las ciudades la

interpretamos como los valores de liderazgo, visión, creatividad, sensibilidad, compromiso, ética y capacidad de diseñar un proyecto colectivo de futuro para la ciudad. La inteligencia artificial permite utilizar los avances de la revolución tecnológica al servicio de la calidad de vida y del funcionamiento eficiente de las ciudades del futuro.

El hábitat del ser humano ha estado condicionado históricamente por ciertas innovaciones críticas que han cambiado las formas de habitar, el modo de producir, las relaciones sociales, la organización política, el territorio y las ciudades. La creación de la agricultura le permitió pasar de nómada a sedentario y surgieron los primeros asentamientos rurales y las primeras ciudades de orientación comercial. La invención de la máquina de vapor está en el origen de la revolución industrial, que durante los últimos dos siglos ha dado lugar al abandono progresivo del mundo rural, al fuerte crecimiento de las ciudades, a la aparición del capital y del trabajo como factores de producción diferenciados y al nacimiento de nuevas clases sociales como la burguesía y el

proletariado. Las diferencias sociales se expresaron con mucha fuerza en el contraste entre el campo y la ciudad, y dentro de la ciudad industrial, en la segregación entre los barrios burgueses sofisticados y los barrios obreros infradotados y con condiciones mínimas de habitabilidad. Hoy en día estamos viviendo una revolución digital que está cambiando nuevamente de forma decisiva los asentamientos humanos y nuestra forma de vida.

En el inicio del siglo XXI, estamos experimentando una de las transformaciones más profundas y aceleradas de la historia de la humanidad. La innovación tecnológica, el desarrollo de las telecomunicaciones e internet están propiciando la emergencia de un nuevo orden económico internacional que se refuerza con la progresiva disolución de las barreras comerciales, la formación de grandes bloques económicos y la expansión de los mercados.

Estamos viviendo una «revolución digital» sin precedentes en la confluencia de cuatro megatendencias que son la computación en la nube, los dispositivos móviles, las redes sociales y la inteligencia artificial aplicada al *big data*. Nunca antes habíamos gozado de mayor capacidad de computación, ni de más fácil acceso a la información ni de mejores opciones de comunicación física y digital, y esto está cambiando en las personas la forma de vivir, trabajar, divertirse, aprender y relacionarse. En concreto está mudando la función comercial con el crecimiento del comercio

electrónico, el fortalecimiento de la logística, especialmente la de última milla, y la necesidad de reinventar los espacios comerciales. Una buena prueba de ello son los actuales esfuerzos que está haciendo Singapur para la reinvención de Orchard Road, uno de los ejes comerciales más simbólicos del mundo. También cambian la política, la economía, la sociedad y, por supuesto, las ciudades, que gozan hoy de unas oportunidades hasta ahora inexistentes.

La globalización ha facilitado avances importantes, pero ha surgido también «una gran fractura» entre los países, las ciudades, las empresas y las personas que se integran y los que no lo hacen en este nuevo orden económico. Hoy las diferencias entre los países ricos y los países pobres siguen siendo abismales y las ciudades, especialmente las grandes urbes de los países en vías de desarrollo, están experimentando con especial virulencia los efectos contradictorios de la globalización.

El paisaje urbano de la globalización no es solo el de los rascacielos relucientes, las calles comerciales sofisticadas, los barrios residenciales de lujo, los clubs privados y los aeropuertos de última generación; es también el paisaje de la pobreza. En las grandes ciudades se concentran los centros que lideran la economía mundial y la pobreza más atroz, vemos un paisaje de segregación social creciente, la emergencia preocupante de la violencia y la inseguridad, nuevas barreras en el

espacio urbano, sistemas privados de seguridad en urbanizaciones de lujo, en edificios representativos y en centros comerciales. Hoy las ciudades afrontaron retos de mayor magnitud y es necesario buscar nuevas formas de cohesión social, de protección de nuestros ecosistemas y de respuestas responsables ante los retos del cambio climático.

La economía global sigue creciendo y está siendo capaz de generar mucha riqueza; la clave es si somos capaces de lograr que estos avances beneficien a todos y no solo a una minoría. El sistema económico de mercado crea un marco para incentivar la iniciativa privada y el desarrollo de las actividades económicas, propicia la generación de riqueza, sin embargo, el mercado por sí mismo no es capaz de superar la «fractura de la globalización». Crear un hábitat que contribuya a superar esta fractura es un reto al que pueden darse respuestas eficaces en la escala de la ciudad, en la escala de lo local y en el ámbito de la vida cotidiana de la población.

Las ciudades tienen una importancia creciente en nuestra sociedad y se desenvuelven en un contexto muy complejo, con retos evidentes, pero con un elenco de oportunidades que no existían previamente.

Nuestras ciudades, casi siempre con recursos económicos limitados, con períodos de gobierno cortos y con escaso poder político, deben afrontar retos formidables, por ello hemos denominado superciudades a esta

generación de lugares singulares que, por medio del liderazgo, de la creatividad y de una visión compartida, están generando un magnetismo especial y están desarrollando iniciativas y proyectos de gran impacto.

Estas superciudades están siendo capaces de descubrir la «inteligencia del territorio». Son los nodos de innovación y creatividad de nuestro planeta. Desde una pequeña aldea rural, pasando por ciudades medias y áreas metropolitanas de distinto tamaño, hasta la megaregión urbana más compleja que podamos imaginar, cada ciudad y cada territorio puede diseñar un proyecto inteligente de futuro y desarrollar acciones para ser relevantes en este nuevo escenario global de competencia y cooperación, de retos de sostenibilidad y de compromisos de integración social y superación de la pobreza. Una nueva generación de superciudades o ciudades inteligentes puede aportar soluciones ante los grandes retos que afronta la humanidad.

Las superciudades se adaptan para operar en un entorno de una dimensión mayor que los términos municipales y áreas metropolitanas tradicionales y en un contexto más abierto de interrelaciones físicas y digitales. Se desenvuelven en una escala territorial y funcional nueva que estimula sinergias y complementariedades estratégicas. Las superciudades son capaces de articular un «diálogo inteligente» con los sistemas de ciudades y ecosistemas ambientales de su entorno como marco de

referencia en el que descubrir sus oportunidades claves y su vocación futura.

Al margen de su tamaño o de su nivel de desarrollo actual, las superciudades son territorios que buscan la excelencia y asumen el compromiso de contribuir desde su ámbito de acción a transformar el mundo y ser un referente para otras ciudades. Para ello son capaces de descubrir su propia identidad y sus componentes de excelencia como base para definir su perfil urbano, activar sus redes de cooperación y desarrollar su propio proyecto de ciudad.

Las superciudades se están transformando en los nodos de activación social y económica, en lugares con un magnetismo especial para la atracción de talento e iniciativas innovadoras. Son los lugares «mágicos» donde se expresa con toda su plenitud la inteligencia del territorio. Son los espacios de la creatividad social y cultural por excelencia. La ciencia, el arte y la innovación tecnológica emergen en ellas con más facilidad, y también el cambio social y los avances en la calidad de vida de las personas.

En el diseño de las ciudades del futuro debemos considerar tres aspectos claves:

- El primero es la *lucha contra el cambio climático*. La dimensión ecológica de lo urbano, el diálogo sensible con el medio natural y el uso responsable de los recursos naturales. Muchas urbes han activado programas de eficiencia energética, uso de energías renovables y movilidad urbana sostenible, y procuran así una reducción progresiva de las emisiones contaminantes. La lucha contra el cambio climático está transformando la agenda urbana en muchas ciudades innovadoras y ha permitido que la sostenibilidad en urbanismo esté evolucionando hacia una mejor comprensión del metabolismo urbano, incorpore objetivos de resiliencia e integre la «salud» del sistema urbano y de sus habitantes.
- El segundo es la necesidad de una *mejora profunda y progresiva del gobierno del territorio*. La gobernanza adquiere en las ciudades actuales una dimensión estratégica. Se está innovando en los modelos de gobierno de las ciudades, y también, en los instrumentos de planificación y gestión. La reducción de la desigualdad, uno de los retos de nuestra sociedad, no depende solo de factores macroeconómicos. Los sistemas de gobierno local pueden facilitar el avance de la democracia y la reforma social en un trabajo permanente de conciliación de las acciones de la iniciativa privada y el bien común. Es lo que diversos autores han denominado capitalismo ético o *moral capitalism*, y que, desde nuestro punto de vista, puede encontrar respuestas sorprendentes en el trabajo en las ciudades.
- El tercero es la sociedad digital, no solo bajo las iniciativas de ciudad inteligente o

*smart city*, o la utilización de la tecnología digital para la mejora sustancial de la eficiencia de los servicios urbanos, sino como *desarrollo integral de la sociedad del conocimiento*. Existe un potencial extraordinario en la educación, la ciencia y la tecnología digital para estimular el talento local y para la creación de ecosistemas de innovación en las ciudades.

En los últimos años se ha escrito y debatido mucho sobre la competencia entre las ciudades, con frecuencia se ha señalado que no son los estados las unidades económicas realmente operativas y relevantes en la nueva economía, sino las ciudades y sus entornos regionales.

La cuestión clave para el gobierno de las ciudades es saber si los alcaldes y los equipos de gobierno municipal o regional pueden hacer algo para mejorar la capacidad competitiva de las empresas de su municipio o de su región o si, en realidad, estos territorios se perciben como competitivos porque lo son las empresas que se han instalado allí.

En nuestras investigaciones de la Fundación Metropoli se constata que las ciudades y las regiones sí pueden desarrollar «ciertas» ventajas competitivas para «ciertas» actividades. Las ciudades y los territorios pueden contribuir a ello con una simplificación de la burocracia, con una gestión ágil y eficiente del sector público, con equipamientos educativos

apropiados al perfil de las empresas, con una buena infraestructura y aplicaciones digitales, con aeropuertos bien conectados, servicios logísticos avanzados, servicios financieros, movilidad eficiente, suelo disponible a un precio razonable, calidad de los espacios públicos, etcétera, pero, especialmente, una ciudad puede aportar ventajas competitivas si se estimula el desarrollo de un *clúster económico* local o una específica composición de actividades y servicios apropiados para el nacimiento e instalación de empresas y profesionales de un «cierto perfil». Las ciudades necesitan fomentar perfiles locales únicos e inteligentes.

En definitiva, la política urbana es un factor esencial para la creación de prosperidad económica y calidad de vida sustentable en las ciudades. Una de las principales y más difíciles misiones de los gobiernos locales es orientar el modelo de ciudad en una dirección inteligente, inspirada en la idiosincrasia del lugar, en sus componentes de excelencia y con una importante participación de los diferentes actores. Los gobiernos locales, que a veces están poco tiempo en el poder, deben identificar los proyectos críticos por los que quiere apostar la ciudad y dedicar la energía, la ilusión y el liderazgo necesarios para avanzar en esa dirección.

Hay una distinción básica entre ciudades, al margen de su tamaño, de su nivel de desarrollo económico o de su perfil urbano. Hay «ciudades con proyecto» y «ciudades sin

proyecto». Los territorios inteligentes son lugares capaces de dotarse de un proyecto y de encontrar un equilibrio entre su estrategia económica, la cohesión y desarrollo social y la sensibilidad y cuidado del medio ambiente. Los territorios inteligentes se caracterizan por disponer de un «proyecto de ciudad» innovador, fundado en la vocación del territorio, con un fuerte respaldo social y en correspondencia con las opciones estratégicas de desarrollo económico. La sostenibilidad se concibe desde una perspectiva amplia que incluye sostenibilidad ambiental, pero también sostenibilidad económica, social y cultural. Sostenibilidad que evoluciona en la idea de resiliencia urbana, de capacidad de las ciudades para adaptarse al cambio, de afrontar nuevos desafíos, de resolver situaciones de crisis o riesgo.

El urbanismo del siglo XXI no es un juego de suma cero. La mera gestión de los presupuestos municipales tiene efectos muy limitados sobre el potencial de transformación de la ciudad. Con un proyecto de ciudad, con liderazgo y con capacidad de colaboración entre

los diferentes actores de la urbe se multiplican exponencialmente las posibilidades de futuro.

Las ciudades que tengan más éxito en el futuro serán las que consigan un equilibrio inteligente entre los diferentes componentes de la trilogía urbana: competitividad económica, cohesión social y sostenibilidad ambiental. En una economía basada en el conocimiento, en la innovación y en el capital intelectual, los factores de competitividad no son puramente económicos, dependen del equilibrio social y de la calidad ambiental. En el futuro las ciudades grandes, medianas o pequeñas serán capaces de crear valor resaltando su identidad y fortaleciendo sus conexiones globales. Los hábitats de la globalización hay que reinventarlos y ser conscientes de que las ciudades y los territorios más atractivos, aquellos capaces de ejercer magnetismo sobre su entorno y de ofrecer calidad de vida a sus ciudadanos serán las que tengan un proyecto de futuro ilusionante y compartido y no solo aquellos que gocen de unas condiciones de partida ya consolidadas.

# 2.2

## La proximidad: ahora lo quiero, ahora lo tengo

**Eva Ugarte**

*Directora de Marketing*

**Vicente Gómez**

*Director Comercial (1988-2010)*

**Martín Gandiaga**

*Director General de Caprabo*

*Vivimos en «un mundo sin alrededores».*

**Daniel Innerarity**

---

**D**e tenderos va la cosa: si consideramos la proximidad como una tienda cercana, vecina de tu casa, si nos referimos al tamaño humano, Eroski nació con un formato de proximidad (un pequeño supermercado en poblaciones medianas o barrios) y ha seguido declinando un comercio de cercanía en toda su historia. La tienda de proximidad ha sido muy importante para nosotros, tanto por su peso en el negocio como por constituir un anclaje cultural interno muy sólido para mantener la cultura de tendero, que conlleva una atención cercana al cliente y un enfoque de relación con el entorno inspirado en la buena vecindad. Incluso el formato de hipermercado que mejor hemos sabido hacer —y bien valorado por los clientes— es el maxi o híper urbano de media dimensión.

Y dentro de una sociedad en evolución, la proximidad caracterizada por la compra a pie y con fuerte componente de productos frescos en la cesta, se fue entremezclando con compras de carga de la despensa, asociadas al coche. Esta nueva cesta de la compra incorporaba productos más transformados, con caducidades largas, motivada por el acceso de la mujer al mundo laboral, por los cambios en los horarios y la menor disponibilidad de tiempo en el día a día.

Ya entrado el nuevo siglo, los formatos van madurando, sobre todo el gran hipermercado, que necesita atraer a muchos clientes de entornos menos cercanos. Por otro lado, el sector de la distribución cada vez está más competido, siguen creciendo los metros cuadrados, aunque la población sufre un continuo decrecimiento. Y, de forma previsible, los formatos se reinventan y las tiendas pequeñas vuelven a buscar su hueco, especializándose.

Y por qué no, se recupera lo que fue importante en los orígenes de los tenderos, es decir, tratamos de recobrar esa cercanía al cliente de antaño, cuando este era más un socio (al que había que tratar muy bien) que una persona anónima. Para ello, algunos distribuidores estamos reforzando las secciones de venta tradicional asistida para facilitar el contacto con el cliente y mejorar su experiencia de compra; estamos mejorando en los protocolos o guías de atención al cliente en cada sección, con el fin de que este sienta que compra en «su» establecimiento. Hoy en día, la mayoría de los comercios fallamos en la atención al cliente, dado que la orientación mayoritaria es la productivista, que trata de realizar las operaciones con el mejor costo posible. Sin embargo, sentirse bien, sentirse «humano», conocer a las personas y tener un buen trato con ellas siguen siendo elementos muy destacados, algunas de las razones claves, para elegir a qué establecimiento ir a comprar.

Y qué decir de los frescos. Si siempre han estado íntimamente unidos a la proximidad, en estos tiempos cobran una fuerza renovada, ya que el consumidor está tomando una conciencia creciente de la importancia de una alimentación saludable y de lo adecuado de consumir preferentemente productos menos procesados, para cuidar de sí mismos y de los suyos. Los índices de obesidad han ido creciendo en el primer mundo, y, en particular, la obesidad infantil. La sociedad, las instituciones y Eroski, en particular, creemos firmemente en el poder de los alimentos frescos

para una alimentación más sana. Esto encaja a la perfección con el comercio de proximidad de los nuevos tiempos.

Otro aspecto que ha cambiado es el acceso a la tecnología, que crece exponencialmente tanto por la innovación digital a disposición del comercio, como por la velocidad de digitalización general de la sociedad. Disponemos de herramientas que nos permiten y permitirán saber muchas cosas de los clientes en el mismo momento en el que estemos interactuando con ellos y esto nos ayudará a

Hoy la proximidad está más vigente que nunca. La relevancia del tiempo para los clientes y lo que eso supone para los servicios, horarios, que ofrece un establecimiento, unido a un surtido elegido para cubrir la necesidad inmediata, «ahora» u «hoy», son los que dan origen al formato de tienda de conveniencia, que realmente es un formato de ultraproximidad.

Esto es, hoy en día, una revolución en las ciudades que se irá extendiendo de manera inexorable según vaya cambiando la sociedad.

avanzar en una relación más cercana, cubriendo de forma exquisita sus necesidades.

En la «nueva» proximidad, los vectores de éxito indiscutibles siguen viniendo ligados a la profesionalidad del comercio, es decir, a la especialización de los empleados y a la atención y servicio que estos sean capaces de prestar a los clientes, sobre todo en los productos frescos que requieren de mayor conocimiento, explicación y manipulación. En definitiva, la misma razón de ser de hace cincuenta años.

Lo que cambia ahora es la presencia de sur-

tidos amplios, con preparaciones según usos, una experiencia de compra modernizada con una atención orientada más al cliente que al producto y más servicios asociados.

En conclusión, después de más de treinta años del establecimiento hegemónico de las grandes superficies comerciales en la periferia de las ciudades, hoy los actores públicos y privados coinciden en atisbar un futuro más ponderado hacia un modelo de comercio más próximo a los consumidores, en paralelo al desarrollo del comercio electrónico. Porque, además de la reinención de las tiendas de proximidad, al nuevo escenario se une la irrupción de las tiendas de «conveniencia».

Ese renacer de la proximidad no se debe tanto al regreso a unas relaciones sociales de barrio, a un concepto de «*small is beautiful*», como al desarrollo de necesidades cubiertas por la oportunidad/comodidad de la compra cercana o conveniente, al concepto de rapidez, inmediatez, a pie de calle, ahora mismo (*street food, On-the-go, here & now, take away, food truck*). La expectativa es obtener fáciles soluciones de consumo en cualquier momento y lugar para quienes no disponen de mucho tiempo. Son fórmulas innovadoras para un acelerado estilo de vida. Y si la compra de proximidad se puede calificar como la del «hoy», la conveniencia es la compra del «ahora».

En este concepto de conveniencia, una nueva sección que destacará en el futuro será la de la comida preparada. En las décadas pasadas han sido la carnicería y la pescadería las secciones tractoras, pero en el futuro, el protagonismo irá girando hacia los productos listos para comer.



Sección de charcutería de supermercado en la década de los 80.

Y esto incluye platos preparados y productos cuasi terminados, de todas las variantes, precios, gustos y variedades.

Evidentemente, la exigencia de disponibilidad también influirá de forma determinante en la ampliación de los horarios de apertura de los establecimientos clásicos o en la proliferación de establecimientos que ya tenían horarios amplios y que integrarán la oferta de alimentación como parte de su servicio (hostelería, gasolineras...).

Sigue habiendo clientes, y por lo tanto mercado, para los establecimientos de atracción, para los grandes centros comerciales periféricos, pero tendrán que superar nuevas barreras impulsadas por un estilo de vida más acelerado y los efectos de la instalación en la mente del consumidor del principio «ahora lo quiero, ahora lo tengo».

Llega el canal *on line*, otra gran tendencia reforzadora de la proximidad (cuando esta es sinónimo de inmediatez) que se materializa en los cambios de comportamiento de los consumidores por el uso masivo de las nuevas tecnologías.



Sección de charcutería del hipermercado Eroski Eibar en 2000.

Hoy la información se propaga a gran velocidad. El mundo es inmediato y los conocimientos llegan al consumidor/usuario por muchos medios y a gran velocidad. La inmediatez de las cosas hace que la empresa, el mundo, deba ir más rápido. Pero la inmediatez nos vuelve intolerantes ante la espera. Por eso, la vida digitalizada obliga a las empresas a competir por conquistar la oportunidad. Y ganan las organizaciones que son más rápidas a la hora de generar contenidos que, además, tienen que ser de calidad y estar bien posicionados en la red. La transformación digital hace que el tesoro de una compañía radique en la calidad de sus modelos predictivos para competir por la oportunidad: por acertar con la propuesta precisa, en el momento justo, con la forma adecuada y con el mejor coste. Y esto es un concepto radicalmente distinto de la proximidad.

Hemos desarrollado una estrategia de omnicanalidad, combinando el servicio a domicilio con diversas opciones de recogida del pedido en la tienda, que nos está permitiendo competir adecuadamente en el canal *on line*. En esta forma de compra de alimentación somos uno de

los mejores distribuidores; ahora mismo hemos sido reconocidos como el mejor supermercado *on line*. Una de nuestras características es la elevada presencia de productos frescos en la cesta de la compra *on line*. Este es un buen indicador de la alta confianza del consumidor en nuestra marca y servicio.

Juzgado con ojos de hace cincuenta años, podríamos calificar al consumidor de la época actual como impaciente, acelerado y tornadizo. Diríamos que tolera mal la frustración de no encontrar, ya mismo, lo que busca, o de que conseguirlo le cueste demasiado esfuerzo. En la era digital, reducir el esfuerzo del cliente puede multiplicar los beneficios en un mercado que premia la accesibilidad, porque el bien más escaso es el tiempo.

También en la proximidad hay que tener en cuenta el entorno que rodea el establecimiento (el pueblo, el barrio, el distrito). Nuestra vocación de revertir parte de los beneficios en la sociedad y de avanzar hacia un modelo más sostenible, son valores que ponemos en práctica, apoyando las iniciativas que se crean en el entorno más cercano de cada una de nuestras tiendas.

Así, la proximidad seguirá siendo un eje importante para el cliente, en términos de cercanía con el vendedor, de conveniencia, de productos locales y productos frescos en general. Pero dentro de un mercado cada vez más interrelacionado y con

## LA TIENDA DEL FUTURO

La realidad de la tienda futura estará condicionada, como siempre, por los cambios en el comportamiento del consumidor. Ya hoy es una realidad creciente que el cliente quiere dedicar cada vez una menor parte de su tiempo a una compra rutinaria, y que la tecnología, lo digital, lo facilita. Por eso, la tienda del futuro será próxima y este concepto, el de proximidad, evolucionará para mezclar variables de los tres modelos existentes en la actualidad (la compra de proximidad o cercana a tu casa, de cesta pequeña y que a menudo se realiza a pie; la de atracción, para más de una semana, con un peso menor de los productos frescos y que suele hacerse fuera de la ciudad y requiere coche, y la de conveniencia, que es una tienda de proximidad rabiosa, muy pegada al hogar, debajo de casa, o junto a la oficina o al paso, y que da respuesta a la falta de tiempo y el aquí y ahora). El consumidor tendrá de todo en su tienda más cercana, y allí podrá coger lo que está presente o lo que haya encargado a distancia. Lo tendrá cuando lo quiera, con la inmediatez que quiera, dependiendo solo del precio que esté dispuesto a pagar por ello. El precio dependerá del valor asociado al servicio ofrecido y al valor otorgado a la calidad de los productos de cada tienda. La marca propia cambiará, incrementará sus prestaciones y su vinculación a los valores de la empresa. Los servicios cobrarán una importancia absoluta, sobre todo la impecabilidad en su cumplimiento, y el consumidor será muy crítico con los errores. La tienda física tendrá un valor creciente para algunas compras: en un mundo digitalizado, el valor del experto, su profesionalidad, será uno de los grandes factores que marque la elección del establecimiento. La proximidad humana será un valor en alza. Como lo será la proximidad emocional a temas de interés general, queriendo contribuir a un mundo mejor, más sostenible, más local.



Sección de pescadería en el hipermercado Eroski Urbil en 2017.

más opciones, es obvio que la proximidad tendrá que seguir compitiendo, no ya solo con los centros comerciales, sino con el nuevo mundo digital, que no ha hecho más que comenzar a rodar. Vamos a tener que reinventarnos y adaptarnos a los nuevos escenarios, como ha ocurrido en otros momentos de estos cincuenta años, para ser capaces de atraer a un consumidor cada vez más exigente.

# Proximidad

Antonio Agustín

Licenciado en Filosofía y MBA por IESE.

Experto en Distribución Comercial. Consultor

*En la guerra, como en el amor, es necesario  
verse de cerca para terminar.*

**Napoleón**

La proximidad (término femenino) viene a ser, según su definición original, la cualidad de lo próximo. Esto es, aquello que está a poca distancia —espacial o temporal— de un punto que se toma como referencia. La distancia es, pues, nuestro concepto clave que tratar.

Desde el punto de vista comercial (de compra y venta), la proximidad puede ser interpretada desde dos perspectivas. En primer lugar está la distancia del comprador respecto al punto de venta (lo cerca o lejos que este está) y en segundo, la que media entre el centro de producción y el lugar de exposición de los productos para su venta. En la primera perspectiva hablaríamos de compra de proximidad y en la segunda, de productos de proximidad.

Siendo estrictos, en la primera acepción deberíamos incluir el mundo del comercio *on line*, ya que la tienda virtual, aunque sea eso, virtual, es la más próxima al comprador. La tableta, el teléfono o el televisor en la órbita del «hogar» (definido como dulce

—*sweet*—) son una auténtica revolución que permite que lo lejano (otras tiendas como las de mi barrio) entren por la puerta de la fibra óptica y consigan estar siempre a la vista y muy cerca del corazón.

Establecimientos de proximidad son aquellos que están al alcance de la mano (a pocos minutos de nuestro centro de operaciones personal), bien surtidos, regentados o atendidos por personas mentalizadas y entrenadas para aprenderse nuestro nombre y asociarlo a nuestra cara, con estanterías que nos proveen de todo lo que precisamos para vivir, y que nos permiten, además, disfrutar de la elección: fruterías, pollerías, pescaderías que son visitadas habitualmente (mejor dicho, frecuentemente) por los vecinos «cada vez que las necesitan».

Frente a ellos, sus «contrarios» son las tiendas del mundo de «destino» que pretenden cubrir sus necesidades en puntos de venta que han diseñado en plan «*one shot*» con dos consignas que las definen y amparan: tiempo (el tiempo es oro, no lo pierda yendo muchas veces a muchas tiendas y con demasiada frecuencia a comprar) y precio. En definitiva, «ahorro».

Las diferencias entre unas y otras se harán evidentes al derivar estas variables que

definen el tipo de visita que dispensa el comprador.

Aun sabiendo que generalizar es errar, la compra de destino se muestra mucho más racional en comparación con la de proximidad, mucho más emocional.

Hasta cierto punto podríamos emparentar la compra de destino con la caza y la de la proximidad, con la huerta y la agricultura tradicional. El cazador se va de viaje buscando en otros parajes la pieza mejor, mientras que el agricultor se inclina por seleccionarla entre las del terruño habitual. El errante —destino— aboga más por el «aquí te pillo, aquí te mato» con un horizonte a corto plazo, mientras el sedentario —proximidad— se decanta por el largo plazo que le exige la continuada relación con el medio y con los demás.

### Qué es la proximidad. Tipos

Por otra parte, el concepto de proximidad permite una triple clasificación entre física, temporal y sentimental. Física, está claro lo que significa: en el radio cercano de las operaciones de desplazamiento habitual (esto es, cerca del hogar, cerca del trabajo o bien a caballo de los dos). Ya hemos anticipado algunos conceptos.

Temporal, se refiere a la inmediatez horaria del disfrute (lo que está cerca en distancia, no necesariamente es próximo en tiempo... ni lo adquirido de forma virtual es inmediatamente accesible).

Por definición, la compra de proximidad implica un disfrute inmediato (y la que es *on line*, si quiere estar ahí, también).

Finalmente, proximidad sentimental viene a ser una manera parecida de enfocar las cosas (cuando sentimos afinidad o proximidad con otra persona, por ejemplo). Tiene que ver con el concepto de «muy parecido al hogar», de continuidad del dulce hogar, *sweet hogar*. Esto también es cercanía. Las tiendas frías en su exposición y ambiente, sin personal o personal más eficiente que amable, que no son continuidad directa del hogar, no juegan a ser proximidad.

### Lo lejano y lo próximo

¿Lo próximo es mejor que lo lejano? ¿Mejor la proximidad que el destino?

El mundo es un concepto abstracto frente al barrio. Lejos y mucho tiempo van en contra —lo hemos visto ya— de ahorro y aprovechamiento de la disponibilidad temporal.

En el ámbito político, por poner otro ejemplo, la proximidad surge como valor en alza. La proximidad es un vector que permite articular gestiones enfocadas a los problemas concretos de la ciudadanía. Aparecen constantemente nuevos políticos que surgen ungidos por causas próximas como la vivienda social, los recursos energéticos, la economía colaborativa y que se enfrentan a otros de enfoque más tradicional o global.

De hecho, una de las tensiones políticas más polares es la que se crea entre lo lejano y lo próximo: los inmigrantes y su cultura frente a la forma de vida de los indígenas. *American first*, tensiones nacionalistas y orgullo, a veces exagerado, de pertenecer al barrio son muestras actuales de este municipalismo rampante.

La tendencia apuntada obedece, además, a un hecho incuestionable: las ciudades van a más. Desde las grandes urbes aisladas de Mesopotamia, de 4000 o 5000 años a. C., el mundo se ha movido sin parar: hoy la mitad de la población vive en «espacios» de 300.000 almas o más. Celebrados estudios demuestran que esta tendencia avanza y que en pocos años nos concentraremos en ciudades el 75% de la población de Europa y el 82% de la de Estados Unidos. En la actualidad, un dato que retrata este hecho es que en solo 600 agrupaciones urbanas se concentra el 23% de la población y el 55% del PIB mundial.

### Yo y los demás

Uno de los equilibrios vitales esenciales que explica el ser humano se refiere al yo y la relación con los demás.

La distancia entre el yo y el mundo tiene varios estadios: el yo próximo (mi familia, mi calle, mis amigos), el mundo ajeno (la misma lengua, parecidas expresiones, mismas costumbres y horarios) y el mundo extraño, la isócrona más lejana, en la que se confunden países o continentes remotos con idiomas

desconocidos y criterios diferentes para interpretar el mundo.

El concepto de proximidad está en el ámbito del yo y la relación con lo próximo. En el del yo, está todo aquello que nos comunica directamente con los demás: el teléfono, el televisor o el ordenador.

Antropólogos hablan de otras clasificaciones de distancias y zonas vitales: la íntima (todo aquello que existe a menos de un metro de nuestra intimidad), la personal (a uno o dos metros), la social (a tres) y la pública, que sería la que está más allá de los tres. Esto sirve para recalcar que el mundo *on line* antes citado está entre lo más próximo-próximo al individuo.

Atención, sin embargo, a los hechos, porque ser próximo no es «estar en», sino «estar cerca de»... y «estar en o muy cerca de» como el mundo digital —se ha comentado líneas atrás— no implica estar en la órbita del dulce hogar o del corazón. Sea quien sea, se lo tendrá que ganar.

### La distancia óptima

*Para descubrir el amor hace falta tener muy cerca a una mujer. Para que este amor se disipe hay que seguir teniéndola demasiado cerca.*

Noel Clarasó

Existe un concepto en psicología animal que aplica certeramente a este punto: la «zona de huida». Cuando cualquier ser humano se

acerca poco a poco a un animal, llega un momento en que este se siente amenazado al comprobar que su huida está comprometida. Su reacción previsible en ese caso será el ataque, independientemente de la fuerza del contrincante, el equilibrio de las fuerzas o del análisis de coste-beneficio. En otras palabras, la reacción natural ante un mensaje o un canal que resulte excesivamente incisivo y retador puede ser una intensa, irracional y airada reacción de negación e incompatibilidad.

En determinadas ocasiones, además, nos da por cambiar el registro habitual de vecinos-perfectos-amables a otro que no tiene ni nombre ni barrio: el anonimato. En ese delicado, necesario y más o menos frecuente episodio de mutación se rompe el encanto tranquilo de la «dulzura» cotidiana en busca de otras experiencias más canallas y menos exigentes en las que no se exigen ni familiaridad ni buen rollo.

En el círculo más próximo están los tesoros (en la proximidad): el yo, el amor (en el ámbito de la sensibilidad y, por ende, no se puede encasillar), el sentimiento de felicidad y la amistad. Y, con ellos, los gestos de más valor: lágrimas, besos, abrazos, emociones, tristeza..., muy difíciles de trasladar al mundo virtual.

El problema más radical consistirá en dilucidar dónde está el límite entre lo próximo y lo lejano, la proximidad y el destino. Cerca, el súper de barrio, en la esquina y a pocos

metros —minutos— y, lejos, el híper, que exige el automóvil para ir.

El sistema de control consistirá, precisamente, en medir qué supone justamente «ir».

Si la proximidad es convivencia y cotidianidad, el destino es la justificación para salir de lo próximo e iniciar el desplazamiento.

El desajuste de las expectativas con la realidad conducirá inevitablemente al desagrado, que puede ser de dos tipos: o que lo próximo no sirva porque no complementa el carrete diario o que el destino no complete las casillas de abundancia, caprichos y variedad general.

El «lugar» de lo próximo debería asimilarse al cómodo espacio en el que vivimos: barrio dentro de una ciudad, paisaje vital, espíritu gregario e incluso orgullo de pertenencia, el mejor pastel, la mejor fiesta mayor, el mejor equipo de fútbol... en definitiva, las mejores tiendas y los mejores productos. El «lugar» de lo próximo es la extensión natural del yo y del hogar.

### **¿Cuáles son los beneficios de la proximidad?**

Sean por partida del comprador o del producto podemos clasificarlos por su ahorro, contribución a los ingresos o beneficio adicional.

#### **En términos de ahorro**

— Menos transporte (de compradores hacia la tienda —viajes más cortos— y de proveedores también —al ser más locales—), con la consecuente producción inferior de CO<sub>2</sub>.

El consumidor que va a las tiendas se mueve gracias a su propia tracción animal y los proveedores, al ser más cercanos, reclaman menos movimientos de allí para acá.

- Menos embalajes. Lógicos para recorridos largos en los productos a vender y en los compradores que al recurrir a la cercanía compran menos cada vez, aunque vayan más. La consecuencia: menos cajas, cartón, plásticos, paletas y demás.

#### **En términos de ingreso**

- Promoción de la economía local en términos de empleos (los trabajos que antes se daban en origen ahora se localizan más).
- Promoción de la economía local en términos de proveedores y empresas: para los productores de dimensión pequeña y mediana es una oportunidad. «Lo pequeño —y próximo— es hermoso» es una consigna que va a más frente a otras, recientes, que exaltaban, como valor máximo, la globalidad (fruto a su vez de la escalabilidad).
- Promoción de variedades locales, quizá hasta hace poco agónicas o en desuso y

que hoy compensan el sacrificio de opción y elección que comporta una oferta más universal.

#### **Otros beneficios extras**

- Mejora del control sobre el origen de los productos y de la trazabilidad.
- Estrechamiento de las relaciones personales con la comunidad.
- Mayor conocimiento de lo próximo y de sus valores...

#### **Para finalizar**

De todo lo visto en esta sección se puede concluir que quien sea capaz de poner marca, marchamo de prestigio, otorgar afinidad y en especial dar continuidad a lo próximo con el yo y el hogar, le pondrá al gato uno de los cascabeles más difíciles de llevar: Que la tienda se convierta en un apéndice de lo íntimo, de lo más familiar... que forme parte natural del día a día, de la primera corona del yo.

La proximidad es, sin duda, una de las palabras claves del *retail*.

# 2.3

## Proveedores: una interdependencia virtuosa

**Beatriz Santos**

*Directora Comercial*

**Vicente Gómez**

*Director Comercial (1988-2010)*

**Gotzon Elizburu**

*Director de Compras Alimentación (2004-2012)*

*Todo negocio que no es rentable para la otra parte acabará por no serlo para ti. Únicamente un negocio que conduce a la satisfacción mutua puede ser renovado.*

**B. C. Forbes**

---

## La historia del reparto de la cadena de valor

**N**acimos en una época en la que los grandes fabricantes dominaban la negociación e imponían al distribuidor un poder casi absoluto. Actuaban con una concepción patrimonialista de los lineales de la tienda y ellos determinaban el reparto en la cadena de valor. Una relación tutelada y en un régimen bastante parecido al feudal. La minoría de edad del comercio español y el poderoso capital económico y de conocimientos de los grandes fabricantes justificaban de sobra esa relación de fuerzas.

En ese contexto, los primeros intentos de esta cooperativa, que pretendía vender más barato a sus socios y opinar sobre el diseño del producto, o de su precio o de la promoción y por lo tanto sobre el reparto de márgenes, se toparon con el rechazo de la fabricación —que boicoteó nuestra pretensión hasta con la negativa de suministro—. Únicamente fue posible alcanzar, bastantes años más tarde, un cierto equilibrio y reparto de márgenes cuando alcanzamos los volúmenes suficientes, las cuotas significativas en mercados y un reconocimiento de marca notorio (de la enseña, de cada marca propia y de cada uno de los artículos), y siempre siendo conscientes de que uno no tiene lo que se merece, sino lo que negocia.

Estos tres parámetros (volumen, cuota de mercado y notoriedad de marca) tan capitales en nuestra actividad impulsan al crecimiento. Para alcanzar el primero de ellos, un umbral básico en volumen, Eroski, como otros distribuidores, ha necesitado reforzarlo en toda su historia a través de las centrales de compra, nacionales e internacionales.

Dada la vocación, no única, pero sí generalizada de los agentes, tanto de los tradicionales, fabricantes, como de los nuevos, distribuidores, de dominar la cadena de valor y su retribución, la acción y el equilibrio alcanzado será muy diferente según las categorías de producto de las que hablemos o incluso de la tipología de artículo que elijamos, ya sea básico, de prestaciones o premium.

Las marcas líderes harán valer su dominio en la mente del cliente con su esfuerzo inversor en innovación y creación de necesidades de exclusiva satisfacción, marketing, lo que les permite mantener su dominio del valor y el reparto de márgenes, no siempre a costa del distribuidor. Efectivamente, la concentración de fabricantes y distribuidores existente en el mercado actual no aconseja veleidades de ninguno de ellos y todos nos necesitamos. Las centrales de compra internacionales, en este caso para equilibrar el poder de interlocución con las multinacionales, nos han permitido estar en el club de los elegidos y evitar cualquier peligrosa discriminación.

Los productos básicos son aquellos que tradicionalmente han colonizado con más fortaleza el mercado de las marcas propias. Nuestra participación en las decisiones incluye la cadena de valor, pero los márgenes para Eroski han estado muy condicionados por los diferentes y no baladíes objetivos por conseguir: precio, posicionamiento, diferenciación o fidelización.

La interlocución y colaboración mutua son más obligadas en este caso. La contribución de Eroski para minimizar costes es vital en determinados procesos comerciales y logísticos, directos y/o en su correspondiente impacto en el proceso de fabricación. Las centrales de compra, además de ayudar en la búsqueda de proveedores adecuados, han permitido aportar los volúmenes de suficiente eficiencia y atractivo.

Y es en los productos frescos, procedentes de un sector más desestructurado a pesar de su industrialización progresiva, donde hemos tenido huecos para la actuación *ad hoc* en la cadena de valor y hemos estado vocacionalmente más implicados en diseñar procesos y cadenas de valor propios. Desde nuestros primeros años, la participación en iniciativas compartidas con las cooperativas agroalimentarias de la Corporación Mondragón u otras empresas o IGP de nuestros mercados ha sido constante. Hoy, los productos frescos locales han alcanzado una gran presencia y visibilidad dentro del posicionamiento Eroski Contigo. Los exigentes requerimientos de calidad aplicados a las marcas propias en los productos frescos nos exigen intervenir en la cadena de valor con la esperanza de que el consumidor los valore positivamente.

### **El rol del fabricante en Eroski**

La relación entre Eroski y los fabricantes proveedores, a pesar de los tutelados inicios y de las periódicas tensiones de adecuación a las demandas económicas o cualitativas del mercado, ha estado marcada más por la colaboración que por el oportunismo, más por el acuerdo que por la subasta, más por la permanencia que por la temporalidad. Han sido cincuenta años de desarrollo conjunto, con un relato que se ha ido adaptando al desarrollo de la propia sociedad y en el que el concepto de colaboración ha ido de menos a más hasta nuestros días. Hoy difícilmente se entendería una relación sin una mirada compartida del negocio, de los clientes, del consumidor en general, trascendiendo al comercio y con la vocación de aportar a la mejora de la sociedad en la que vivimos. En la medida en la que se ha ido ganando confianza en los modelos colaborativos, por los resultados obtenidos, se ha ido avanzando en este tipo de relaciones. La evolución ha sido muy notoria, con una mayor apertura a compartir visión, estrategia y formación de la propuesta comercial que hacemos a los consumidores. Y el 50 aniversario significa en sí mismo la ratificación del bien máspreciado en cualquier relación empresarial para todos los agentes que nos han acompañado, arriesgando en el negocio compartido: la continuidad a lo largo del tiempo y el mantenimiento de los compromisos comerciales, económicos y financieros.

Nuestros proveedores son agentes activos en la configuración de nuestra propuesta de negocio, de la específicamente nuestra, que será distinta a la de otros distribuidores. Y contribuyen a lo largo de todo el proceso de la cadena de valor a la conquista de la satisfacción de los consumidores.



Encuentro con proveedores de Navarra en 2013.

Son, por lo tanto, colaboradores necesarios y claramente estratégicos. Sin su contribución en los distintos ámbitos de gestión, no podríamos hacer lo que queremos.

La relación con los fabricantes se sustenta en la necesidad mutua, en una gestión suficientemente equilibrada de esa necesidad, y en consecuencia, en la construcción de una confianza, donde las personas son protagonistas. Ese equilibrio suficiente depende del rol de cada proveedor y, como consecuencia de ello, la relación será diferente. Habrá proveedores que dominen la categoría y la relación con ellos será para hacer que la categoría crezca, que la rentabilidad venga de una colaboración para el desarrollo del negocio, donde la Innovación haga crecer la categoría y no solo al proveedor. Otros, menos líderes, que compiten con ellos deberán sumarse a esa bola positiva aportando una rentabilidad por unidad mayor, y una rotación adecuada. Habrá otros pequeños proveedores que puedan aportar una diferenciación en productos o soluciones sobre la competencia, y ser muy importantes en la contribución con dicha diferenciación a nuestro posicionamiento.

Las relaciones con los proveedores se basan sobre todo en las posiciones de poder. Relación de poder es igual a relación de dependencia; y su influencia es determinante en la atribución y

reparto del valor añadido. La *información* es factor crítico en la gestión del poder, quien dispone de ella tiene ventaja. Si el poder está en el proveedor, y es un dinamizador de la categoría, habrá que negociar con él actividad y margen suficiente. Si el poder está en el distribuidor, corresponde a este mantener el interés de la colaboración, asegurando la sostenibilidad de la relación a largo

### LO QUE APRENDEMOS DE LOS FABRICANTES

Las diferentes realidades y sensibilidades de nuestros proveedores nos han ido enriqueciendo y han configurado lo que somos, lo que conjuntamente ofrecemos a los consumidores. Así, el conocimiento del cliente que las grandes multinacionales han tenido siempre, la cocreación con este para el desarrollo de la innovación, su dominio de la cadena de valor, por ejemplo, han sido siempre un acicate. Y su visión de las tendencias mundiales ha sido, también, una ventana permanentemente abierta al aprendizaje, tanto en materia comercial como de gestión.

En cuanto a la eficiencia, la necesaria obsesión de los proveedores de marca propia por ajustar la ecuación de valor-precio nos ha ayudado a identificar lo realmente valioso para nuestros clientes y a eliminar todo aquello que es superfluo. Ese mecanismo de gestión es de alta valía no solo para el desarrollo de los productos, sino para su implementación en la cadena logística desde el proveedor hasta en la gestión de la reposición en los lineales, y dio en su día como resultado el desarrollo de un elemento clave: las cajas expositoras.

La riqueza del tejido empresarial agroalimentario de ámbito nacional nos ha permitido promover planes para el impulso de negocio conjunto con una mirada a largo plazo y con una sensibilidad especial hacia los pequeños productores locales, dada nuestra creencia en el necesario desarrollo de las economías locales, ha hecho que encontremos unos compañeros de viaje que nos han ayudado a elevar los listones en la materia.

plazo, y apoyando la evolución del fabricante a los escenarios de futuro previstos. El poder no se pide, se toma.

Y, sin embargo, estamos hablando de colaboración. Hasta lo que se escenifica como enfrentamiento debe dejar a salvo un mínimo acuerdo sobre el reparto del valor añadido. Una ruptura de relaciones es un fracaso para las partes. Las reglas básicas de la colaboración son la transparencia, compartiendo información con lealtad; coincidencia y alineación de estrategias, con objetivos sencillos, claros y ambiciosos, pero alcanzables; destinar los recursos y fuerzas suficientes y sostenibles en el tiempo, y hacerlo con equipos transversales de ambas compañías, que hayan asumido el proyecto como propio... Y por supuesto la implicación de los más altos niveles directivos: el aval de la alta dirección tiene gran influencia en los acuerdos, en su estabilidad, en su bondad y en su éxito. Porque las decisiones podrán ser estratégicas y tomarse con visión de medio/largo plazo, con el suficiente rango para evitar divergencias posteriores y, en consecuencia, generarán mejores productos y menores costes de manera estable.

Nuestros principios —responsabilidad social, valor del consumidor— han favorecido siempre los compromisos con la salud

alimentaria, el vínculo con el entorno próximo y el apoyo puntero a políticas progresistas de respeto a la naturaleza. La consecución de estos objetivos en Eroski solamente fue posible con el desarrollo de políticas y herramientas compartidas con el fabricante. Como, por citar algunas, el laboratorio pionero propio, la homologación posterior de procesos de fabricación y proveedores, el emprendimiento de iniciativas de colaboración con empresas y asociaciones agroalimentarias o el lanzamiento de campañas de información y comunicación apoyadas en acciones de laboriosa lucha (ya fuera contra las hormonas en la alimentación animal, los conservantes o los CFC, por supuesto con aquellos proveedores dispuestos a ello).

Hemos desarrollado una estrategia de relación y colaboración adaptada a las aportaciones que cada tipo de fabricante puede realizar, tanto desde el punto de vista de los consumidores, como desde las diversas contribuciones al desarrollo comercial de nuestras tiendas. Así, podemos clasificar conceptualmente a los fabricantes en grandes grupos con alcance, objetivos y políticas de desarrollo bien diferenciados. Esta clasificación ofrece cuatro tipos de relaciones con los fabricantes.

Por un lado, nuestra relación con las pymes y con foco en las microempresas locales. Con un claro propósito: contribuir a la promoción de un tejido industrial próximo, potente y sostenible. En el desarrollo de compromisos públicos que Eroski lanzó en 2012, se enfocan tres ámbitos de gestión, que pasan por ofrecer más productos locales en nuestras tiendas y trabajar de la mano de los productores locales, escuchando sus necesidades, creando puntos de encuentro donde compartir sus necesidades y, en definitiva, favorecer su crecimiento empresarial.

Por otro, la colaboración con los grandes proveedores multinacionales, con el foco en el desarrollo de la calidad, el entendimiento del consumidor y la evolución de planes de negocio conjuntos. Este grupo de proveedores son pioneros en el crecimiento de la innovación, en el conocimiento del consumidor, en las nuevas técnicas para el desarrollo de la categoría, etcétera. Trabajamos de su mano para mejorar las propuestas comerciales y avanzar en una mejor cobertura de necesidades de nuestros consumidores. Este formato nos permite adquirir los avances en gestión

### **ALGUNOS ELOGIOS QUE RECIBIMOS**

Por el desarrollo de los compromisos con las pymes y los modelos de cooperación a largo plazo con proveedores.

Eroski está considerado, por boca de sus propios proveedores en recientes estudios, un distribuidor que destaca por encima de otros en la gestión compartida de la información para el desarrollo de las propuestas comerciales y los planes de negocio que logren los objetivos perseguidos.

En materia de salud, nosotros siempre hemos sido reconocidos como referentes en el sector. Hemos desarrollado, con nuestros proveedores, avances en este ámbito, con mejoras nutricionales y de componentes de los productos, así como con su plasmación en los envases por medio del semáforo nutricional.

sobre toda la cadena de valor y obtener los aprendizajes necesarios para aplicarlos al resto de los proveedores. La eficiencia es un eje claro en la gestión.

En un tercer grupo podemos clasificar a los proveedores de productos frescos. Con algunos de ellos establecemos relaciones de colaboración a largo plazo. En una tienda, como la de Eroski, donde la oferta de productos frescos quiere ser fundamental para conquistar el aprecio del cliente, las alianzas con los productores agroalimentarios facilitan la buena respuesta y permiten asegurar una política comercial sostenible. Se trata de un modelo de relación bien ensayado por Eroski desde su nacimiento. Un estándar de colaboración basado en la transparencia, en una misma mirada sobre el futuro, en objetivos compartidos —incluidos los sociales y de medio ambiente—, en la búsqueda permanente de la diferenciación y en la eficiencia.

Y una cuarta tipología de proveedores la constituyen los fabricantes de nuestras marcas, con quienes alcanzamos soluciones genuinas y adaptadas a las tendencias de los consumidores. Se trata de proveedores estratégicos, porque en ellos delegamos parte importante de la singularidad de nuestra oferta. Nuestros productos propios son los abanderados de nuestras políticas (precio, calidad, salud, sostenibilidad, medio ambiente...) y de nuestros principales valores corporativos. Buscamos, conjuntamente con nuestro fabricante socio, cómo entender mejor al consumidor y aportarle avances en temas de hábitos, salud y sostenibilidad, así como una mejora continua en la ecuación de valor de cada uno de los productos. La reingeniería de procesos, asegurando la eficiencia y la conexión con el consumidor para entender sus necesidades, es decisiva en este modelo relacional. Y es la mejor prueba de integración entre las políticas de Eroski y las del fabricante.

Hemos acertado en este envite. Y el tamaño del empeño no era fácil, teniendo en cuenta el peso institucional y la fuerza empresarial que dimos siempre a las marcas propias —con porcentajes de ventas que en algunas familias se acercaban al 50%—. Juzgando el pasado, no quedan dudas de que nos hemos estado apoyando mutuamente —Eroski y nuestros proveedores— y que el acierto en la relación solo se explica por haber trabajado en interés mutuo (y no solo del distribuidor), codo con codo, y sin centrarse únicamente en el precio.

Podemos arriesgar un pronóstico seguro sobre el escenario de nuestras futuras relaciones con los fabricantes: mayor colaboración. Caminamos hacia un mayor entendimiento y sobre cuestiones más críticas para los negocios de ambos. Habrá un compromiso mayor y sobre asuntos más estratégicos, debido tanto a la orientación en el modo de gestionar las empresas como a las posibilidades que la tecnología nos está abriendo.

La economía colaborativa, la cooperación, la búsqueda de sinergias entre iguales y entre diferentes son lo que está transformando la sociedad. Cada vez hay menos fronteras con los competidores, y las alianzas van ocupando lugares inimaginables hace pocos años e igualmente ocurre entre los distintos eslabones de la cadena de valor, donde los procesos son compartidos y donde



Encuentro con proveedores de Alimentación, celebrado en el Palacio Euskalduna de Bilbao en 2017.

la gestión de la información es algo que abre nuevos escenarios de cooperación. El *big data* nos adentra en un mundo de altísimas posibilidades de avance, con cada vez mayor conocimiento del consumidor y, con ello, con la capacidad de mejorar el desarrollo de la propuesta comercial.

Esta nueva era en la gestión de la colaboración podría muy bien ser la de un nuevo campo de juego común donde poner a contribuir las mejores competencias de las partes. Una época de menos fronteras, con unos procesos de responsabilidades más difuminadas y compartidas, donde la transparencia, la confianza y, por supuesto, la fijación de metas comunes serán fundamentales para lograr el éxito de estos nuevos modelos de cooperación. Tal vez dentro de poco no sea tan difícil imaginar que un fabricante, analizando la información de los consumidores, pueda profundizar en mayor medida en la gestión propia de un distribuidor, gestionar los pedidos de sus clientes, los surtidos o las promociones, todo aquello que tiene que ver con la parte más personalizada de cada uno de los consumidores.

Todas las variedades asociativas imaginables con proveedores estarán presentes en el mercado, desde las exclusivas de marcas líderes hasta la compra directa de cosechas locales, para conseguir una oferta comercial satisfactoria para los clientes, diferenciadora para Eroski y rentable para todos. Tenemos fundamentos y posicionamiento creíble para proponérselo con ambición, experiencia para construirlo y herramientas para trabajar codo con codo con los proveedores.

---

# La relación entre distribuidores y fabricantes: en el caso de Los Mosqueteros, los enfoques son necesariamente múltiples y diferentes

Didier Duhaupand

Presidente de la Agrupación Los Mosqueteros

Desde el principio, la Agrupación Los Mosqueteros ha otorgado a las relaciones entre distribuidores y fabricantes-proveedores una atención que tiene diferentes matices y enfoques: su punto de vista no es el mismo frente a los sectores agrícolas, las pymes o las multinacionales. El contexto, la índole y la dimensión de los proveedores hacen que haya enfoques diferentes, y muestran la complejidad de un tema que es imposible abordar de forma monolítica.

## Productores y comerciantes

La ambición de volverse un actor en ciertos sectores económicos que estaban en su momento poco organizados o en curso de estructuración, el haber optado por tener bajo control las diferentes etapas de la cadena de valor, el deseo de crear asociaciones, la voluntad de controlar el aprovisionamiento: estos motivos explican, en parte, las divergencias que existen entre Édouard Leclerc, fundador del «Movimiento» epónimo, y Jean-Pierre Le Roch, fundador

en 1969 de lo que pasó a ser la «Agrupación Los Mosqueteros» y la enseña Intermarché.

Desde 1974, Los Mosqueteros se lanzaron al proceso que los llevó a ser «productores y comerciantes» con la compra de una pyme del sector cárnico —a la cual se fue añadiendo la adquisición de plantas de producción agroalimentarias—. Más tarde, en los años 80, se realizó la compra de varios arrastreros, lo que marcó el inicio de una aventura que ha transformado a la agrupación en la primera flota francesa de pesca fresca. Con el tiempo, este modelo se fue adaptando a las evoluciones que se iban dando entre los consumidores, para los cuales la trazabilidad y seguridad alimentaria, así como la calidad de una alimentación saludable, se volvieron temas importantes. Esto es lo que, hoy por hoy, permite a Intermarché acompañar a los franceses hacia un *comer mejor*, con productos de marca propia, que fabrica él mismo, a la altura de esa ambición.

Como productores y comerciantes, Los Mosqueteros son actualmente la primera red

de distribución alimentaria de proximidad y también el quinto operador agroalimentario en Francia, con sesenta y dos fábricas que abastecen a las tiendas con productos de marca propia.

La Agrupación trabaja en cooperación con más de 20.000 productores asentados en Francia: establecemos, por ejemplo, contratos de entre tres y cinco años con los productores de carne porcina con miras a garantizar la comercialización de 700.000 cerdos al año, y dentro de poco, un millón. Hemos iniciado, asimismo, una cooperación con los ganaderos para apoyarlos en el proceso de conversión a la producción orgánica y ayudarles a producir mejor, garantizándoles, mediante un contrato que firmamos con ellos, una visibilidad sobre el futuro: nos comprometemos en dicha cooperación a largo plazo, durante períodos que pueden llegar a los doce años.

### **Apoyo a la economía de las regiones y apoyo a las pymes**

Este posicionamiento va de la mano de un respaldo incondicional a la economía regional, que es algo que forma parte del ADN de Los Mosqueteros en su actividad comercial: la voluntad de acortar el circuito y repartirse mejor la cadena de valor es la piedra de toque de esta estrategia.

Una táctica que se aplica no solo a los sectores agrícolas, sino también a las pymes, locomotoras esenciales de la economía local, que

encarnan el espíritu empresarial tan apreciado por Los Mosqueteros, y también por los proveedores, que son esenciales para la actividad de la Agrupación.

Intermarché renueva así cada año su cooperación con la FEEF (Federación de Empresas y Empresarios de Francia) para promover el desarrollo de la facturación de cada uno —tomando también en consideración la especificidad de las pymes—. En este marco, mediante un concurso, se seleccionan cada año productos innovadores, que son premiados con varios meses de hacer referencia de los mismos en todos los puntos de venta Intermarché de Francia, al precio de venta preconizado por el industrial. Intermarché paga a las empresas laureadas todo el margen generado durante dicho período, para así permitirles financiar todos los esfuerzos desplegados en investigación y desarrollo. Una segunda etapa, sometida a la votación de los clientes, da lugar a un período de mención adicional de los productos premiados.

### **Los grandes proveedores internacionales**

La Agrupación Los Mosqueteros, que es una red de comerciantes independientes, también ha de ponerse en el mismo pie de igualdad no solo de los proveedores internacionales que se han transformado en potentes multinacionales a medida que se han ido concentrando, sino también de los grandes grupos de distribución integrados. El enfoque distribuidores/

proveedores, cuando se trata de la relación con los grandes grupos internacionales, es el que más se suele caricaturar, y aparece como el único prototipo de relación..., sin embargo, solo cubre una parte de la problemática. El desafío, para los distribuidores, consiste en recalcar que su enfoque es plural y múltiple —y no se puede reducir al «choque de titanes» que a menudo sale en la primera plana de los periódicos.

Y es que los fabricantes de productos de gran consumo y los distribuidores forman dos eslabones de una misma cadena de valor. Se necesitan uno a otro y son imprescindibles el uno para el otro a la hora de optimizar sus respectivos resultados. Todos se han de adaptar a los cambios del mercado, a las evoluciones de los ciclos económicos o tecnológicos, así como a las variaciones de consumo. Sin embargo, así ligados, a menudo tienen divergencias en cuanto a la forma de abordar estos cambios o en cuanto a la cuestión de saber quién asumirá los costos de dichas transformaciones.

### **Nuevos retos**

Los sectores agrícolas, las pymes, las multinacionales agroalimentarias; las grandes marcas y los actores de la gran distribución...: la relación entre distribuidores y fabricantes es múltiple y no puede reducirse a un enfoque único.

Las evoluciones que estamos viviendo actualmente —transformación digital, transformación de las herramientas, transformación de

los usos, transformación de las expectativas de la sociedad y del medio ambiente— obligarán a que se integren en estos enfoques los cambios profundos y necesarios que se están dando. Son cambios múltiples, sobre los que todas y todos estamos advertidos, si no fuéramos conscientes.

### **Redefinir nuestra vocación de distribuidores**

En este contexto en el que las perspectivas futuras dan lugar a numerosas coyunturas, una cosa es cierta: los distribuidores van a tener que enfrentarse a un desafío que los pone particularmente en apuros. ¿De qué estamos hablando?

En un contexto de crecimiento estructural de las ventas por internet, cuando los consumidores realizan sus compras en la web, estos tienen tendencia a utilizar cada vez más o bien un motor de búsqueda, o bien aplicaciones especializadas.

Lo que ocurre entonces es que los comerciantes, a pesar de ser ellos quienes proporcionan toda la sustancia a estas páginas web y a estas aplicaciones, se ven despojados de su clientela, literalmente, en beneficio de los proveedores que entran directamente en relación con los consumidores, o en beneficio de intermediarios que los orientan hacia los proveedores.

Se trata de un gran desafío, ya que los comerciantes se encuentran en una situación

de dependencia frente a estos intermediarios, que son un punto de contacto obligatorio para los consumidores en un número de sectores de actividad cada vez mayor, como es el caso actualmente de la restauración o de los viajes.

Esta perspectiva hace que volvamos, más que nunca, a nuestra vocación de distribuidores: hemos de replantearnos nuestra «razón de ser» con respecto a las evoluciones actuales. Esto representa un desafío tanto para Eroski como para la Agrupación Los Mosqueteros, que celebran tanto el uno como la otra, su 50 aniversario en 2019.

En esta redefinición del papel y de las misiones de los distribuidores, algunos podrán basarse en verdaderas convicciones que encarnaron a lo largo de la historia: es el caso de la Agrupación Los Mosqueteros con su enfoque único de «productores y comerciantes», así como también lo es para la empresa y la marca Eroski, que provienen de la economía social y cooperativa. Son dos posicionamientos que, al margen de todas las opciones que habrán de adoptar, les dan, desde ya, una credibilidad única ante los consumidores.

# 2.4

## Despertar emociones

**Eva Ugarte**

*Directora de Marketing*

**Martín Gandiaga**

*Director General de Caprabo*

**Oscar González**

*Director de Comunicación*

**Diego Llorente**

*Director General de Forum Sport*

*Un buen relato empieza con un buen título.*

**Guy de Maupassant**

---

La relación entre las marcas de distribución o de *retail* y las marcas fabricantes, su interacción con el consumidor final, así como su evolución en el tiempo, constituyen una interesante materia de estudio y reflexión. Hasta hace unas pocas décadas, el rol y relación entre las marcas de distribución y las marcas fabricantes se había establecido sobre dos axiomas. Por un lado, que la marca fabricante (Nike, P&G, Unilever, por citar algunas) se especializaba en la detección y/o generación de las necesidades del cliente, en el desarrollo del producto y en conseguir convertirlo en objeto de deseo por parte del consumidor. Por lo tanto, el desarrollo de capacidades en las áreas del diseño y la fabricación, así como en el área de marketing, constituían los factores fundamentales para su desarrollo. Por el otro, y como consecuencia, la marca distribuidora (Walmart, Mediamarkt, Foot Locker, etcétera) se especializaba en hacer accesible al consumidor los productos más deseables de cada vez un número mayor de marcas fabricantes. Por ello, la habilidad para adaptar la oferta a la demanda del consumidor, la eficiencia logística y el desarrollo de espacios físicos atractivos y bien ubicados se alzaban como los elementos claves para su buen desempeño.

El papel de la marca (de empresa, de producto, de servicio...) ha seguido un progreso increíble en la vida empresarial en estos cincuenta años. Ha ganado en relevancia: de considerarlo solo un nombre para diferenciarse a constituir el soporte que la compañía utiliza para transmitir el relato por el que quiere ser reconocido. Lo que es y lo que promete. De desempeñar un rol puramente de registro hace décadas, a pieza fundamental en la construcción de la estrategia de una empresa. Y a soportar la marca la responsabilidad de transmitir la identidad y valores de la compañía, y la promesa de recompensa con la que aspira a la complicitad del cliente.

El proceso de *branding* (construcción de una marca) ocupa en las empresas a estrategas y no solo a publicistas creativos. Algunos gurús de la comunicación y del marketing se han ganado una merecida reputación entre los estudiosos de ciencias sociales. Gurús que brillan en la empresa, pero también en el mundo político (como vemos en época reciente). Esta consideración ofrece un buen indicador de la relevancia del arte.

Por supuesto lo sobresaliente no es el nombre/logo de la marca, sino todo lo que el estratega ha conseguido integrar en el nombre y transmitirlo para conquistar y fidelizar a los clientes (a muchos clientes) con la marca. Esa es la dificultad y el mérito del arte. Del mismo modo que no tiene interés el dedo, sino la luna a la que este señala.

La marca pasa por ser el intangible más valioso del balance de la empresa. Lo que viene a significar al menos dos cosas: el papel decisivo en la sostenibilidad del proyecto empresarial y la laboriosa construcción de ese específico patrimonio.

Pensamiento global, interconectividad de los sistemas de información, redes sociales abiertas y masivas, alta exposición del consumidor a los medios de comunicación, ausencia de barreras en la comunicación directa entre la empresa y el consumidor... no estarán lejos de ser causas contributivas y, en todo caso, elementos potenciadores de una nueva forma de comunicarse con los consumidores.

Este esquema relacional se traducía en que la interacción en el día a día con el consumidor, el verdadero actor relevante y, por ende, su conocimiento, quedaba del lado principalmente de las marcas de distribución, lo que sin duda otorgaba a estas una posición estratégica en la negociación. Solo la fortaleza y deseabilidad de la marca fabricante o de su producto se constituía en factor de equilibrio, y en ocasiones de desequilibrio en favor de esta (Coca Cola, Danone, Nike...).

### CURIOSIDADES

«¿Eroski es un nombre rumano?», se preguntaban los consumidores de las ciudades españolas en las que abríamos por primera vez un hipermercado durante los años 80 y 90. Evidentemente, no.

Comerco se llamó la empresa resultante de la fusión inicial. Incompatibilidades en el registro obligaron un año más tarde a sustituirla. Así nace la marca Eroski. El nombre fue una segunda buena opción y, aunque Eroski no tiene traducción, está relacionada con varias palabras en euskera, *erosi*, *kide*, *toki* (comprar, socio, lugar), y se convierte a partir de ese momento en la enseña de las tiendas y en la marca corporativa.

En 1977, Eroski se hizo también marca de producto. Fuimos la primera empresa de distribución en comercializar marca propia en España. El color blanco de aquellos primeros envases popularizó la expresión «marca blanca» como denominación genérica de los productos con marca del distribuidor. La clave: un envase simple porque lo relevante era el producto, que fuera bueno y tuviera buen precio, sin florituras.

Los productos de marca Eroski han sido los únicos que durante muchos años han llevado en su envoltorio el semáforo nutricional.

También fuimos los primeros en incorporar los cuatro idiomas oficiales del Estado en el embalaje de nuestros productos (euskera, castellano, gallego y catalán); permite así que cada consumidor pueda leer su producto en su lengua preferida.

Ya en la década de los 80, la irrupción de modelos de negocio que se erigían en unificadores de ambos conceptos (como Zara, Ikea, Leroy Merlin, Decathlon o Lidl) de forma parcial o total, así como la aparición en las tiendas de desarrollos cada vez más profundos y competitivos de marcas propias (de manera muy relevante en alimentación), o la apertura de tiendas monomarca directamente por las marcas fabricantes, supuso un primer e importante quiebro de las bases establecidas. Estos hechos, junto al avance de la globalización, que ha tenido como efecto la posibilidad de ampliar los horizontes tanto para unos como para otros, ha traído como consecuencia que las bases sobre las que se asentaba su relación se hayan ido difuminando de manera paulatina pero inexorable, y con ello la cercanía de cada cual al cliente.

En este contexto, Eroski es una marca altamente reconocida y es una marca democrática, accesible para todos los segmentos de consumidores y sustentada en los valores cooperativos y de compromiso social. Ha ido evolucionando durante estos cincuenta años al ritmo de los cambios sociales, la evolución de los mercados y el propio desarrollo empresarial de la cooperativa. Durante este tiempo ha



Productos de marca propia, «marca blanca», en 1978.

constituido un nombre y una identidad que refleja una forma distinta de hacer las cosas, propia de una cooperativa. Por su parte, en lo referido a los productos que llevan la marca Eroski, esos productos deben incorporar los valores diferenciales que representa la marca, aglutinando todas las actividades y otorgándoles coherencia y consistencia. Por ejemplo, tras el reconocimiento de Eroski como una asociación de consumidores, en 1984 la marca se convirtió también en una cabecera editorial con el lanzamiento de la revista *Eroskide*, dirigida a informar sobre temas de consumo a los socios de la cooperativa —a partir de 1998, tras la creación de la Fundación Eroski, pasa a ser desarrollada bajo la marca diferenciada *Consumer*.

Lo cierto es que el reconocimiento social a la marca Eroski se ha fundamentado en su carácter cooperativo, la especialización en frescos de sus tiendas y una oferta competitiva en la relación calidad-precio. Hoy se nos reconoce un alto compromiso por el desarrollo de los sectores agroalimentarios locales en cada una de las regiones donde desarrollamos nuestra actuación, apostando siempre por la sostenibilidad de un tejido productivo ampliamente diversificado. Y en el ámbito emocional, la relación de confianza y la cercanía con el consumidor son también pilares reconocidos. Unos beneficios emocionales que fueron expresados con el eslogan «Contigo», nacido hace más de una década.

Crear una marca (de producto, por ejemplo) implica cumplir tres objetivos: los clientes deben preferirlo por encima de otras opciones, deben seguir prefiriéndolo de manera continuada, no solo una vez, y deben estar dispuestos a pagar más (al menos un poco más) por él que por las otras opciones. Todas las empresas estamos «obligadas» a lograr una buena marca. Esta elección de la



Imagen de la marca Eroski y su emblemática «E» en la fachada de supermercado en sus orígenes.

marca, del logotipo, de los envases, es una de las cuestiones más relevantes para las grandes empresas/marcas; de hecho, es tan importante que solemos hablar de grandes marcas más que de grandes empresas.

En nuestro caso, la marca surgió no del típico encargo a una agencia de publicidad, sino de un ejercicio sencillo de representación del propósito de la nueva cooperativa que se iba a fundar: Comercio. Se creaba una empresa para facilitar a las personas que pudieran «comprar» los productos de alimentación. Y detrás de esta forma sencilla de elegir la marca para la empresa, surgió no solo el

### Y UNA MARCA QUE ES MUCHAS MARCAS

Tendemos a pensar en el futuro como el tiempo de la reinención, de la continua transformación para adaptarnos a todos los cambios... Pero esa es ya nuestra historia. Nacimos para dar respuesta a las necesidades básicas al mejor precio y hemos ido respondiendo a la sociedad en cada nuevo paso, ampliando el abanico de la marca propia. Eroski Basic intenta representar el origen de la marca blanca, en cuanto a ser el producto del ahorro; Eroski SeleQtia representa la mayor calidad posible, Eroski Natur es la específica de alimentos frescos con controles de garantía de calidad en orígenes prestigiosos... Y esto, claro, no se acaba aquí.



Imagen de la marca en la fachada del supermercado Eroski Center Jolastokieta, en 2018.

nombre, sino una plasmación en la marca de los valores de los que se la quería dotar: sencillez, honradez, transparencia, confianza, cercanía, consumidor.

Una marca es una representación mental. Una combinación de emociones, de imágenes y otras asociaciones que crean un modo de conexiones en el cerebro. Cuando decimos Eroski, ¿qué es lo que nos viene a la mente? ¿Grandes hipermercados? ¿Cooperativa de consumo? ¿Empresa vasca? ¿Gigante de la distribución? ¿Una marca propia de confianza? ¿Tiendas con una buena representación de los productos frescos? ¿Empresa solidaria? Habrá un poco de todo, pero sin duda hay un factor común en muchas de estas representaciones mentales: nuestra E, que lleva con la marca desde el principio sin haber variado apenas. Somos bastante aficionados a los cambios, mejoras y renovaciones, pero hemos conservado uno de los símbolos más importantes que tenemos, esa E que es reconocida y representa bien nuestros valores.

Para que la marca sea escogida una y otra vez, la representación mental debe nutrirse de forma continuada. Por ello la repetición y la frecuencia son clave. Hacer que los clientes vean y experimenten la marca una y otra vez mejora su familiaridad con ella. Tenemos la suerte de



Una de las primeras agencias de Viajes Eroski.

que estamos en un negocio en el que la interacción con los clientes se realiza muchísimas veces durante el año, lo que nos permite mostrar la imagen de la marca tanto con los establecimientos como con los productos y con las personas.

Una marca debe despertar emociones, pero estas son efímeras, son solo el paso previo para poder consolidar *a posteriori* algo mucho más estable: el sentimiento. Son los sentimientos los que pueden conducir a una preferencia continuada. Lo que me hace volver a comprar todos los días en la misma tienda es un sentimiento positivo. Los sentimientos son duraderos, ya que son contruidos en el tiempo y reforzados por los hábitos.

Cuando una marca-producto tiene claro un propósito, genera un determinado tipo de bienestar continuado en sus clientes. De ahí que dé pie a un sentimiento estable. Y por lo tanto la marca tiene opciones de convertirse en una parte de la vida de las personas-clientes.

Hemos conseguido crear ese sentimiento positivo porque nuestras señas de identidad son la preocupación por el bienestar de nuestros clientes, por la confianza generada, por la garantía de calidad, por el claro apoyo al entorno y por la cercanía al consumidor. Estos valores son lo que han logrado la conexión necesaria de sentimientos que le hace decir a un consumidor «esta es mi marca», es lo que hemos conseguido en estos cincuenta años de historia.

Una marca propia de confianza es un valor seguro. Es la clave del negocio de la distribución de hoy en día no solo porque el consumidor la demanda, sino porque es el vehículo que transmite los valores de la empresa. La nuestra es una de nuestras fortalezas y será, también en el futuro, un elemento que podremos aprovechar al máximo para desarrollar otros negocios o para crear nuevas alianzas de proyectos que tengan al consumidor en el centro de todo.

### **UNA MARCA VERSÁTIL**

La marca ha sido un gran elemento distintivo para consumidores, trabajadores y franquiciados que han formado parte de los equipos internos. También ha sido el concepto aglutinador para expandir una fuerte cultura interna a los nuevos ámbitos más allá de la zona de origen de la cooperativa. A medida que avanzábamos en nuestro proyecto empresarial y apostábamos por una estrategia multiformato a través de supermercados, hipermercados y autoservicios franquiciados, la marca Eroski ha tenido que adaptarse y buscar segmentaciones para dar respuesta a distintos negocios manteniendo una identidad única y original. Los grandes hipermercados siempre se han denominado Eroski por constituir la tienda más completa, donde hay cabida para toda la propuesta comercial en su expresión más amplia. Los hipermercados más pequeños, de ámbito comercial, se llamaron Maxi en los años 80 y Eroski Press en los 90, para finalmente integrarse definitivamente como hipermercados Eroski. Los supermercados Eroski compartieron la marca Consum mientras esta cooperativa formó parte del Grupo Eroski para posteriormente denominarse Eroski center si se trataba de un supermercado grande con una mayor área de atracción o Eroski city si se trataba de supermercados de proximidad. Y los autoservicios franquiciados utilizaron hasta mediados de los 80 la enseña Erosle para pasar a denominarse Charter y finalmente adoptar también el nombre de Eroski city si se trataba de tiendas con una franquicia integral del modelo comercial y Aliprox en el caso de las tiendas franquiciadas más pequeñas. La vinculación de este mapa de marcas resultante es la E, el elemento gráfico más icónico y memorable de la marca. El último gran paso se dio en 2013, con la definición de una nueva, contundente y diferencial imagen de las tiendas Eroski; el diseño interior pasaba a ser un poderoso componente de la identidad sensorial de la marca, porque son las tiendas el lugar principal que representa a la marca, donde se produce el contacto directo con el cliente y donde la experiencia de compra influye de manera determinante en la valoración global de la marca. En el futuro, el reto será hacer tangibles nuestros valores en cada interacción con el cliente en unos puntos de contacto cada vez más numerosos y unos canales de comunicación cada vez más fragmentados, diferenciando la propuesta de valor al consumidor con un estilo propio reflejado en una experiencia de compra única, en una experiencia global Contigo.

# Marcas: explorando el tablero de juego en la era digital

Fernando Pasamón

Responsable global de Consultoría  
en el sector Retail de Deloitte

Eduardo Vázquez Díaz

Líder de la Agencia en Deloitte Digital

Pocas cosas hay tan simples, pero tan relevantes a la vez, como las marcas comerciales. Históricamente, no han sido más que un nombre, en ocasiones puramente descriptivo (General Electric). En otras ocasiones, contenían sencillamente el apellido del fundador, como si de un hijo suyo se tratara (Renault o Peugeot) o unas siglas, intentando explicar todo lo que querían comunicar en una palabra (*Bayerische Motoren Werke* o, en castellano, Fábrica Bávara de Motores, BMW). A veces, el objetivo es diferente: buscar una notoriedad más o menos sonora en cualquier idioma, como Kodak, la cual, sin tener ningún significado, fue elegida por Eastman simplemente porque le pareció fácil de pronunciar y recordar en cualquier idioma.

El origen de las marcas comerciales se remonta a finales del siglo XIX con el nacimiento de la industrialización. Es cierto que, anteriormente, los artesanos «marcaban» sus trabajos con una firma personal que diferenciaba sus creaciones de las de sus principales competidores, pero también es cierto que el propio concepto de marca se crea para dar

a conocer, de forma masiva, un producto o servicio a un potencial consumidor que no tiene por qué conocerlo ni por experiencia propia ni por referencias cercanas, como sí ocurría con los antiguos artesanos. Es en esos elementos diferenciadores que dichos artesanos incluían en sus productos donde podremos encontrar el origen del isotipo, ese icono que representa a la marca y, a menudo, la sustituye, como el cocodrilo de Lacoste o la manzana de Apple.

Desde su nacimiento y durante todo el siglo XX, las marcas no han sido más que eso: un nombre y una imagen que se construían en la mente del consumidor, con una calidad y un precio asociados a unos atributos propios, los cuales, creaban el mapa mental que los consumidores tenían de las diferentes marcas que competían en una determinada categoría, lo que hoy llamaríamos el posicionamiento de las mismas. Y así ha sido desde la revolución industrial hasta la revolución digital, que también en el mundo de las marcas ha venido a cambiar las reglas del juego y a sofisticar y complicar su función y su papel en el imaginario de los usuarios.

En cierto modo, podría parecer que la digitalización nos ha hecho volver a los orígenes de las marcas en el sentido que comentábamos al principio de este texto. Mientras que, a finales del siglo xx, la creación de una marca era un trabajo tremendamente profesionalizado en el que las compañías acudían a las agencias para que unos expertos le pusiesen el nombre más adecuado. Ahora, con el desarrollo del emprendimiento y la proliferación de las *startups*, la génesis de las marcas ha vuelto a las manos de sus fundadores, que en la mayoría de las ocasiones tienen nulos conocimientos de *branding* y que las eligen por consenso, en la fase de creación de la empresa, antes incluso de que exista el producto o servicio, y constituyen por sí solas, durante mucho tiempo, el único «activo» de la compañía recién fundada.

Pero ese es, probablemente, el único sentido en el que hemos vuelto a los orígenes, porque lo que ocurre en sectores consolidados, como el gran consumo o la distribución, donde los principales actores son grandes compañías con un fuerte componente interno de marketing y un sofisticado ecosistema de *partners* y agencias, es que invierten más tiempo y dinero en la creación, mantenimiento y, cada vez más comúnmente, modificación, de sus portfolios de marca.

En estos sectores, lo que ha ocurrido es que la digitalización ha cambiado el tablero de juego: ha modificado las dimensiones que construyen el *branding* de una marca

y alterado el equilibrio de poder que existía entre estas y sus consumidores.

El siglo pasado, todo el poder en la construcción de una marca lo tenía la empresa que la creaba: un buen producto o servicio, unido a un buen trabajo de posicionamiento y un marketing adecuado eran suficientes para crear, mantener —casi podríamos decir que de forma indefinida— la posición de una marca en un mercado.

Por otro lado, el mix de canales que las empresas utilizan para darlas a conocer también cambia, y añaden una nueva complejidad a la comunicación, ya que los canales digitales no son unidireccionales como los tradicionales, sino que permiten una interacción —aún diría más, una interrelación— con el consumidor. Ya no comunicamos las bondades de nuestros productos para que otros las escuchen, ahora nos responden y, a veces, incluso nos rebaten. Este hecho añade una nueva dimensión a la creación de las marcas.

La marca en sí misma pierde valor para el consumidor y al usuario cada vez le importa menos. El estudio *Meaningful brands*, basado en 300.000 entrevistas y publicado periódicamente por el Grupo Havas ([www.meaningful-brands.com](http://www.meaningful-brands.com)), analiza 1.500 marcas globales en 33 países y, año tras año, se empeña en arrojar obstinadamente el mismo resultado: a la gente no le importaría que el 74% de las marcas desapareciesen. Y esto es un dato global; si nos ceñimos a los mercados más

desarrollados, el dato es preocupantemente peor (tengamos en cuenta que, en algunos países poco desarrollados, la diferencia entre consumir un alimento de una marca conocida y hacerlo de otra desconocida puede llegar a ser un problema de salud).

Por otro lado, la digitalización ha permitido que todos los usuarios estén conectados, que compartan su visión de las marcas y que haya visibilidad de asuntos que hasta ahora formaban parte de la «vida privada» de las mismas: cómo se elaboran los productos, qué materias primas se emplean, cuáles son los controles de calidad, cómo tratan a sus empleados, si son o no respetuosas con el entorno y las economías locales, etcétera.

También es cierto que esta situación tiene un lado positivo para los fabricantes: a las marcas, por su parte, les permite saber qué es lo que sus potenciales compradores opinan de ellas y de sus competidores. Es cierto que las empresas han tenido que desarrollar protocolos de crisis hasta ahora inexistentes, porque cualquier fallo, de cualquier tipo, en cualquier rincón del planeta, puede suponer que la queja de un consumidor se haga viral y provoque una crisis mundial, pero no es menos cierto que ese mismo conocimiento les permite, a través de lo que llamamos escucha activa, construir las marcas día a día, entender qué atributos son valorados por sus consumidores o qué frenos desincentivan su consumo. Es famoso el caso de Fairy, que después de analizar

los comentarios volcados en redes sociales, lanzó un nuevo producto para lavadoras, porque descubrió que muchos consumidores echaban Fairy a las manchas difíciles antes de meterlas en la lavadora (el atributo «anti grasa» de la marca la hacía más confiable que otras marcas de detergente para máquinas).

Las marcas interactúan ahora con sus usuarios a través de las redes sociales. Su imagen ya no es solo la de sus iconos, productos o servicios. El tono en el que contestan a sus seguidores en redes sociales, la rapidez y diligencia con que lo hacen y la solución que dan a los problemas que se les plantean construyen la imagen de marca tanto como la publicidad que emiten en medios masivos (de hecho, a veces, esa publicidad tiene que contrarrestar un error cometido a la hora de reaccionar frente a una posible crisis).

Y entonces surge la pregunta: si la creación de marcas se ha «desprofesionalizado»; si al consumidor no le importa que tres de cada cuatro marcas desaparezcan y si las empresas han perdido el 100% del control sobre sus marcas, ¿significa eso que las marcas han dejado de ser importantes?

Nada más lejos de la realidad. La prueba es el movimiento en el portfolio de marcas que presenciamos, principalmente en las empresas de gran consumo, mientras la distribución trabaja también sus propios portfolios alejándose, cada vez más, de las marcas conocidas como blancas para centrarse en marcas propias. (Cuando

Kevin Robert, desde Saatchi and Saatchi publicó su teoría de las *lovemarks*, las enfrentaba como antítesis de las *trademarks* y, sin embargo, algunas de estas marcas del distribuidor son hoy vistas por los consumidores como *lovemarks* en sí mismas.) Queda aún pendiente que la distribución tome verdadera conciencia de su propio potencial, pero algunas ya han empezado: la creación de gamas de producto, como Eroski Faccile, Nature o Belle, es un primer paso en la dirección adecuada; la construcción de marcas usando canales de comunicación iguales a los usados por el gran consumo será el siguiente, y la conversión de la marca en *experience brand*, entendida como una marca que pone más foco en la experiencia alrededor de la marca que en las características del producto es, claramente, el horizonte que hay que explorar.

La irrupción en la distribución de actores como Amazon o Google podrá afectar a las políticas de precios de las marcas, que es a lo que parecen reducirla. Sin embargo, paradójicamente, no hacen más que otorgar mayor valor a las marcas de fabricante: por un lado, porque el precio de una marca solo es comparable consigo misma y, por otro, a las marcas de los distribuidores que, como comentábamos en el párrafo anterior, deberán orientarse a diferenciarse de estos actores *pure digital* y atraer al consumidor al punto de venta para lograr trasladarle esa experiencia a la que nos referimos. Estos actores y otros que van apareciendo por el camino, como puede ser

Alibaba, están ahora en el punto de mira de las empresas minoristas que no acaban de entender si se encuentran ante un competidor o frente a un posible aliado.

Las marcas están más vivas que nunca y su futuro (que estuvo en entredicho a finales del siglo xx con la aparición de las temidas marcas blancas) está resurgiendo con fuerza. Eso sí, las marcas tienen que entender tres puntos fundamentales:

1. Que ya no son los propietarios de las mismas (como si fuesen sus hijos, no les pertenecen, simplemente se los entregan al mundo).
2. Que ya no basta con tener calidad o prestar un buen servicio, tienen que constituirse como relevantes para el consumidor. Si se basan en atributos exclusivamente de producto, se convertirán en esas tres de cada cuatro marcas que a los usuarios no les importa que desaparezcan.
3. Que la creación de las marcas es dinámica, cambia día a día con las noticias que se publican sobre ellas, los comentarios de sus consumidores, las acciones de sus empleados y las consecuencias de sus actos.

El futuro es de las marcas que entiendan estos tres sencillos puntos y los apliquen en la búsqueda de convertirse en *experience brands* para sus consumidores y lograr entrar en ese 26% de marcas que se consideran «relevantes».

# 2.5

## Cadena de valor: más rápido, más barato, mejor

**Javier Amezaga**

*Director General de Recursos*

**José Miguel Fernández**

*Director de Desarrollo (1987-2011)*

**Alberto Madariaga**

*Director de Logística, Procesos y Sistemas*

**Mauro Rivas**

*Responsable de Calidad*

*No hay nada tan inútil como hacer con eficiencia  
lo que no se debe hacer para nada.*

**Peter Drucker**

---

**S**i Eroski solo vendiera cuatro euros —hace falta imaginación, ¿verdad?—, uno de ellos debería servir para pagar nuestros salarios, la energía que ilumina nuestras tiendas, el transporte que mueve nuestras mercancías, el alquiler que pagamos a los propietarios de aquellas tiendas en que operamos en régimen de alquiler y el resto de los recursos que usamos en nuestra actividad. Solo los últimos céntimos de ese euro corresponderían al (exiguo) beneficio que obtenemos como resultado de tal movilización. Los otros tres euros, íntegros, se los pagaríamos a los proveedores. Sorprendente, pero cierto: tres de cada cuatro euros que nuestros clientes pagan por los productos y nuestro servicio se los damos a los proveedores de mercancías. Los fabricantes son, en nuestra cadena de valor, una de las tres piezas que la componen, junto al suministro y las tiendas. Comprender el enorme peso que tienen en nuestros resultados ayuda a entender, sin duda, la relevancia de la gestión que hacemos con ellos.

Los hay muy diferentes, muchísimo. Por un lado, nos encontramos con los más grandes, enormes corporaciones que nos hacen empequeñecer ante su dimensión global. Son de sobra conocidas: Nestlé, Danone, Coca Cola, Procter... Con ellos solo es posible una relación de beneficio compartido, y de vinculación *sine die*. No podemos permitirnos una ruptura, y que los hijos de nuestros clientes no encuentren su postre preferido en nuestras tiendas. Siempre hemos sabido interpretar de forma pragmática esta relación imprescindible. De hecho, en estos últimos años, estos gigantes de la industria alimentaria nos reconocen como uno de los distribuidores que más y mejor colaboramos con ellos en generar nuevo valor añadido para ambas partes y, en consecuencia, para nuestros clientes.

Otro grupo muy significativo es el de quienes producen nuestras marcas propias. Nuestra historia es también la de miles de proveedores que han decidido a trabajar con nosotros haciendo productos que gustan a los clientes. Algunos son grandes, otros son pequeños fabricantes. En su mayoría han vinculado el devenir de sus organizaciones al nuestro, y hoy podemos mirar con orgullo el camino que hemos recorrido juntos para aportar a nuestros clientes miles de productos que son parte esencial de su vida: se alimentan, se cuidan, limpian y equipan sus hogares con productos Eroski. Llevamos varios años recibiendo premios internacionales que nos permiten asegurar que la gestión compartida con los proveedores de nuestras marcas propias es acertada, exitosa y diferencial: su cualidad, su precio, su empaquetado y su origen, por citar algunas de sus características, son ampliamente reconocidos. En cualquier caso, el mejor premio nos lo otorgan nuestros clientes cada día, con la confianza que demuestran al comprarlos.

El último grupo de proveedores que cabe destacar es, sin duda, el de los locales. Son los miles de agricultores, ganaderos, panaderos o cofradías de pescadores que nos sirven los productos de nuestra tierra, de cada tierra en la que estamos presentes. Porque nuestra empresa es bilbaína en Deusto, ¡no faltaba más!, y pontevedresa en Coruxo o catalana en el Eixample... Somos de aquí. La mejor forma de demostrarlo es apoyar a la sociedad y la economía del territorio, y aquellos

proveedores con los que colaboramos para ofrecer a nuestros clientes los tomates de la tierra, el pan que comíamos de niños, los pescados de nuestras costas más cercanas, todos ellos crecen con nosotros, y juntos generamos riqueza y desarrollo sostenible.

Si los proveedores «ganan» tres de cada cuatro euros, la cadena de suministro se lleva un buen pellizco de ese cuarto euro imaginario que aún tenemos que gestionar. ¿Y qué es la cadena de suministro? Es la suma de las actividades que llevamos a cabo, junto con otros agentes, para conseguir que los productos que ofrecemos a nuestros clientes estén a su disposición en el momento adecuado, al menor coste y en las mejores condiciones. Se trata de una compleja organización que involucra a nuestros proveedores de mercancías, a transportistas, a plataformas de distribución e, incluso, a las propias personas que en las tiendas colocan los productos con mimo en su lugar adecuado en cada momento. Muchos miles de personas trabajan de forma coordinada para que se consiga la cuadratura del círculo: más rápido, más barato, mejor.

Cada eslabón de esta cadena es crítico: el resultado nunca será mejor que el eslabón más débil, por lo que la optimización conjunta de todo ello y de sus partes ha sido a lo largo de toda nuestra historia una constante de gestión. Hemos tenido diferentes formas de abordarlo, aplicando distintos métodos, pero siempre, dirigidos a optimizar cada día los procesos de trabajo que permiten satisfacer a nuestros clientes. Esa constante reconsideración del modelo de compra y suministro de productos, las nuevas capacidades de gestión y la mejora continua de los procesos operativos son el germen de las numerosas iniciativas que a lo largo de nuestra historia nos han permitido conquistar importantes eficiencias en nuestra cadena de valor que han inspirado a otros operadores.

Así, en los años 70 nuestros esfuerzos se concentraron en la máxima de eliminar las actuaciones superfluas que no aportaban valor y, sin embargo, sí suponían coste. Objetivo, reducir los gastos. La naturaleza emprendedora de Eroski, el espíritu de superación y el fuerte compromiso interno por prosperar se unieron a un principio incesante en nuestra historia: mejorar el servicio y la atención al cliente. Ello nos permitió entonces implementar, de manera pionera, mejoras en la reposición en tienda, que comenzó a hacerse con el establecimiento cerrado. Supuso un cambio en la organización del trabajo en tienda y una mejora notable con su llenado antes de abrir y la reducción de reposiciones en horario de apertura al público para concentrarnos en una mejor atención al cliente y mejor servicio. Las novedades también llegaron a las plataformas de mercancías con los almacenes automáticos.

En aquella época, decidimos aportar soluciones a las empresas del sector industrial, que por entonces tenían economatos para sus trabajadores —lo que suponía un elevado coste para ellas—. Les ofrecimos la posibilidad no solo de mantener la oferta, sino de mejorarla con más referencias, mejores horarios y servicios y, por supuesto, a un coste menor. Su fidelidad e incorporación al sistema de cuota (un descuento permanente en sus compras) nos permitieron incrementar notablemente las ventas por metro cuadrado, en más de un 50%.



Almacén de Mercancías Generales de Elorrio en 1998.

La innovación aterrizó, además, en el formato de nuestras tiendas y de manera decidida nos adentramos en el difícil campo de la gestión del multiformato con la apertura del primer hipermercado en 1981. La apuesta se mantiene hoy en día con una diversidad de formatos extensa, fruto de la flexibilidad y capacidad de adaptación en la definición de nuevas propuestas para atender las necesidades del consumidor.

Asimismo, la firme creencia e incesante apuesta por la creación de valor compartido nos llevó a abrir canales de colaboración con los fabricantes. Una relación de cooperación fundamental en la innovación y perfeccionamiento de nuestra cadena de valor que permanece vigente hoy en día. Su resultado fue una notable optimización del transporte, que tiene como paradigma medidas tan memorables como transformar los tambores de detergente de cilíndricos a rectangulares procurando una optimización del espacio de los vehículos de transporte al mejorar un 30% la capacidad del palet.

En cuanto al tercer gran ámbito de la cadena de valor, nuestra red de tiendas —buena parte de las cosas que ocurren en ellas forman también parte de la cadena de suministro—, el mayor valor añadido de nuestra organización es la relación entre las personas, entre cada persona que trabaja en nuestras tiendas y cada cliente que decide confiar en nosotros para hacer sus compras. Son millones de interacciones, y en cada una de ellas nuestro futuro se hace un poco más grande y mejor, o lo

contrario. Ahora se les llama «los momentos de la verdad», porque en cada una de esas interacciones cada cliente decide si mañana volverá a comprar en una de nuestras tiendas o probará algo distinto. Y no hay nada más importante que la energía positiva que se puede transmitir en cada una de esas interrelaciones, que puede ser la sonrisa, la ayuda, la preocupación sincera por sus circunstancias...

### **UNA MUESTRA DE TRANSFORMACIÓN: LA SECCIÓN DE CARNE**

La evolución de la sección de carne de Eroski es un buen ejemplo de la mejora continua, de la adaptación a los tiempos y de la búsqueda de la mayor calidad y seguridad alimentaria. Hubo una época, en los 80, en que nuestra sección de carne comenzaba incluso antes del propio matadero ubicado en Berriz (Bizkaia) que gestionábamos directamente. En vacuno realizábamos la compra en granja y negociábamos los precios en el momento del sacrificio. La singularidad de esta parte de la cadena de valor radicaba en que, además, era una fábrica de productos cárnicos en la que se procesaban todo tipos de productos como salchicha fresca, hamburguesas, etcétera.

A comienzos de los años 90, el proceso de expansión y desarrollo de Eroski, el nacimiento del Grupo Eroski y la apertura de un importante número de supermercados e hipermercados forzaron un cambio. Para adecuar el servicio, construimos una central de transformación de carne (CTC Zorroza), adjunta al matadero comarcal de Bilbao, que integraba la totalidad de la sección de carne y sus diferentes procesos, incluida la categoría de aves. Logramos una importante transformación en todos los ámbitos: calidad, compras, logística, aprovisionamiento, alianzas, adquisiciones, personas. Entonces afianzamos el concepto de calidad a través de los diferentes procesos en los diversos programas de formación y adecuación (5s, Pareto, EFQM, etcétera). En coordinación con la Administración, trabajamos de forma rigurosa y exigente el concepto de seguridad alimentaria con implantación de APPCC (buenas prácticas de manipulación e higiene, cadena de frío, trazabilidad, limpieza y desinfección, etcétera) y de la mano de AENOR, con la Certificación ISO 9001, certificando el Programa Ternera Saboree lo Natural en 1994 (antecedente del actual programa Natur), con el alcance de aprovisionamiento, manipulación, despiece, almacenamiento y entrega en los centros de venta del Grupo Eroski de carne y productos cárnicos. Fue un hito: fuimos la primera empresa en el sector cárnico certificada. Además, en este sector era donde se originaban la mayoría de los problemas en la seguridad alimentaria y la certificación proporcionaba seguridad en todos los procesos. Más adelante, a finales de los años 90, certificamos también la planta de elaborados cárnicos, lo que supuso disponer de una central de transformación totalmente certificada. Esta situación incrementó la confianza en los consumidores, ya que en aquellos años aún no se habían desarrollado programas de aseguramiento como las DO, IGP o marcas de calidad.

Con el tiempo y otra serie de cambios, otro hito fue el desarrollo de la producción en formato porción consumidor: se producían las bandejas, tanto de vacuno como de elaborado; se daba la opción de servicio a los centros de un producto totalmente terminado y listo para la venta. Este fue un paso importante de transformación en la sección de carne en general, ya que pasamos de elaborar el producto en las tiendas a realizarlos de forma centralizada, de la venta asistida en las tiendas al nuevo modelo de autoservicio. Esto supuso la desaparición progresiva del carnicero en las tiendas, una figura que se ha ido recuperando en función de la evolución del mercado y de la estrategia definida en el marco de la relación con el cliente.



Plataforma logística automatizada de Elorrio en 2014.

En la búsqueda de la mejora continua, el socio cliente ha desempeñado y desempeña un papel fundamental y diferencial respecto a nuestros competidores a lo largo de nuestra historia. Su sentido de pertenencia y compromiso de participación define una figura más exigente, a la vez que comprometida, que representa un factor de presión que nos impulsa a revisar permanentemente la gestión de los procesos, a explorar continuamente nuevas y mejores soluciones, a promover el cambio, y que nos inyecta el estímulo necesario para mantener el espíritu de aspirar a ofrecer la excelencia a los clientes. El factor común que comparten estos cincuenta años de historia es nuestra relación con los socios consumidores, que culmina actualmente en unos niveles de relación cada día más personalizada y, por lo tanto, más satisfactoria. La tienda es, pues, un eslabón clave en la cadena de valor. Hasta que el cliente sale por la línea de cajas con la compra o hasta que la recibe en su domicilio con plena satisfacción, la flexibilidad de los equipos de tienda para adaptarse a los flujos y para optimizar el servicio resulta fundamental.

En este potencial disponemos de una ventaja competitiva. La gran diferencia siempre es nuestra naturaleza cooperativa; es decir, cuando una de nosotras y de nosotros mira, habla, atiende, cobra a un cliente es bien consciente de que está haciendo que su propio futuro, y el de los suyos, sea mejor. Porque Eroski es la organización de todos quienes la hacemos cada día. A esa condición sí podríamos calificarla de eficiencia en la cadena de valor.

## LA EFICIENCIA LOGÍSTICA EN LA CADENA DE VALOR

Eroski cuenta con una red amplia de plataformas propias. Un recurso muy útil en manos del distribuidor para asegurarse el dominio sobre la cadena de valor, pero que le obliga a habilitarse para un oficio que excede al de mero comerciante. Y le exige una gestión integral en la que necesariamente debe implicar a los fabricantes.

Nuestra manera de entender la logística ha experimentado un giro radical en los últimos tiempos. De un modelo sostenido por un trabajo fundamentalmente manual a un modelo automatizado e innovador. Pero si queremos que continúe el cambio ya iniciado hacia la excelencia, hay dos aspectos claves que debemos trabajar: estandarización y colaboración.

La estandarización de tareas y procesos de los diferentes actores de la cadena es el primer paso de la mejora continua y conjunta. La normalización de las mejores prácticas en el sector facilita el lenguaje común y la conectividad. La sincronización de los diferentes agentes: esta es una de las claves que define la eficiencia global en costes y servicios de una cadena.

Esta sincronización, sin embargo, no es posible sin la colaboración entre los diferentes agentes de la cadena. El trabajo conjunto es el camino para generar sinergias y cambios más profundos que los que podamos conseguir en el trabajo unilateral. Estas colaboraciones requieren un punto de partida básico preliminar: la confianza entre los colaboradores. Para poder compartir conocimientos, ideas, informaciones, mejoras, etcétera.

Un equipo humano empoderado y responsable representa una condición insoslayable siempre. Y también en la actividad logística, que a menudo precisa de un esfuerzo físico continuado.

En Eroski hemos acometido en los últimos ejercicios automatizaciones de los procesos con mayor esfuerzo físico para las personas. La primera razón es mejorar las condiciones físicas del trabajo de las personas. En una plataforma, cada persona puede mover, de media, cerca de ocho toneladas de peso al día; se suma el hecho de que la edad media de los trabajadores —en muchos casos socios de la cooperativa— es creciente y por ello, son susceptibles de mayor afectación por estas condiciones físicas—. Y en segundo lugar, hemos buscado la mejora de la eficiencia en los movimientos de mercancías.

Por eso, automatizamos algunos de los procesos más pesados, como los de fruta, alimentación y congelado. Redefinimos el modelo de transporte con nuevas estrategias, incluida la optimización del transporte de compra en origen y, asimismo, implantamos nuevas herramientas de previsión anticipada de la demanda.

Si los 90 fueron testigos del nacimiento del e-commerce en el *retail*, hoy ningún distribuidor puede renunciar a la venta *on line*. De hecho, la apuesta de Eroski y Caprabo por el canal *on line* y la multicanalidad es más que manifiesta. Sin embargo, el reto sigue siendo el dominio de la última milla y de la preparación de pedidos y estamos inmersos en búsqueda de soluciones flexibles y eficientes, tanto en la preparación de los pedidos como en la entrega al cliente final.

En el área de logística, y en concreto en las plataformas, llevamos muchos años trabajando con un modelo de gestión *lean*: búsqueda de la calidad perfecta a la primera y eliminación del desperdicio y las actividades que no añaden valor. En los últimos años, hemos implantado esta metodología en el conjunto del Grupo. Y nos aporta muchos beneficios: simplificación, estandarización y homogenización de los procesos; agilidad, flexibilidad y adaptación a las dinámicas comerciales; eficiencia y mejora continua; despliegue de objetivos definidos con los mismos criterios y con metas claras para todas las personas integrantes; y por último, la satisfacción de las personas, al aumentar su participación y autogestión.

## El precio y el valor

No es mal inicio para este capítulo el de citar a Machado cuando llama necio a quien confunde valor y precio. Y esta es, precisamente, una de las dialécticas más importantes entre las estrategias de toda empresa del sector de distribución, igual que pasa en todos los demás.

El precio de los productos ha sido siempre un ingrediente esencial para la decisión de compra del cliente. En consecuencia, para los proveedores del producto o del servicio, la estrategia de la imagen de precio y la imagen del valor han sido ingredientes esenciales para ubicar su espacio en el mercado.

De hecho, en la distribución alimentaria, la primera motivación del cliente para elegir una tienda viene siendo la proximidad, de forma permanente, clara y destacada. Pero en segundo lugar siempre se menciona el precio, a veces dentro de esa formulación más compleja de calidad/precio.

Sin embargo, la importancia del precio como movilizador del cliente no es un hecho estable, no es ajena a la influencia de otros factores, como la renta. Por ejemplo, hace cincuenta años, las familias españolas dedicaban la mitad del presupuesto familiar a las compras de alimentación. Necesariamente, en muchísimas familias, el precio de los productos determinaba qué se consumía y qué no. Pero la menor diversidad de tiendas y de productos de entonces, conducía esta necesidad hacia la elección de los productos más baratos dentro de la tienda y a concentrar el mayor gasto en ocasiones especiales.

Hoy, el porcentaje de la renta que dedicamos a la alimentación se ha reducido considerablemente y no llega de media al 15%, una aplicación empírica adicional para probar la Ley de Engel que atribuye una elasticidad-renta negativa al gasto en alimentación. Una consecuencia de esto es que, para muchos clientes, los precios adicionales de una alimentación más cualitativa tendrían un impacto pequeño sobre el gasto total. Sin embargo, hay que reconocer que sigue habiendo capas importantes de la población en las que la parte de la renta destinada al gasto de alimentación sigue siendo alta. Por ejemplo, el quintil de rentas disponibles más bajas en España dedica a alimentación el 20,3% de su renta (2017) cuando el de rentas más altas se queda en el 10,3%.

Además, la variedad de tipos de formato o de tienda que se ofrecen hoy, hace que el cliente pueda elegir, no solo entre productos, sino también entre tiendas en las que ya sabe que los precios van a ser bajos, independientemente de otros factores, o tiendas en las que encontrará ofertas de interés o tiendas con atributos de surtido amplio, servicios u otros valores.

En tiempos de crisis y de bonanza el consumidor modifica también de otros modos su gasto en alimentación, bajando o subiendo el precio medio de los artículos que integra en su cesta. En las últimas décadas, la proteína animal (carne y pescado) ha incrementado su presencia en los platos en detrimento del pan, las patatas... Como consecuencia, el precio medio del kilo de alimentos ha crecido. Y en la última crisis, la reacción inmediata del consumidor fue la de reducir

el precio medio del kilo de esas proteínas, por ejemplo en la carne, aumentando el consumo de pollo a costa del vacuno.

Pero, así como el precio es un factor de elección muy racional, fácilmente evaluable y comparable, el valor por el que se paga el precio se tropieza con dificultades de evaluación y percepción y conduce la elección a un terreno de subjetividad que ha sido siempre objeto de atención en las disciplinas del marketing. A este respecto, prefiero usar el término de valor al de calidad a pesar de que este es el más usado coloquialmente. El valor es un concepto en el que, además de la calidad intrínseca del producto, caben también otras aportaciones como las culturales, sociales o las perceptivas y emocionales que se suelen relacionar con las marcas.

Y es claro que cuando el cliente menciona que el precio es el segundo criterio en importancia para elegir un producto o un establecimiento está incluyendo en la afirmación, más o menos expresamente, una idea de equiparación, a igualdad de valor o calidad.

Cuando el cliente no distingue la diferencia de valor, opta por el mejor precio.

Y cuando hablamos de alimentación, el valor tiene muchas facetas, y desde luego las tres siguientes: la sensorial y placentera, la nutritiva y saludable y la de la sostenibilidad y origen... Cuanto más desprovisto de valores esté el alimento, más importante será el precio como elemento de comparación. Y cuando esto ocurre, el producto que encaja con esta estrategia es un producto elaborado con la mayor eficiencia posible, prescindiendo de valores no retribuidos, para que un precio de venta bajo sea capaz de cubrir costos bajos. Esto lleva, inevitablemente a trasladar la producción a los lugares más eficientes y si están lejos, a procesos de producción que ayuden a preservarlos durante el mayor tiempo y condiciones del transporte.

Y cuáles son los valores que nos parecen importantes preservar. Para asentar pautas para una dieta saludable y sostenible en la población considero que es muy importante animarla a descubrir el valor integral de los alimentos, al menos en las tres facetas descritas en el párrafo anterior y que los padres adquieran y transmitan ese valor a sus hijos.

Hay una correlación positiva entre las tasas de obesidad y los síntomas de dar poco valor a la alimentación y a los alimentos (tasas de consumo de comida rápida grasa, tiempo dedicado a cocinar y a comer, comer mientras se trabaja o se desplaza al trabajo, número y variedad de alimentos consumidos en la dieta, cantidad de productos locales...).

El problema del valor de la alimentación saludable y sostenible es que ese valor sea realmente significativo, relevante y que sea percibido como tal por el consumidor. Y hay unos valores más fáciles que otros para ser comunicados, y hay alimentos que tienen más capacidad para comunicar sus valores que otros. Por ejemplo, una fruta sin elaborar pocas veces tendrá la capacidad de comunicar al consumidor su valor. Sin embargo, un alimento procesado, con valor añadido, marca y una empresa importante detrás, tendrá mayores probabilidades de comunicar su valor al cliente



Mostradores de alimentos frescos de Eroski Leioa en 1986.

objetivo. La base de la pirámide alimentaria, constituida por alimentos no procesados, está llena de empresas con poco presupuesto de marketing.

Y ahí es donde todas las estrategias de marca y comunicativas despliegan sus armas con diferentes niveles de éxito tratando de conseguir el favor de los clientes. El premio será conseguir que este pague un precio adicional por el valor transmitido.

Los distribuidores también tienen el reto de comunicar valor si su estrategia elegida es la de aportar valor adicional. Como en las otras empresas ese valor debe ser también significativo y relevante para un número suficiente de consumidores. La variedad, los servicios, el confort de compra, el tipo de productos ofrecidos, etc., son algunos de los componentes de ese valor y el reto, como siempre, el de conseguir que sea percibido y apreciado por el cliente potencial.

En el caso de Eroski, buscamos que el consumidor perciba un valor adicional basado en aspectos diversos, como la compra en una tienda más agradable, con una mejor atención por parte de las personas de la tienda, con productos más variados (el doble o el triple que otras tiendas a igualdad de superficie, lo cual permite, además, que el número de proveedores que tienen acceso al cliente se multiplique), con surtidos que aportan valores intrínsecos relacionados con dietas más

saludables y sostenibles, con amplia presencia de productos frescos (productos que promovemos a falta de fabricantes que lo hagan o lo puedan hacer), con esfuerzos notables para dar información y formación a los consumidores (Escuelas de alimentación, publicaciones)...

Y también buscamos que el consumidor pueda comprar a precios razonables, comparables con los de cualquier otro establecimiento, incluidos los que se especializan en estrategias de precio. Uno de los compromisos de Eroski (el 7º de los 10 Compromisos por la Salud y la Sostenibilidad) es el de asegurar el acceso a una alimentación saludable y responsable y especialmente cuando nos referimos a los productos básicos y los que deben tener una mayor representación en la dieta saludable. Al mismo tiempo, buscamos que esa dieta esté impregnada de valores que resulten útiles e interesantes para el consumidor. Nos gusta poner el acento en ofrecer el precio adecuado más que en ofrecer precios bajos sin hablar del producto. Ponemos especial empeño en hacer accesibles las cosas buenas, para personas de todas las posibilidades, no solo para los más favorecidos.

En definitiva, vemos que hay un elevado interés de los consumidores por la alimentación, es una moda. Esperamos que no sea pasajera y que redunde en una mejor alimentación y deseamos que vean en Eroski a una enseña cómplice en ese empeño.

Uno de los valores al que damos mucha importancia es el valor del producto local, el producido muy cercano del lugar donde se consumirá. Estos productos tienen todos los ingredientes para representar un modo de situarse ante el consumo, dando valor y sentido al hecho de comer, una actividad biológica imprescindible y, a pesar de ser así de básica, de múltiples y variadas repercusiones. Hace cincuenta años los productos locales eran muy frecuentes, pero su valor no era percibido como elevado, de hecho, los nuevos alimentos llegados de fuera (yogures, bebidas y refrescos, alimentos envasados, frutas exóticas...) representaban los valores deseados de variedad, calidad, prestigio y la televisión ayudó a extenderlos y arraigarlos. Hoy, estos —antaño— nuevos productos se cargan de connotaciones menos atractivas y los productos locales vuelven a ponerse en el foco de atención, pero no de igual forma cualesquiera de ellos, sino especialmente los que mejor pueden encajar con una alimentación más saludable y sostenible. En nuestra opinión, unos productos locales con estas características tienen un enorme futuro ya que recibirán el favor y el voto de compra del consumidor.

Y avanzando en las ecuaciones de valor y precio, una cuestión que se plantea con frecuencia es la del precio justo. Cuestión extraña en una economía de mercado que fija el precio de las cosas en el punto en el que se cruzan la oferta y la demanda de los productos comparables y no lo basa en consideraciones de justicia. Por cierto, a asegurar esas condiciones de transparencia en la fijación de precios en el mercado se dedican con empeño instituciones nacidas en los últimos años en todos los países, como la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) en España y las autoridades autonómicas equivalentes correspondientes.

La justicia en el precio remite más a cuestiones morales, siendo una materia que ya dio trabajo a Aristóteles, que asociaba la justicia con la conservación de la felicidad, o a Santo Tomás. Esta justicia apela a cuál es la remuneración o compensación adecuada para un esfuerzo y en particular lo relaciona con la compensación que permite sostener ese esfuerzo en el futuro en condiciones dignas (sociales, ambientales, y económicas).

El Comercio Justo, gestionado por ONG diversas, es una de las iniciativas más reseñables referida a los productos de orígenes lejanos, como el café o el cacao. Pero cuando hablamos de orígenes cercanos nos encontramos con menos apoyos, especialmente cuando estamos ante productos genéricos, de baja diferenciación, es decir, con baja capacidad para conseguir del cliente una atribución de un valor distintivo a su producto. Y como he dicho más arriba, si el cliente no distingue el valor, elige el precio. Los productos básicos agropecuarios son los más directamente afectados por esa falta de diferenciación. Las recetas teóricas son simples, los valores que deben construirse para huir de las dinámicas de enfrentamiento entre oferta y demanda de un genérico, son los de crear y comunicar marcas de calidad, de origen y otras que permitan identificarse, distinguirse de forma única ante el consumidor con la esperanza de que ese valor adicional pueda soportar un precio adicional.

Pero eso no es todo, aunque se haya conseguido una retribución total adecuada para el producto, después hay que distribuir ese valor entre todos los eslabones de la cadena de valor. Para que esa cadena sea sostenible, todos los eslabones deben recibir una compensación suficiente, que les permita cubrir sus costos en condiciones duraderas en el tiempo. Dependiendo de los sectores, siempre hay algún eslabón que tiene la capacidad o fuerza determinante para condicionar ese reparto y salir favorecido en el mismo. Es injusto e irresponsable aplicar una mirada egoísta o cortoplacista a este reparto, la sostenibilidad está en juego.

Eroski también ha tenido que aplicarse a definir criterios de acción en este campo. El precio de venta es como se dice en este artículo uno de los principales criterios para la compra también para los socios consumidores que gobiernan esta cooperativa. Pero la preocupación por desarrollar una alimentación más saludable y sostenible nos ha llevado a buscar condiciones de relación diferente, más constructiva y para el largo plazo, con los eslabones más débiles de la cadena alimentaria, con los productores, agricultores, ganaderos, pequeños elaboradores e industriales. La voluntad es la de escuchar para conocer mejor las condiciones existentes, comunicar mejor al consumidor el valor de los productos y de distribuir de forma más sostenible el resultado de ese trabajo en la cadena de valor. Tres compromisos que nos han guiado en los últimos años y que expresamos públicamente en 2012

Los valores a los que el consumidor dará importancia en el futuro son una interrogante y tampoco está claro si estará dispuesto a pagar por ellos, porque si no los paga, el que aporta el valor

o desaparecerá o buscará la compensación de otra manera (*si no pagas por un producto, es que tú eres el producto*). Sin embargo, creo que algunos de los valores que los consumidores estarán dispuestos a pagar de maneras diversas en el futuro tendrán que ver, al menos, con dos cosas: Con liberar tiempo de las actividades menos satisfactorias y también, precisamente, con sentirse bien, por las relaciones humanas que se mantengan, por las actividades de descubrimiento, o de creación, que se emprendan y por poder cuidar o ser cuidado.

Los negocios de distribución también estarán en ese punto, dando respuesta a todas esas necesidades desde sus ámbitos propios, aplicando tecnología desde luego, pero sobre todo, espero, aplicando humanidad, lo único que a la larga tiene valor y ese valor no está en venta.

---

# Evolución de la cadena de valor

José María Bonmatí

Director General de AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial)

**H**ablar de la evolución de la cadena de valor en los últimos cincuenta años y analizar los retos de futuro a los que se enfrenta no es tarea fácil, ya que supone abordar la propia evolución del conjunto de nuestra sociedad.

Cuando hablamos de productos de gran consumo, especialmente de alimentación y bebidas, es esencial situar al consumidor en el centro. La cadena de valor pone el foco en esa aportación de valor al consumidor final, que es quien paga los costes que esa cadena genera. Así pues, la cadena de suministro debe garantizar que los productos lleguen en la cantidad adecuada, en el momento justo y al precio correcto.

Abordaremos la evolución de la cadena de valor revisando lo que ha sido la evolución de la distribución en estos años y también el momento de cambio disruptivo al que se enfrenta en la actualidad.

Si bien la transformación es una constante, hay ocasiones en que se producen algunos cambios más profundos, más disruptivos, que suponen un verdadero punto de inflexión. Según un reciente estudio de la consultora McKinsey sobre la historia del comercio moderno, a lo largo del siglo pasado no ha

habido muchos cambios que hayan supuesto una verdadera transformación del sector.

Sin duda, el primer cambio profundo sería el nacimiento del supermercado. Parece ser que su percusor fue Clarence Saunders, quien abrió su tienda en Memphis (Tennessee, Estados Unidos) en el año 1916. Aquel establecimiento llamado Piggly Wiggly supuso un gran cambio en el comercio tal y como hasta entonces se conocía, ya que los productos estaban envasados y expuestos en estanterías. Esto posibilitó el desarrollo de envases que, además de conservar y contener el producto, también ayudaban a venderlo. La nueva manera de exponer el género abrió un gran campo de desarrollo para las marcas.

En términos de productividad, el nuevo modelo de establecimiento implicaba un cambio radical, ya que se eliminaban mayoritariamente el mostrador y la venta asistida. A partir de este momento el supermercado evolucionaría con tiendas más grandes y con más innovaciones.

La segunda gran transformación se produjo en 1963 con la creación del hipermercado. Fournier y Defforey abrieron, en un cruce de caminos a las afueras de París, el

primer establecimiento con el concepto de todo bajo un mismo techo. El consumidor valoraba realizar una compra completa y estaba dispuesto a desplazarse con el fin de encontrar todo ese surtido, por ello la facilidad de aparcamiento era fundamental en el nuevo formato comercial.

Otro de los elementos de atracción eran las ofertas y lo que Bernardo Trujillo definió como una política de «islotes de pérdidas en océanos de beneficios». A partir de ese momento el hipermercado también evoluciona, se desarrolla la marca propia de la distribución, los formatos se hacen más grandes, nacen distribuidores especialistas, etcétera.

La tercera gran innovación del siglo xx es el surgimiento de la venta por internet, si bien muchos de los operadores que aparecieron en ese momento han desaparecido al no alcanzar el nivel de rentabilidad requerido. Siguiendo la diferenciación entre bits y átomos de Nicholas Negroponte en su libro *Being Digital*, las ventajas de la venta por internet son más evidentes en industrias como los medios de comunicación o la contratación de viajes, en los que el producto no es material y, por lo tanto, no exigen los costes asociados de la logística. A pesar de ello, algunas de las barreras para la venta de alimentación por internet están empezando a salvarse.

La última disrupción, por el momento, es la que llamamos omnicanalidad. El consumidor vive rodeado de tecnología y esta es su

nueva normalidad. Como señala Peter Hinsen en su libro *The New Normal*, quiere una experiencia única, sin costuras, independientemente del canal. El deseo del consumidor es acceder a una oferta ilimitada de opciones, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo, y esta nueva realidad tiene grandes implicaciones para la cadena de valor y transforma, revoluciona, la cadena de suministro. Implica, por ejemplo, dotarla de mayor flexibilidad y, al mismo tiempo, multiplica su complejidad. La cantidad de datos se multiplica y la calidad y fiabilidad de los mismos constituye la base de este cambio. El gran reto de nuestro sector en este nuevo entorno es continuar satisfaciendo las demandas del consumidor, cubriendo sus expectativas y con un modelo de negocio sostenible.

Además de plantear una revisión total del negocio, la omnicanalidad lleva hasta el límite la propia sostenibilidad del modelo, ya que la transparencia de precios presiona los márgenes y la venta por internet conlleva costes logísticos y de entrega superiores a la venta física.

El impacto de esta nueva era no solo tiene afectaciones para los operadores de la industria de productos de consumo, fabricantes y distribuidores, ya que abordar, por ejemplo, la última milla —en un horizonte de notable incremento de las entregas a domicilio— es una tarea que exige la colaboración de otros agentes (operadores logísticos, responsables

de gestionar la movilidad en las ciudades...). De igual modo, se produce una convergencia de canales que exige redefinir el rol de la tienda como hasta ahora la conocíamos.

### **Cadena de valor**

La cadena de valor es un concepto desarrollado por Michael Porter en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, según el cual las empresas desarrollan una serie de actividades que generan unos costes. La clave es que ese valor, traducido al precio que está dispuesto a pagar el consumidor, sea superior al coste de las actividades en que se ha incurrido para generarlo.

Porter divide el conjunto de actividades de la cadena de valor entre primarias o de la línea y actividades de apoyo o de soporte.

En una visión más amplia, debemos analizar también el denominado «sistema de valor», entendiéndolo como el conjunto de cadenas de valor. Este concepto me parece especialmente relevante, ya que ha sido clave en la mejora de la eficiencia y de aportación de valor.

En una primera etapa cuando se desarrolla el consumo masivo y estamos en un modelo de demanda en el que lo relevante es producir aquellos productos que el consumidor quiere comprar, lo fundamental es ser capaces de llevar el producto desde el sector primario al comercio —en el caso de los productos frescos naturales— o a la industria, para su transformación y posterior distribución a las

tiendas. En ese momento nacen los mercados mayoristas, tanto en origen como en destino, para acercar esos productos básicamente del campo o del mar a los núcleos urbanos en fase de expansión.

En esa cadena de valor, es básicamente el fabricante el que asume la distribución física de los productos a las tiendas.

Posteriormente, el crecimiento de la distribución organizada y la multiplicación de los puntos de venta provocan un gran cambio, con la creación de almacenes, plataformas logísticas que centralizarán la entrega de productos de los proveedores para su posterior entrega a los puntos de venta y con un proceso previo de selección (*picking*) de productos.

En este caso se produce un cambio de función en la cadena de valor, de forma que uno de los eslabones asume una función que realizaba el eslabón anterior, a cambio de parte de la aportación de valor que llevaba aparejada.

En los últimos años hemos visto ejemplos de naturaleza parecida «aguas arriba» en el transporte. Tradicionalmente, el fabricante enviaba sus productos desde sus fábricas a los almacenes o plataformas de la distribución. Ahora bien, con el objetivo de buscar una mayor optimización de las cargas de los vehículos y reducir el transporte en vacío —especialmente en los retornos—, algunos distribuidores han pasado a asumir el transporte de los productos desde las fábricas o

almacén de sus proveedores, lo que se ha llamado *«backhaul»*.

Es un claro ejemplo de cómo de interconectados están los diferentes eslabones de la cadena de valor y de la importancia de impulsar mejores prácticas basadas en modelos de colaboración.

No hay que olvidar que para impulsar una cadena de valor ágil y sin fisuras es necesario no solo perseguir la eficiencia de los movimientos físicos, sino también que el «flujo físico» vaya parejo al intercambio de información a lo largo de toda la cadena. En este entorno han desempeñado un papel fundamental los estándares GS1, que permiten hablar un lenguaje común, y abarcan desde la identificación de los artículos y agrupaciones, la captura del dato —a través del código de barras—, hasta los sistemas de intercambio de información como el EDI.

### **ECR (Efficient Consumer Response)**

La aparición de esas nuevas formas de distribución que ya hemos comentado, la ralentización del crecimiento, la reducción de márgenes, la proliferación del número de nuevas referencias y la necesidad de impulsar una mayor orientación al cliente por parte de fabricantes y distribuidores dieron lugar al nacimiento, ya en los años 90, del proyecto ECR, primero en Estados Unidos y posteriormente en Europa.

En esencia implicaba un cambio de enfoque, pasando de un modelo de confrontación a un nuevo modelo de colaboración que permitiera eliminar costes y orientar el conjunto de la cadena de valor al cliente.

La colaboración entre eslabones y su foco en el cliente final, iba a permitir abordar aspectos tan relevantes como la reducción de faltantes en los lineales, surtidos no optimizados, excesos de existencias a lo largo de la cadena, ineficiencias operativas ligadas a las promociones, etcétera. Por otro lado, permitía aumentar también el éxito en el lanzamiento de nuevos productos, promociones más eficientes y surtidos con mayor rotación y más orientados a las necesidades de cada tienda y del cliente final.

La estrategia de ECR se definía a través del compromiso de fabricantes y distribuidores de trabajar conjuntamente en el objetivo de aportar valor añadido a los consumidores, reduciendo los costes totales en los procesos de generación y satisfacción de la demanda. Pasar del enfrentamiento a una relación de ganar/ganar es el gran hito que supuso esta iniciativa.

Muchas de las mejores prácticas del proyecto de ECR llevan acompañada la necesidad de compartir información. Así, con el objetivo de indicar los costes totales de la cadena se desarrollan proyectos como los de Continuous replenishment program (CRP) e incluso de colaboración en la planificación conjunta

de la Demanda, CPFR (Collaborative planning forecasting and replenishment).

Estos proyectos fueron los antecedentes de prácticas como las de flujo tenso o *cross docking*, que tenían como objetivo adecuar los excedentes a la demanda, optimizando el nivel de inventarios a lo largo de la cadena. Estas prácticas exigen un marco de colaboración que permita que el incremento de las frecuencias de entrega no suponga un coste mayor al ahorro obtenido. Es importante considerar que aquí la exigencia de cumplimiento y fiabilidad de las entregas es incluso mayor, ya que, en caso contrario, pueden provocar mayor número de roturas de *stock*.

Esta visión de una logística de principio a fin (*end to end*) pone el foco en el cliente final hasta el punto de que el nivel de servicio es tan importante que puede llegar a priorizarse, por encima de los costes que genera.

En estos casos, desarrollar métricas adecuadas y compartidas e involucrar también a los operadores logísticos es clave para el éxito, así como para que el proceso de externalización de la logística y el transporte no implique una pérdida del control de la misma.

### **Envases, embalajes y elementos de manutención**

Más allá del envase primario, el embalaje, ha desempeñado un papel muy relevante la evolución de la cadena de valor. No hay que olvidar el gran avance que supuso la introducción

de las paletas, permitiendo importantes mejoras en términos de eficiencia y productividad en las operaciones de carga y descarga de camiones y también en los almacenes.

Un paso decisivo para su consolidación fueron también los *pools* de paletas, extendidos, más adelante, en ámbitos como los envases retornables de transporte, fundamentalmente de plástico y muy utilizados en productos frescos.

Los envases y embalajes se han ido adaptando también a los requerimientos de toda la cadena de valor y a su evolución. No en vano, es un valor añadido para el producto, ya que sirve para su protección, manipulación, transporte, almacenaje y también para impulsar sus ventas.

Diferentes iniciativas como «Ready to sell» o «Shelf Ready Packaging» han servido para reforzar esta visión y dar mayor importancia a los costes asociados a lo largo de toda la cadena —especialmente a la tienda— y con un enfoque colaborativo. Los retos son conseguir que el embalaje facilite la identificación del producto, lo haga fácil de colocar y reaprovisionar en el lineal y mejore su viabilidad.

Además, en la actualidad la preocupación por la sostenibilidad está ganando peso y es una tendencia que va a seguir creciendo, de modo que, en este nuevo escenario, la gestión de los residuos y la reducción de los mismos pondrá a prueba nuevamente la visión del conjunto de la cadena de valor.

De igual modo, en el marco de la economía circular nuestra cadena de valor debe buscar el desperdicio cero, algo que también demanda el consumidor, tal y como demuestran los proyectos dirigidos a reducir el desperdicio alimentario en todo el proceso.

Asimismo, la reducción de emisiones, la huella de carbono, supone un nuevo reto. En este campo, proyectos como Lean & Green aúnan la sostenibilidad y la eficiencia, al tratar de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en el transporte, y mejorar al mismo tiempo la eficiencia.

### **Omnicanalidad y transparencia de la cadena de valor**

Se atribuye al filósofo griego Heráclito la frase de que lo único constante es el cambio. Einstein dijo varios siglos después que «no hay nada más permanente que el cambio» y que para mantener el equilibrio hay que seguir pedaleando, como cuando vamos en bicicleta. En la era digital el cambio sigue presente, pero acelera su velocidad y continuamente aparecen nuevos términos y tecnologías que impulsarán esa transformación. Inteligencia artificial, *blockchain* o cadena de bloques, aprendizaje automático, *advanced analytics*... son la muestra de que estamos solo ante la punta del iceberg.

Hasta ahora, la cadena de valor había estado basada en la linealidad. Sin embargo, en los últimos años, se ha evolucionado hacia un ecosistema de valor en red, tal y como apunta

Peter Hinssen en *The Network Always Wins*. Este ecosistema implica tener más en cuenta a todos los grupos de interés (*stakeholders*) y —como el biológico— supone mucha más interdependencia entre quienes comparten un determinado hábitat. La necesidad de compartir información entre los diferentes agentes será una exigencia cada vez mayor en este nuevo ecosistema de valor.

También el nuevo consumidor está acelerando su proceso de cambio. Han cambiado sus expectativas, sus comportamientos y sus hábitos alimentarios. Además, en la era de la desinformación, marcada por la posverdad y las noticias falsas (*fake news*) el consumidor se ha vuelto más escéptico y la confianza es un valor que cobra especial relevancia.

En este ámbito asistimos también a un cambio de paradigma, ya que como explica Rachel Botsman en su libro *Who can you trust?*, la confianza pasa de estar basada en las instituciones a estar distribuida entre otros muchos «actores». Esta es la base del éxito de muchas plataformas de economía colaborativa, en una era digital en la que la moneda que nos va a permitir conseguir la confianza del consumidor es la transparencia.

En este nuevo ecosistema, en el que todos compiten entre todos, la convergencia de formatos y la necesidad de ofrecer «experiencias» frente a «productos» «soluciones» frente a «ingredientes»... implica la necesidad de realizar una serie de actividades que llevan aparejados

costes. La clave es convertirlos en valor, de forma que el consumidor esté dispuesto a pagarlos. En este campo, han aparecido y seguirán haciéndolo nuevos jugadores que han conseguido superar las barreras de entrada que existían, especialmente las ligadas a las grandes necesidades de inversión y localizaciones de las tiendas.

Esa exigencia ya no existe, porque el consumidor puede pedir sus productos desde cualquier lugar y cualquier dispositivo y solicitar su entrega o recogida también en cualquier lugar, lo que está permitiendo desarrollar modelos híbridos (*drive*, recogida en tienda, *drop points*, *lockers*, etcétera.).

### **Generar valor para todos los grupos de interés**

En esta etapa marcada por la velocidad del cambio, ofrecemos al consumidor un producto con una determinada calidad y muchas otras cosas: innovación, proximidad, exclusividad, compromiso, sostenibilidad, conveniencia, tiempo, confianza, placer, diversión, diferenciación, calidad, bienestar. Muchas categorías de productos se han banalizado y, ante la ausencia de diferenciación, el precio se ha convertido en el principal elemento de decisión para el consumidor/comprador.

Por ello, próximamente veremos desarrollarse marcas y comercios que basarán su propuesta de valor en otros elementos: sellos de autenticidad, de proximidad, cercanía; con atributos de salud y bienestar que el cliente cada vez valorará más.

El concepto de valor, por el que el consumidor estará dispuesto a pagar, también ha evolucionado y en algunos casos se ha vuelto más exigente. El nuevo consumidor demanda más fiabilidad (tolerancia cero al fallo en la era digital), inmediatez, y también compromiso. De igual modo, nunca como ahora fue tan importante la transparencia de toda la cadena, garantizando el rigor y las prácticas que se han llevado a cabo para elaborar el producto y que incluyen aspectos como el bienestar animal o la apuesta por una cadena justa y sostenible, desde el inicio y para todos. Y es que internet le ha dado voz al consumidor y la capacidad de escuchar y compartir las experiencias.

En plena era de cambio, el reto principal de la cadena de valor consiste en seguir siendo protagonistas de la misma y desarrollando, por lo tanto, empresas que la sociedad valore y desee que existan. Una visión más abierta y más consciente de la necesidad de generar valor para todos los grupos de interés.

# 2.6

## El gobierno del dato

**Arantza Guezala**

*Responsable de Business Intelligence*

**Jesús Miñaur**

*Director de Informática y Sistemas (1987-2013)*

**Alberto Madariaga**

*Director de Logística, Procesos y Sistemas*

*Todo lo que yo invento, todo lo que yo imagino, quedará siempre más acá de la verdad, porque llegará un momento en que las creaciones de la ciencia superarán a las de la imaginación.*

**Julio Verne**

---

**E**n los cincuenta años de Eroski, cada plan estratégico se ha caracterizado por una apuesta clara por el uso de la tecnología en la gestión integral de la empresa. La tecnología ha ido de la mano de las necesidades de evolución e innovación de nuestros negocios y áreas funcionales. Hasta 1990 se aplicó para mecanizar los principales procesos productivos internos. A partir de ese año, con la entrada de la microinformática en Eroski, conseguimos dar un salto cualitativo y cuantitativo, fue el momento clave para extender herramientas de gestión y crear redes de trabajo internas. Fue necesaria una década más, casi a las puertas del siglo XXI, para dar el salto al exterior y comenzar a aplicar la tecnología en procesos que proporcionaran nuevo valor a nuestros clientes y modernizaran nuestros negocios: el supermercado *on line* es un ejemplo de ello, y la web de información para los consumidores Consumer así como la web corporativa Eroski son altamente meritorias. Para podernos enfrentar a la cuarta revolución digital, en las dos primeras décadas del siglo XXI, además de automatizar aún más si cabe nuestros procesos productivos y buscar la eficiencia y eficacia en los mismos, hemos implantado potentes redes de comunicaciones, rápidas, fiables y seguras: almacenes de datos de última generación, del *data warehouse* al *big data*, en los que almacenamos en formato digital los datos generados en todos los procesos productivos de Eroski (comerciales, logísticos, puntos de venta, informáticos, financieros, recursos humanos, marketing, fidelización de clientes, calidad de productos, etcétera). Asimismo, nos hemos dotado de herramientas y procesos que nos permitirán analizar casi en tiempo real la información que capturamos de los procesos internos antes señalados, así como información del exterior (competencia, clientes, marca Eroski en las redes, información bursátil, meteorológica, censos, rutas reales punto a punto, hábitos de los consumidores, hábitos de nuestros clientes, dispositivos de toda clase...).

Estamos preparados para abordar nuestra transformación digital integral. Antes del 60 aniversario será una realidad aplicada a todos los negocios, áreas funcionales y por supuesto en nuestras personas, nuestros clientes y consumidores. La cultura de una empresa la conforman las acciones y actitudes de sus personas, así que la transformación digital que abordemos deberá incluir a las personas y, por lo tanto, la cultura empresarial. Esta transformación mantendrá los valores que forman parte de nuestro ADN, como la cooperación, la colaboración y la solidaridad, y los adaptará de forma natural a la era digital, en la que esos tres atributos son fundamentales. Debemos ser reconocidos dentro de la moderna y joven sociedad digital por ser un claro exponente de dichos valores.

La transformación digital como negocio es un gran reto, pero cambiar nuestra cultura en una digitalmente más cooperativa, más colaborativa y más solidaria lo será aún más. En la era digital, una de las palancas para conseguir esta modificación es la utilización eficiente y eficaz de los datos, es decir, en el momento que los necesitamos, que requiere asegurarse de su linaje, de su

veracidad, gestionarlos de forma inteligente, segura y ética, y extraer de ellos su valor por medio de la analítica y la IA (Inteligencia Artificial). Nos permitirán hacer crecer nuestros negocios y aportar cada vez mayor valor a nuestros clientes, con propuestas que les faciliten su día a día, tratando de diferenciarnos de nuestros competidores.

En la era digital, los datos son el nuevo petróleo: «Necesitamos encontrarlos, extraerlos, refinarlos, distribuirlos, y monetizarlos» (David Buckingham). La analítica nos permite conocer la historia que hay detrás de cada dato y solo las empresas que consigan esto mantendrán ventaja competitiva frente a sus rivales.

Nuestra estrategia de transformación digital se asienta de forma sólida en esa pieza vital: el dato, el dato refinado, el dato de valor para la toma de decisiones de negocio rápidas y precisas, para la satisfacción continua de nuestros clientes y personas. El gobierno del dato será una cuestión clave. En las organizaciones aparecerá de manera normal, integrada en su estructura, la figura del CDO o Jefe del dato, que se encargará de velar por su calidad, su buen gobierno y cumplimiento de la legalidad vigente en almacenamiento y uso de datos, en especial los personales de clientes. Hablamos de un nuevo ecosistema digital al servicio de la estrategia de la organización.

## ETAPAS DE NUESTRA INFORMÁTICA

1. La de creación (1975-1985). Todo está por hacer. Estamos probando cosas nuevas, dando soluciones parciales, nada es muy seguro. La empresa sigue funcionando de forma manual y deja hacer a la informática.
2. La de consolidación (1986-1997). Seguimos dando soluciones para una sola empresa (Eroski s. coop.), pero ya vamos abarcando muchos más aspectos de esta: mecanizar procesos comerciales, logísticos, de punto de venta, administrativos... Pasamos de mecanizar tareas administrativas a hacerlo con las operaciones diarias (ventas, compras, movimiento de mercancías, etcétera).
3. La de la complejidad (1998-2004). Con la creación del Grupo Eroski la complejidad y la dispersión se disparan. Dedicamos muchos años a convencer e ir integrando poco a poco todos los sistemas de información. Perdemos el empuje innovador y quedamos enfangados en una integración durísima de decenas de procesos y sistemas diferentes. En medio de este proceso, el cambio de siglo (efecto 2000) y la llegada del euro (2002) también colaboran al frenazo.
4. La de relanzamiento de grandes proyectos transformadores (2005-2008). El tamaño y complejidad de los negocios y de los sistemas que los apoyan hacen que nadie sea capaz de abarcarlos y entenderlos completamente. Hay que trocear, fasear, dividir los proyectos. Se necesitan decenas de personas para ponerlos en marcha. El tamaño del Grupo hace que la extensión de proyectos y los cambios sean complicados, caros y muy duros. A la vez, la seguridad ocupa cada vez más tiempo y recursos (duplicación de CPD, cortafuegos, etcétera).
5. Comenzamos a ver los Procesos de negocio con mirada industrial (2009-2013). Crisis de ventas y resultados. Como consecuencia, los presupuestos para tecnología se reducen. «Más por menos» es el mantra de esta época. Integrar sistemas y simplificar su uso son objetivos ineludibles.



«Pistola» de *picking* en la plataforma de Elorrio en los años 80.

La analítica de datos ha sido la última revolución tecnológica que ha empujado al mundo empresarial hacia una visión más profunda y real sobre su negocio y el comportamiento de los clientes, pero solo si se aprovecha el máximo potencial de esos conocimientos se llega a marcar la diferencia en un contexto cada vez más competitivo y globalizado.

La analítica descriptiva nos muestra lo que está pasando en nuestro negocio de una manera fácil de entender. Analizar la información histórica nos permite determinar qué ha pasado y por qué.

Un paso más son las técnicas de analítica predictiva y prescriptiva, que nos ayudarán a convertir métricas descriptivas en conocimientos y decisiones. El análisis predictivo nos permite prever qué pasará y el prescriptivo nos ayuda a identificar las decisiones más adecuadas para nuestro negocio. Es por esto que los mayores beneficios los alcanzamos cuando se utilizan en conjunción ambos tipos de analíticas. En este momento podremos manejar aquellas previsiones que nos permitan identificar las mejores decisiones en las áreas claves del negocio.

El uso de técnicas de análisis prescriptivo nos facilita la automatización de decisiones complejas, en que el contexto implica tener en cuenta un gran volumen de datos, variables y múltiples restricciones. La analítica prescriptiva, aplicando algoritmos matemáticos adecuados para cada caso, es capaz de plantearnos propuestas buscando el resultado óptimo, es decir, incorporando inteligencia y capacidad de procesamiento para mejorar la eficiencia del proceso.

Además, la analítica prescriptiva utiliza los resultados obtenidos del análisis predictivo (previsiones, pronósticos, tendencias) para valorar todas las opciones posibles teniendo en cuenta el conjunto de variables (costes, límites, restricciones, capacidades) y selecciona la propuesta más adecuada entre todas ellas, guiándose por los objetivos planteados en la solución. Objetivos como alcanzar el menor coste, la mayor rentabilidad y/o un mejor uso de los recursos se convierten en la guía para identificar la mejor decisión; cualquier objetivo es posible si el modelo lo contempla. Es, por lo tanto, el siguiente paso a abordar si queremos maximizar la rentabilidad de nuestro negocio.

Así, el análisis predictivo da respuesta a lo que sucederá en el futuro, y la analítica prescriptiva puede ayudarnos a dirigir nuestras decisiones futuras haciéndolas más favorables para nuestras estrategias.

En este punto de la reflexión tienen cabida conceptos como minería de datos (*Data Mining*) y *Machine Learning*. Pese a que no es raro ver cómo se usan indistintamente, la principal diferencia entre ellos radica en el objetivo de cada una de las disciplinas. Mientras que la minería de datos descubre patrones anteriormente desconocidos, el *Machine Learning* se usa para reproducir patrones conocidos y hacer predicciones basadas en ellos. Se podría decir que la primera tiene una función exploratoria mientras que el segundo se focaliza en la predicción.

El siguiente paso, que afectará a todos los procesos, es incluir la Inteligencia Artificial en la estrategia digital de las empresas para poder conocer y tratar como personas únicas e individualizadas a cada uno de los clientes. De hecho ya está revolucionando los negocios y el nuestro no va a ser menos. Las claves de este cambio consistirán en transformar a nuestras personas, que a su vez modificarán las Áreas, para así conseguir cambiar nuestros Negocios y a través de ellos a los clientes.

Si nos centramos en el área de marketing de la empresa, la IA facilita a todas las áreas, cualesquiera que sean el tamaño y sector (*retailers*, bancos, empresas de telecomunicaciones y más) conocer a sus clientes como individuos y llegar a ellos de una forma eficiente y eficaz, acorde con las preferencias singulares.

Con la IA y sus capacidades podremos conocer a los clientes con una visión de 360°, saber desde qué productos prefieren a cuáles van a preferir sin conocerlos todavía —y se los prescribiremos por cualquiera de los canales de comunicación personalizada disponibles con cada uno de ellos—, y podremos ofrecer a clientes y clientes potenciales los productos o servicios ajustados a

sus preferencias y necesidades, automatizar campañas a su medida, hiperpersonalizar contenidos, aprender de los consumidores para conocerlos como individuos, leer grandes cantidades de información, predecir posibles escenarios para tomar mejores decisiones de negocio...

Pero no solo nos sirve para conocer a los clientes, sino también a nuestros socios trabajadores y empleados. Podremos disponer de sus perfiles, planificar su curva de carrera, diseñar la capacitación necesaria a lo largo del tiempo, formales ayudados a su vez por la IA (aprendizaje del aprendizaje). Predecir quiénes van a disponer del perfil adecuado para cubrir un puesto, prevenir el abandono, conocer antes que ellos mismos cuál va a ser el puesto que mejor se va a adaptar a sus conocimientos y capacidades... Las posibilidades son enormes.

También es útil en la colaboración con proveedores: con los datos que tendremos y la capacidad para analizarlos y predecir lo que va a ocurrir con ellos, la colaboración con nuestros proveedores se enriquecerá aún más, ya que podremos poner a su disposición información que permita a las dos partes diseñar acciones comerciales que redunden en mayor beneficio tanto para los clientes como para nosotros y nuestro negocio.

La Inteligencia Artificial ayudará a mejorar la eficacia de la gestión en tienda. Y cuanto más eficientes seamos en la ejecución de los procesos en la tienda, más controlados estarán, mejor se ejecutarán y dispondremos de más tiempo para atender al cliente, sorprenderle y desarrollar la venta activa.

Igualmente, también aplicamos la gestión eficiente y eficaz en los procesos de cadena de valor, logísticos y en los procesos de apoyo en general. Por medio de la analítica descriptiva realizamos el seguimiento tanto de los indicadores claves que miden la eficiencia como los que miden su resultado (eficacia). Los distintos comités de gestión (Comercial, Red, Marketing, Logísticos, Procesos y Sistemas, Económico-Financiero, Social, Desarrollo) utilizan la información que les aporta la analítica para la toma de decisiones y aseguramiento del logro de objetivos.

Por ello, pues, la Inteligencia Artificial será el nuevo cerebro que nos ayudará en la ejecución de cualquier proceso de la organización. Trabajando la IA y las personas de forma simbiótica todos nuestros procesos conseguirán ser mucho más eficientes y eficaces. Lo que nunca podremos perder de vista es que la tecnología no viene a reemplazar la capacidad humana, sino a complementarla y a potenciar todo el talento que tenemos las personas. La persona siempre será el centro.

### **Y en un futuro cercano... dispuestos a reaprender**

Hoy todo es susceptible de ser mecanizado. Y cualquier aspecto de la actividad empresarial puede mejorar con ayuda de la tecnología. Unos buenos procesos de negocio, industrializados, en permanente revisión y mejora, apoyados por sistemas cada vez más automatizados son decisivos para lograr una cadena de valor: precisa, eficiente, con buenos resultados y económica; justo las condiciones para la competitividad y la supervivencia.

Dependemos y nos beneficiamos de las tecnologías. Y los beneficios crecerán, como también lo harán las dependencias. El desafío consiste en dominarlas para beneficiarse más que sufrirlas. Y el dominio se obtiene con el reaprendizaje profesional y organizativo, y con la anticipación en el uso.

Veamos a continuación un breve listado de las principales tecnologías, además de la AI ya extensamente comentada, que más nos ayudan hoy, o lo harán en el futuro cercano, a mejorar nuestra eficiencia y competitividad:

- **Big data.** En 1998 cuando construimos nuestro primer *big data* lo llamábamos *data warehouse* y nos referíamos a él como el «oráculo». No ha dejado de crecer y sofisticarse y lo hará mucho más, con usos para conocer a los clientes, acertar mejor con las gamas, las ofertas, los precios... para llegar de forma individualizada con propuestas personales, ofreciendo lo que le interesa de forma directa en su móvil, para detectar fraudes...
- **Robótica.** En 1989 montamos los primeros «robots» en el almacén de Elorrio, los «Transelevadores» y los «carros filoguiados» que manejaban palés dirigidos por un ordenador. Hoy las Plataformas están llenas de sistemas automáticos de almacenamiento y de *picking* y esto no va a parar. La robotización continuará aumentando en los almacenes y acabará llegando a las tiendas, donde la reposición de los lineales sigue siendo un campo por conquistar.
- **Venta por internet.** Comenzamos a vender por internet en el año 2000 y desde entonces hemos ido comprobando que no se trata solamente de un canal complementario a las tiendas físicas, sino que se está convirtiendo en un campo de batalla de vital importancia. Los competidores como Amazon parece que juegan en otra liga y desde un enfoque radical de sistemas de información e internet atacan a la distribución tradicional.
- **Ecuación: Energía - Información - Comunicación - Transporte.** Las transformaciones de estos cuatro elementos han sido determinantes en las revoluciones industriales anteriores. Ahora estamos inmersos en una nueva revolución, y también en esta ocasión las tecnologías que confluyen en estos cuatro campos provocarán saltos cuánticos en productividad y eficiencia en los próximos años.

**Energía.** Nuestros negocios son grandes consumidores de energía, pero cada vez más podemos producir parte de la energía que consumimos. Hemos construido tiendas de bajo consumo energético y hemos aprovechado los tejados de algunos almacenes para colocar paneles solares. Pero hay que dar saltos de mayor alcance y más integrados. Hay estándares constructivos (Passivhaus) para reducir radicalmente el consumo de electricidad en las tiendas y almacenes. Todo esto combinado con un internet de la energía para coordinar y optimizar la producción y el consumo.



Centro de proceso de datos Géminis en Elorrio en la actualidad.

**Economía circular.** Debemos trabajar para conseguir una disminución radical de envases y embalajes. Hay que conseguir el cierre de los circuitos de recuperación de materias primas: cero desperdicios y que los residuos regresen a la cadena para fabricar nuevos productos.

**Información.** Los sistemas de información mecanizados consiguen, y lo van a hacer cada vez más, disminuir el esfuerzo para ejecutar las operaciones y tomar las decisiones diarias operativas de manera rápida e intuitiva. Iremos hacia la integración completa de los sistemas de información, con dos niveles de funcionamiento: funcionamiento automático y decisiones automáticas y las que necesitan reflexión, apoyadas en un sistema que te da lo que necesitas para pensar y decidir.

**Comunicación.** Todas las personas de la empresa estarán comunicadas, guiadas y coordinadas en sus procesos de trabajo. Contarán con la información necesaria para hacerlo correctamente. Internet para la comunicación con los clientes (B2C), proveedores (B2B), con máquinas (M2M), etcétera.

**Transporte.** Utilizaremos camiones eléctricos autónomos, sin conductor y con carga y descarga automática. El servicio a domicilio, la última milla, sigue siendo un foco de trabajo precario pendiente de automatización, que llegará de la mano de los automóviles

autónomos y desarrollos complementarios. Faltan unos años pero la revolución que provocará hay que aprovecharla. La cadena de suministro totalmente integrada con los proveedores que reaprovisionan los almacenes de manera automática está a la vuelta de la esquina. Todo lo anterior tiene que ver con el internet de la logística, que unirá a todos los actores (empresas, personas y máquinas) que participan en el suministro.

Hay bastantes más tecnologías que podemos aprovechar en los diversos campos de actividad de la empresa, como:

- **Impresión 3D.** Será una revolución completa en la industria, en la construcción, en el mantenimiento de instalaciones (imprimiendo in situ las piezas a reponer), en la medicina, pero también en la alimentación pues permitirá imprimir alimentos en formas, colores y sabores a la carta, en las tiendas o por servicio a domicilio.
- **Internet de las cosas.** Conectará a todas las personas y todas las máquinas que dispongan de conexión a internet. Llegará un momento en que todos los productos cuenten con RFID o similar y sean capaces de comunicarse para automatizar completamente el paso por caja al combinarse con tarjetas de pago que se comunican sin contacto. Las cámaras antirrobo de las tiendas se conectarán a sistemas de análisis de imágenes *on line* que adviertan de forma inmediata de posibles hurtos y los graben detalladamente. En los domicilios podrá existir un inventario de productos y se podrán realizar pedidos automáticos a las tiendas *on line*. Y más y más posibilidades.
- **Blockchain para garantizar la seguridad de las transacciones internas de la empresa y con proveedores y clientes.** Trazabilidad de las transacciones y de los productos. Seguridad informática como elemento cada vez más y más vital. La empresa ya conseguirá operar y sobrevivir sin sus sistemas.
- **Crowdsourcing.** La tecnología nos permitirá integrar la participación del consumidor, conocer su opinión sobre asuntos, productos o tiendas, pero también sobre la gestión o la estrategia. Todo un regalo para nuestra acción consumerista.
- **Menús y compras personalizadas para mejorar la salud según tus necesidades, de manera individualizada.** Cocinado de comida automático. Comida en polvo deshidratada con todos los nutrientes (Soylent, Joilent...).

Todo esto llegará, está llegando, unas cosas antes y otras muy poco después. Algunas no acabarán de funcionar bien y se estancarán. Aparecerán cosas nuevas que ahora ni intuimos. Pero si sumamos los efectos de elementos como la robotización de los almacenes, el transporte sin



Eroski *on line*, Premio al Mejor Supermercado *on line* en 2017 y 2018.

conductor, el paso por caja automático sin personal, la reposición automática, la venta por internet (servicio a domicilio), la automatización de procesos operativos diarios, vemos que se destruirá o banalizará mucho empleo. Este va a ser un punto de trabajo para la cooperativa. Cómo buscar nuevos empleos para las personas, ya que la automatización será imparables.

Otro foco de trabajo es el efecto en nuestros negocios y su orientación futura. Debemos luchar por el cliente en todos los frentes y con las tecnologías disponibles para no quedar apartados de un plumazo por los que van aplicando cada vez con mayor éxito estas tecnologías.

La tecnología provoca saltos de capacidad enormes, no es una elección sino una necesidad para no quedar fuera del mercado. Pongámonos a ello con energía y acierto.

---

# Colaborar para volver a crecer (una introducción al BDC)

José Carlos González-Hurtado

Presidente de IRI Internacional

Lo primero es lo primero. Quiero agradecer a Eroski que como presidente internacional de IRI me haya invitado a participar en la celebración de su 50 aniversario. Muchas gracias.

En este texto quiero compartir mi experiencia y la idea de que la tecnología, junto con el *big data* y la analítica prescriptiva, puede traer aquello a lo que todos los distribuidores y fabricantes aspiran: un nuevo período de crecimiento.

La palabra clave es «colaboración» y Eroski, al igual que los distribuidores más avanzados en Europa y en el mundo, ha decidido avanzar en esa dirección.

Pero antes quisiera presentarme si me lo permiten. Me llamo José Carlos González-Hurtado y soy el presidente de Internacional de IRI, el líder global en tecnología y *big data* en las industrias de bienes de consumo y la distribución. Soy español, pero por razones profesionales llevo viviendo fuera de mi país unos veinte años, actualmente en Francia, pero antes en Alemania, Israel, Grecia, Estados Unidos, Ucrania y Rusia, Suiza...

He tenido la inmensa fortuna de trabajar en los mercados de gran consumo desde el lado del fabricante, liderando distintos negocios locales, regionales y globales de Procter & Gamble, y desde el lado del distribuidor, como *Chief Commercial Officer* y miembro del Consejo Ejecutivo del grupo Carrefour.

## Nuevos retos

En los últimos años, en los mercados de bienes de consumo de los países desarrollados han aparecido nuevos problemas, nuevos retos, a los que tanto fabricantes como distribuidores se enfrentan en muchos casos sin excesiva fortuna. Voy a citar tres de entre los más importantes:

1. Mercados sin crecimiento: «La tarta no crece». En los últimos cinco años, en Europa las ventas conjuntas en volumen de todos los productos de gran consumo han disminuido un 0,1% anual y en valor apenas han crecido un 0,8%. Como observación relacionada, he llegado a la conclusión de que el mejor predictor del futuro aumento en riqueza de una sociedad es el

crecimiento relativo presente de la población. Se ve históricamente y se observa en la actualidad, y en este sentido sí se puede decir que Europa está «suicidándose demográficamente». En cualquier caso, la implicación para los fabricantes y distribuidores es un mundo «de suma cero», en que la única forma de crecer es aumentar la participación de mercado y tomar una parte de lo que tiene la competencia. A causa de esta nueva realidad se producen las guerras de precios y de promociones, la sobreabundancia de referencias de los fabricantes —no justificadas por la realidad de los consumidores— y la sobreabundancia de aperturas de distribuidores —no justificadas por la existencia de nuevos clientes—. Y al final, todos se han gastado más para quedarse en el mismo sitio.

2. Aumento exponencial de la competencia y de la complejidad: «Los comensales de la tarta son más». Hace pocos años, Walmart tenía aproximadamente un millón de referencias en stock, ahora tiene más de 35 millones... y Amazon unos 500 millones (cuando usted lea esto es posible que muchas más). En Estados Unidos, el 13% de todas las ventas se realizan a través de internet, y cuando yo empecé a trabajar en marketing en P&G el 95% de la publicidad se hacía en TV. Ahora el 34% de la publicidad es «mobile», incluso si la

mayoría no sabe si merece la pena o ni siquiera si funciona en absoluto. Las marcas de distribuidor proliferan y también hay un aumento de las marcas locales, de modo que a los fabricantes nacionales/multinacionales les es más difícil llegar al consumidor (por ejemplo, hoy en Francia —y en el resto de Europa en distinta medida—, en comparación con hace apenas un par de años, hay casi un 10% menos de referencias de fabricantes nacionales que alcancen un 80% de distribución ponderada).

3. Consumidores menos leales: «Mi trozo de la tarta ya no es mío». Esto es debido en gran parte a los puntos anteriores, ya que si hay más oferta y el número de consumidores es estable, las decisiones se fraccionan y «tocamos a menos». Pero es que además, los consumidores/clientes son realmente menos leales. Siempre me ha fascinado que el primer criterio, cuasi universal, por el que los clientes eligen su supermercado sea que «está cerca de casa». Es todo un alegato en contra de la capacidad de los distribuidores —con alguna excepción— de crear lealtad entre sus clientes. Bien, pues ahora más que nunca también ocurre entre los fabricantes, a mi juicio por la abdicación de liderar en innovación y marketing, los dos motores del desarrollo de las marcas. Pero esta es otra historia.

### «Si supiéramos todo lo que sabemos»

Recuerdo esta frase de Lars Olofsson, que fue mi jefe y CEO de Carrefour, que recoge la aspiración de todos los distribuidores.

Todos los distribuidores saben que cuentan con una cantidad inmensa de información y que podría ser enormemente útil, pero ninguno —o casi ninguno— sabe cómo acceder a ella o cómo usarla. Saben que en sus departamentos y en sus tiendas hay datos que puestos en conjunto serían muy valiosos, pero sus sistemas «no se hablan» y son incapaces de extraer valor a esa información. Saben que no saben pudiendo saber.

Como decía TS Eliot:

*¿Dónde está la sabiduría  
que hemos perdido en el conocimiento?  
¿Dónde está el conocimiento  
que hemos perdido en la información?*

Parece una constante de nuestro tiempo... tantos datos, tanta información y tan poca sabiduría.

Y es que los distribuidores saben que gran parte de las respuestas a sus preguntas están al alcance de la mano, pero ignoran de qué mano. En ocasiones, como el asno de Buridán, permanecen inmóviles mientras otros comen de sus montones de heno, y en otras, con la soberbia de Níobe y sin acordarse de la sentencia del libro de Proverbios

(«el entendido adquiriría consejo»), pretenden construir la plataforma *big data* por sí mismos. Como alguien sugirió irónicamente, también podrían intentar desarrollar el sistema operativo de sus ordenadores o construir sus coches de compañía, y es posible que con ello tuvieran más éxito.

Lo cierto es que cuando los distribuidores —y los fabricantes— tienen acceso a toda la información de sus sistemas y la conectan con los datos del mercado, pueden tomar, y rápidamente, las decisiones operativas adecuadas —precio, surtido, promociones, publicidad...— y también las más estratégicas —formato de tiendas, localización, marca propia, etcétera.

### «¿Y si fuéramos una sola empresa?»

Hace ya muchos años, Durk Jager, que fue mi jefe en Procter & Gamble y CEO de la compañía, ideó el concepto de ECR.

El problema que existía entonces es que los fabricantes producían la máxima cantidad posible de bienes sin tener en cuenta a los distribuidores. Vendían todo lo que podían y esperaban que, a su vez, estos lo vendieran a sus clientes. El problema es que frecuentemente esto no sucedía y el resultado era que los distribuidores acababan teniendo un exceso de stock y los fabricantes picos y valles de producción, con las consiguientes pérdidas para todos los actores del mercado. De modo que Durk sugirió que toda la industria,

es decir, fabricantes y distribuidores, trabajara como uno solo para dar una «respuesta eficiente al consumidor», en la que el proceso se viera como uno —holísticamente— desde antes de la producción hasta la venta al consumidor.

Del mismo modo, nosotros venimos abogando por lo que llamamos BDC —*Big Data Collaboration*—, que vemos como la solución a los problemas actuales de la industria (desde luego para los tres apuntados anteriormente). Muchos distribuidores en Europa y en Estados Unidos ya han adoptado el concepto —Eroski es el primero en España—, cuya idea es similar a la del ECR: «Operemos como si fuéramos una sola empresa».

Ciertamente, los distribuidores tienen gran parte de la información exclusiva, como por ejemplo, ventas en punto de venta o la tarjeta de fidelidad; pero no es suficiente. Los fabricantes también tienen mucha información propia, de la fabricación, así como logística, pero tampoco es suficiente. Finalmente, el mercado puede proporcionar otras informaciones que complementan los otros dos grupos: de resto de mercado, información de medios publicitarios, causales, etc.

BDC es operar con toda la información, como si fuéramos una sola empresa, para conseguir las mayores eficiencias en las operaciones del distribuidor, la logística del fabricante y del distribuidor o las acciones de marketing de ambos.

No tengo duda de que la colaboración es el futuro —inmediato— y la solución para retomar el crecimiento en los mercados que ahora aparecen exhaustos.

### «Algunas cosas que he aprendido»

Algunas personas cuando llegan a cierta edad —yo tengo unos pocos más que Eroski— piensan en «el legado que van a dejar». Por mi parte he empezado un libro que quiero dejar a mis hijos para explicar «Cosas que he aprendido» (tengo siete hijos, gracias a Dios, así que al menos publicaré siete ejemplares). Creo que algunas de ellas son pertinentes para este texto. Son aprendizajes «para la vida», pero que considero apropiados cuando veo los problemas para la adopción del BDC.

1. **La realidad siempre se impone.** Perdónenme un excursus, me parece que desde la época de la Ilustración hay una lucha en la sociedad entre «el realismo» y lo que yo llamo «el ideologismo». Esa batalla se recrudeció en el siglo xx y sigue, y mucho, actualmente, cuando ha trascendido al ámbito de los negocios. Simplificando, por un lado están los que priorizan lo que «debería ser» (al menos según su particular ideología o deseo; estos son los ideologistas), y por otro los que priorizan «lo que de verdad es» (independientemente de sus gustos o pasiones; estos son los realistas). Mi observación es que los ideologistas

producen melancolía en el mejor de los casos y caos en la mayoría de ellos. Y es que la realidad es independiente de nuestros deseos y opiniones y al final ejerce sus derechos. En nuestro ámbito, he observado que algunas compañías —distribuidores y fabricantes— carecen de un verdadero conocimiento de sus capacidades —de lo que son y lo que pueden hacer—. Se «ven» como si fueran los nuevos Amazon o Apple y confrontan los retos anteriores como si ellos dictaran las normas y marcaran los tiempos. Como recordatorio para todos, hasta prácticamente 1990 Sears era la compañía de distribución más grande del mundo, hoy parece estar cerca de la bancarota. Muchos de los «grandes nombres» de nuestra industria corren hoy grave peligro de seguir a Sears. Y es que *«quidquid latet apparebit»*.<sup>1</sup>

2. **«Depende de ti».** Cito a mi padre, otra de las cosas que he aprendido, y que parece no estar muy de moda actualmente, es que nuestro futuro —el personal y el de nuestros proyectos y empresas— depende principalmente de las decisiones que tomemos en el presente. Esto implica una gran responsabilidad, pues no le podemos echar la culpa a nadie, pero también una enorme libertad y seguridad, ya que somos dueños de nuestra vida. El victimismo

es un dulce veneno. Por un lado, es verdad que *«la vie c'est une bataille»*<sup>2</sup> y que actualmente muchos distribuidores y fabricantes al observar la complejidad de su negocio abdican de «pelear» (quién no pierde el aliento cuando sabe que cada minuto se suben más de 300 horas de YouTube, o que anualmente se efectúan más de 1,5 trillones de búsquedas en Google, o que el año que viene se alcanzarán los 5.000 millones de teléfonos móviles, con los cambios que eso supone en el consumo, en los hábitos de compra, de publicidad, en la competencia, etc.). Por otro lado *«il faut se battre»*<sup>3</sup> y para ello están las nuevas analítica avanzadas (prescriptiva, descriptiva y predictiva), que se complementan con el *machine learning* y la inteligencia artificial. En la plataforma de tecnología y analítica de IRI —ILD ahora accesible para Eroski— mensualmente se realizan más de un millón de consultas que analizan varios trillones de datos en el momento (*on the fly*), y que en un 95% de los casos se responden en menos de cinco segundos.

3. **Principios + Inteligencia + Energía.** Los ingredientes para tener éxito en nuestra industria, y quizá en otras, son los siguientes. Primero, «piensa», dedica tiempo a la estrategia, a observar el mercado, la

1. «Lo que está oculto se mostrará», *Dies Irae*, est. siglo XIII.

2. «La vida es una batalla.»

3. «Hay que luchar.»

competencia, tu realidad. Luego, «actúa». Para ello hace falta coraje, tomar decisiones, hacer... Y siempre, siempre, siempre «haz lo correcto» y no te engañes o que no te engañen, todos sabemos lo «que es correcto» en cada circunstancia. Mi experiencia es que muchos distribuidores necesitan dedicar más tiempo a «pensar» —muchos corren pero no saben en qué dirección—, y muchos fabricantes necesitan dedicar más energía a «actuar» —muchos solo parecen decidir no tomar una decisión—. Para observar la realidad, pensar y actuar nuestra industria cuenta hoy con el *big data*, los *Analytics* y la tecnología.

Para terminar, es cierto que actualmente nuestra industria está viviendo una enorme transformación, y muchos dirán que lo que valía ya no vale. Decir eso puede parecer una novedad, pero en realidad es el error más antiguo del mundo. La solución para nuestros retos pasa —como pasaba— por la colaboración entre distribuidores y fabricantes. Los datos están ahí, entre todos podemos transformarlos en la información necesaria para volver a crecer. O, como dijo Benjamin Franklin: «*We must, indeed, all hang together, or most assuredly we shall hang separately.*»<sup>4</sup>

---

4. «Debemos permanecer juntos o con toda seguridad colgaremos (ahorcados) por separado.» Discurso al Congreso continental, 1776.

# 2.7

## Alianzas: las necesidades unen

**Beatriz Santos**

*Directora Comercial*

**Gotzon Elizburu**

*Director de Compras Alimentación (2004-2012)*

*Yo hago lo que usted no puede y usted lo que yo no puedo.  
Juntos podemos hacer grandes cosas.*

**Teresa de Calcuta**

---

La nuestra es una historia que ha practicado las alianzas: constituirse en 1969 como cooperativa de consumo presuponía la voluntad de actuar conjuntamente en la mejora de las condiciones de adquisición de productos de primera necesidad para el colectivo más amplio posible de personas. No hubiéramos nacido sin aliarnos, con el objetivo inicial y casi principal del ahorro y, a medida que la sociedad fue evolucionando y alcanzando cotas de bienestar, respondiendo a otras necesidades como la alimentación saludable y la sostenibilidad, dos de las grandes preocupaciones hoy (dos con proyección de futuro).

La alianza es, por lo tanto, una característica inherente de nuestra existencia, parte fundamental de la identidad de Eroski a lo largo de toda su historia, desde la integración de la figura del socio de trabajo hasta las alianzas internacionales. Y si algo hemos aprendido es que estas relaciones empresariales son como las personales, es decir, que nacen, crecen, evolucionan y pueden acabarse, y que tanto si tienen éxito como si acaban en ruptura —que no fracaso, porque de todo se aprende— requieren una escucha y una revisión constantes de los propósitos por los que se unieron las fuerzas para poder confirmarlos o ajustarlos en función de cada momento vital.

En una alianza es fundamental que se mantengan las personalidades de las partes y que a la vez se genere una nueva para ese espacio de actuación común, de manera que ninguna de las empresas asociadas sienta que se diluye en la otra, que pierde sus objetivos y sus valores, que el propósito que nació siendo común acaba perteneciéndole solo al otro... Y para eso, a partir de nuestra experiencia, creemos que las alianzas han de alimentarse de algo más que meros objetivos económicos o de competitividad, y han de llenarse de alma personal, de sentimiento compartido. ¿Qué queremos decir con esto? Que son una suma de valores empresariales —el compromiso, la responsabilidad, el trabajo, la transparencia— y de aquellos que, en la vida diaria, entendemos como fundamentales en otros ámbitos: compañerismo, confianza, flexibilidad, tolerancia, equidad, empatía, honestidad, lealtad y generosidad. El trato cercano y personal es tan importante como identificar una oportunidad de negocio, el aliado perfecto o posible y fijar las metas comunes. Sabemos por experiencia que ninguna alianza se sostiene si las personas nos distanciamos. Que hay que trabajar con cercanía, siempre.

Este elemento personal es importante en la relación con cualquiera de nuestros aliados, pero sin duda alcanza su mayor expresión cuando entramos en el terreno de lo internacional. Unir culturas empresariales y sociedades heterogéneas supone una mayor complejidad y requiere mayores esfuerzos para coordinarse y ajustarse. Es imprescindible que la dirección se involucre al máximo nivel, en la misma medida que la labor de los expatriados, esas personas de la cooperativa que han salido a trabajar a otros países como China y Suiza para realizar el seguimiento cercano, para transmitir nuestra cultura empresarial y traer de fuera la de otros.

Esto no es solo historia, pues vivimos en un momento en el que la sociedad persigue la cooperación y la colaboración como elementos de competitividad y de búsqueda de oportunidades de negocio claras. Cada vez son más frecuentes las alianzas entre diferentes, entre competidores, entre realidades *a priori* poco conexas, pero que encuentran espacios de sinergia de algún tipo que les dan sentido. Tampoco es solo historia para nosotros, para Eroski. En el ámbito de la distribución, los movimientos en las alianzas de compra serán cada vez más claros, más necesarios y más globales. La omnicanalidad y la proliferación de nuevos jugadores globales harán necesario que los operadores con ámbitos de gestión más local logren acuerdos de colaboración para fortalecerlos, para ganar talla, eficiencia o agilidad en la innovación. Las nuevas tecnologías, la realidad virtual, la gestión del *big data*, las competencias especializadas requerirán alianzas para su explotación. Las *startups* podrán ser aceleradores de determinadas iniciativas, en que la cooperación entre diferentes está siendo y será cada vez más, más que una realidad, una necesidad de adaptación. De otra manera

#### NUESTRO PENSAMIENTO

Dicen que las necesidades unen más que las ideas. Nuestra experiencia nos lo confirma. Pero la unión es más sólida cuando además de las necesidades se comparten ideas. Además de necesitarnos, sobre lo esencial debemos pensar lo mismo.

No ser iguales no es un problema, sino una oportunidad si somos complementarios.

En tal caso, juntos somos más que la suma de dos separados; y ningún resultado mejor que este para calificar una colaboración.

nos veremos abocados a una concentración de la distribución, lo que a todas luces no sería una buena noticia para nuestra competitividad y para la sociedad en general. Por otra parte, las alianzas en materia logística para cubrir las actuales y futuras necesidades de inmediatez y ubicuidad en las entregas requerirán de nuevas competencias, que potencialmente puedan ser resueltas por medios colaborativos. Y no estamos refiriéndonos solo, como ha sido la tónica en otros momentos de nuestra historia, a acuerdos y colaboraciones entre empresas, sino al trabajo conjunto con insti-

tuciones y administraciones basado en la cooperación para el desarrollo e innovación de productos y servicios, en consonancia con la evolución de la sociedad, respondiendo a las necesidades que van surgiendo. Nuestra relación con AZTI, el Basque Culinary Center, los Clústeres del Conocimiento de Euskadi y Navarra y la sociedad pública de gestión ambiental vasca IHOBE, por ejemplo, se enmarcan en este nuevo tipo de alianzas, en las que no se trata de unirse para competir, para enfrentarse a otros, sino de sumar fuerzas para abordar los retos sociales de futuro con una mayor capacidad de éxito. Ecodiseño (con IHOBE), gestión de *big data* (con universidades), alimentos saludables y educación en salud (AZTI y Basque Culinary Center) son ya fruto de esa colaboración.

A un nivel más amplio, pensemos en «lo local». «Lo local» no se refiere solo al producto, sino al propio entorno: a cómo hacer que las personas continúen pegadas a su tierra, viviendo en sus



Celebración del 60 aniversario de VEGALSA en 2016.

pueblos y produciendo en el sector agrario, donde somos sus más sensibilizados y cercanos colaboradores. Una parte de esa responsabilidad es de la Administración, que tiene que asegurar que los servicios de todo tipo lleguen a toda la ciudadanía, viva donde viva, pero otra parte depende de Eroski, haciendo posible, como ya ocurre en Euskadi, Baleares y en Navarra, que la compra *on line* llegue al último rincón del territorio.

Son muchos los retos de futuro y para hacerles frente tendremos que continuar analizando los que encontramos en el pasado. Ese pasado en el que, más allá de la intercooperación hacia el interior de los primeros tiempos, ya en 1989 nos propusimos una primera alianza hacia el exterior que dio como resultado el Grupo Eroski: la unión de fuerzas con la cooperativa valenciana CONSUM —que con el tiempo originó una central de compras—. En 1998 se integraron Unide, Mercat y Vegalsa, y de este modo el Grupo Eroski tuvo una destacada contratación de facturación en alimentación para la época. Con un acordado reparto de funciones: Eroski responde de la central de compras, el diseño y la estrategia comercial de los formatos, mientras que la explotación y rendimiento de los negocios queda en manos de los aliados. Existe un acuerdo permanente sobre estas materias a través de las instancias de dirección, integradas, obviamente, por los aliados. La unión con Vegalsa ha cumplido veinte años en 2018, y es la mayor prueba de que hemos sabido entendernos a lo largo del tiempo. Para ello hay que cuidar las relaciones, y en este sentido las reuniones, entendidas como conversaciones sinceras, abiertas, suficientes, críticas pero constructivas, han sido siempre la base sin la cual nada hubiera sido posible. La reunión ha sido herramienta

fundamental en todo momento para encontrar consenso y lograr un lenguaje común. De hecho, entre nosotros es una frase habitual afirmar que Eroski padece la enfermedad de la «reunitis».

En 2004 la cooperativa valenciana Consum, tras quince años de alianza, decide abandonar el Grupo y seguir el camino en solitario. Esta separación frustró un proyecto de integración progresiva entre las dos cooperativas de mayor tamaño en la distribución. Un final que calificamos de pérdida y que, como toda pérdida, entraña sufrimiento y aprendizaje. Algunas alianzas, y esta era una de ellas, como consecuencia de las exigencias de concentración del mercado precisan un grado de compromiso creciente que no siempre los aliados están, por razones justificadas y poderosas, en condiciones de satisfacer. Una divergencia sobre el alcance de la alianza que estropeó una colaboración de empoderamiento. En cualquier caso, ambos salimos de la alianza, y a causa de ella, con mayores fortalezas de las que teníamos al iniciarla.

Es el caso del establecimiento de las Alianzas Internacionales de Compras, una necesidad para poder competir en el ámbito internacional con distribuidores multinacionales (Carrefour, Auchan, Lidl, Aldi) y para negociar con aquellos que son fabricantes líderes con cuotas de mercado muy superiores a la nuestra, por grande que esta sea en lo nacional; y una relación que genera aprendizajes de experiencias compartidas. En la década de los 90, hubo un primer intento del Grupo Eroski de crear una central de compras conjunta con la cadena de distribución francesa Leclerc. Nunca llegó a materializarse porque no se dio el equilibrio necesario entre lo que aportaba cada parte, ni había objetivos comunes, pero se compensó en 1996 con la creación de una plataforma internacional de distribución compuesta por empresas cooperativas del norte de Europa, más la Asociación Nacional de Cooperativas de Consumo italiana (ANCC, y su instrumento ejecutivo, Coop Italia). El resultado de aquella alianza, que terminó en 2016, se denominó Intergroup y se centró en las compras no alimentarias en Asia. Todos estos procesos sirvieron como base para abordar en 2002 la Alianza Internacional de Alimentación (ALIDIS: inicialmente formada por Intermarché y Eroski, a los que posteriormente se sumó Edeka. En 2015, con la entrada de Conad, Colruyt y Coop, formamos la mayor central de compras europea, AGECORE), que en estos quince años se ha consolidado como alianza defensiva en la búsqueda de la mejora de condiciones de compra con marcas internacionales, y tiene muy claro el compromiso a largo plazo, la visión estratégica compartida y la independencia de cada socio.

Encontrar ámbitos de cooperación, más allá de la pura gestión de compras, es útil para poder intercambiar experiencias, y en este contexto hemos desarrollado seminarios y jornadas de trabajo que nos han permitido reflexiones conjuntas sobre aspectos de actualidad como salud, sostenibilidad, pesca sostenible, logística, omnicanalidad, transformación digital, concepto *drive* y *big data* (la gestión de la información del cliente), entre otros temas. En este sentido, la alianza aporta un conocimiento extra que nos permite diseñar soluciones adaptadas a nuestro mercado.



Miembros de la alianza internacional AGECORE en 2017.

Con los proveedores también se pueden establecer alianzas, más allá de acuerdos de colaboración puntuales o para proyectos muy acotados. Y en estos casos hemos roto moldes, marcando la diferencia y guiados por algo más que la búsqueda del mejor precio. Cuando Danone se convirtió en el proveedor de nuestra marca propia, no existía nada parecido en el mercado español. Los productos de *cobranding* a tres continúan siendo hoy algo que solo puede encontrarse en nuestros lineales. Comenzamos con Artzai Gazta, poniendo nuestra etiqueta, la suya y la de la denominación de origen que los ampara, para reforzar posiciones, y ningún otro distribuidor del entorno lo hace (nosotros seguimos el ejemplo suizo), y luego vinieron otros. Introducir en nuestras tiendas alimentos navarros con IGP como la alcachofa y los espárragos, claramente identificables con su lugar de origen, responde a la misma línea de actuación. En las alianzas con los proveedores nos guía la búsqueda, además de un nivel competitivo suficiente, de un elemento diferenciador que aportar a los consumidores que han estado en el origen de nuestro funcionamiento, y ser consecuentes con el posicionamiento Eroski Contigo, es decir, con nuestra idea de empresa responsable con la sociedad en aspectos como el medio ambiente y la alimentación saludable, adaptada a la forma de vida del entorno en que nos desarrollamos y por el que trabajamos.

---

# Alianzas empresariales y competitividad

Henar Alcalde Heras

Investigadora de Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad

En la época actual parece imposible pensar que una empresa puede ser competitiva si permanece aislada, confiando únicamente en aquel conocimiento que es capaz de generar dentro de la misma. Las alianzas empresariales se posicionan como una importante palanca competitiva que permite a las empresas superar sus limitaciones internas (financiación, recursos materiales, recursos humanos...) y abrir sus puertas al conocimiento externo que les permita innovar y aprender.

## ¿Qué son las alianzas estratégicas?

Una dificultad con la que nos encontramos a la hora de estudiar el fenómeno de las alianzas empresariales es el significado del propio término, a menudo usado con ambigüedad. Siendo fieles a la literatura académica, diríamos que las alianzas son una tipología de colaboración empresarial, muy diferente de lo que se entiende por una red, coordinación, o cooperación (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006). En una red básicamente intercambiamos información (red de contactos, red social...), mientras que la coordinación implica no solo intercambiar información, sino también alinear actividades para lograr resultados eficaces. Si avanzamos un paso más

en la intensidad de la interacción, aparece la cooperación que significa compartir recursos entre diferentes organizaciones para alcanzar objetivos compatibles (siguiendo una filosofía próxima a la «división del trabajo»). Y, finalmente, en un estadio superior encontramos la colaboración en la que se propone compartir recursos y responsabilidades para el logro de un objetivo común entre las diferentes organizaciones implicadas.

La literatura sobre colaboración valora las alianzas estratégicas como acuerdos contractuales con consideraciones estratégicas a largo plazo. Dichos acuerdos fomentan la colaboración entre empresas para obtener acceso a las capacidades de otras organizaciones y apoyar la explotación intensiva de las capacidades existentes dentro de cada empresa. Las alianzas estratégicas involucran arreglos contractuales complejos, a menudo relacionados con el intercambio de tecnología o acuerdos de desarrollo conjunto (Alcalde, 2014).

La colaboración y las alianzas estratégicas han cobrado un papel protagonista en la última década, impulsadas por la aparición del marco teórico de la Innovación Abierta. El concepto de Innovación Abierta se debe

a Henry Chesbrough (2003), que defendió y demostró que la colaboración permite a las empresas conseguir ratios más altas de innovación y desarrollar productos de manera más eficiente. Asimismo, subrayaba la necesidad de fomentar una capacidad de colaboración entre las empresas y otros agentes, permitiendo fluir las ideas a través de las fronteras organizacionales (Chesbrough, 2003). La colaboración no debe considerarse una estrategia puntual, sino que debe estar presente como eje tractor de la estrategia de innovación empresarial en sus diferentes fases: generación de ideas, desarrollo del prototipo, escalado, implementación y transferencia al mercado. Estos intercambios de conocimiento deberían estar basados en un desarrollo intenso de acuerdos generados tanto dentro como fuera de la empresa. A lo largo de este período, diferentes estudios de investigación han demostrado la importancia de este paradigma en la competitividad empresarial, y lo han hecho permitiendo el acceso a nuevos mercados, ya sea mediante una diversificación geográfica o de productos; compartiendo riesgos y recursos, factor especialmente importante en el caso de pequeñas y medianas empresas con limitaciones de tamaño y financiación; otorgando agilidad y flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y ganar tiempo; impulsando la innovación; y creando sinergias con otros agentes que pueden resultar útiles en el futuro para otros propósitos.

### **¿Cómo clasificar las alianzas empresariales?**

Existen múltiples formas de clasificar las alianzas empresariales, ya sea por la tipología (naturaleza) de los agentes implicados, su localización geográfica, el propósito de la colaboración... Desde aquí proponemos una clasificación de alianzas empresariales basada en el marco teórico de los Modos de Innovación (Jensen *et al.*, 2007; Parrilli & Alcalde, 2016). Desde este marco se defiende que existen diferentes formas de hacer innovación en las empresas. Unos modelos siguen un enfoque STI (*Science Technology and Innovación*) con alta carga de base científico-tecnológica, caracterizado por elevados gastos en I+D, fuertes inversiones en personas con alta cualificación científica, tecnologías, e infraestructuras avanzadas. Este modelo promueve alianzas empresariales con infraestructuras productoras de conocimiento (centros de investigación, universidades, organizaciones científicas, departamentos empresariales de I+D...).

Por otro lado, encontramos el enfoque DUI (*Doing, Using, Interacting*) que impulsa el aprendizaje empresarial haciendo, usando e interactuando. Este modo de innovación tiene una baja carga científica y tecnológica, se nutre del conocimiento tácito, técnico y de la colaboración interna a través del trabajo en equipo. Aquí se promueven las interacciones dentro de la cadena de valor, alianzas estratégicas con clientes, proveedores, y/o competidores.

TABLA 1. Tipologías de alianzas empresariales.

	Colaboración STI	Colaboración DUI
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a fuentes disruptivas de innovación</li> <li>• Conocimiento genérico</li> <li>• Innovación a l/p</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento familiar</li> <li>• Reducir incertidumbre de mercado</li> <li>• Equilibrio precio-rendimiento</li> </ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilización a l/p</li> <li>• Riesgo de no absorción</li> <li>• Falta de experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de <i>lock-in</i></li> <li>• Disuade innovación radical</li> <li>• Innovación a c/p</li> </ul>

Ambos modos de colaboración comportan ventajas e inconvenientes. En general, de acuerdo con la tabla 1, podemos afirmar que las alianzas estratégicas de tipo STI apuestan por la exploración de nuevas oportunidades, la adquisición de conocimiento disruptivo y la sostenibilidad de los resultados en el largo plazo. De todos modos, es cierto que la exploración implica riesgos relacionados con la dificultad de amortización de las inversiones en el corto plazo, y con la capacidad de absorción de un tipo de conocimiento que no es familiar para la empresa. Por otro lado, las alianzas del tipo DUI fomentan una estrategia de explotación de las capacidades actuales, del conocimiento familiar y de las fortalezas empresariales en el corto plazo, adaptándose la empresa a los requerimientos de la cadena de valor. Sin embargo, un foco excesivo en la explotación puede ser contraproducente a la hora de pensar en el rendimiento a largo plazo y la sostenibilidad económica de la organización.

La clave sería construir una estrategia ambidiestra (March, 1991; Alcalde-Heras *et al.*, 2018) capaz de combinar el desarrollo de

alianzas empresariales de carácter explorador (vinculadas al modo de innovación STI), y otras de perfil explotador (próximas al modo DUI). Como afirman diferentes estudios, las organizaciones que desarrollan un equilibrio ambidiestro son capaces de lograr un desempeño empresarial superior a las que solo apuestan por alianzas empresariales exploradoras, o explotadoras (Fitjar & Rodríguez-Pose, 2013; Parrilli & Alcalde, 2018).

### ¿Cómo construir alianzas empresariales de una manera efectiva?

Construir alianzas estratégicas efectivas requiere que las organizaciones trabajen internamente en una serie de dimensiones. En primer lugar, es esencial que las empresas mejoren su capacidad de absorción con el fin de facilitar la integración de nuevo conocimiento desde el exterior. Otro de los factores importantes es la detección y supresión del síndrome «Not Invented Here» que infravalora cualquier idea o tecnología que no haya sido generada desde el interior de la empresa. Además, es prioritario

que las organizaciones refuercen una cultura de apertura, favoreciendo comportamientos positivos para instaurar nuevos hábitos de conexión con el exterior, que generalicen el uso de tecnologías de la comunicación y de la información, y que exploten la experiencia y las fortalezas ya existentes. Todos los factores mencionados tienen que servir para promover un modelo organizativo dinámico, basado en una continua adaptación, que sea capaz de identificar e implementar alianzas empresariales y contribuya así a la competitividad sostenible de la empresa.

Evolucionar hacia ese modelo organizativo dinámico que impulse el desarrollo de alianzas estratégicas requiere que las empresas transiten por diferentes etapas (Chiaroni *et al.*, 2011). En un primer momento las organizaciones sufren un proceso de «descongelamiento» por el cual son conscientes de la necesidad de abrirse al exterior y desarrollar colaboraciones de carácter estratégico que refuercen la competitividad de la empresa. Esta etapa no debe ser un proceso aislado de la dirección y de ella deben ser conscientes las diferentes personas que integran la empresa. La segunda etapa se denomina «movimiento» y tiene que ver con la implementación del cambio: las empresas comienzan a desarrollar colaboraciones de carácter experimental con otros agentes y van probando diferentes procesos y patrones de comportamiento. Finalmente, encontramos la etapa de «institucionalización» en la que se produce la consolidación de los

resultados y mejoras obtenidas, y las alianzas estratégicas pasan a significar un elemento clave del plan de innovación empresarial.

Esta evolución no es un proceso fácil y es necesario que las empresas trabajen cuatro elementos fundamentales en las diferentes etapas. Dichos elementos son: la construcción de redes, la estructura organizativa, la implantación de un proceso de evaluación y un sistema de gestión del conocimiento.

En primer lugar, resulta importante que las empresas mantengan una especial atención en cuanto al desarrollo de contactos y relaciones interorganizacionales, tanto en las primeras etapas de contacto como durante el desarrollo e implantación del acuerdo, para facilitar una adecuada absorción del conocimiento externo. Las empresas también deben adoptar una estructura organizativa que sea capaz de integrar y gestionar conocimiento interno y externo, que promueva la colaboración interna, la participación de las diferentes personas (cada persona es una fuente potencial de innovación), y un sistema de incentivos justo que promueva su motivación. El tercer elemento se refiere a la instauración de un proceso de evaluación que permita a la empresa encarar altos niveles de incertidumbre, y evaluar proyectos y oportunidades para el desarrollo de alianzas estratégicas. Un sistema de evaluación permitirá a la empresa un aprendizaje más rápido y facilitará la transición hacia una estrategia de innovación que impulse la adopción de

acuerdos estratégicos. El último elemento hace referencia al desarrollo de sistemas de gestión de conocimiento capaces de diseminar, compartir y transferir conocimiento tanto desde el interior de la empresa al exterior, como dentro de la propia empresa. Para que esto funcione de manera correcta, es esencial la promoción y difusión de tecnologías de información y comunicación, y un marco claro de derechos de propiedad intelectual.

### **¿Hacia dónde y cómo deben orientarse las alianzas estratégicas?**

Para lograr generar e impulsar alianzas estratégicas exitosas no hay una receta universal. A menudo estos acuerdos fracasan por una falta de confianza entre las partes, la lucha por intereses individuales, los egos personales, un desajuste en el cumplimiento de expectativas... Sin embargo, es importante mencionar una serie de factores que, si bien no garantizan el éxito de estos tipos de colaboración, actúan como condiciones necesarias para su adecuado desarrollo. Estos factores claves son los siguientes:

- Propósito común bien definido. Antes de nada, es crucial que los participantes definan claramente el objetivo perseguido con la alianza estratégica. Este objetivo debe definirse de manera conjunta y participativa, y permitirá la alineación de expectativas entre los diferentes agentes participantes. Muchas alianzas estratégicas fracasan por la
- frustración de los colaboradores al no ver satisfechas sus expectativas debido a una vaga definición del objetivo.
- Identificar objetivos y guiar la alianza hacia proyectos enfocados al mercado. Esto permitirá la consecución de resultados concretos y lograr con ello un impacto transformador.
- Identificar y aclarar el rol de cada agente en la alianza estratégica. Definir las aportaciones de cada participante, especificar el compromiso y su responsabilidad en el proceso (en términos financieros, liberando personal, favoreciendo el acceso a conocimiento, facilitando información...).
- Encargar la interlocución a personas que crean firmemente en el propósito de la alianza estratégica, sean empáticas y ejerzan un liderazgo claro en su empresa.
- Imbricar el rol de un facilitador neutro (consultor, agente público, un tercer agente...) que en las primeras etapas de la alianza facilite el proceso de colaboración y permita el desarrollo de confianza entre las partes interesadas. Con el tiempo, a medida que se vaya generando confianza entre los participantes de la alianza, la figura del facilitador debería desaparecer.
- Considerar la alianza estratégica como un proceso a largo plazo, y su continuidad como un resultado más que demuestre su potencial y capacidad de generar sinergias para explotar futuras oportunidades.

- Fomentar la cercanía de la empresa a las infraestructuras de conocimiento (universidades, centros tecnológicos, laboratorios de I+D). A menudo entre el mundo empresarial y el de conocimiento existen problemas de lenguaje que dificultan el desarrollo e identificación de oportunidades que podrían ser muy beneficiosas para ambos.
- Promover alianzas estratégicas heterogéneas con diferentes agentes (clientes, competidores, universidades, ingenierías...) que permitan a la empresa aprender y enriquecerse de conocimiento diverso, y evolucionar así hacia estadios competitivos superiores.

### ¿Cómo serán las alianzas estratégicas del futuro?

Los territorios afrontan una serie de desafíos y retos que afectan al bienestar de su sociedad. A la hora de afrontar estos retos, la empresa puede tener un papel protagonista si la concebimos como una herramienta transformadora de la sociedad, un agente capaz de impulsar el desarrollo económico y que al mismo tiempo genere valor social. Todo lo anterior sentaría las bases para la construcción de un territorio comprometido, en el que las empresas fueran percibidas como agentes que contribuyen mediante su actividad a la mejora del estado del bienestar, cohesión social en el territorio, medio ambiente y/o desarrollo de la persona...

Las alianzas estratégicas podrían ejercer de elemento tractor a la hora de recuperar las identidades locales. Promover alianzas estratégicas de carácter local reforzaría el rol de la empresa como sujeto de cambio por su potencial en la transformación e impacto social. La colaboración dentro de la cadena de valor local, la interacción con infraestructuras de conocimiento y la retroalimentación con la sociedad civil permitirían avanzar hacia un progreso socioeconómico sostenible.

### Referencias

- Alcalde Heras, M. D. H. (2014). *Building product diversification through contractual R&D agreements*. *R&D Management*, 44(4), pp. 384-397.
- Alcalde-Heras, H., Aragón-Amonarriz, C., Iturrioz-Landart, C. (2018). *SME Ambidexterity in Crisis: The Role of Managerial External Capabilities*. *Managerial decisions* (forthcoming).
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2006). *Collaborative networks: Value creation in a knowledge society*. *Knowledge enterprise, IFIP*, 207, pp. 26-40.
- Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2011). *The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm*. *Technovation*, 31(1), pp. 34-43.
- Fitjar, R., Rodríguez-Pose, A. (2013). *Firm collaboration and modes of innovation in Norway*. *Research Policy* 42, pp. 128-138.
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B. Å. (2007). *Forms of knowledge and modes of innovation. The Learning Economy and the Economics of Hope*, p. 155.
- March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
- Parrilli, M. D., & Heras, H. A. (2016). *STI and DUI innovation modes: Scientific-technological and context-specific nuances*. *Research Policy*, 45(4), pp. 747-756.



Obra realizada por Zumeta para Eroski como obsequio para los compromisarios de la Asamblea General.

# Parte 3

# PARA EL

# CONSUMIDOR

<b>3. Prólogo</b> .....	242
<b>3.1. Elección libre y responsable</b> .....	250
Consumir diferente, comprar mejor	262
<b>3.2. Yo, Placer, Ahora</b> .....	268
Por el placer se hace el convite	276
<b>3.3. La huella que dejamos</b> .....	278
Cincuenta años en busca de la sostenibilidad	286
<b>3.4. Dieta equilibrada, en ayuda de la salud</b> .....	292
Alimentación y salud	304
Alimentación y salud en el futuro	310
<b>3.5. Conocer a cada cliente</b> .....	316
Con el advenimiento del <i>big data</i> , ¿se ha convertido la segmentación en algo redundante?	324
<b>3.6. Las nuevas tecnologías: promesas y desafíos</b> .....	332
Innovación	341
¿Cómo vamos a vivir si no nos da tiempo a vivir? Un mundo peor. Un mundo mejor	347

# 3

## Prólogo

**Constan Dacosta**

*Presidente de Eroski (1996-2010)*



**A**somarse a la evolución social y del consumidor en el período de los últimos cincuenta años aturde un poco. Asombran los cambios: por insólitos, colosales, extravagantes... Engaño que, si lo que te propones es mirar al futuro, fácilmente distrae de advertir su sentido y alcance. Por eso resulta poco útil quedarse en el descubrimiento de las fenomenales transformaciones, relatar cuánto han cambiado las cosas. Y merece más la pena concentrarse en la naturaleza y dirección de esa evolución y en las ventanas de oportunidad que se abren al futuro. Este último es el registro elegido para relatar la historia de Eroski en este libro y, en consecuencia, el que conduce a la reflexión de los siguientes capítulos.

Esta tercera parte de nuestro libro trata del consumidor. En su condición de sujeto decisor sobre el consumo o como destinatario del mismo. De él hablamos en los capítulos de Ética del Consumo, del Placer, de Alimentación y Salud... e incluso en el de las Nuevas Tecnologías.

Cada organización custodia en su cultura corporativa algunas palabras talismán, cargadas de contenido propio, genuino. Y cargadas de prestigio. «Consumidor» goza de esa reverencia en Eroski. Y otras que se declinan con ella, como consumerismo o consumo. Son palabras con un elevado contenido ideológico antes que comercial o de marketing. Con ellas no nos referimos al cliente o a la persona que consume, sino que nombramos una categoría política. Desde que leímos a Ludwig Wittgenstein reconocemos que el lenguaje crea la realidad. Pues Eroski ha construido una original y potente fuerza motriz en torno al consumidor, al socio consumidor, al consumo, al consumerismo, al valor consumidor... Son conceptos que han edificado una realidad dotada de alcance y calidad propios. Un modo de pensar y de hacer primigenios de Eroski, puestos en pie para nosotros.

En esencia, las cosas han sido siempre así desde nuestros comienzos, hace cincuenta años. Aunque puede que más en la aspiración y en la intencionalidad que en las respuestas prácticas. Somos los mismos en principios y aspiraciones, pero necesariamente nuestras obras son hoy diferentes a las de antaño. Afortunadamente nos hemos adaptado, nos hemos ido adaptando.

Eroski nació con una economía de subsistencia y hoy estamos en otra de bienestar y elección. De la comida básica hemos progresado a la nutrición y la salud a través de la alimentación. Las nuevas tecnologías abren al consumidor mil inéditas oportunidades y algunos dilemas. Poder adquisitivo, alimentación y nuevas tecnologías, a estas tres sacudidas, entre otras, podemos atribuir buena parte de la evolución del consumidor en estos años. Pero sobre todo de la que se producirá en el futuro.

Un consumidor bien informado y con más recursos materiales que antaño se puede permitir interrogarse sobre la ética del consumo, una categoría moral ausente en épocas de penuria. La dimensión ética del consumo aparece cuando el poder adquisitivo sobrepasa el estadio de necesidad y accede al de la abundancia y la elección. Cuando se presenta la opción de lo superfluo.

El consumo actúa con la fuerza de un plebiscito. Y la soberanía la tiene quien dice la última palabra, es decir, el consumidor. Una voz escuchada con atención por quienes llevan el mando de

la economía. Porque el consumidor actual reúne el conocimiento, la capacidad y la oportunidad. Y esa conciencia de soberanía es cada día activada por más individuos.

La influencia de esa soberanía, de todos modos, no parece obedecer a las consignas de una ideología. No se advierte un movimiento social, como antaño, reivindicando la soberanía del consumidor o a miles de ciudadanos militando en su defensa. No hay causa consumerista. El activismo consumerista hace décadas que decayó por aquí. Un consumidor mejor informado y la intensa labor divulgativa de los medios de comunicación pueden explicar la inactividad de ese movimiento. A lo que hay que añadir el uso de las redes sociales, que pueden configurar un ciberactivismo que obligue a las empresas a rendir cuentas. En cualquier caso, y aunque sea a modo de revolución silenciosa, asistimos al fortalecimiento de ese ejercicio de soberanía.

El consumidor actual ofrece la imagen de un consumidor adulto. Con capacidad de elección, porque está bien informado. Tal vez es un consumidor menos crítico que antaño, pero es un consumidor empoderado. Tal vez es menos militante que en otros tiempos, pero está más autoprotegido, con recursos a su alcance para saber, decidir y reclamar. Cuadra bien con el ideario que Eroski ha perseguido siempre —a través de sus productos informativos o de sus tiendas—: dejar en manos del consumidor la decisión, respetar su autonomía a la hora de decidir. Elegir y decidir es algo que corresponde a cada consumidor, una libertad que no debe ser sustituida ni siquiera para mejorarla. Porque, antes que lo que elige, el bien a proteger es su capacidad de elección.

Consumo ético se puede traducir por consumo sensato y responsable en el uso de los recursos propios y en los de los comunes. Vemos cómo crece a diario el número de consumidores que practica esa sensatez responsable. Incluso aquellos para los que el placer y el bienestar representan una primera motivación para el consumo, el consumismo y el capricho no son orientaciones masivas ni permanentes, sino selectivas y ocasionales.

Crece el número de consumidores que podríamos calificar de hedonistas atemperados. Una categoría visible e incesantemente nutrida. Persiguen «vivir bien la buena vida», «sentirse bien», «procurarse una vida satisfactoria», «integrar el disfrute en todos los órdenes de la vida», sentirse diferentes y acceder a una oferta personalizada... Y el consumo ofrece un modo privilegiado de conseguir todo eso. Pero sin abandonar por ello sus parámetros economicistas habituales o incurrir en daño al medio ambiente. La orientación hedonista es acumulativa y no excluyente. No quiere sacrificar, ni sacrifica, otros intereses. Además de buen precio, respeto a la naturaleza, producto de mi tierra, puede exigir —y obtiene— una oferta que le haga sentirse bien. A modo de una dosis regular que equilibra su serotonina. Para esta corriente, el consumo queda registrado definitivamente dentro de la categoría de ocio y no de necesidad.

Y el placer de consumir puede ser uno añadido al de comprar. Asociar la alimentación con el placer ha llevado su tiempo a la sociedad y ha exigido algunas conquistas: una educación

alimenticia avanzada, alcanzar una alta cota de bienestar material y romper el tabú judeocristiano de vincular placer con negatividad (o sacrificio con positividad).

Valorar, dar valor, al disfrute de los alimentos es un indicador cultural. Cuidar la preparación y la presentación de los platos, deleitarse al paladear, celebrar la comida en compañía... son aspectos tanto o más trascendentales para la nutrición que el conocimiento de la composición de los alimentos o el número de calorías que aportan.

Una parte del placer del comer es el descubrimiento. Placer es degustación más que nutrición y sustento. Por eso, variedad y sorpresa forman parte de las condiciones del disfrute. La experimentación y fusión de sabores nuevos crece en los restaurantes y en los hogares.

El consumo hedonista —incluso el atemperado, no digamos el caprichoso— recibe un juicio moral severo de algunas corrientes sociales que urgen corregir los descalabros de una economía incrementalista. *Slow life*, *slow food*, economía circular/reutilización, abandonar el crecimiento de este capitalismo impaciente y abrazar el decrecimiento son algunos de los nombres que recibe este impulso. Con un *leitmotiv* poderoso e incuestionable: la insostenibilidad del planeta si no reducimos las cotas de consumo y el modo de consumir presentes. Para estos movimientos la respuesta al actual estado de cosas no es un consumo razonable, sino un consumo menor. Hoy es una corriente minoritaria, pero sigue una bandera de lógica tan indiscutible —la sostenibilidad del planeta— que pondrá en crisis el modelo hegemónico imperante.

Por el momento, sobre la cuestión hay más preguntas que respuestas. Y más adhesión que planes. No se ve ninguna autoridad con poder al frente de esta iniciativa. Pero, como en otros momentos y en otros órdenes de la vida, la sociedad encontrará la salida. Como constatamos a menudo, no afrontamos dilemas, sino problemas; la realidad no es dilemática, sino problemática. Se resuelven los problemas, no las opiniones. Y a los problemas hemos sabido encontrarles siempre una salida, algo que comparten incluso quienes no militan en el optimismo antropológico.

La creciente sensibilidad social —y en derivada, la presión social— respecto al grave daño de los desequilibrios medioambientales y la urgencia en su reparación pueden construir el impulso dialéctico para encontrar esa necesaria salida. La presión del consumidor sobre las empresas, recompensando o censurando sus prácticas, ayudará a encontrar soluciones para redirigir la acción por caminos que eviten o resuelvan esos desequilibrios, especialmente en las exigencias a las empresas para que ejerciten un gobierno responsable. La presión social sobre estas puede representar el mejor aliciente para que las cosas se hagan evitando los actuales daños al medio ambiente.

Las empresas tienen a su alcance recursos para favorecer el tránsito a unas prácticas más respetuosas, entre otras la economía circular, el uso de materiales y las prácticas sostenibles. Tal vez una empresa sola no pueda con la colosal tarea, pero si hay una autoridad política que lo exija habrá una vanguardia empresarial dispuesta a intentarlo.

En cualquier caso, de este compromiso cabe esperar más éxito en la exigencia a la empresa que al consumidor, pues la sostenibilidad no es aún un argumento de compra para el cliente, por lo menos para un número suficiente de ellos. Llevamos más de veinticinco años hablando en el sector de la distribución de los productos ecológicos. Una tendencia permanente, que asoma en todos los pronósticos, pero que no acaba de despegar. Seguramente la formación y la sensibilidad del consumidor han aumentado, y con ellas el aprecio por lo ecológico, pero el volumen de consumo sigue en cotas bajas pese a los elogios que recibe desde hace tanto tiempo.

La formación del consumidor en hábitos ciudadanos respetuosos con el medio ambiente forma parte de la responsabilidad social de las empresas de gran consumo. Por responsabilidad o por interés las empresas harán lo necesario para que sus clientes lo aprecien, lo cual es un poderoso argumento para confiar en que las cosas cambien. Eroski ha destacado en esta vocación desde su nacimiento y en el futuro seguirá siendo primera e innovadora en esta labor.

Somos lo que comemos. Desde que el filósofo y antropólogo alemán Ludwig Feuerbach lo escribió en 1850, no ha dejado de repetirse: «Si se quiere mejorar al pueblo, en vez de discursos contra los pecados denle mejores alimentos. El hombre es lo que come». Una cita que cada día tiene una audiencia más crecida y persuadida, como el seguimiento de un eslogan. Y con un significado hoy más rico y comprometido que cuando se escribió. Ciertos expertos consideran hoy la alimentación una disciplina dentro de las ciencias de la vida, casi tan cerca de la medicina como de la nutrición. La ciencia de los alimentos suma su saber a las otras ciencias (medicina, industria farmacéutica, genética, biología...) para ayudar a mejorar la calidad y el nivel de vida de la ciudadanía.

La cultura actual consagra esa relación entre alimentación y salud. La vida social y la privada, los programas televisivos de audiencia, la elección del consumidor en el supermercado, los reportajes elogiados, insólitas facultades universitarias de cocina, todo promueve la alimentación sana y saludable. Y, añadiríamos, sostenible. Y comer bien cuenta en la prueba de ciudadano capacitado. Damos importancia a la alimentación tanto por el placer que proporciona como por sus efectos positivos (o negativos) sobre la salud. En la actualidad, nadie discute que una buena alimentación nos puede ayudar a vivir mejor y más tiempo. Y tampoco que ciertos desarreglos de salud están íntimamente relacionados con una mala alimentación. O que los daños de algunas enfermedades pueden aliviarse con una alimentación apropiada.

El consumidor observa esta evolución, en la que todo son ventajas, con ánimo descubridor. Tiene interés y arriesga poco. Gana en prestaciones y en calidad de vida, y a bajo coste: poco más que modificar sus hábitos. Por eso mismo se puede apostar que esta tendencia crecerá en el futuro. El consumidor mismo y todo el proceso a su servicio están preparados para aprovechar esos beneficios. La industria alimentaria y la distribución facilitarán la rápida generalización de esa

orientación. Formando e informando al consumidor, y presentando una oferta innovadora que impulse ese desarrollo. Eroski, una vez más, habrá de saber ejercer su responsabilidad divulgadora.

La gran distribución está habilitada para ofrecer una respuesta individualizada a cada cliente, ya se trate de una dieta o de un vestido. Sabe todo lo preciso para construir una nutrición personalizada. O una prenda de vestir adaptada a su talla y estilo. Conoce sus gustos y hábitos y puede trazar la dieta que cuide su salud o haga sus delicias gastronómicas. Esto es posible gracias a nuevas y sofisticadas tecnologías, aplicadas inicialmente para poner orden en la miríada de datos que los clientes dejan a través de sus compras, y segmentar así tipologías de clientes, pero que ahora se han convertido en una herramienta para saber de cada uno. De la segmentación de categorías de clientes, las empresas han llegado al cliente individual. Conocer a cada cliente, entre millones de ellos, es un sueño asequible. Y cada día tiene menor coste establecer un diálogo individualizado con él.

Para el comerciante, la personalización es tanto una necesidad como la expresión propia de un mercado maduro y de intensa competitividad: el creado por consumidores avisados y competidores muy capaces. Personalizar le permite acertar en la oferta, afinar en la estrategia comercial y no malgastar recursos en costosas y poco útiles comunicaciones genéricas y masivas. Eficiencia. Una iniciativa valiosa en épocas como la actual, en que los mercados no crecen o lo hacen poco. Y la personalización la agradece el cliente. Que te ofrezcan un trato individual y directo lo tiene casi todo a favor. Una relación personalizada, que se dirijan a ti y no a la categoría es agradable y bien recibido. Dicen que el sonido más dulce es el nombre de cada uno. Esta conquista, propiciada por las nuevas tecnologías, crecerá con ellas porque conviene a ambos actores, comerciante y cliente. Y llegará a ser tan sofisticada y caprichosa como agrade al consumidor.

En consecuencia, crecerá la explotación de los datos individuales por parte del distribuidor y el cliente disfrutará de una relación exclusiva. Y esto dará más bienestar a mayor número de gente. Sin embargo, en este nuevo mundo que se alumbra, no hay que desdeñar la inquietud que muestran ciertos clientes sobre la discreción con que será tratada su información personal. En lo referido a la custodia y al uso de la información, las empresas han de dotarse de unas buenas prácticas sólidas para responder a una ética impecable con el área privada de los clientes.

En 2019 nos movemos en una realidad tecnológica que en 1969 habríamos calificado de ciencia ficción. Hace cincuenta años había que esperar una semana para saber si las fotos de tu excursión a la montaña habían salido bien. Hoy, tu *smartwatch* —antiguamente lo llamábamos reloj— puede informar en directo a tu médico de tu presión arterial, la frecuencia cardíaca o cómo llevas la apnea. Y, pronto, si tuvieras que ingresar indispuerto en el hospital no será preciso que conduzcas tu automóvil, será autónomo y sabrá llegar sin tu ayuda.

El auge de la conectividad y las tecnologías móviles ha otorgado al consumidor una capacidad de decisión sin precedentes en todo el ciclo de compra. Porque las tecnologías relacionales han

multiplicado las facilidades para comprar y la inmensidad de la oferta. Mi supermercado son todos los supermercados y mi barrio es todo el mundo. Un consumidor conectado cuyas expectativas y oportunidades no tienen límites, y que rápidamente puede transformar en exigencias. Y además, a un coste asumible. El verdadero paraíso, para un consumidor racional, que puede seleccionar la mejor oferta, y un regalo para el caprichoso o el coleccionista de experiencias. Algo inimaginable ayer. Sin embargo, la revolución verdaderamente disruptiva ocurrirá cuando dentro de unos pocos años los actuales nativos digitales entren en las decisiones del consumo con aplicaciones aún más sofisticadas y potentes que las actuales. ¿Cómo asegura un comerciante la fidelidad del cliente en un mundo así?

La ciencia y la tecnología están cambiando la vida del consumidor. Aunque se la cambiarán aún más como ciudadano. En el campo del consumo y de la alimentación, además de las tecnologías relacionales, la ciencia aplica la genómica nutricional o crea la carne de laboratorio, la carne de proteínas vegetales... Todo ello exige adaptaciones inesperadas por parte del consumidor. Pero menores a las que afrontará como ciudadano, al que un repertorio de nuevas tecnologías y aplicaciones llevarán en unos años a otro planeta: inteligencia artificial, robótica, nanotecnología, medicina personalizada, impresión 3D, coches sin conductor, internet de las cosas, biología sintética, desalinización del agua, tecnologías para luchar contra el envejecimiento del cerebro, dispositivos electrónicos o sintéticos en el cuerpo humano, uso del móvil como PC, transporte no contaminante... son algunos de los transbordadores espaciales (todos ellos actuando al mismo tiempo) que transportarán al ciudadano a otro mundo. No se trata de promesas tecnológicas, sino de aplicaciones probadas que ya han entrado, o lo harán pronto, en fase de explotación general.

La ciencia y la tecnología nos están cambiando la vida. Para bien. Pero, como otros tránsitos en la historia de la civilización, este trae sus propios interrogantes. No todos los beneficios son gratis, algunos exigen un coste de reaprendizaje activo y consciente. Entramos en una nueva época (¿nueva era?) que pide respuestas éticas específicas, no siempre axiomáticas. Las nuevas tecnologías relacionales, ¿empoderan al ciudadano o lo someten? ¿Lo enriquecen o lo merman? ¿Lo aseguran o lo exponen? Sobreprotegido o espiado, el ciudadano, ¿no enfermará de inseguridad? En todo caso, ¿no crecerán los motivos y el tamaño de los miedos? El acceso a soluciones inmediatas, tenerlo todo en un clic, al instante —«ahora lo quiero, ahora lo tengo»—, ¿no instalará la impaciencia en nuestras vidas, vitalmente impacientes? ¿No nos perderemos vivir el presente por estar adelantando el futuro? ¿Cabe hacer algo para salir reforzado de un mundo futuro que parece inevitable?

Nos vendría bien contar con un vademécum de uso para dominar la tecnología y no ser siervos de ella. Poder mantener la superioridad sobre la herramienta y sobrellevar «la capitulación humillante de ignorar las leyes que hacen funcionar nuestro móvil». Un manual de usos y costumbres

—que no lo habrá— para retener la soberanía en nuestras manos. ¿La solución a esta derrota? Confiar que el usuario, con práctica razonable y con inteligencia, pueda ir asegurando el dominio sobre el *gadget* (como nuestros tatarabuelos, que ignoraban la ley física que hacía posible la luz a través del flujo eléctrico a una bombilla, pero sus nietos la integraron con naturalidad).

Hay otras repercusiones de la ciencia o la tecnología sobre las que el ciudadano individual tiene menos certezas, ninguna incluso: la ingeniería genética o la biomedicina, por ejemplo. Ahí los descubrimientos exceden a la comprensión del ciudadano medio. Pero establecer los límites éticos en el uso de esas innovaciones es algo que no se puede demorar. Límites sobre los que la comunidad científica no es unánime, lo cual añade inquietud, pero que la sociedad urge, ya que afectan a las certidumbres morales del ciudadano.

El desconocimiento de las leyes de funcionamiento de nuestras modernas máquinas y los límites morales a algunas prácticas animan una corriente recelosa ante la tecnología, renuente y difusa más que militante. Sin embargo, no parece lógico que el uso y aplicación tecnológicas merezcan un rechazo de entrada, como tampoco un abrazo acrítico. Un consumidor adulto y un ciudadano despierto deben saber aprovechar para su bienestar los indudables beneficios sin acabar siendo rehenes de la tecnología o dándole un uso no ético. Aunque los conocimientos para resolver el dilema no vengan de serie y sea preciso obtenerlos. No está escrito cómo aprovechar la tecnología sin que esta merme nuestro discernimiento y autonomía, cómo seguir siendo soberano de las propias decisiones y no el apéndice último de la decisión de otro, seguramente, desconocido.

Además de que el consumidor adulto trabaje su propia emancipación ante la tecnología, las organizaciones que en su misión declaran ocuparse de la información, formación y empoderamiento del consumidor tienen ante sí un extenso e ignoto campo de trabajo. Y es una tarea de primera magnitud: por la dificultad del empeño y por el inmenso provecho que representa para el consumidor facilitarle respuestas.

No solo en el campo de la ciencia y la tecnología, también en otros como en el consumo ético y responsable, el consumo económicamente sostenible y el cuidado del medio ambiente, el consumidor se enfrenta a nuevas preguntas y sin todas las respuestas. Estas marcan la diferencia entre enfrentar el futuro inquieto o esperanzado. Si aspiramos a un consumidor emancipado, soberano y al mando de sus decisiones, las organizaciones consumeristas hemos de ayudar con respuestas, sin suplantar su decisión, pero impulsando su acción transformadora.

Por vocación y por su historial, Eroski debe ser de las primeras en encontrar respuestas, o ayudar a descubrirlas, ante los nuevos desafíos que afronta el consumidor. Forma parte de su condición y de su tradición. Y hacerlo con invitaciones innovadoras, y fomentando el papel activo del consumidor, como agente transformador de la sociedad. Para cambiar paradigmas hace falta un consumidor activo. Así ha sido hasta aquí y así nos proponemos que sea en adelante.

# 3.1

## Elección libre y responsable

**Oscar González**

*Director de Comunicación*

**Alejandro Martínez**

*Director de Salud y Sostenibilidad*

*Actúa tal que tu principio de acción podría hacerse  
con seguridad una ley para todo el mundo.*

**Immanuel Kant**

---

**N**uestra naturaleza —cooperativa integrada por socios consumidores y trabajadores— nos ha hecho especialmente conscientes de que el mercado está formado por personas, tanto en la demanda como en la oferta. Esta visión humanista nos ha ayudado a entender el mercado no solo como la producción, distribución, adquisición y destrucción de bienes y servicios en unas determinadas condiciones de calidad y precio. Desde las primeras conversaciones entre las siete cooperativas fundacionales, se impone una visión marcada por el principio de que la dignidad de los seres humanos debe formar parte del equilibrio de mercado. Un equilibrio que ha de contemplar igualmente la consecución de unos logros colectivos en lo económico, lo social y lo ambiental, propios de una ética cívica que reclama buenas decisiones para el bien común contemporáneo y para las generaciones futuras. Ha sido nuestra vocación acompañar a los clientes facilitándoles la información suficiente y necesaria para comprar bien, unida a una oferta de productos a la altura en cuanto a calidad y precio, debido a nuestro firme compromiso con la salud, el bienestar y el desarrollo de una sociedad sostenible. Y cincuenta años más tarde, este continúa siendo un tema de total actualidad.

El consumidor, como algo intrínseco a su condición de ser moral, siempre elige algo que le parece bueno. Es dueño de su comportamiento y toma sus propias decisiones desde el ejercicio de su libertad. La cuestión de la libertad de elección es un elemento indispensable para interpretar el movimiento consumerista y la ética del consumo. Una libertad de elección que lleva implícita la responsabilidad sobre la decisión tomada.

Así, la práctica del consumo es una cuestión de elección individual que atiende a la jerarquía de valores del consumidor, conscientes o inconscientes, y que apela a una ética de la responsabilidad. Desde el proyecto fundacional, nos proponemos contribuir a que los ciudadanos «consuman bien». La libertad de elección exige no solo la capacidad para decidir, sino también información sobre las distintas opciones y sus consecuencias, y, en este sentido, asumimos la corresponsabilidad de asesorar a los consumidores sobre la naturaleza de los productos que consumen. Es con este propósito con el que, en paralelo a la actividad comercial, hemos desarrollado la actividad formativa e informativa durante estos cincuenta años.

En las décadas de los 70 y los 80, las publicaciones consumeristas de Eroski estuvieron fuertemente marcadas por un discurso de fondo sobre los valores que deben guiar el consumo en nuestra sociedad y emplazaron a los consumidores a tomar conciencia de su poder como colectivo para favorecer con su eurovoto un determinado modelo de desarrollo. Ya desde esos primeros tiempos, nuestras publicaciones consumeristas buscaron siempre aportar un saber riguroso y práctico para ayudar a tomar buenas decisiones individuales, proponiendo unas pautas de consumo que pudieran fijarse como hábitos convenientes para el individuo, y que a la vez constituyesen, colectivamente, un movimiento de transformación social. En paralelo, la

comunicación comercial de aquella época buscaba ayudar a identificar los modos de consumir que reflejasen dichos valores.

Pero los deseos de los consumidores son volubles y pueden convertirse en frívolos y caprichosos, siendo cuanto más inconscientes más manipulables. La discusión de si fueron los consumidores quienes buscaban construir su identidad a través del consumo que practicaban o si fue el desarrollo del marketing lo que les ofreció en bandeja la oportunidad de aspirar a una identidad adquirida no nos lleva a ninguna parte. Lo cierto es que el fuerte desarrollo del marketing que acompañaba el despegue económico de aquellas primeras décadas consiguió vincular fuertemente nuevas identidades aspiracionales a los productos. El hiperdesarrollo de la publicidad durante los años 70 y 80 desvió definitivamente la atención sobre la compleja realidad poliédrica del consumo y, mostrando solo los beneficios del producto para un consumidor individualizado, lograba inferir los valores de la marca a la persona que la consumía.

En un plazo de tiempo asombrosamente corto, España adquiriría una estructura social equiparable a la de sus vecinos europeos. Una nueva clase media urbana surgida por la vertiginosa modernización económica mostraba una creciente necesidad de consumir. Se produjo un intenso

### **LIBERTAD RESPONSABLE**

Cualquier acto de consumo puede analizarse desde una doble perspectiva: la libertad y la responsabilidad.

Por una parte, el grado de libertad que ha intervenido en la decisión del consumidor (incluso si ha sido libre en la toma de decisión de consumir, ya que no consumir es también una opción). El consumidor puede ver coartada su libertad por algunas limitaciones propias que lo acompañan como sujeto consumidor y con las que tiene que vérselas por lo tanto en todos sus actos de consumo: limitaciones económicas –se compra lo que se puede pagar–; psicológicas –se compra por impulso, o cansado, o apresuradamente–; de conocimientos –no sabe qué es lo más saludable, o sostenible, o adecuado–; y también por limitaciones propias de la oferta a la que accede –se compra de lo que hay disponible–. A poco que pensemos sobre el asunto, comprobaremos cómo la aparente libertad del consumidor no es plena, sino que cada acto de consumo se mueve en una horquilla más o menos estrecha de posibilidades. La libertad se constituye entonces como un ideal inalcanzable.

Por otra parte, también podemos valorar el grado de responsabilidad con que ese mismo acto de consumo ha sido acometido. De nuevo, una reflexión somera nos revela la incómoda verdad de que consumo y responsabilidad son realidades que solamente maridamos a veces.

La conciliación de ambos extremos, libertad y responsabilidad, supone un equilibrio, a menudo inestable, que nos define como consumidores. La huella que deja en nosotros el modo que tenemos de consumir (lo que hace de nosotros la manera en que consumimos, desde lo físico hasta lo moral) y la huella que dejamos más allá de nosotros al consumir (en nuestra familia, en nuestra sociedad, en nuestro planeta) depende en grandísima medida de la posición en que equilibramos libertad y responsabilidad.

movimiento migratorio de las áreas agrícolas hacia el norte industrial, Madrid y Barcelona. Consumir se convertía en una dinámica central de la vida, que eclipsaba en gran medida otros caminos para alcanzar la felicidad y realización personales.

El incremento de los salarios y las prestaciones sociales del nuevo estado del bienestar ofrecían una mayor capacidad de gasto, democratizando el consumo y generando nuevas burbujas de consumo superfluo. Durante estos años, se magnificaba el poder de la publicidad como creadora de deseo pero, en realidad, el verdadero motor para crear nuevas necesidades en bucles infinitos es el propio ser humano. De hecho, la publicidad es una constante en toda la historia de la humanidad para conectar una propuesta del emisor con la capacidad de soñar del receptor. La polémica entre las necesidades verdaderas y creadas invadía estos años todos los debates consumeristas.

### **Límites al consumo**

Tres años después del nacimiento de Eroski, en 1972, el Club de Roma describió un posible escenario de colapso mundial en torno al año 2100 debido al agotamiento de los recursos del planeta. Quizá fuese un juego alarmista, pero lo cierto es que sirvió como aldabonazo para abrir el debate sobre los límites al consumo.

En aquellos años, de forma paralela a las aspiraciones democráticas y la lucha de clases, surgían nuevos movimientos sociales como el feminismo, el ecologismo, solidaridades con el Tercer Mundo, un espacio de movilización ciudadana que aportaba nuevas perspectivas al debate consumerista y configuraba un nuevo activismo al margen de los partidos políticos, inmersos ya en adquirir nuevas competencias para las batallas electorales. Estos diversos movimientos sociales fueron eclosionando en un crisol de asociaciones, fundaciones u organizaciones no lucrativas, nuevos protagonistas de la economía social con la que siempre hemos mantenido una intensa y fructífera relación.

Entre 1983 y 1985, una gran sequía en África provocó una fuerte hambruna y muertes masivas entre la población de Etiopía. Las imágenes difundidas en televisión enfrentaban a la ya opulenta sociedad de masas con las cuestiones morales derivadas de las asimetrías entre altas cotas de consumo superfluo y la paupérrima realidad de comunidades en otras zonas del planeta que difícilmente accedían a cubrir sus necesidades básicas.

En los años siguientes, y fruto de una intensa relación con múltiples organizaciones de la economía social, fuimos pioneros en introducir en tienda numerosas campañas para recaudar fondos con fines solidarios y de ayuda ante emergencias humanitarias. Igualmente, esta fue la primera gran empresa distribuidora que introdujo de forma permanente gamas de productos certificados de Comercio Justo.

Pero, salvo acciones puntuales, articuladas en campañas que sí cuentan con un amplio reconocimiento y apoyo popular, en general, los consumidores de este tiempo muestran un escaso interés por las consecuencias globales de su consumo, por conocer las cadenas de producción, su efecto en los mercados de materias primas, su impacto en el Tercer Mundo. No es hasta varios años después, con la irrupción de las economías emergentes en la gobernanza mundial y las dificultades para alinear unos objetivos globales en relación con la sostenibilidad ambiental y la lucha contra el cambio climático, cuando la ciudadanía adquiere plena conciencia sobre las cuestiones éticas y la escasa sostenibilidad de los niveles de consumo practicados en el primer mundo.

La cuestión de las desigualdades siempre ha tenido una dimensión global y una local. El término «cuarto mundo» nace en la década de los 70 pero, de igual manera, no es hasta varios años después cuando se traduce en movimientos ciudadanos que buscan la solidaridad hacia personas de nuestra propia sociedad que quedan excluidas del progreso social. La primera campaña de donación de alimentos destinados a estos colectivos desfavorecidos que se realiza en la distribución española fue una iniciativa de Eroski y el Banco de Alimentos de Bizkaia en 1996.

### **Ética y normativa**

Durante estos cincuenta años, década tras década, la normativización ha ido invadiendo nuevas esferas entrando a legislar sobre cuestiones medioambientales (tamaño mínimo del pescado con la primera campaña de «Pezqueñines, no gracias» en 1983, regulación sobre las bolsas de plástico de un solo uso) o de consumo saludable (Ley General de Salud en Materia de Publicidad de 2005, primeros Impuestos sobre Bebidas Azucaradas...). Durante las dos últimas décadas, la ética de la responsabilidad del consumidor ha sido progresivamente condicionada por el desarrollo de un creciente cuerpo normativo.

La ambición de una transformación social basada en los beneficios agregados de la práctica de un consumo consciente y responsable fue progresivamente sustituida por un cumplimiento normativo, quizá más eficaz, pero que restaba conciencia al consumidor como fuerza de transformación social. Los movimientos consumeristas se debilitaban definitivamente y los esfuerzos de los distintos grupos de interés comenzaban a estar dirigidos más hacia la consecución de un marco legislativo favorable a sus intereses que a influir en el comportamiento de los consumidores como una fuerza de transformación social.

La ética de consumo debía, sin duda, tener en cuenta este marco regulatorio cada vez más desarrollado, pero no podía conformarse solo con ello y el pensamiento consumerista recurrió a una moral «avanzada» que fuese más exigente que la normativa, incluso llegando a conformar la antesala para posteriores nuevas regulaciones. En este nuevo contexto, los órganos consumeristas de Eroski, impulsados por el propio Consejo Rector de la cooperativa, siempre han buscado



Encuentros Europeos de Consumo en 1982.

adelantarse a futuras normativas asumiendo nuevos compromisos con los consumidores, algunos de los cuales terminarían posteriormente insertados en un desarrollo legislativo.

Por otro lado, el proceso de globalización fue impulsado desde mediados de los 80 con nuevas políticas neoliberales que desarrollaron un nuevo derecho internacional que regulaba las actividades económicas buscando favorecer el comercio internacional. En paralelo, los organismos internacionales emitían numerosas recomendaciones y códigos de conducta llegando a constituir un cuerpo de derecho «blando» que apelaba a la autorregulación de los propios agentes de mercado en cuestiones laborales y ambientales.

En consecuencia, en las décadas de 1990 y 2000 se produjo un fuerte impulso de nuestra Responsabilidad Social Empresarial. Los sólidos precedentes desarrollados en las décadas anteriores desde una misión consumerista pronto se actualizaron a las nuevas formas de gestión de la RSE. La Fundación Eroski se creó en 1997 para trasladar programas de divulgación y sensibilización social más allá del perímetro de la cooperativa de origen, como una capa añadida a la labor editorial realizada a través de la revista *Eroski Consumer*. y de manera paralela, se renuevan las formas de comunicación con el lanzamiento del programa «Idea Sana» impulsado por Eroski y la Fundación Eroski entre 2003 y 2007. En 2004, fuimos uno de los 400 representantes sociales a nivel mundial que se reunieron en Nueva York para impulsar el Pacto Mundial de Naciones Unidas en materia de Responsabilidad Social Empresarial.

Con el tiempo, el impulso consumerista hacia la búsqueda de una moral avanzada que se situase más allá de los estándares legales, se fue convirtiendo en un modelo de gestión que buscaba

## LAS CREENCIAS QUE CONSTRUYEN NUESTRO MARKETING

No elige libremente quien carece de las distinciones conceptuales necesarias para hacerse cargo de las posibilidades que integran su horizonte de expectativas. No es responsable quien aprovecha la falta de información del consumidor para distorsionar la elección en su propio beneficio. Sobre estas dos creencias se asientan cincuenta años de incesante dedicación de Eroski a la formación de los consumidores, pero también una manera muy específica de considerar el propio oficio de distribuidor.

Si analizamos el dilatado recorrido de nuestro marketing, veremos que se vertebra sobre estas bases. Unas breves muestras:

- etiquetas, anuncios, folletos... han de comunicar datos relevantes, con información clara y completa. No faltan ejemplos: el uso de la información en cuatro idiomas, o el etiquetado basado en un semáforo nutricional, dispuesto en el frontal de los productos, con tipografía destacada y con un sencillo y llamativo código de colores busca, ante todo, ser claro;
- la creación constante de campañas informativas (como la asesoría en la compra de juguetes, diseñada con criterios puramente pedagógicos, que durante casi dos décadas acompañó la campaña navideña);
- la renuncia a un marketing exclusivamente basado en la emotividad. La compra por impulso, propia de un consumidor excitado, que cede a las tentaciones del aquí y del ahora, no es una compra libre, ni es la que debe precorizar una cooperativa de consumo. La tensión que esto supone en el corto plazo (el recurso a la emotividad y a la venta por impulso son una tecla tentadora) se resuelve, en el largo plazo (y esa perspectiva nos contempla ahora, cincuenta años después), en una posición diferente, coherente, y en unos ciudadanos mejor preparados para encarar su faceta de consumidores.

estrategias de innovación continua que constituyesen un eje de diferenciación en un mercado cada vez más competido. Las décadas de 1990, 2000 y 2010, hasta hoy, constituyen un período en el que se suceden distintas iniciativas en relación con la promoción de una alimentación equilibrada y unos hábitos de vida saludables y sostenibles, que han permitido lograr importantes certificaciones y reconocimientos (como, en 2008, el Premio Naos impulsado por la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición, AECOSAN).

## Ética y segmentación

La crisis económica de 1993, con tasas de desempleo superiores al 24%, provocó una fuerte contracción del consumo. Tras la caída del muro de Berlín y la guerra del Golfo, en un mundo cambiante, el miedo al futuro se apoderaba de los consumidores. Tras sucesivas devaluaciones monetarias que evitaron tener que abordar cambios drásticos en la estructura productiva y mejoras disruptivas de la competitividad, la economía española volvió a una nueva etapa de crecimiento económico a partir de 1996, apalancado por la privatización de empresas públicas y con el sector de la construcción como principal motor para la creación de empleo.

Durante la década siguiente, la economía volvía a crecer por encima de la



Idea Sana, campaña de Comercio Justo en los hipermercados Eroski en 2000.

media europea a la vez que aumentaba el endeudamiento de las familias y el consumidor se hacía más individualista en una búsqueda de respuestas más placenteras e inmediatas. La ética del consumo adquiere progresivamente un enfoque más próximo a la ética del interés propio.

Desde esta realidad de una sociedad más hedonista, Eroski aborda una reflexión estratégica y se fija como objetivo contribuir a alcanzar mayores cotas de salud y bienestar para el mayor número de consumidores, una visión renovada sobre la cuestión ética del consumo que profundizaba en una ética de carácter utilitarista. Aceleramos en esta década un camino de transformación progresiva de la distribución impulsando iniciativas avanzadas para contribuir a un estilo de vida más saludable y sostenible: etiquetado nutricional con el sistema semáforo, eliminación de las grasas vegetales parcialmente hidrogenadas en alimentos y eliminación de parabenos y triclosán en productos cosméticos... Buscamos aspectos que constituyan un atributo diferencial, relevante y apreciado por el consumidor y los desarrollamos con políticas específicas de forma más significativa que nuestros competidores en un mercado de complejidad creciente.

## SIENDO JUSTOS

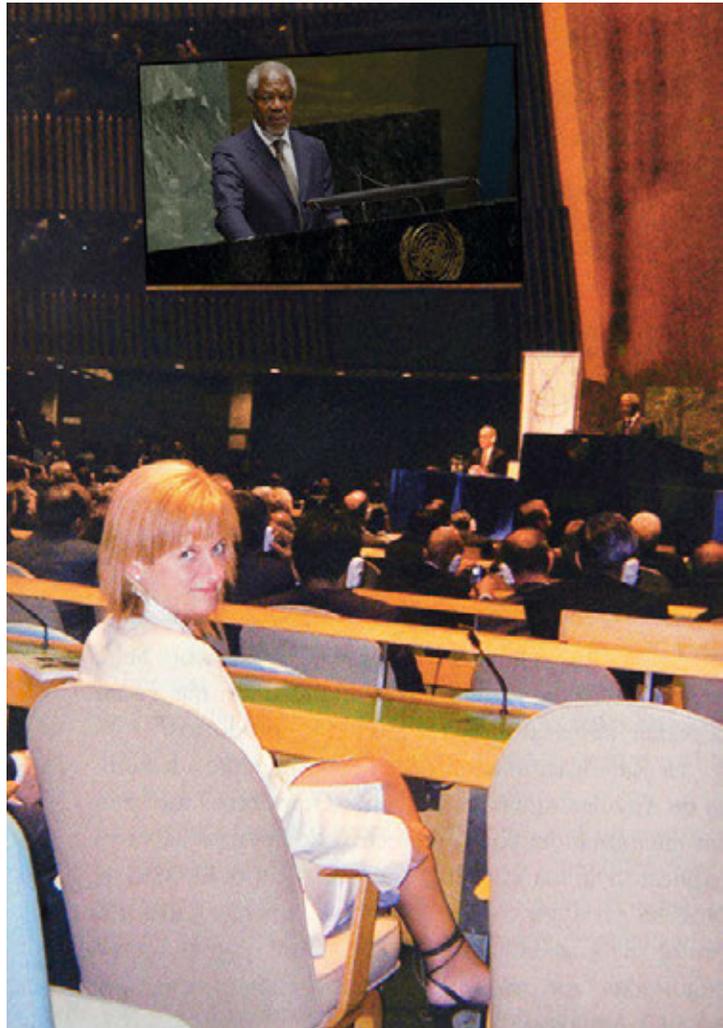
¿Cuántos de nosotros hemos reflexionado sobre las condiciones sociales de quienes han cosido la ropa que ahora llevamos o el balón de fútbol con que juegan nuestros hijos o sobre las emisiones del coche que hoy conduciremos a la hora de elegir comprarlos? En Eroski siempre hemos creído que esto debe corregirse, y hemos trabajado para elevar el estándar de exigencia en todos los campos que impactan en el consumidor o en el entorno: la seguridad alimentaria, la salud, lo ambiental, lo social. Por eso, entre otras cosas, fuimos de las primeras empresas de distribución en tener una Dirección de Responsabilidad Social, y fuimos miembros fundadores del Pacto Mundial de Naciones Unidas, y de su Comité Ejecutivo durante varios años.

Hemos impulsado históricamente el conocimiento y la comercialización de productos de Comercio Justo. De hecho, somos uno de los pocos distribuidores autorizados para la venta de productos de Comercio Justo con nuestras marcas.

Hace casi dos décadas conseguimos la certificación SA 8000. Es el más exigente estándar relativo a condiciones de trabajo en la cadena de valor que cualquier distribuidor ha incorporado en nuestro país; y vela por la correcta gestión de las condiciones de trabajo tanto de los trabajadores propios como de los de la plantilla del resto de integrantes de la cadena de valor, lo que incluye subcontratas y proveedores. La homologación de proveedores integra los principios de la SA 8000 (ausencia de trabajo infantil, ausencia de trabajos forzados, ausencia de discriminación por razón de sexo, religión, origen, ideología...), garantía de la seguridad en el trabajo, respeto a la libertad de asociación de los trabajadores, control de horarios y control de remuneración, entre otros factores. El proceso de vigilancia implica la constante auditoría certificada con terceros independientes de proveedores y contratas. La existencia de un Comité Ético, en dependencia directa de la Presidencia de Eroski, y del correspondiente Manual de Gestión Ética, completan el sistema.

Una nueva sociedad marcada por el hedonismo se estructuraba a través de una segmentación por afinidades o identidades, generando unas aspiraciones y derechos en función del segmento que cada colectivo parecía ocupar en el mercado. Esta creciente segmentación del mercado añadía una complejidad en la que todos los consumidores debían ser considerados interlocutores válidos. Una nueva ética de consumo exigía tener en cuenta sus intereses a través de mecanismos de participación efectiva. Todos los segmentos de consumidores, por diversos o minoritarios que pudieran parecer, se constituían como interlocutores legitimados para exponer sus puntos de vista y ser tenidos en cuenta, junto al resto de agentes que configuraban el mercado. Como cooperativa de consumo, nos sentíamos apelados a la escucha para la toma de decisiones y la definición de nuestras políticas comerciales relacionadas con el fomento de una alimentación más saludable y sostenible.

En este proceso de fragmentación progresiva del consumo en las décadas de 1990 y 2000, desarrollamos un nuevo enfoque inspirado en la ética del diálogo. Desde una identidad como cooperativa de consumidores y trabajadores, asumimos que una política relacionada con la ética del consumo solo puede estar legitimada a través de un



Eroski en la ONU durante la presentación del Pacto Mundial en 2004.

diálogo con todos los agentes y afectados. En consecuencia, abrimos nuevos canales de participación de los consumidores que orienten la definición de las políticas comerciales. Más allá de la participación formal de los socios consumidores en los órganos de gobierno corporativo de la cooperativa matriz del Grupo Eroski, y de forma alternativa a la lógica de las investigaciones de mercado que buscaban intuir las decisiones futuras de los consumidores con el mero objetivo de maximizar el beneficio o minimizar los riesgos, los Focos de Consumidores que se inician a partir de 2003 suponen la apertura de nuevos canales de diálogo con consumidores en un mercado que avanza rápidamente hacia la hipersegmentación.

Por lo tanto, la cuestión de la ética del consumo en la sociedad en transición al siglo XXI se basaba en una ética racional de carácter utilitarista que buscaba mayores cotas de salud y bienestar

para el mayor número de personas, combinada con una ética dialógica que buscaba el consenso intersubjetivo entre los distintos agentes involucrados. Con esta reflexión de fondo, lanzamos el slogan «Contigo» en 2007, que sigue vigente.

Así llegamos a la era digital, en la que el derecho a la intimidad adquiere una dimensión radicalmente distinta en la ética del consumo. La tecnología de gestión de datos es propiedad de los oferentes, y los demandantes resultan meros usuarios que pagan con sus propios datos la gratuidad del uso de esas herramientas. En este contexto, más allá de la Ley de Protección de Datos de 2018, cuyos requisitos legales son cumplidos desde el lanzamiento de Eroski club cuatro años antes, las dinámicas internas asentadas durante las dos décadas precedentes para la búsqueda de una moral avanzada, nos hacen abordar con antelación una reflexión interna que nos proporciona criterios deontológicos dada la velocidad de las nuevas posibilidades tecnológicas en la gestión de datos.

Con la revolución digital, el consumerismo del siglo XXI ya no actúa conforme a una ética axiológica, sino conforme a una realidad funcional individual. No se fija fines colectivos, sino que cada individuo elige sus propios valores individuales (salud, sostenibilidad ambiental, justicia social...) que inspiran un tipo de consumo responsable. Las nuevas tecnologías de la información permiten acelerar los mecanismos de mercado, respetando y coordinando todas las distintas opciones individuales, sinergizando como nunca antes beneficios individuales y colectivos. Nuevas posibilidades que apelan a una profunda aspiración humana por la que una persona no desea tanto pertenecer a un colectivo como destacar su propia individualidad.

En este nuevo contexto social, en 2018 renovamos los compromisos de Eroski por la salud y la sostenibilidad. Son diez compromisos que declaran de forma anticipada los avances a los que se compromete Eroski para los próximos años en ambos ejes: tomando como valor principal la salud para el ámbito individual y la sostenibilidad para el colectivo. Felices, sanas o realizadas son las personas. Sostenibles son los colectivos. Estos diez compromisos con los consumidores establecen un nuevo marco moral avanzado como un elemento de diferenciación en el mercado. El reto al que nos enfrentamos es llegar con este mensaje a públicos que viven en la era del exceso de información, en la que, paradójicamente, los sistemas de búsqueda y personalización en internet hacen por nosotros la tarea de seleccionar la información que debemos leer, o que más nos puede interesar, en función de nuestro perfil y comportamiento histórico, lo cual puede incluso limitar la opinión que construyamos en torno a cualquier materia y, por lo tanto, la capacidad para tomar decisiones de forma libre y con conocimiento. Si logramos ser relevantes para el consumidor, enfocando los mensajes de valor hacia el beneficio de cada cual, hacia lo que en realidad afecta y más le importa a cada cual, es decir, su calidad de vida, tendremos opción de tocar la razón y la emoción de los miles de clientes que nos visitan cada día y contribuir a que sientan el consumo responsable como un placer consciente.

En el siglo XXI, los consumidores carecen de una cohesión (si alguna vez la tuvieron) y su única meta como colectivo es que se respeten sus derechos. No configuran una clase, sino que en función de una amplia variedad de estilos de vida, flexibles y entremezclados, unas personas se agrupan temporalmente de forma poco cohesionada y con intereses diversos. En cambio, su interés privativo los moviliza y sin contar con una cohesión estructurada, en la nueva sociedad de la información son capaces de movilizar-se individualmente hasta poder alcanzar rápidamente una dimensión como ciudadanos económicos que pueden llegar a reconfigurar radicalmente la parte oferente del mercado en un tiempo récord.

En una época como la actual, en la que las fronteras de la rigurosidad se diluyen entre opiniones, informaciones, datos, intereses, publicidad, y en la que nos enfrentamos a retos —como los ambientales— que exigen asumir comportamientos éticos individuales a nivel colectivo, elegir después de comprender sigue siendo un gran reto para un consumo responsable. Hoy, cincuenta años después, continúa vigente el debate de que la libertad de elección exige no solo la capacidad para decidir, sino también información rigurosa sobre las distintas opciones y sus consecuencias.

En estas cinco décadas de vida hemos aprendido que la gestión empresarial desde la ética necesita un tiempo distinto, necesita proyectarse al futuro desde lo que somos, lo que fuimos y lo que queremos ser. La gestión desde la ética necesita equipos que se sientan responsables de una misión transcendental y, a su vez, requiere una concreción final insertada en la cuenta de resultados. Contamos con un modelo organizativo capaz de hacerlo porque entendemos que el beneficio económico es un medio, no el fin de la cooperativa de consumo. Es esta, en definitiva, una cuestión de convicción: la de quienes nos preocupamos y queremos facilitar a la sociedad una mejor calidad de vida.

### LOS 10 COMPROMISOS DE EROSKI

Cuando nacimos respondimos a unas necesidades socioeconómicas concretas que han ido cambiando a lo largo de estos cincuenta años. Y nosotros con ellas, en permanente adaptación a lo que la sociedad demanda.

Nuestros actuales diez compromisos por la salud y por la sostenibilidad son esa respuesta, y no es de ahora: desde siempre y para el futuro, avanzamos en lo que de verdad importa al consumidor. Somos así. Desde el principio, creemos que la tienda es el lugar desde donde podemos impulsar una buena alimentación y un consumo más responsable.

1. Implicarnos con la seguridad alimentaria.
2. Promover una alimentación equilibrada.
3. Prevenir la obesidad infantil.
4. Atender a las necesidades nutricionales específicas.
5. Favorecer un consumo responsable.
6. Ofrecer más productos locales.
7. Facilitar comer bien a buen precio.
8. Actuar con claridad y transparencia.
9. Cuidarnos como trabajadores.
10. Impulsar un estilo de vida más saludable.

---

# Consumir diferente, comprar mejor

Jesús Soria

Periodista experto en consumo, Director del Programa  
SER Consumidor

**M**irar por el retrovisor permite ver mucho mejor lo que pasa por delante... Ver nuestra situación hace veinte, treinta, cincuenta años facilita una valoración más acertada de lo que tenemos y disfrutamos ahora mismo. Por ejemplo, comparar la vida de hoy con aquella no tan lejana sin móviles, sin microondas, con poca ropa, sin tanta movilidad, sin comidas precocinadas, sin tarjetas de crédito, sin internet... Hemos pasado de las cocinas de butano a las de inducción, del 600 al coche eléctrico y pronto el autónomo, del menú turístico a los menús que te llevan a casa en unos minutos, de la comida casera a la nevera llena de ultraprocesados, de la tienda de la esquina a poder comprar por la noche desde casa. Del consumidor acobardado, sin derechos, a un consumidor con muchos mecanismos a su disposición —aunque todavía insuficientes—, responsable, exigente y reivindicado, capaz de plantarse en un juzgado para reclamar unos euros a una gran compañía.

De un consumidor que pensaba que el acto de la compra es simple, intrascendente, rutinario, a todo lo contrario: cada vez más consciente de su peso. Siempre hemos creído que al otro lado de las compras, detrás de las

estanterías, de una fruta, de una ropa o de un móvil no había nada más. Nos equivocábamos. Cada vez somos más conscientes de que nuestras decisiones son importantes: no es lo mismo comprar unos alimentos u otros, una ropa y no otra, unos electrodomésticos, un coche, incluso contratar con una compañía eléctrica u otra... Esas decisiones tienen consecuencias en el medio ambiente, en la supervivencia de ciertos colectivos de trabajadores, en su maltrato o no, en la viabilidad de la agricultura sostenible de pequeños agricultores y ganaderos, hasta en la supervivencia de ciertas mafias o de la explotación infantil... Por eso muchos ya no compran sin preocupación, sin reflexionar, solo en función del precio o de los gustos personales. Miran lo que hay detrás. Antes no teníamos tanto donde elegir, ni melocotones fuera del verano, ni camisetas a tres euros, ni coches de bajo consumo, ni frigoríficos eficientes o colonias y zapatillas falsificadas procedentes de la explotación humana o, incluso, zapatos o textil fabricados por niños. Ahora tenemos más información y podemos decidir de forma más responsable.

Eso no significa que sea una práctica generalizada ni que nos lo pongan fácil. Por

ejemplo, el 64% de los consumidores no saben leer correctamente las etiquetas de los alimentos: son todavía confusas, escasas, engañosas, cuando no carentes de datos suficientes para una compra crítica. No es casualidad. Pero se van corrigiendo cosas, porque cada vez hay más movimientos que lo propician. Por ejemplo, la vida *low cost* a la que nos arrastran, que encandila y que muchos acarician por esa moda que nos han inculcado de «usar y tirar», comienza a tener muchos detractores. Y hasta está obligando a muchas industrias a cambiar viejos y vergonzosos métodos de producción. Además, saben que muchos consumidores se proponen cada día comprar de forma ética, responsable, sostenible. No son pocos los que ya se han propuesto acabar con los plásticos en sus casas y jamás admiten una bolsa de un solo uso, al margen de lo que marquen los gobiernos de turno; optan por algodones «responsables» a sabiendas de que producir una simple camiseta de algodón tradicional requiere 2.700 litros de agua y que solo el 2% se fabrica con criterios responsables; o apuran al máximo sus móviles, ordenadores y televisores porque saben las toneladas y toneladas de residuos tecnológicos que generamos y que van a basureros incontrolados de países desfavorecidos, cuya contaminación acaba en los órganos vitales de los africanos que trabajan allí, como el cobalto, el arsénico, el níquel... O los no quieren saber nada de alimentos procedentes de miles de kilómetros de

distancia, ni de pesca poco sostenible y fuera de temporada, ni de ropa tan barata como manchada de explotación, ni de colonias o zapatillas falsas procedentes de las mafias... Más ropa procedente del reciclaje, más ropa de segunda mano, más productos de temporada, de cercanía. Más vida, en definitiva, al tejido productivo local. Más proximidad, más frescura, más calidad.

Es verdad que también muchas empresas están cada día más implicadas en este cambio de buenas prácticas, con la sostenibilidad, pero no es menos cierto que algunos siguen vendiendo su RSC (Responsabilidad Social Corporativa) como una parcela más del marketing: como quienes durante décadas han utilizado los «eco», «saludable», «sano» o «sin» de forma puramente comercial.

Son los que hoy, pero sobre todo mañana, chocarán cada vez más con movimientos de consumidores, ONG, asociaciones ecologistas, incluso legisladores que les están llevando a cambios importantes: hacia la fabricación de textil en condiciones de no explotación en muchos países, al fortalecimiento del Comercio Justo, a la eliminación de los basureros tecnológicos, a la erradicación de la obsolescencia programada... Se lucha contra las graves consecuencias de la globalización, porque no olvidemos que las grandes cadenas de ropa nos han llevado a un mercado de lo barato que tiene otras connotaciones peligrosas: ropa de baja calidad, a

muy buenos precios, que «invitan» al usuario a comprar compulsivamente. Estamos en la peligrosa tendencia de cambiar los diseños cada poco tiempo, aupada por ese fenómeno «tramposo» y agrandado en las «peligrosas» redes sociales de muchos «influencers», encargados de recordar machaconamente —de eso viven— que lo que se compró hace dos semanas ya se ha quedado viejo... No son precisamente los que piensan en el despilfarro de una industria textil que es la que más agua derrocha... Eso sí, saben que lo barato es casi irrenunciable.

Hay un perfil de consumidores que cada vez tienen más claro que el consumo responsable no es solo consumir otras cosas, sino también comprar mejor. Que reciclar envases, plásticos, vidrio y otros muchos objetos cotidianos es dar un respiro a la biodiversidad, al medio ambiente, al planeta y, también, ir contra los caducos y peligrosos vertederos incontrolados. Que algo tan simple como llevar seis latas al contenedor amarillo es el equivalente a «evitar» que un coche esté diez minutos expulsando humo por el tubo de escape. Que hay que ponerse del lado de la llamada «economía circular», la necesidad de erradicar de nuestras vidas ese «chollo» que para algunos es comprar, usar y tirar, e imponer que los productos nos duren el mayor tiempo posible, que tengan más de una vida. En definitiva, no dejarnos arrastrar por las tendencias, por los propósitos de quienes viven de nuestro

descontrol, cuyo negocio es, precisamente, el consumismo.

Y para ello es muy importante saber el gran poder que tenemos. Por ejemplo, últimamente se ha puesto de moda, por razones no muy explicadas y confusas, el sobreenvase con plásticos de frutas y verduras. Incluso trozos de fruta pelada envuelta en plástico para abrir y comer. Es tan simple como no comprarlo...

Pero no es sencillo, hay muchos intereses en juego. Hay incluso quienes piensan que lo de comprar menos, de otra manera, ser más exigentes, no es fruto del cambio: es el resultado de la crisis. Y que se acabará. Creo que no. No hay vuelta atrás. Muchos usuarios han descubierto el camino del despilfarro absurdo, las compras con cabeza, con criterios prácticos pero también con responsabilidad social. Las herramientas informáticas con las que hoy contamos no las hemos tenido nunca y nos permiten rebajar la factura del carrito, de las otras compras, comparar, estar más informados, incluso conocer la huella de carbono de nuestras adquisiciones. La vida nos está llevando y nos va a llevar por un camino mucho más austero pero sin dejar de sacar el máximo partido a todo, en alimentos, tecnologías, en la forma de vestir, de viajar, en el consumo de todo tipo de bienes y servicios. Somos plenamente conscientes de que nos lo imponen casi todo: los colores de la ropa, el ancho de los pantalones, la delgadez de las televisiones,

los móviles cargados de cosas que no utilizamos... Que compremos más: comprar miles y miles de televisores gigantes para ver un mundial de fútbol; cambiar continuamente de móvil; que cada dos o tres años estrenemos coche con ofertas tentadoras. Y sabemos que el calzado ya no se repara; cuando se estropea un pequeño electrodoméstico, es más barato comprar uno nuevo que repararlo; los muebles son de usar y esperar al próximo cambio de tendencias; la ropa dura unos cuantos lavados y por eso se fabrica un 60% más que hace solo 15 años; las cifras de desperdicio de alimentos nunca se han conocido... ¿Tenemos planeta para tanta barbaridad? Como dijo Miguel Delibes: «el hombre de hoy usa y abusa de la Naturaleza como si hubiera de ser el último inquilino de este desgraciado planeta, como si detrás de él no se anunciara un futuro».

Son muchos los que piensan que al ritmo de consumo actual en no muchas décadas se necesitarían tres planetas. Que no podemos soportar este ritmo de compra de ropa, de electrodomésticos, de envases, de latas, de botellas... Hasta cabe la posibilidad de que en unas décadas en los mares tengamos más residuos plásticos que peces... Por eso vamos camino de la economía circular, de la otra vida de las cosas y por eso es insostenible que los móviles duren dieciocho meses, que a diario se desechen medio millón de móviles en el mundo, que solo una mínima

parte de los aparatos electrónicos se reciclen, o que el 80% de la huella de carbono de los productos electrónicos se genere en la fase de fabricación. «Alarmas» que nos tienen que llevar a otra forma de pensar, de comprar, y también a las famosas tres «R»: reducir, reciclar y reutilizar. Un ejemplo lo podemos encontrar en Estados Unidos, donde más de la mitad de los estados obligan a escuelas e instituciones oficiales a comprar productos reacondicionados... Por eso toma más fuerza cada día la economía colaborativa: ¿tiene sentido que utilicemos un coche cada día solo unos minutos y quince días en verano, o para dar una vuelta los fines de semana?

Pero no nos fustiguemos. Muchos estudios demuestran ya que los usuarios vamos siendo cada vez más conscientes de nuestros «pecados». De que debemos salir del camino que nos han trazado las industrias, las empresas, incluso las altas esferas de la política, más pendientes de la complacencia con los grandes poderes económicos, los más potentes *lobbies*... Y, sobre todo, que los consumidores tenemos el gran poder de cambiar las cosas: podemos hacer que unas triunfen y que otras sean un fracaso.

Por eso me atrevo a vislumbrar que habrá un cambio bastante radical hacia consumidores mucho más críticos, solidarios y exigentes. Un consumidor más responsable, que piense en la importancia de sus decisiones en la sostenibilidad apostará, por ejemplo,

por los productos de las huertas de un entorno cercano y el carísimo —en precio y emisiones— esnobismo de las picotas fuera de temporada será testimonial. Volveremos a comprar muchas cosas a granel, lo cual evitará mucho despilfarro de todo tipo de productos en el armario o el frigorífico. Los alimentos ultraprocesados, que tanto tienen que ver con nuestros actuales índices de obesidad y sobrepeso, que afecta a 2.000 millones de adultos en todo el mundo, serán mucho más residuales. Las tiendas físicas van a ir dejando paso a «súpers» mucho más pequeños, en los que probablemente convivirán una parte presencial más pequeña y una tipo almacén en la que los usuarios recogerán lo que previamente han comprado y pagado por internet, tipo de operación que será muy habitual. Muchas compras se harán directamente desde el móvil, con «asistentes» en las nuevas tiendas que nos orientarán y aclararán dudas sobre ciertos productos: y, en horas, en casa. Tendremos electrodomésticos que sabrán cuáles son nuestros productos estrella, nos avisarán de lo que falta, de lo que necesitamos, de las ofertas... ¡y hasta comprarán por nosotros!

El pescado llevará etiquetas de colores que permitirán al consumidor elegir en conciencia: si el pescado es de caladeros sostenibles, si proviene de zonas de pesca sobreexplotadas... Pronto veremos la llegada de alimentos realizados en impresión 3D para cubrir las necesidades personales de cada uno en

función de nuestra genética, muchos procedentes de las algas marinas; se impondrán la nutrigenómica y nutrigenética marcadas por la macrobiótica de cada persona; llegarán las «comidas activas» que harán el papel de ciertas sustancias que «recompensan» nuestro cerebro, actualmente en alimentos poco saludables. ¿Veremos cápsulas en el plato en lugar de ensaladas, carne o pescado? No tanto, pero sí que habrá cápsulas diseñadas para cada uno, que complementarán las carencias personales de cada individuo; igual que habrá cosmética adaptada a las características de la piel de cada persona; los plásticos serán biodegradables y compraremos prendas de algodón, pero solo si está certificado como ecológico. Y otros productos, como gafas, chaquetas o pantalones procederán del reciclado de redes de pesca, de botellas o tapones de plástico; a todos los recursos se les sacará el máximo. Optaremos por calzados y otros utensilios que se degraden en cuestión de semanas; el etiquetado de muchos productos será mucho más transparente y pondrá énfasis en criterios de la huella ecológica, producción sin daño al medio ambiente, la durabilidad...; la reutilización de la ropa de segunda mano se hará un hueco importante; dejaremos de mirar mal los alimentos «feos», los envases inteligentes nos ayudarán a optimizar la vida de los alimentos; el principal criterio para comprar un coche serán sus niveles de contaminación, el consumo de energía: sustituirá lo que ahora es

el «extra» seguridad; en los electrodomésticos privarán criterios de venta como consumo de energía, durabilidad, y posibilidades reales de reparabilidad del aparato, que estarán perfectamente reflejados en la etiqueta; primarán los etiquetados que nos permitan saber si los materiales empleados en la fabricación de ciertas tecnologías están o no fuera de zonas de conflicto, si las condiciones de trabajo son dignas; es decir, apoyaremos aquellas marcas que se distinguen por hacer productos más sostenibles; la obsolescencia programada estará duramente castigada en el Código Penal; hasta la producción de ciertos bienes, como el papel higiénico, deberá ser transparente y evitar la explotación de áreas críticas de grandes bosques del norte de Europa, en Suecia,

Finlandia o Rusia, donde ahora se talan millones de árboles en bosques protegidos, es decir, convertiremos algo efímero en vital para el medio ambiente; las energías limpias —en muchos casos para autoconsumo— serán el pan nuestro de cada día en los hogares, con mecanismos para controlar nuestro gasto de energía y olvidarnos de décadas en las que cada año derrochábamos hasta 7.000 millones de euros por tener contratada excesiva energía; la domótica estará presente en muchas casas, nos facilitará la compra *on line* y gestionará eficazmente nuestro gasto en casa tanto de luz como de agua, y hasta las compañías eléctricas tendrán como principal criterio de venta la «eficiencia». Todo esto es lo que viene... ¡O no!

# 3.2

## Yo, Placer, Ahora

**Ana Cuevas**

*Directora del Mix Comercial*

**Amable Galache**

*Director de Innovación (2015-2018)*

**Ainhoa Oyarbide**

*Directora de Marketing de Marca*

*Consecuentemente, quien sigue el placer se mantiene virtuoso, y también aquellos que llamas amantes del placer son amantes de lo bueno y amantes de la justicia, y cultivan y mantienen todas las virtudes.*

**Casio a Cicerón, enero del año 45 antes de la Era Común**

---

**E**l placer y el hedonismo como tendencia de consumo actual aparecen en prácticamente todas las investigaciones sociales y de marketing. Más allá de la etimología de la palabra, que siempre ayuda a contextualizar una reflexión, pensemos en un particular sistema que nos acerca al conjunto de palancas o activadores de las decisiones de compra de los consumidores. Especialmente cuando las basan en el placer obtenido.

Placer, procedente del latín *placeō, placere* ('gustar').

Hedonismo, del griego, formado por *hedone* que significa 'placer' y el sufijo -ismo que expresa 'doctrina'. La etimología griega es mucho más reveladora, nos permite entender el hedonismo como una doctrina filosófica que coloca el placer como el bien supremo de la vida. Fijémonos en ese sufijo porque nos lleva a abordar la reflexión desde un plano práctico, obligándonos a buscar esa «guía» o «sistema» que nos ayude a entender y activar las decisiones de compra del consumidor actual de manera que la relación con nuestros clientes se muestre superior a otras, preferida por ellos.

En estos días cuesta encontrar un estudio o investigación que, buscando las nuevas tendencias de consumo, no nos hable del trinomio naturalidad-practicidad-placer.

En muchos estudios, la naturalidad se divide en la búsqueda de los productos, hábitos, servicios y experiencias que nos ayudan a cuidarnos física y mentalmente, y en el compromiso con la mejora de nuestro entorno. Realmente puede tratarse como dos intereses: la preocupación por la salud y la preocupación por la sostenibilidad.

La practicidad hay que entenderla como la necesidad de los consumidores de que las cosas sean más fáciles. Para bastantes el modo de vida actual implica un ejercicio difícil y estresante. La distribución se identifica con aquellos que sienten que la vida nos exige demasiado. Este es el mundo de las soluciones, de la tecnología, de las comunidades de usuarios, de los productos *ready to go*, de los productos de solo un uso, del «te lo llevo a casa», en un solo clic, los comparadores de precio, etcétera.

Y el tercer vértice, el placer, que tal vez es un vértice o tal vez envuelve al resto de los elementos... Porque si no nos gustan, no usaremos las cosas naturales más allá de los momentos de real conciencia del beneficio (como una pastilla para la gripe) y si no nos satisfacen, las prácticas raramente serán una verdadera solución (como canelones al microondas con un sabor poco agradable).

Más tarde volveremos sobre esta idea de envolvente hedonista, pero ahora bucaremos sobre la mera tendencia placer y todas sus aristas. ¿Cómo podemos clasificar o aprehender lo que los consumidores buscan en la satisfacción de sus necesidades y deseos?

- Sentimos placer cuando nos cuidamos y cuidamos de otros.
- Sentimos placer cuando nos damos un capricho, algo que para nosotros se sale de lo cotidiano, que disfrutamos pocas veces, el deseo, el lujo, los productos *gourmet* o los que al obtenerlos nos prestigian.

- Sentimos placer cuando lo que experimentamos con los productos o servicios nos acerca a la indulgencia. Me merezco esta pequeña transgresión, no pasa nada... o sí, en algunos consumidores la mera transgresión y la sensación de riesgo produce placer.
- Sentimos placer cuando nuestra opinión importa, cuando sentimos que podemos influir en los demás para ayudarles y recomendarles. En algunos casos, puede haber otros oscuros intereses. Se trata del placer de participar.
- Sentimos placer cuando sentimos seguridad, cuando tenemos confianza en los demás, nos gusta la transparencia, el acceso a la información, la honestidad. A unos nos gusta que nos lo cuenten y otros preferimos buscar la información.

El placer, por ejemplo, como una experiencia alimentaria que aporte un momento único y memorable. Queremos divertirnos, nos gustan las nuevas experiencias, lo diferente y la búsqueda de otros estados emocionales (felicidad, relajación, excitación, miedo, riesgo, desafío, superación, competición, triunfo, éxito, poder...) forman parte de la manera en que consumimos productos, servicios y relaciones. Y decimos bien: productos, servicios y relaciones. Porque consumimos relaciones vinculadas en la mayoría de los casos a productos y servicios. Buscamos estar con los demás con algún propósito común y pasarlo bien, participar, compartir, recomendar, dejarnos influir e influir en otros.

Las nuevas tecnologías están favoreciendo una cultura participativa en torno a la alimentación y otros productos de consumo. Mediante la participación, los consumidores pueden opinar, aprender e influir en los gustos y en las demandas de nuevas soluciones. La cocreación: un consumidor es todo menos pasivo. Un ejemplo del empuje de la participación entre consumidores se encuentra en las plataformas de consumo colaborativo.

Los consumidores quieren productos, empresas y marcas que sean más abiertas, honestas, empáticas, generosas e incluso divertidas. Buscan productos con los que puedan identificarse y que la relación entre el producto o la marca se base en la confianza y la transparencia. Prefieren estar con aquellas empresas que comparten o están *on line* con sus valores personales.

En otro orden de cosas, aunque hablamos de consumidores, tenemos delante un vasto mercado con infinitos consumidores, que son individuales, que disfrutan de manera diferente, que le dan un significado particular al hedonismo (su placer) y, además, lo hacen de manera distinta según el momento o según con qué marca o productos se estén relacionando. Manejan infinitas expectativas y saben que queremos llegar a ellos y nos dicen, nos exigen, cómo.

Pero sí que hay una máxima que los acoge a todos y sobre ella comenzamos a trabajar las empresas: todas estas personas hacen lo que les place. Compran cuando quieren, lo que quieren, como quieren y pagan lo que quieren. Ten por seguro que lo quieren ahora y asegúrate de que no se lo ofrezcas a otro, porque se sabe y se siente exclusivo.



Frutería del hipermercado Eroski Zarautz en 2011.

Por ello, las segmentaciones o las microsegmentaciones ya no sirven. Todas las empresas avanzaremos en la personalización o individualización de la oferta. El hedonismo toma formas personales.

En esta etapa en que la transformación digital de la sociedad, de las empresas y de los consumidores nos permite nuevas acciones, tenemos la oportunidad de reconfigurar ese sujeto abstracto del hedonismo y llevarlo a lo accionable para mejorar la satisfacción de los clientes. Ahora conocemos sus deseos, los de cada cual, porque quieren compartirlos para que las nuevas soluciones sean lo que esperan. Y se muestran más accesibles que nunca, quieren y pueden relacionarse con las empresas con la expectativa de que mejoremos la propuesta de valor. Entender qué les hace felices y poder entregárselo de manera exclusiva es el reto.

Volvamos al trinomio naturalidad-practicidad-placer. ¿Es el placer una tendencia actual o es la tendencia? Dicho de otra forma, ¿es lo que da sentido al resto? ¿Es la búsqueda del bien supremo lo que da sentido al resto de tendencias? Ahora sí podemos abordar la idea de envolvente hedonista, más allá del triángulo de tendencias.

Y lejos de creer que el hedonismo es una tendencia en la que la sociedad busca satisfacer unos deseos de manera caprichosa, aleatoria, impaciente y tal vez egocéntrica —queremos lo

que deseamos y queremos decidir cuándo y cómo obtenerlo (solemos decir que ahora y aquí), e incluso que no queremos pagar por ello los costes de conseguirlo, ya sean monetarios (su precio) o de acceso (buscar en una página web)—, resulta que la búsqueda de placer nos acompaña desde siempre y es algo natural. En tiempos más modernos, religiones y pensamientos filosóficos dominantes nos lo han negado como sociedad, pero como dicen los epicúreos, el placer y la aversión son facultades que la naturaleza ha dado al ser humano. Es así, a través del placer, como la naturaleza nos guía hacia los bienes concretos que necesitamos, que son buenos para nosotros. Estos bienes naturales son agradables y el placer es siempre bueno. Nos agrada respirar aire fresco junto al mar (el 90% del oxígeno de la Tierra proviene del océano) y el olor de la basura (infectada de gérmenes de los que debemos apartarnos) nos provoca aversión.

Así que, ¿cómo hay que entender la envolvente hedonista?

Hoy sabemos que cuidarnos nos aporta una felicidad diferida, pero exigimos poder disfrutar en el momento de consumo. Productos saludables sí, pero que permitan obtener placer al mismo tiempo. Con los cinco sentidos, según el caso activaremos uno o varios: buen olor, buen sabor, buena imagen. Incluso otros no sensoriales: recomendar experiencias, jugar con amigos, mostrar la imagen de prestigio que queremos, etcétera. Quienes nos dedicamos al gran consumo, sabemos que hoy no satisfacemos necesidades, en el 2018 jugamos en el campo de los deseos. No hemos terminado el desarrollo de un producto, de una marca, de un servicio si no hemos identificado qué placer va a suponer para el usuario, para que lo compre o lo disfrute, para que lo recomiende, para que nos devuelva su valoración, para que nos premie con su fidelidad, para que quiera influirnos (y nos dejemos).

Y lo mismo ocurre con la sostenibilidad y la preocupación por nuestro entorno, solo si nos resultan placenteros incorporaremos nuevos hábitos de consumo responsable. ¿Qué placer o placeres estoy activando para que este consumidor adopte hábitos sostenibles y consuma de manera responsable con el planeta? ¿Por qué lo hará? Puede ser incómodo, puede generarle aversión, es necesario activar su lado hedonista. Tal vez puede visualizar su compromiso en su comunidad, física o virtual, tal vez podamos ayudarle a cubrir su necesidad de relacionarse con otros en un contexto que le interesa.

En este punto, volvemos al sufijo griego -ismo. Porque tras esta reflexión se muestra un proceso o una clave sencilla que puede ayudarnos a activar al consumidor en su base hedonista.

Pongámosle las herramientas y que sea el propio consumidor quien elija la manera en que quiere disfrutar de los bienes y servicios que consume y cómo se relaciona con el resto de usuarios, la empresa y las marcas... Tal vez en esta nueva era, no necesita tanta tutela como hemos creído en épocas anteriores... Tal vez es el momento del consumidor, en un contexto de satisfacción de necesidades y deseos, con placer y sometidos al cálculo hedonista de Epicuro.



Asesoramiento sobre maquillaje en el hipermercado Eroski Urbil en 2015.

### **El placer en el consumo del futuro**

La fuerza motriz de la evolución del consumo no será aliviar carencias básicas, que simplemente estarán cubiertas para la mayoría. Tendrá que ver en cómo contribuye a la satisfacción de los niveles motivacionales superiores (apropiándonos de Maslow: la satisfacción de esas necesidades de autorrealización y creatividad; se puede vivir sin ellas, pero no se vive en plenitud). Se trata del placer del consumo alcanzado desde la plenitud, desde la virtud de hacer; aquel que corona el vértice en la pirámide de las necesidades.

El consumo será crecientemente responsable. La búsqueda del placer como único propósito desemboca en conductas inadaptadas, en adicciones, en displacer, finalmente. Y esto opera igualmente en el consumo. La adicción al consumo, el consumismo como inflamación del hecho de consumir, es algo de lo que hoy tenemos mayor conciencia. El consumidor informado, conocedor de los efectos que tiene sobre nosotros mismos, y sobre los que nos rodean (a escala incluso planetaria), nos dará una conciencia creciente para operar con conocimiento de causa. Es un placer que habría que ubicar en los escalones altos de la pirámide: el de saberse actuando de una manera ética y responsable. En esto tenemos mucho que aportar porque es innegable la contribución de Eroski, pasada y futura, a la formación e información del consumidor.

El consumo será sostenible, o no será. Hay mucho de placer maduro, de respeto con nuestro entorno, con nuestro mundo, de saberse construyendo un futuro posible consumiendo de otra manera. Nuestra contribución es potenciar el consumo de lo local, apoyar la producción cercana, el kilómetro cero y el desarrollo de tecnologías capaces de reducir nuestra huella.

El consumo será más saludable, sin duda. El estilo de vida saludable, el ejercicio regular, la alimentación no solo entendida como nutrirse, sino como estar más sano, son elementos de profundidad que crecen en nuestra sociedad y que nos remiten al autorreconocimiento, al cuidado de nosotros mismos, a darnos la posibilidad de una vida más plena. Y aquí hemos destacado siempre y lo seguiremos haciendo, porque es una aspiración irrenunciable y pública, visible por ejemplo en los Compromisos con la Salud, en la mejora permanente de productos, en el impulso al consumo de la base de la pirámide nutricional para una alimentación equilibrada, en los programas educativos con los escolares. Desarrollos ligados a las nuevas tecnologías profundizarán en nuestro conocimiento personal para disparar acciones más saludables.

El consumo será inmediato. La recompensa es un elemento clave para fijar una conducta y la inmediatez de la recompensa refuerza esa conducta. La demora en la recompensa es cada vez menor y los elementos que el comerciante está poniendo para conseguirlo están cambiando el mapa del oficio. Es posible acceder a los bienes y servicios en cualquier momento y lugar a través de la tienda virtual, y los modelos de servicio han acortado enormemente el período de respuesta.

El consumo tendrá un componente importante de indulgencia, de divertimento, sin entrar en contradicción flagrante con el consumo responsable, sostenible o saludable porque estos conceptos no están reñidos con lo placentero. Será un placer que provoque emociones y experiencias bonitas, calmadas, alegres, satisfactorias, de descubrimiento y, en definitiva, que contribuya a construir vidas plenas y en constante evolución. Habrá una mayor humanización del producto y de los servicios para acompañarlos de sabor, olor, contexto, luz y color (ya sea en un entorno físico o virtual). Y también vendrá acompañado de indulgencia, de darse el capricho. Porque el consumo será más responsable, más sostenible, más saludable, pero no será para ascetas. El desarrollo de modelos de tiendas físicas y virtuales, como el modelo Contigo, atenderán de una manera creciente lo sensorial, lo emocional, para hacer de la compra un acto un poco menos para aprovisionarse (que también) y un poco más para disfrutar del momento. El consumo será personal, personal, y mucho más personal. Porque consumir es una conducta con la que te expresas en tus elecciones, y nuevamente estamos en la parte alta de la pirámide. Te expresas con tus acciones, incluidas estas. El consumo propio de un individuo, de un colectivo, de una sociedad, proyecta un ideario, un estilo de vida, una señal a su alrededor. Es parte de ti y de tu sistema de creencias e intereses. Y esto nos aleja del café para todos y nos acerca a una adaptación a cada persona. La personalización será un vector clave en todos los ámbitos del comercio y las capacidades tecnológicas

posibilitarán conocer al individuo (hasta donde él quiera y ni un milímetro más, sería lo que encargaría en el consumo responsable) y ofrecerle de manera individualizada lo que esté más cerca de sus detectadas necesidades. Te trato diferente porque eres diferente. Lo que habrá que gestionar es que no sea una atención despersonalizada (deshumanizada y mecanizada), y en la era de la robótica y de la inteligencia artificial, que tendrán una indiscutible contribución, será un elemento apreciado la relación, la cara humana al otro lado.

### EL PLACER DE COMER

El reputado gastrónomo francés Brillat-Savarin escribió en su libro *La fisiología del gusto*: «El placer de comer dura toda la vida, desde que nacemos hasta que morimos, cuando otros placeres ya no nos son asequibles». Aunque sus palabras son certeras –el gusto por comer es universal y atemporal–, si nos quedáramos únicamente con esa idea, podríamos dejarnos llevar solo por lo que nos gusta y comprar y comer sin medida ni razón. Y eso en ningún caso se corresponde con nuestra idea de placer. Sí, en cambio, las experiencias gastronómicas tales como saborear un alimento exótico o apreciar un producto con un origen o un proceso de elaboración tradicional valiosísimo. Además de comer bien, esto es cultura y conocimiento, y genera casi con total seguridad bienestar en la persona a través de emociones intensas como la sorpresa, el deleite, el asombro, e incluso la admiración.

En todo caso, como decían en la Antigua Grecia, es cuestión de buscar el equilibrio, el punto medio, porque ahí estaría la virtud. La gastronomía, la cocina puesta en valor con ciertos matices, es tendencia y eso es, sin duda, una buena noticia.

El placer por comer requiere de cierta madurez. Se debe gestionar adecuadamente, sobre todo porque en términos de salud existen multitud de riesgos asociados a una dieta inadecuada. El sobrepeso, la obesidad (con especial incidencia en el público infantil) y el colesterol son algunos ejemplos.

En este camino, nuestro papel es real y diferencial con respecto a otras empresas de distribución, porque no solo ponemos productos en el mercado a disposición del consumidor, sino que también promovemos acciones muy diversas como las dirigidas a potenciar el consumo de los alimentos más adecuados para llevar una dieta equilibrada, la apuesta por los productos frescos y locales en nuestro modelo de tienda Contigo o el desarrollo de productos de marcas propias mejorados nutricionalmente y a los que se les eliminan los ingredientes más perjudiciales. Y desde el año 2007, los productos Eroski muestran de forma clara y transparente mediante un código de color la cantidad por ración de los cinco nutrientes, cuyo consumo excesivo puede ser perjudicial para la salud: calorías, grasas, grasas saturadas, azúcares y sal. Es el conocido semáforo nutricional.

La lista de acciones en pos de un consumo responsable es larga y no podemos olvidarnos de la gestión de la información personalizada a través de Eroski club, para recomendar y promover hábitos más saludables según el perfil de compra del socio, con incentivos para adquirir los productos apropiados en cada caso o el uso de medios analógicos y también digitales para facilitar al consumidor la lectura y consumo de estos contenidos cuando y donde mejor considere.

---

# Por el placer se hace el convite

Elena Arzak

Cocinera

Gracias al potente Grupo Eroski, una empresa cooperativa vasca de distribución con sede en Elorrio fundada en 1969, me asomo a esta obra colectiva, de gente muy variopinta, para contribuir con mi pequeña aportación a esta redonda efemérides. Voy a hablar con mucho gusto sobre el placer de la comida en sus distintas facetas y además en un momento en el que tanto Eroski como yo cumplimos una edad entiendo que envidiable, los 50 años.

El título de este texto, «Por el placer se hace el convite» no solo es sumamente expresivo, sino que además es ancestral, pues se trata de una cita bíblica. Algo que dicho con palabras más actuales, resumía así la gran escritora uruguaya María del Carmen Soler: «El banquete es el triunfo de convertir una mera necesidad en una fiesta total, suavizando a la par la soledad del individuo durante unas horas de especial satisfacción, por medio de un gran vínculo de la comida en común». Por otra parte, cada día entendemos más la cocina como herramienta social. No solo alimentamos estómagos. Llenamos la mesa de placer compartido, de diversión, aunque con la comida no se juega, conversaciones, reflexión y experiencias. En estos nuevos tiempos,

los restaurantes de alta cocina somos, sobre todo, generadores de experiencias y de contenidos. El plato es siempre nuestra coartada para compartir historias que siempre deben intentar emocionar, porque no todo es técnica. Y es que la pasión y su transmisión son vitales. Sin olvidar, por supuesto, que nuestra cocina comienza en los productores y en los mercados. Contar nuestros procesos es mucho más que poner en valor el plato. Es despertar, con empatía, el respeto por los alimentos, los productos y los productores que forman parte del ciclo gastronómico y del ciclo de la vida. Despertando así la curiosidad por la conciencia ecológica. Entender el mundo como un lugar en el que estamos de alquiler y debemos dejar bien cuando nos vayamos. Despertar el interés por la biodiversidad, animar a emplear materias primas de proximidad, reivindicar variedades y especies que nuestro estilo de vida habían condenado a desaparecer, aconsejar el consumo de temporada o asociar la buena alimentación a la calidad de vida. Pero volvamos al tema del placer en la mesa. Una reivindicación esencial es la de la felicidad. La cocina nos da el derecho al placer y al disfrute. Por supuesto, como comensales, pero también como cocineros, sabiendo transmitir nuestra

propia felicidad al oficiar nuestras creaciones efímeras pero inolvidables.

Asimismo, comer por placer no es lo mismo que la estresante comida de diario. Pero incluso para esos momentos de falta de tiempo creo que podemos hacer otro tipo de comida sin que sea basura. ¿Por qué el *fast food* —eso sí, símbolo de la globalización— tiene que ser irremediablemente negativo? ¿Por qué un bocata tiene que ser malo si el pan es de calidad y reciente y lo que metemos dentro es noble, por simplón que sea? Además, cada día se acentuará más la idea de que ir al restaurante es una fiesta. No olvidemos que la palabra festín viene de fiesta. Que lo lúdico es lo importante y no el atracón del ande o no ande.

Resulta evidente, además, que el gusto educado es un «camino sin retorno». También es una gran verdad que hay gente que tiene el gusto agudizado y otra que no. Y que jamás lo tendrán. Como hay personas con un don especial para apreciar la belleza de un poema, aunque no tengan ni idea de literatura. En todo caso, coincido con el gran Julio Camba: «Toda comida debe dejarnos una satisfacción psicológica. Y si no nos la deja es que le falta algo por muchas vitaminas, albuminoides e

hidrocarbonatos que contenga. Sigamos pues, a la aventura nuestro capricho culinario y si no coincide con la ciencia, no desesperemos. Probablemente un día llegará en que la ciencia coincida con él». Y remarca con contundencia: «El caballo sabe siempre más que el jinete, el instinto más que la razón y el gusto más que la ciencia».

De todas formas durante unos cuantos años, la gastronomía molecular ha buscado introducir la física y la química en la cocina, pero poco a poco se ha visto que esta disciplina no conseguiría «que comiéramos de la química», ni de la física, sino que buscaba unos objetivos más racionales y lógicos. Como prueba, el rotundo fracaso del químico Marcelin Berthelot, que en 1894 «profetizó» erróneamente que para el año 2000 la química de síntesis, gracias a las «pastillas nutritivas», supliría la agricultura y la cocina. El gastrónomo francés Brillat-Savarin fue entonces más clarividente e intuitivo cuando señaló: «El Creador obliga al hombre a comer para vivir, a comer invita por apetito y lo recompensa por el placer. Una pastilla nutritiva no podría, evidentemente, estimular los receptores como lo hacen los alimentos».

# 3.3

## La huella que dejamos

**Iñigo Arias**

*Director Comercial Área Frescos*

**Mikel Larrea**

*Secretario General*

**Alejandro Martínez**

*Director de Salud y Sostenibilidad*

*Verdadera conservacionista es la persona que sabe que el mundo no es dado por sus padres, sino pedido prestado de sus hijos.*

**John James Audubon**

---

**E**n 1985, cuando aún no había llegado a España la campaña para la retirada de los aerosoles con clorofluorocarbono (CFC), Eroski ya lanzó al mercado el primer producto en aerosol sin CFC, un limpiamuebles. Pese a que no alcanzó las expectativas comerciales previstas, reflejaba ya una idea que tratamos de incorporar a la gestión empresarial propia de la condición de cooperativa de consumo. Esa doble vertiente de trabajadores y de consumidores hace que podamos incidir doblemente en el reto que suponen las medidas de sostenibilidad: desde nuestra actividad en muy distintos campos de la economía (distribución alimentaria y de productos de gran consumo, distribución de productos no alimentarios, combustible, ropa deportiva), y desde nuestra faceta como consumidores y usuarios interesados en abastecerse en las mejores condiciones, que desde hace tiempo y cada vez más incluyen la sostenibilidad.

En 1992, la Unión de Científicos Preocupados (UCS) y más de 1.700 científicos independientes, incluida la mayoría de los ganadores del Premio Nobel en Ciencias, redactaron la «Advertencia de los científicos del mundo a la humanidad», en la que expresaban su preocupación acerca de los daños en la capa de ozono, el agotamiento del agua dulce y la vida marina, la pérdida de bosques, la destrucción de la biodiversidad, el cambio climático y el continuo crecimiento de la población humana. Veinticinco años después, en 2017, de nuevo promovida por la UCS, se publicó «La alerta de los científicos a la humanidad: Segundo aviso», firmada por 15.364 científicos. En ella se explicaba que estamos peor en todo excepto en la estabilización de la capa de ozono estratosférico, que era precisamente lo que se trataba de proteger con la retirada en Eroski de los aerosoles con CFC. Hoy nuestra vocación sigue siendo estar a la vanguardia de las iniciativas que promuevan un consumo sostenible y respetuoso con el medio ambiente que, como advierte la comunidad científica, sigue en peligro. Por ello, además de tratar de minimizar el impacto medioambiental de nuestra propia actividad empresarial, los principales esfuerzos están encaminados a contribuir a la sostenibilidad a través del ejercicio del objeto social: poner a disposición de los consumidores productos respetuosos con el medio ambiente.

La sostenibilidad —junto con la salud, la conveniencia y los productos placenteros— es una clara tendencia social y de consumo que se relaciona con el consumo actual de productos ecológicos y BIO, aunque de alguno de los últimos estudios se desprende que los consumidores no tienen clara la definición exacta sobre qué son este tipo de alimentos. Conceptos como «sin aditivos», «Km 0» y «Naturales» se mezclan en el imaginario de los consumidores. Además, la motivación principal de compra es la percepción de que ayudan a llevar una vida saludable por delante de motivaciones más directamente relacionadas con el cuidado del medio ambiente.

España lidera la superficie destinada al cultivo de producción ecológica con casi dos millones de hectáreas, dedicadas en gran parte a la exportación ya que la cuota de mercado de estos productos y su consumo per cápita se encuentran por debajo de la media de los países de la Unión Europea.

A la vista de los estudios sobre las motivaciones de compra, parece que nos encontramos más con un problema de demanda que de oferta. En la medida en que esta aumente mejorarán la competitividad de los precios y el surtido, que suelen presentarse como barreras para el incremento de consumo de estos productos. Nuestro papel en su promoción es tanto facilitar el acceso de los consumidores en las mejores condiciones de calidad, información y precio, como realizar

#### Qué hacemos en nuestra actividad para minimizar el impacto medioambiental

- Optimizar el transporte y, por lo tanto, el consumo de combustible y la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>.
- Diseñar las nuevas tiendas con sistemas ecoeficientes y remodelar progresivamente la red existente.
- Diseñar los envases de las marcas propias bajo exigencias ecológicas (ecoconcepción).
- Reducir el desperdicio alimentario a través de programas a lo largo de toda la cadena y de la donación de alimentos: nosotros y nuestros clientes hemos donado más de 7.000 toneladas a los colectivos más desfavorecidos en 2017.
- Fomentar el reciclaje.
- Promocionar frutas y hortalizas feas a fin de reducir el desperdicio alimentario en los procesos de selección de los productores.
- Promover el uso de bolsas reutilizables, con soluciones diversas, que hoy ya están normalizadas pero que en su momento fueron pioneras.

las labores de formación e información que fomentan su demanda y que son inherentes a nuestras funciones societarias como cooperativa de consumo. Y esta tarea de sensibilización que nos corresponde es válida también cuando hablamos de otros aspectos relacionados con la sostenibilidad, como la necesidad de alargar el ciclo de vida de los productos y prevenir la generación de residuos mediante el freno al consumo innecesario (también en energía), la renuncia a la compra de productos sobreembalados o fabricados con determinados materiales, la reutilización o reparación de los productos siempre que esto sea posible, la cesión o donación a terceros de los que aún están en buen estado de uso y, finalmente, la separación correcta de los materiales en el momento de reciclar.

En 2017 decidimos que la sostenibilidad fuese el atributo principal de una de nuestras marcas propias con mayor reconocimiento entre los socios clientes: Eroski Natur, la marca de productos frescos con casi veinte años

de historia y reconocida por su excelente relación calidad-precio y por la garantía de confianza y calidad. De este modo integramos el concepto de sostenibilidad en dos de los componentes principales en los que históricamente se ha basado la propuesta de valor de Eroski: sus marcas propias y sus productos frescos.

En cuanto al respeto medioambiental, los productos Eroski Natur serán sostenibles por sus ingredientes naturales y sin componentes artificiales (es la esencia de la marca) y por su modo de producción: ecológicos, resultado de prácticas sostenibles en el proceso productivo y procedentes



Premio Europeo de Medio Ambiente 2007-2008.

de fuentes sostenibles. En cuanto a la sostenibilidad socioeconómica, estarán amparados por una IGP o una DOP, aunque también podrán ser productos locales que tengan alta relevancia para los consumidores, pese a que no todo «lo local» es igual de sostenible.

Un buen ejemplo de nuestro propósito de ofrecer nuevas alternativas a los compradores para un consumo más sostenible ha sido convertirnos en la primera cadena de distribución minorista en España que supera la auditoría de la organización internacional Marine Stewardship Council (MSC) para comercializar pescado fresco de caladeros sostenibles. Esta certificación de las pescaderías de Eroski (348 mostradores de pescado fresco y seis plataformas logísticas, y la formación a las 2.160 personas que atienden estas pescaderías) es un compromiso claro con la comercialización de pescado fresco proveniente de las pesquerías más respetuosas con el ecosistema marino, el uso de artes de pesca sostenibles y el etiquetado y comunicación transparente al consumidor. Nuestros productos de pescado Eroski Natur más emblemáticos (el bonito del Norte, la anchoa del Cantábrico, el bacalao Skrei) lucen el sello de la certificación MSC. El

#### Qué hacemos en nuestra actividad para minimizar el impacto medioambiental

La información y formación de los consumidores, apelando a su conciencia ética y sostenible. El canal de medio ambiente de nuestro proyecto informativo *Eroski Consumer* es un referente en el sector, distinguido con numerosos premios en sus más de veinte años de historia, en que ha publicado miles de contenidos.

desarrollo de productos de marca propia sostenibles nos brinda, además, la oportunidad de trabajar con productores del sector primario y con proveedores fabricantes de productos alimentarios con los que compartir esta orientación medioambiental, así como hacer extensible nuestra idea a otros sectores que se relacionan con la distribución alimentaria para ir construyendo la oferta suficiente

### **TIENDAS ENERGÉTICAMENTE EFICIENTES**

El desarrollo de tiendas progresivamente eficientes en su desempeño energético es una constante en nuestra historia, en la que destacan algunos hitos recientes. La agregación de decenas de medidas de mejora ambiental, hoy comunes pero pioneras en su momento, en una nueva generación de tiendas eficientes, han hecho de nuestra red comercial una cadena destacada en cuanto a sostenibilidad.

La tienda Cero Emisiones de la guipuzcoana localidad de Oñati, inaugurada en 2012, ofrece un balance totalmente neutro en emisiones de CO<sub>2</sub>, con un consumo eléctrico un 65% inferior en comparación con una tienda convencional de similar metraje y características. Ello se consigue gracias al empleo de técnicas de construcción sostenible, desde la obra civil a los sistemas de frío, eléctricos, constructivos, equipamiento..., la gestión sostenible de los residuos y la monitorización permanente de los sensores de todo el local. Esta tienda fue el primer supermercado europeo que obtuvo la certificación ISO 50001, así como la certificación BREEAM de construcción sostenible.

La tienda LIFEZEROSTORE, en Vitoria, completamente remodelada en 2018, da un paso adicional en esa misma dirección para lograr la autonomía energética total (generación propia de electricidad a través de fuentes renovables). Avances hacia una tienda que pudiera desenchufarse de la red eléctrica convencional. Estos desarrollos, extendidos a la red comercial, nos permiten una reducción constante y progresiva de nuestra huella ambiental.

que nos permita dar respuesta a una demanda creciente por parte del consumidor. Con ello también contribuiremos a que el resto de agentes de nuestra cadena de valor adopten esa visión de sostenibilidad, tanto en la producción de productos como a efectos de garantizar que su actividad sea más respetuosa con el medio ambiente. Hay más: los fabricantes centran la innovación de sus marcas en los productos que representan las nuevas tendencias de consumo, y a menudo reivindican la dificultad para lograr que la innovación llegue a los consumidores por la falta de apuesta de la distribución. Una discriminación positiva hacia las innovaciones más sostenibles podría ser una buena fórmula de equilibrio.

Pero la ambición de Eroski no se puede quedar en el diseño de productos de marca propia sostenibles o en la discriminación positiva a la hora de introducir en sus surtidos innovaciones de fabricantes que apuesten por la sostenibilidad. Es necesario que informemos al consumidor de todas estas iniciativas. La comunicación es un factor clave para incentivar esa demanda.

La creciente preocupación de los consumidores por los temas medioambientales y una legislación sobre medio ambiente cada vez más estricta pueden ser interpretadas como amenazas para algunas empresas,



Bonito del Norte con el sello de sostenibilidad MSC en 2017.

pero también como una oportunidad de incorporar la preocupación medioambiental a su estrategia. Y en este contexto nace una nueva forma de entender el marketing: el marketing ecológico (o medioambiental, marketing verde, ecomarketing o marketing sostenible). Hay agentes para los que las prestaciones ecológicas pueden suponer una ventaja competitiva; otros consideran el posicionamiento ecológico una oportunidad estratégica para la gestión efectiva de la diferenciación de la marca frente a las competidoras; pero también hay quienes utilizan de forma oportunista estos mensajes, sin que exista una historia real tras ellos.

Nosotros tenemos una historia auténtica que contar y que es consistente no solo con nuestra estrategia competitiva, sino con los fines estatutarios que se definieron hace cincuenta años. Por lo tanto, solo nos queda ser celosos con la forma en la que comunicamos estos fines diferenciándonos de aquellos que tienden a utilizar tácticas más oportunistas. La presión de la actividad humana sobre el planeta seguirá aumentando, de eso no tenemos duda, y con ello crecerá la conciencia de las personas para desarrollar un consumo sostenible. Ellas son, al fin y al cabo, las que con sus comportamientos de consumo diarios hacen que los proyectos de sostenibilidad impulsados por organizaciones como la nuestra tengan un impacto real. La información y formación de los consumidores se incrementará (Eroski jugará, como ha venido haciendo, un papel importante) y las nuevas generaciones tendrán un mayor conocimiento de cuáles son las conductas y actividades



Bolsa reutilizable de rafia.

de las personas y de las organizaciones más favorables para el medio ambiente. Tomarán sus decisiones políticas y de consumo sano y responsable en función de ello.

En España se incrementará el consumo de productos ecológicos y, sin llegar a los niveles de los países de la UE que ocupan los primeros lugares (Alemania, Austria, Suecia), alcanzará los actuales de países más similares en hábitos de consumo y estructura comercial como Francia e Italia, lo cual significará duplicar en algunos años la cuota de mercado de estos productos. Eroski será la cadena generalista que tendrá una mayor participación en ellos.

Las marcas propias de Eroski serán líderes en el reconocimiento de los consumidores, no solo por su actual excelente relación calidad-precio, sino también por su compromiso con la sostenibilidad, que incluirá tanto el desarrollo y distribución del producto como su embalaje. Para los productos de marcas propias y para la introducción de las innovaciones de los fabricantes, contaremos

con la colaboración de aquellos agentes de la cadena de valor que presenten un compromiso con el medio ambiente similar al de nuestra organización. Aportaremos un valor que el consumidor apreciará y nos permitirá mejorar nuestros resultados empresariales.

Y lo más importante, la razón de todo: dentro de veinticinco años, el informe que redacte la comunidad científica sobre el impacto de la humanidad en el planeta reflejará claros avances en los puntos más críticos para la sostenibilidad. Eroski verá reflejados en algunos de esos avances el impacto de sus iniciativas.

### **LA CONTRIBUCIÓN DE LA LOGÍSTICA PROPIA**

Gestionamos procesos logísticos desde siempre. Eroski fue uno de los primeros distribuidores que centralizó el aprovisionamiento a través de plataformas propias en sustitución de la entonces habitual gestión directa y descentralizada a cada punto de venta. Esta nueva forma de hacer ha puesto en manos de Eroski piezas tan importantes en la gestión medioambiental como el transporte para el abastecimiento de la red de tiendas, cuya histórica gestión manual fue dando paso a las actuales herramientas de gestión de flotas que permiten mejorar en más del 10% las emisiones de CO<sub>2</sub>, además de contribuir a una mejora en la utilización de los recursos (menos vehículos necesarios para la misma actividad), y la reducción de las molestias en las ciudades por la menor presencia de vehículos en tiempo y cantidad.

Hasta el año 1993, Eroski mantuvo un sistema mixto de gestión propia y subcontratada del transporte de distribución. En dicha fecha se promovió la creación de empresas de transporte que pudieran, entre otros objetivos, profesionalizar la gestión de sus activos y procesos en aras a conseguir un transporte más eficiente económica y medioambientalmente. La modernización de la flota y los procesos de trabajo contribuyen decisivamente a la reducción del impacto medioambiental de los procesos de transporte de distribución.

El siguiente paso natural era gestionar el aprovisionamiento desde los almacenes de los proveedores hasta nuestras plataformas. Dicha gestión se inició de manera estructurada en el año 2000 con la creación de la Plataforma de Compra en Origen. Hasta esa fecha, era habitual que las propias empresas de transporte trataran de optimizar sus cuentas de explotación con pequeñas actividades de acercamiento a los proveedores situados en puntos cercanos a los destinos de los camiones de distribución. Realizaban lo que en aquellos tiempos se denominaba retornos. La puesta en marcha de una estructura propia de gestión permitió incrementar de forma exponencial una actividad que, además de ser económicamente rentable para las empresas de transporte, proveedores y Eroski, reducía considerablemente el empleo de recursos de transporte y, por lo tanto, contribuía a la mejora de las emisiones contaminantes.

Pero también la tercera pata del transporte, el servicio a domicilio de las compras realizadas en tienda o a través de la web, ha sido objeto de gestión en el ámbito de la sostenibilidad y el medio ambiente en Eroski. Así, en 2010 se incorporaron las primeras bicicletas asistidas para el reparto a domicilio en las capitales vascas, y en los aparcamientos de los supermercados e hipermercados se instalaron los sistemas de carga para las furgonetas eléctricas que vieron la luz el año 2011 en la planta de Mercedes de Vitoria. Cinco de las cien primeras unidades producidas se quedaron en Euskadi para dar servicio a sendos centros de Eroski (el resto viajaron a Alemania).

---

# Cincuenta años en busca de la sostenibilidad

Juan Carlos del Olmo

Secretario General de WWF España. Naturalista. Presidente de la Fundación Doñana y miembro del Consejo Asesor de Medio Ambiente

**H**an pasado cincuenta años desde que Eroski nació de la unión de pequeñas cooperativas de consumidores asociadas para conseguir productos a mejores precios, toda una innovación en la época que emulaba iniciativas sociales similares nacidas en otros países de Europa.

Solo unos meses antes la nave espacial *Apollo 8* había tomado la primera fotografía que permitía ver por primera vez el planeta Tierra al completo, solo y frágil en mitad del universo. Tres años después el Club de Roma publicaría *Los límites del crecimiento*, en que alertaba por primera vez sobre los riesgos de un crecimiento infinito en un planeta finito, y en 1980 la UICN, el PNUMA y WWF presentábamos la Estrategia Mundial para la Conservación, la primera hoja de ruta para lograr un desarrollo que no destruya la naturaleza. Pero no fue hasta 1987, con el Informe Brundtland y en la Cumbre de Río de Janeiro de 1992, cuando se acuñaría por primera vez el término desarrollo sostenible. Y aún tendrían que pasar más de dos décadas hasta alcanzar el Acuerdo de París contra el cambio climático y aprobar

los Objetivos de Desarrollo Sostenible que constituyen hoy la principal guía para un futuro equitativo y respetuoso con la naturaleza.

Hace cincuenta años aún se creía que los recursos de nuestro planeta eran ilimitados y era difícil imaginar que nuestra especie pudiera llegar a adquirir una capacidad tan desconocida de alterar la vida en la Tierra, modificar el clima, sobreexplotar las pesquerías, utilizar la mayor parte del agua dulce disponible o acelerar la desaparición de especies hasta un ritmo mil veces superior al natural.

La relación de la humanidad con la naturaleza ha cambiado profundamente en este escaso medio siglo. El impacto de las actividades humanas nos está empujando a un territorio inexplorado, con evidencias crecientes de que la huella de nuestra especie sobre la biosfera es tan grande que muchos expertos no dudan en afirmar que hemos entrado de lleno en el Antropoceno, una nueva era marcada por las grandes transformaciones sobre el medio ambiente causadas por la acción humana, cuyos impactos son visibles en una sola generación. La pérdida

de biodiversidad, el cambio climático o la saturación de plástico en los océanos son solo algunas de las señales de alarma de un planeta en peligro.

Desde hace veinte años en WWF publicamos el Informe Planeta Vivo, una evaluación bienal con la que tratamos de seguir y estimar la huella ecológica de la humanidad en todo el planeta. Para hacerlo medimos por todo el mundo la evolución de más de 10.000 poblaciones de 3.000 especies de vertebrados, lo que nos permite conocer el estado de los ecosistemas donde viven y de los que dependemos.

En su última edición el Informe Planeta Vivo mostraba claramente un descenso brutal de la biodiversidad. Desde que nació Eroski, en tan solo dos generaciones —desde 1970 a 2012— las poblaciones de animales vertebrados se han reducido en un 58%, es decir, en más de la mitad, fundamentalmente por la destrucción y alteración de los ecosistemas debido a nuestro insostenible nivel de consumo.

Los ríos y los bosques se encuentran entre los más transformados por el impacto de la agricultura intensiva y la ganadería para producir soja, carne o aceite de palma, pero si miramos al mar el panorama es aún más preocupante, ya que en tan corto espacio de tiempo la actividad humana ha dañado gravemente los océanos al capturar peces más rápido de lo que pueden reproducirse y destruir sus zonas de cría a ritmo de vértigo.

Las especies esenciales para la pesca comercial y, por lo tanto, para el suministro de alimentos a escala mundial han sufrido descensos dramáticos y en algunas vitales para el consumo como atunes, bonitos o caballas, el declive ha sido de un 70%.

La sobrepesca y la destrucción de los hábitats marinos están teniendo consecuencias nefastas para toda la población humana, y el colapso de los ecosistemas oceánicos y su biodiversidad podría ocasionar un grave declive económico y poner en peligro los éxitos alcanzados hasta ahora en la lucha para erradicar la pobreza, al ser justamente las comunidades más pobres las que más dependen del mar y las que se verán afectadas de forma más rápida y severa, algo especialmente alarmante si tenemos en cuenta que más de tres mil millones de personas dependen del pescado como principal fuente de proteínas.

El último Informe Planeta Vivo muestra que los actuales niveles de consumo se han disparado y que usamos los recursos naturales como si tuviéramos más de un planeta a nuestra disposición, situándonos totalmente fuera de los límites sostenibles. Hoy consumimos 1,6 veces más recursos naturales de los que la Tierra puede suministrar y si mantenemos este nivel de consumo en 2050, con 9.800 millones de personas, necesitaremos al menos dos planetas y medio para abastecernos.

Las consecuencias de nuestros excesos son claras: las poblaciones de todo tipo de

especies están disminuyendo y socavando la salud de los ecosistemas de los que dependemos, y la concentración de CO<sub>2</sub> en la atmósfera ha batido ya todos los récords con 403,3 partes por millón (ppm).

Es indiscutible la urgencia de un cambio de rumbo rápido y sistémico, empezando por la forma de producir los alimentos y por nuestro peligroso sistema energético. Ambos son caras distintas de la misma moneda y son la principal razón de que estemos talando los bosques a mayor velocidad de la que crecen, de que pesquemos más peces de los que los mares son capaces de reponer o de que arrojemos más carbono a la atmósfera del que los océanos y los bosques pueden absorber.

No hay duda de que nuestro sistema alimentario está llevando al planeta al límite. El actual modelo de producción, distribución y consumo de alimentos se ha convertido en la principal amenaza para los ecosistemas, la biodiversidad y el clima, de los que a su vez depende la propia producción de alimentos.

El sector agroalimentario produce hoy casi el 30% de los gases de efecto invernadero y hasta el 60% si se incluyen los cambios en el uso de la tierra, los fertilizantes, el transporte y todos los impactos del proceso productivo. La agricultura ocupa el 35% de la superficie de la tierra y casi la mitad de los hábitats y un tercio de las especies están amenazados por la agricultura intensiva. Además, se bebe

el 70% del agua desecando ríos, humedales y acuíferos en todo el planeta.

La paradoja es que a pesar de su alto coste y su enorme impacto, el sistema actual no ha logrado evitar que más de 800 millones de personas sigan pasando hambre crónica y que 2.000 millones sufran aún hambre oculta. Al mismo tiempo, más de 500 millones de personas padecen obesidad como consecuencia de una dieta inadecuada.

Diferentes estudios de la FAO demuestran que ya hay alimentos suficientes para cubrir estas necesidades, pero desde algunos sectores interesados se sigue proponiendo como solución única al problema del hambre continuar intensificando la producción, obviando que en esta huida hacia delante agotaremos los recursos naturales y pondremos en riesgo la capacidad de suministrar alimentos a medio y largo plazo.

Se trata de una ecuación compleja, en la que también hay que tener en cuenta el hecho de que aproximadamente un tercio de los alimentos acaban en la basura, con el consiguiente despilfarro de agua, energía y suelo empleados en su producción, y que un tercio de las tierras de cultivo se destinan a producir pienso para alimentar la cabaña ganadera intensiva y saciar la creciente demanda mundial de carne. Todo ello bajo la enorme responsabilidad de los mercados, que hoy determinan el precio y la forma en que se producen y distribuyen los alimentos.

Por todas estas razones es urgente repensar profundamente la forma en que producimos lo que comemos. En primer lugar, necesitamos cambiar para producir a partir de ahora conservando los sistemas ecológicos, ya que dependemos completamente de su salud y sin ecosistemas sanos o un clima sano, la capacidad de producción de alimentos se verá gravemente comprometida.

La solución pasa en gran medida por fomentar a gran escala formas de producción respetuosas con el medio ambiente, como la agroecología, y aquellos sistemas que garanticen y certifiquen la sostenibilidad de todo el proceso, orientando el consumo en esta dirección e implicando activamente a todos los sectores.

Además, necesitamos conseguir que nuestra dieta actual sea buena para nuestra salud y para el medio ambiente, para lo cual debemos reducir radicalmente el consumo de proteína animal y productos procesados, aumentar el consumo de frutas y verduras, y apostar por alimentos ecológicos y a ser posible autóctonos, locales y de temporada, a fin de crear modelos de negocio sostenibles y próximos al consumidor.

Aunque aún estemos lejos de conseguirlo, es evidente que corregir el rumbo y transformar en profundidad el sistema alimentario y el sistema energético debería convertirse en una prioridad para gobiernos, empresas y toda la sociedad, dado su enorme impacto sobre la

biodiversidad, la resiliencia de los ecosistemas y sobre el bienestar de los seres humanos.

Durante un siglo las temperaturas globales no han dejado de crecer, acelerándose en las últimas décadas y batiendo récords a una velocidad desconocida, lo que ha causado ya graves daños en ecosistemas vitales para el sistema ecológico global como el Ártico, los humedales o los arrecifes de coral.

Por suerte, durante este mismo período también hemos desarrollado el conocimiento y la tecnología para reducir la amplitud del cambio climático pero, a pesar de los avances, sigue faltando la determinación para detener la deforestación provocada por la producción de materias primas de gran consumo y para cortar drásticamente la emisión de gases de efecto invernadero.

Si de verdad queremos avanzar en la buena dirección tendremos que mantener bajo tierra la mayor parte de los combustibles fósiles que aún están disponibles, desplegar masivamente las energías renovables que permitirían reducir los riesgos climáticos, fortalecer nuestras economías y crear nuevos yacimientos de empleo para sustituir los basados en las industrias y los combustibles contaminantes.

Aunque la transición mundial hacia un uso eficiente de la energía y fuentes renovables sigue siendo una tarea pendiente a gran escala, la buena noticia es que la sociedad está evolucionando rápidamente y está cada vez más

organizada para exigir cambios, y en muchos lugares del mundo se están produciendo revoluciones y avances simultáneos que ya están transformando los sistemas tradicionales de producción, control y suministro de la energía.

La realidad es que en estos cincuenta años, a medida que se han hecho más evidentes las repercusiones de la presión humana en el medio ambiente, la conciencia de la sociedad ha crecido sin parar, aunque aún estemos muy lejos de vislumbrar y poner en práctica un modelo económico que permita disociar el desarrollo humano de la degradación ambiental.

A partir de ahora, cualquier cambio hacia un sistema más sostenible debería marcarse como eje central los límites de un solo planeta y como prioridad principal la conservación del capital natural que sostiene nuestra economía y todas las actividades humanas, enfocándose en frenar la pérdida de hábitats prioritarios, expandiendo las áreas protegidas terrestres y marinas que actúan como reservorios de biodiversidad e invirtiendo a gran escala en la restauración de los ecosistemas dañados para que vuelvan a ofrecer sus servicios ambientales a toda la sociedad.

Además, es imprescindible implantar una fiscalidad ambiental y reorientar los flujos financieros para abandonar la inversión en actividades perjudiciales para el clima y la biodiversidad como la industria del petróleo, la minería del carbón o la agricultura industrial e

intensiva, redirigiendo este capital financiero a la protección del capital natural y apoyando las iniciativas que promuevan la conservación y la gestión sostenible e innovadora de los recursos naturales.

También necesitamos reducir nuestro nivel de consumo en todos los órdenes de la vida mientras transformamos los mercados para producir mejor usando los mínimos recursos posibles y formamos a los consumidores para que seamos capaces de elegir de forma más responsable e inteligente, promoviendo estilos de vida con menor huella ecológica y patrones de consumo de alimentos con el menor impacto posible.

Y es imprescindible promover una gobernanza global de los recursos naturales, creando nuevos marcos jurídicos y legales que faciliten el acceso equitativo al agua, los alimentos y la energía, fomentando al máximo la participación pública para administrar de forma responsable los recursos naturales y teniendo en cuenta el derecho de las generaciones futuras.

Toda la sociedad es responsable de este cambio de sistema y las empresas tienen un papel fundamental y una gran responsabilidad para atender a lo que los tiempos y sus clientes esperan de ellas. Por suerte, en las últimas décadas muchas empresas de todo tipo están integrando la sostenibilidad como un eje central de sus políticas y algunas incluso han evolucionado para convertir la defensa del

medio ambiente y la lucha contra el cambio climático en una oportunidad de diferenciación, un motor de innovación y un nicho de nueva actividad.

En estos últimos años hemos empezado a tomar conciencia de nuestra capacidad de influir para cambiar de rumbo y por eso cada vez más los consumidores demandamos que los productos que compramos no solo no dañen el medio ambiente, sino que al consumirlos también podamos convertirlos en palanca de transformación y cambio. Como consecuencia de esta demanda, las empresas también exigen cada vez más a sus cadenas de suministro para asegurar que cumplen sus estándares de sostenibilidad y contribuyen a alcanzar sus objetivos ambientales, trasladando la innovación a todos los eslabones y al nivel local. Ahora falta conseguir que los gobiernos creen las regulaciones necesarias y los incentivos positivos para apoyar una producción y un consumo más sostenibles.

En este escenario de cambio, cooperativas como Eroski han sido pioneras y han marcado el camino en un sector tan influyente y decisivo para la sostenibilidad como el de la gran distribución, aprobando políticas dirigidas a mejorar la salud de las personas y del planeta. Ejemplos destacables son la apuesta por la certificación y la trazabilidad de productos

como el pescado salvaje y de piscifactoría, la promoción de los alimentos de proximidad para reducir la huella ecológica y contribuir a la economía local, la política para reducir el desperdicio de alimentos, la apuesta por la ecoinnovación y el ecodiseño para reducir el uso de plásticos, o la inversión sistemática en la formación de consumidores y empleados a través de herramientas como *Eroski Consumer*; que se ha convertido en una auténtica referencia sobre consumo responsable o su programa Ekilibria para educar sobre la importancia de una alimentación saludable.

Tan solo medio siglo después del nacimiento de Eroski nos encontramos en una encrucijada. Un momento extraordinario, de enormes riesgos pero también de grandes oportunidades para el futuro del planeta, de las empresas y de toda la sociedad. Más que nunca necesitamos sumar fuerzas con todos los sectores para afianzar y acelerar los cambios, por lo que animamos a Eroski a ser fiel a sus principios fundadores y velar por encima de todo por el bien de sus socios, sus clientes y de la sociedad en la que operan, esforzándose para seguir siendo un referente en responsabilidad social y ambiental que otras empresas quieran imitar.

Felicidades y salud para toda la gran familia de Eroski.

# 3.4

## Dieta equilibrada, en ayuda de la salud

**Alejandro Martínez**

*Director de Salud y Sostenibilidad*

**Asun Bastida**

*Directora Comercial de Producto Local*

*La alimentación es vida, y la vida no debe separarse  
de la naturaleza.*

**Masanobu Fukuoka**

---

Las necesidades y demandas de nuestra sociedad en relación con la alimentación y la salud no son las mismas que alentaban a aquellos consumidores que fundaron nuestra cooperativa hace cincuenta años. La parte de la renta disponible que era necesario dedicar para cubrir la necesidad de alimentarse era considerablemente superior a la actual. La variedad de la oferta disponible era sensiblemente más estrecha y, desde luego, la seguridad alimentaria no podía darse por garantizada. La composición de las unidades familiares también ha evolucionado notablemente en estos años: se reduce el número de miembros por hogar, se incrementa la edad media de la población, se reducen los nacimientos, que además se producen en edades más tardías de las madres. La progresiva y afortunada incorporación de la mujer al mercado laboral incide en los usos sociales relativos al aprovisionamiento alimentario de las familias, y también en la progresiva dilución de su tradicional rol como sustento (compra, cocinado) de la familia. El consumo entendido como ocio y no tanto como necesidad, la irrupción de nuevas maneras de consumir (desde lo material: comida preparada, comida internacional, comida a domicilio, comida rápida, comida basura...; desde lo formal: comercio electrónico, dispositivos de movilidad) son otros rasgos de la modernidad que han modelado los patrones alimentarios actuales.

Las decisiones relativas a la composición de la cesta de la compra tienen una incidencia directa sobre la salud de las personas. De hecho, salvo los azares de la insoslayable lotería de la genética, la dieta —entendida como el conjunto de los hábitos alimentarios— es el primero de los factores que determina el grado de nuestra salud, hasta el punto de que incluso podría predecirse el estado de la misma y su previsible evolución a partir de pocas cosas más que nuestra lista de la compra. El improbable historiador que aplicara su minerva al cotejo y examen de las listas de la compra de ayer y hoy tendría en su mano una nueva perspectiva para explicar el cambio de nuestra sociedad en el último medio siglo.

Podemos simplificar la evolución del mercado del gran consumo alimentario en estos años como el paso por varias etapas. En primer lugar, la atención a las necesidades básicas. La cobertura de necesidades y, sobre todo, la garantía de seguridad alimentaria en la propuesta comercial orientada a su satisfacción, determinaron los años iniciales de la cooperativa. No es extraño, en este contexto, que una de las primeras decisiones en la configuración de las señas de identidad de nuestra marca propia —cuyo sencillo envase blanco pronto sirvió como recurso para referirse a todas las marcas de distribución en nuestro país— fuera el establecimiento de una doble garantía de seguridad alimentaria, apuntalada por los recursos de nuestros proveedores y vigilada por un laboratorio propio cuyo norte nunca fue otro que la defensa de la salud de los consumidores.

Cubiertas satisfactoriamente las necesidades básicas, el mercado comienza a masificarse. La cooperativa juega un papel clave en la democratización del acceso a productos satisfactorios y seguros para el gran público. El efecto deflacionario en el precio que supone la existencia de la

marca propia, así como la progresiva eficiencia en las operaciones que el creciente volumen de nuestras compras nos permite, son elementos capitales en este proceso.

De la masificación pasamos a la sofisticación. Poco a poco, los lineales se densifican en amplitud y en profundidad. Hay más marcas que compiten y hay necesidades nuevas que van más allá de la mera satisfacción de lo básico. De comer para alimentarnos pasamos a un consumo ligado a otras necesidades aparentemente más elevadas: la coherencia con nuestro estilo de vida, la búsqueda de productos más saludables, más sostenibles, pero también más sabrosos o incluso más divertidos. Hay una faceta de realización personal en la manera en que nos desenvolvemos como consumidores alimentarios.

Nuestra naturaleza diferencial como distribuidor alimentario de base cooperativa impregna la manera en que desarrollamos nuestra misión. Nuestro papel es real y diferencial con respecto a otras empresas de distribución porque no solo ponemos productos en el mercado a disposición del consumidor, sino que también promovemos acciones diversas dirigidas a potenciar el consumo de los alimentos más adecuados para llevar una dieta equilibrada, la apuesta por los productos frescos y locales en nuestro modelo de tienda Contigo y el desarrollo de productos de marcas propias mejorados nutricionalmente a los que se les eliminan los ingredientes más perjudiciales.

El espíritu con que hoy la definimos es el mismo que escribimos en su día en los Estatutos fundacionales de Eroski: la procura de bienes y servicios en las mejores condiciones de calidad, información y precio. El significado que les damos no es otro que el que exigen los cambios de nuestra sociedad. Así, el cumplimiento de nuestro objeto social solamente puede llevarse a cabo, paradójicamente, actualizando nuestro compromiso con la promoción de una alimentación más saludable. Porque la «calidad» de un producto es hoy algo más ancho y más grande de lo que un consumidor de 1969, afanado en conseguir productos meramente seguros, nos diría —hoy consideramos incluidos conceptos como el equilibrio nutricional, la sostenibilidad ambiental o la social, como partes de la idea de «calidad»—, y la información que la normativa, el mercado y nuestra propia vocación nos exigen disponer para cada producto nada tiene que ver con los estándares de finales de los años 60.

Nuestro compromiso con la salud se asienta en una irrenunciable vocación de garantizar la seguridad alimentaria, entendida como una defensa de los consumidores. Eroski sitúa precisamente en el Área de Consumo la responsabilidad de velar por la calidad y la seguridad alimentaria de sus productos e instalaciones, con plena independencia y mando en plaza con respecto de las áreas comerciales, en un diseño organizativo singular perfectamente coherente con su misión. La doble garantía —proporcionada tanto por los controles de cada fabricante como por el laboratorio propio— pronto se convierte en uno de los más exigentes estándares de gestión. El rigor que durante décadas haría de los análisis comparativos de la revista *Eroski Consumer* un árbitro



Reunión de comité de expertos en salud en la década de los 80.

imparcial e incuestionado por lectores, consumidores y fabricantes, no es superior al que Eroski emplea para dar por buenos aquellos productos sobre los que decide construir su propuesta de marca propia. Los aspectos microbiológicos, fisicoquímicos e incluso, con el tiempo, genéticos, se integran como parte normalizada de nuestro modo de actuar, en cifras en que es fácil perderse: miles de productos, miles de chequeos, análisis, auditorías a proveedores, a puntos de venta...

Otros desarrollos técnicos coadyuvan al mejor desempeño de la cooperativa en relación con la seguridad alimentaria. El control de la cadena de frío a lo largo de todos sus eslabones o la trazabilidad de cada artículo permiten ofrecer productos en el mejor estado de conservación y la detección en horas cuando es preciso localizar algún lote para evitar, en contadas ocasiones, que productos que no están en perfecto estado lleguen a los lineales.

Con el tiempo, la evolución de los patrones de consumo nos obligará a abordar nuevos retos. La seguridad alimentaria no es la casilla de llegada para una organización volcada en la promoción de la salud de los consumidores. La España de los 60 y 70 va poco a poco quedando atrás, y la homologación de nuestros hábitos alimentarios con los de los países de nuestro entorno comienza a producirse con más fuerza en la década de los 90. Pronto comprobaremos que dicha homologación se produce, también, en sus aspectos más adversos, como sucede con el incremento de

los problemas derivados de una alimentación equilibrada y de un creciente sedentarismo, tanto entre la población adulta como en la infantil. La comunidad científica va buscando sucesivos culpables; quien tenga buena memoria recordará que el pescado azul pasa de villano a héroe (¿o fue al revés?), y que algo parecido sucede con otros alimentos (como el aceite de oliva), de cuyas credenciales como alimento saludable, arraigado en el corazón de la dieta mediterránea, nadie duda hoy día. Los matices a la hora de diferenciar grasas —saludables, como el citado aceite de oliva; menos saludables, como las grasas trans o grasas vegetales parcialmente hidrogenadas— se suceden a medida que investigadores y científicos afinan sus pruebas y estudios. Pronto otros nutrientes se revelan como poco recomendables a partir de cierta ingesta. Hoy parece claro, y la OMS así lo predica sin matices, que los azúcares libres deben ser vigilados en una dieta saludable.

En consecuencia, la promoción de una dieta equilibrada se erige como una obligación que se suma a la seguridad alimentaria. Desde Eroski son muchos los desarrollos que ponemos en marcha en ese sentido. En cuanto a la composición nutricional de nuestros productos, revisamos constantemente sus fichas técnicas para reducir la cantidad de estos nutrientes controvertidos. En una decisión pionera —según algunas marcas y fabricantes que luego nos han seguido—, eliminamos completamente las grasas trans —grasas vegetales parcialmente hidrogenadas— de los productos de marca propia. Estas grasas, que aportan palatabilidad, estructura, textura, son perjudiciales por sus efectos negativos en el sistema cardiovascular. La retirada se produjo en pocos meses desde la toma de decisión, y supuso un reto debido a la necesidad de reformular centenares de productos contra los estándares del mercado, que las empleaba con profusión. Queríamos, además, rediseñar todos los productos contando con los que en ese momento eran sus fabricantes, y así lo hicimos. Hoy podemos decir con orgullo que las grasas trans tienen una presencia anecdótica en el mercado alimentario nacional —dato que confirma la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición, AECOSAN—, y sería falsa modestia no relacionar esta transición con nuestra pionera decisión.

La reducción de sal y de azúcar es otro de los ejes de trabajo que animan la revisión constante de las fichas de producto. El lanzamiento de la marca Eroski Sannia supuso, además de las mejoras progresivas en el resto de las marcas, otro hito ya que permitió el acceso a los lineales de productos mejorados de manera radical: estamos hablando de decrementos del 25% y el 30% de sal y azúcar, sin caer, por supuesto, en la tentación de compensar con un nutriente —digamos, grasa— la reducción de otro —digamos, azúcar—. La aceptación por parte de los consumidores de estas propuestas y su correspondiente arraigo en los lineales ha permitido eliminar centenares de toneladas de azúcar, grasa y sal de la dieta de nuestros clientes. Decisiones recientes, como la eliminación del aceite de palma de todos los productos de marca propia —sin sustituirlo por aceite de coco, tan poco recomendable como aquel— son nuevos pasos en la misma dirección.

La transparencia en la información del etiquetado se reveló también como una declinación natural de nuestro compromiso con la salud. De nada sirve ofrecer productos mejorados sin dar a conocer al consumidor dichas mejoras —esta decisión es fácil de tomar, y ningún profesional del marketing dejaría pasar esa oportunidad—, pero tampoco parece leal aprovechar la falta de conocimientos de los consumidores, sus prisas y distracciones en el acto de compra, o la comodidad de una legislación en etiquetado menos exigente que la actual para evitar que repare en los aspectos menos confortables de la composición nutricional de los productos. Esta reflexión nos llevó a otra decisión valiente y pionera que, años después, también se ha revelado adecuada —de hecho, la legislación comunitaria parte de la misma conceptualización e incluso propone o permite soluciones similares de etiquetado—: el establecimiento, en todos los productos de marca propia, de un etiquetado nutricional avanzado, muy por encima de los estándares del mínimo legal, que permitiera al consumidor conocer, de manera rápida, intuitiva, fácil y altamente comprensible, el impacto nutricional que una ración de producto tendría sobre su dieta.

Muchas son las peculiaridades del semáforo nutricional Eroski. En primer lugar, ofrece la información por ración de consumo, además de por 100 gramos o mililitros, tal como indica la normativa, partiendo de la idea de que el comprador no consume los productos en tandas de 100 gramos ni va a sacar la calculadora para hacer una regla de tres. Los datos, por lo tanto, se dan por vaso, por taza, por unidad —un yogur, una madalena, un botellín, una lata—, es decir, por la unidad doméstica más habitual, cuya equivalencia en gramos siempre se proporciona. De cada ración se aporta la cantidad de calorías y nutrientes relevantes para la salud pública —azúcares, grasas, grasas saturadas, sal—, se calcula el porcentaje que dichas cantidades suponen sobre la Ingesta de Referencia diaria (IR) para una mujer adulta —salvo en los productos específicamente encaminados al público infantil, en cuyo caso los cálculos se hacen sobre la IR infantil, que es menor—, y se califica ese porcentaje con un sencillo sistema de colores, a modo de semáforo. Verde, amarillo y naranja, pero no rojo, que implicaría un contradictorio mensaje de prohibición de consumir un producto a la venta. Pronto se reveló como una herramienta de gran valor para la decisión correcta de la cesta de la compra desde la perspectiva nutricional, y la literatura científica indica que el uso de etiquetados basados en el semáforo nutricional mejora la composición de la cesta.

No podemos dudar, por lo tanto, del encaje de estas medidas con la necesidad de una sociedad que come cada día productos más seguros y en la misma medida difumina las fronteras del equilibrio en su dieta. Hay que destacar que la implementación de estos avances se lleva a cabo en todo momento en perfecta sintonía con las necesidades, inquietudes y exigencias de la sociedad, en un permanente ejercicio de escucha, tanto con elementos más formales como informales. Los FOCOS (Foros de Opinión de los Consumidores), reuniones presenciales con los consumidores para debatir ideas y propuestas y recoger demandas e inquietudes —posteriormente llegarían

también en su versión digital—, han sido quizá el cauce más destacado en el cual integrar aportaciones. Por ejemplo, el semáforo nutricional fue validado por más de 5.000 consumidores, que lo juzgaron más inteligible, práctico y útil que otras propuestas entonces disponibles. La mirada científica y académica también enriquece nuestras reflexiones, a través de varios cauces como el Comité Científico que, formado por primeros espadas que actúan de manera independiente, nos asesora, o los sucesivos Encuentros de la Escuela de Alimentación, jornadas monográficas sobre nutrición que nos permiten acceder a la información más actual y solvente sobre estos temas.

La pérdida progresiva de hábitos alimentarios y de vida saludables es especialmente preocupante en el público infantil. La Encuesta Nutricional de la Población Española (ENPE, 2014) de la Fundación Eroski, el más extenso estudio sobre los hábitos alimentarios y el estado ponderal de la población española llevado a cabo en los últimos tiempos en nuestro país, así lo indica: el porcentaje de niños y niñas con sobrepeso y obesidad ronda el 40%, con datos preocupantes en prácticamente todas las comunidades autónomas. La incorporación de un estilo de vida más sedentario —más urbano, más tecnológico, en el que el juego físico en la calle o el patio de la escuela da paso a un juego en pantalla—, el más fácil acceso a calorías superfluas, el auge de la comida rápida, la pérdida del patrón de la dieta mediterránea, son retos que solo un abordaje multifactorial puede tener probabilidades de reconducir. La proyección de los datos actuales de estado ponderal y hábitos alimentarios de los más pequeños nos ponen en la tesitura de aceptar que su vida será más corta y de peor calidad que la de las generaciones precedentes, algo inédito en la historia del mundo occidental, salvo en períodos de guerra. Salvo que no demos la batalla por perdida.

El Plan Educativo en Alimentación y Hábitos Saludables «Energía para Crecer», diseñado y desarrollado por la Fundación Eroski para su integración en el currículo escolar de los centros de Educación Primaria que opten por adherirse a la propuesta, supone un proyecto tan ambicioso por su planteamiento como por la dimensión de sus resultados. Las unidades didácticas, impulsadas por un equipo multidisciplinar de pedagogos y expertos en nutrición, incorporan y desarrollan conceptos diversos, tales como la composición de la dieta, la dieta mediterránea, los grupos de alimentos, el derecho a la alimentación, la alimentación adecuada para un planeta sostenible y la importancia de los productos locales y regionales, entre otros. La posibilidad adicional de aplicar en la práctica los conocimientos adquiridos por los escolares —en múltiples talleres—, así como la oportunidad impagable de conocer de primera mano explotaciones agroalimentarias del sector primario local, hacen de «Energía para Crecer» el más exitoso Programa Educativo en Alimentación y Hábitos Saludables que se haya desarrollado en nuestro país. Desde su puesta en marcha, hace siete años, ya son más de 800.000 los escolares que hemos formado, procedentes de más de 4.000 centros escolares. La nota que año tras año nos ponen los docentes supera el 9, en una escala de 0 a 10. Entidades tan relevantes como Unicef, WWF o la Fundación Española del Corazón



Programa Educativo en Alimentación y Hábitos de Vida Saludables (PEAHS), que desarrolla la Escuela de Alimentación de la Fundación Eroski.

colaboran con el programa, que superará el millón de escolares formados en este año de nuestro 50 aniversario, precioso broche de oro para una actividad de pura intervención social.

La atención de necesidades específicas en alimentación es una nueva capa que se suma a las anteriores. Los condicionantes del estado de salud y las diferentes etapas de la vida —que matizan y repriorizan nuestras necesidades— imponen en ocasiones importantes restricciones alimentarias a los consumidores, que interfieren o complican la construcción de una dieta saludable. Tal es el caso, por ejemplo, de problemas cardiovasculares tan extendidos como la hipertensión —que afecta, silenciosa y no siempre detectada, a casi un adulto de cada dos—, la diabetes —con especial incremento de la de tipo 2, relacionada con la obesidad—, el exceso de colesterol, y de las alergias e intolerancias alimentarias. La recomposición de la dieta y la preferencia por productos más sanos en su aporte de calorías, azúcares, grasa y sal es una de las mejores estrategias para mitigar y quizá revertir algunos de estos problemas; otros, en cambio, requieren soluciones diferentes. La propuesta diferencial de Eroski, que acabamos de revisar, es idónea para los aquejados de hipertensión, diabetes e hipercolesterolemia. También lo es, por razones que ahora explicaremos, para quienes componen su compra cotidiana bajo el prisma de sus alergias o intolerancias.

Los problemas con el gluten afectan objetivamente a una parte pequeña de la población, que en muchos casos padece la dolencia sin saberlo. La Federación de Asociaciones de Celíacos de

España (FACE) estima que son más los afectados de celiaquía pendientes de diagnosticar que quienes tienen claro que están afectados por esta intolerancia al gluten. Ahora bien, el pequeño tamaño de la población afectada no debe ponerse en relación con la rigurosidad y la ambición de una propuesta eficiente para este público, ya que la distorsión que en su vida cotidiana supone la enfermedad y la dificultad para acceder a productos adecuados es de gran importancia. La presencia del gluten en la composición de productos cotidianos no se circunscribe únicamente a aquellos en que es razonable encontrarlo en tanto que proteína procedente del trigo y otros cereales. Su versatilidad para formar parte de aditivos alimentarios, la contaminación cruzada, la convivencia de diferentes líneas de producción en las plantas productivas y el hecho de que sus efectos nocivos se manifiestan a partir de cantidades minúsculas (que se miden en ppm o partes por millón) hacen que, en la práctica, sea un elemento cuasi omnipresente. Su erradicación es técnicamente compleja, ya que exige duplicar y aislar instalaciones y procesos. Ello repercute en muchas ocasiones en precios elevados para los productos sin gluten.

Nuestra propuesta pasa por ofrecer una cobertura de necesidades total, de manera que para cada una de ellas tenemos el compromiso de ofrecer una versión sin gluten. En algunas categorías esto es sencillo y se produce de forma natural; en otras, en cambio, duplicamos la solución para que el producto convencional, con gluten, conviva con su versión sin, que además ofrecemos a un precio mejorado a las personas con celiaquía adheridas a las entidades asociativas con las que establecemos convenios de colaboración. Y, por supuesto, es un tema que nutre de manera abundante nuestros productos informativos.

Hay una oportunidad adicional para incidir en una vida más saludable: la que nos brindan las nuevas tecnologías de la información. La propuesta personalizada de planes de mejora de cara a perfeccionar la composición nutricional de la dieta es una posibilidad sobre las que estamos dando algunos pasos muy interesantes. El programa Ekilibria, que apenas cuenta con un par de años de vida —y que ya ha merecido la confianza de 30.000 socios—, busca proponer mejoras a la composición de la cesta de la compra a partir del análisis objetivo del encaje de su compra con las necesidades de su hogar, siempre bajo el rigor de la ciencia y garantizando la protección de datos. Los resultados obtenidos revelan un amplio margen de mejora en la composición de la dieta, en la que se constata tanto la falta de proporción —e incluso de presencia— en el consumo de grupos de alimentos indispensables según la pirámide nutricional —frutas, verduras, frutos secos— como el exceso en el consumo de otros —carne roja, alimentos dulces, *snacks*—. Pero la evolución de los datos, tras dos esperanzadores años de existencia, habla de un acercamiento progresivo a una dieta mejor equilibrada.

Podemos preguntarnos ahora qué nos depara el futuro. Pese a que la bola de cristal o la máquina del tiempo todavía no se venden en nuestros lineales, aquí podemos apuntar algunas

pistas que los redactores del futuro libro conmemorativo del primer centenario de Eroski, en el lejano 2069, quizá confirmen.

La personalización de las dietas —según gustos; según creencias y estilos de vida; según etapas de la vida; según patrones genéticos; según microbiota intestinal, porque la ciencia no parece tener más límite que la imaginación— parece un campo por el que transitará la alimentación del futuro, que propondrá dietas —¿y productos, también?— individualizadas. La comida preparada irá ganando terreno y será saludable en gran medida —no soñemos con erradicar la comida basura; contentémonos con que no toda lo sea— o simplemente no será. Los avances técnicos deben permitir conciliar la necesidad creciente de alimentos con un mejor perfil nutricional, y probablemente veamos cómo la proteína vegetal —más saludable y más sostenible, algo que será capital en las décadas que se avecinan— sustituye a la animal. También asistiremos a la normalización del aprovechamiento de los insectos como fuente de proteína animal, y al cultivo, hoy ya incipiente, de carne de laboratorio. La obesidad seguirá creciendo, pero tocará techo y empezará a reducirse, debido tanto a la conciencia social como al desarrollo de productos más saludables, y no tanto por la vocación de las grandes multinacionales, sino por la presión normativa de gobiernos agobiados por los crecientes gastos sanitarios y sociales de una población envejecida y obesa.

Tarea no nos va a faltar en Eroski si queremos seguir trabajando en beneficio de cada consumidor para contribuir a mejorar, poco a poco y de forma continuada, su calidad de vida.

### **Lo local en Eroski**

Si existe un valor por el que hoy en día el cliente nos reconoce, ese es, sin duda, nuestra apuesta por el producto local. En todos los territorios de la zona norte, donde nuestra presencia es relevante —Galicia, Baleares, Aragón...—, este reconocimiento se muestra en clara línea ascendente cuando, año tras año, preguntamos a nuestros clientes sobre esta cuestión. Y por encima de cualquier otro competidor cuando hablamos del País Vasco o Navarra.

Podría decirse, por lo tanto, que avanzamos con paso firme hacia el anhelado objetivo de que el cliente reconozca que nuestras tiendas son un buen lugar para encontrar aquello que se produce alrededor, productos de la zona, y que además somos una empresa que contribuye al desarrollo económico y al crecimiento del territorio donde estamos.

No es casual que Eroski seleccionara hace años el eje de lo local entre los seis principales pilares de su estrategia. Como cooperativa de consumidores, sus propios estatutos constituyentes hacen referencia al beneficio de la comunidad a la hora de definir su objeto social. Beneficio que se materializa, entre otros, en ámbitos tan variados como el apoyo al desarrollo socioeconómico, la protección de los elementos culturales propios del lugar o la promoción de una alimentación y hábitos de vida saludables.

A todo ello damos respuesta cuando, como distribuidores, ponemos en valor y promocionamos los productos y productores propios de cada territorio y cuando, como consumidores, hacemos una elección creciente de estos productos en nuestra cesta de la compra y, por lo tanto, en nuestra dieta.

Pero ¿qué es eso que hemos construido?, ¿qué es eso de «lo local» en Eroski?

Probablemente la clave de la estrategia elegida radica en que el producto es el centro de todo, pero no lo único...

El producto local que se puede encontrar en nuestras tiendas responde a una definición precisa en cada categoría, que respeta las producciones de cada zona y su temporalidad, que provoca que sea un producto de valor, nada banal, con una historia y un método de producción determinados.

Un producto que en cada región es único, que cuenta con un espacio preferente en las tiendas y una comunicación que lo pone en valor y hace fácil su localización.

Y un producto que ha de tener un precio justo que garantice la sostenibilidad de cada sector sin perder competitividad.

Un producto que es la perfecta excusa para generar a su alrededor una actividad relacional intensa, tanto con nuestros clientes como con los proveedores y el sector agroalimentario.

Las personas, generalmente, nos sentimos unidas a nuestra tierra, apreciamos lo «nuestro», aunque solo sea por el único hecho de ser eso: «nuestro». En diferentes encuestas que hemos realizado, el cliente declara el alto valor que concede a los productos locales y a las organizaciones que favorecen su desarrollo y visibilización. Y esto, en Eroski, se traduce en que además de ofrecer una amplia gama de productos locales de cada zona, desarrollamos conjuntamente con los productores programas para que el cliente viva una experiencia única en torno a un producto local que le acerque, por ejemplo, a su producción y generando así una relación intensa y diferencial.

Y, además, lo acompañamos con una potente estrategia de comunicación orientada al cliente a través de todas las herramientas con las que contamos —desde el folleto, revista, web, pasando por redes sociales, prensa, etcétera—, para que los valores que representa la diversidad agroalimentaria de cada zona sean conocidas, apreciadas y, en último término, valoradas por el consumidor a la hora de realizar el acto de compra.

La relación con los proveedores locales ha estado muy marcada por los «compromisos pymes» que publicamos en 2012 y que en el año 2018 han quedado embebidos en uno de los diez compromisos de Salud y Sostenibilidad. Ayudar a crecer a los pequeños proveedores, acompañarles en la mejora de los estándares de calidad en sus producciones, cuidar de sus productos en nuestras tiendas y el trabajo en colaboración han sido, y siguen siendo, los puntos a los que nos comprometimos y que, por lo tanto, nos marcan una determinada forma de hacer las cosas. Hacer destacar los productos de los pequeños proveedores agroalimentarios no es tarea fácil, cuando en los lineales compiten por la preferencia de los consumidores con grandes marcas, pero la evolución

de los últimos años nos hace ser optimistas. En la cesta de la compra y, por consiguiente, en la dieta de las familias, el producto local tiene cada vez más peso.

En una línea similar, cabe destacar el trabajo en colaboración con diferentes representantes del sector. Denominaciones de Origen, sindicatos, clústeres agroalimentarios de cada región son colectivos con los que colaboramos contribuyendo así al crecimiento de los diferentes sectores.

Hoy, que cumplimos años, podemos decir que nuestra apuesta por lo local no es pasajera, que habiendo estado en segundo plano durante los años de fuerte crecimiento, es algo que recuperamos hace ya tiempo, que llevamos con nosotros como parte de nuestro ADN. Porque aun siendo una empresa que opera en todo el país y que tiene alianzas nacionales e internacionales, hemos salvado todas las barreras comerciales y operacionales y hemos aprendido a combinar esa mirada global con una mirada a cada comunidad, a cada territorio, cogiendo de cada parte lo mejor y creando una oferta única y propia de un gran operador que sabe adaptarse a cada territorio.

### **LOS PRODUCTOS LOCALES, UN VIAJE MUY BREVE HACIA LA SOSTENIBILIDAD Y EL SABOR**

Cuando hablamos de una mejor alimentación, así, en sentido amplio, creemos que debemos dar cabida a la alimentación con «sentido» y con «sentidos».

Sabemos que una de las razones fundamentales por la cual las tendencias a la obesidad están más presentes en algunas sociedades que en otras es que en aquellas se ha producido una pérdida del valor de los alimentos, más allá de satisfacer el apetito y del placer básico obtenido mediante grasas, azúcares o sabores sabrosos. A ello se suman otros componentes, como el menor tiempo que dedicamos a comer, o a preparar la comida, o a comer en familia, por ejemplo.

Frente a esta desvalorización de los alimentos, los productos locales son potentes aportadores de sentido, cultura y tradición, además de variedad y, cada vez más, de alta calidad respaldada por organismos certificadores. Es decir, no solo aportan sostenibilidad social, ayudando a mantener un colectivo ligado a la tierra o al mar, que mantiene el entorno del cual disfrutamos y las tradiciones que admiramos, sino que dan valor: variedad, calidad, historia y sentido, a los platos que comemos.

En una buena alimentación, saber lo que se come es un ingrediente esencial, esto es, saber lo que significa cada producto para la dieta y para la sociedad. Para un consumidor, elegir productos locales es dar un voto cotidiano comprometido con la sostenibilidad y la alimentación más saludable.

---

# Alimentación y salud

Dra. Irene Bretón Lesmes

Presidenta de la Sociedad Española de Endocrinología y Nutrición (SEEN)

## **Alimentación y salud: una relación bidireccional. A modo de introducción**

La relación entre la alimentación y la salud es muy estrecha y sigue un patrón bidireccional. Por un lado, nuestra alimentación influye de manera decisiva en el riesgo de desarrollar enfermedades, especialmente las patologías crónicas que más nos afectan, como la obesidad, la diabetes, la enfermedad cardiovascular o el cáncer. Y por otro lado, las enfermedades, agudas o crónicas, condicionan un riesgo de desnutrición que, a su vez, empeora su pronóstico.

Según los últimos datos de la Organización Mundial de la Salud, publicados en 2017, las diez causas más importantes de mortalidad en el mundo son las enfermedades cardiovasculares, el ictus y el cáncer. Estas patologías han ido aumentando en importancia en los últimos años, especialmente en los países desarrollados, incluido España. Las mejoras en la situación general y el mayor acceso a técnicas diagnósticas y terapéuticas han contribuido al descenso en la mortalidad secundaria a enfermedades infecciosas, como la tuberculosis, la malaria, la meningitis o la infección por VIH. Sin

embargo, debido en parte al envejecimiento de la población, pero también a causa de la notable influencia que tienen los cambios en la alimentación y el estilo de vida, asistimos a un aumento de la mortalidad por cardiopatía isquémica, ictus, enfermedad renal crónica y cáncer. La enfermedad de Alzheimer y otras formas de demencia, que son una causa importante de discapacidad y dependencia, han experimentado asimismo un gran incremento. En nuestro medio, nueve de las diez primeras causas de mortalidad en los países desarrollados son derivadas de enfermedades no transmisibles. En España, según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística, la primera causa de mortalidad en varones son los tumores, seguidos de las enfermedades del sistema circulatorio y del sistema respiratorio. En las mujeres, las enfermedades circulatorias ocupan el primer lugar.

La obesidad es la enfermedad metabólica más prevalente en el mundo. Aumenta el riesgo de mortalidad y de otras enfermedades, como la diabetes. Más del 80% de las personas con diabetes tienen obesidad. Según datos de la Federación Internacional de Diabetes, la prevalencia de diabetes aumentará en un

48% entre los años 2017 y 2045. Se prevé un mayor incremento en los países en vías de desarrollo (hasta un 156% en África). Estos datos obligan a una reflexión profunda y a la puesta en marcha de medidas preventivas, de identificación y de control y tratamiento adecuados.

El papel de la dieta y el estilo de vida en estas enfermedades que hoy son la principal causa de mortalidad y discapacidad son innegables. El cáncer es, junto con el tabaco, la causa prevenible más importante. Los factores más sobresalientes son la obesidad, la ingesta de bebidas alcohólicas y de carne roja y procesada. Una ingesta adecuada de frutas y verduras, de alimentos de origen vegetal y el ejercicio físico son factores protectores reconocidos.

Los mecanismos que explican la relación entre la alimentación y la enfermedad son muy complejos y excede los objetivos de esta reflexión describirlos con detalle. La mayor parte están relacionados con el aumento de peso y de grasa corporal, que ocupa espacios que habitualmente no la contienen, como el hígado y otros órganos. Se producen cambios hormonales, como una resistencia a la acción de la insulina y un estado inflamatorio crónico. Los nutrientes son capaces de modificar la expresión de los genes que participan en la regulación del crecimiento y multiplicación celular, bien de manera directa o influyendo en los mecanismos epigenéticos. La

dieta también repercute en la microbiota, o flora intestinal, a la que cada vez se da una mayor importancia como factor que favorece múltiples enfermedades, desde la obesidad y las de tipo metabólico hasta las alergias y otras enfermedades de base inmunológica. Una dieta sana nos hará tener una microbiota sana.

La información ofrecida a la población y su formación son fundamentales para prevenir estas enfermedades crónicas y es en este aspecto, como describiremos a lo largo de esta reflexión, en el que todos debemos participar, desde distintos ámbitos, para conseguir el objetivo deseado.

La otra cara de la moneda, a la que alude la bidireccionalidad que aparece en el título, es que las personas con alguna enfermedad, casi con cualquiera, tienen un mayor riesgo de estar desnutridas. La desnutrición relacionada con la enfermedad es un problema cada vez más frecuente. Una alimentación adecuada para la situación clínica ayuda al control de los síntomas de la enfermedad (por ejemplo, en el caso de diarrea) y previene el riesgo de complicaciones (por ejemplo, en la insuficiencia renal), además de contribuir a la prevención y al tratamiento de la desnutrición.

También en este punto es muy importante evaluar e identificar el papel que puede jugar cada uno de los actores, que desde distintos ámbitos, influyen en la alimentación de la población.

### **Alimentación y promoción de la salud. ¿Cómo debemos actuar, en distintos ámbitos, para mejorar la salud de la población?**

En este apartado haremos una reflexión sobre las acciones que pueden llevar a cabo los distintos actores para que la población siga una alimentación más adecuada y saludable, tratando además de identificar las barreras que impiden su aplicación.

Los profesionales sanitarios tienen un papel muy relevante en la promoción de la salud. Teniendo en cuenta los nuevos conocimientos de la relación entre alimentación y salud, la mayor facilidad de acceso a la información y a la formación especializada, y las nuevas modalidades de comunicación entre los profesionales y con los pacientes, se abre un abanico de oportunidades que no debe desaprovecharse. Existe, sin embargo, el riesgo de que las acciones que lleven a cabo diferentes profesionales o especialistas no estén suficientemente coordinadas. Las empresas y la medicina del trabajo tienen una importante tarea, que debe ser reconocida, en la identificación de las personas de riesgo y en el diagnóstico precoz. Sin embargo, con frecuencia, estas acciones no están bien coordinadas con las que se llevan a cabo en el Sistema Nacional de Salud. Una situación similar ocurre en la atención médica privada o de mutualidades.

Las instituciones sanitarias deben ampliar su campo de acción, centrado en la atención

de las personas enfermas, y contribuir de manera más directa a la prevención de la enfermedad y de sus complicaciones.

Las sociedades científicas pueden ejercer un importante papel en la mejora de la coordinación entre los distintos profesionales y especialistas, favorecer la formación continuada y liderar estrategias de promoción de la salud, al tiempo que ayudan a identificar a las personas con un mayor riesgo.

Los especialistas en endocrinología y nutrición deberán afrontar y liderar en los próximos años importantes retos, derivados de la prevalencia creciente de problemas de salud propios de nuestra especialidad y de la mayor tecnificación de los procesos diagnósticos y terapéuticos. La relación entre la investigación básica y la clínica, el manejo del *big data*, las nuevas tecnologías aplicadas al manejo y transmisión de la información y al diagnóstico y tratamiento de las enfermedades, y el mayor protagonismo de los pacientes en la toma de decisiones y el autocuidado de su enfermedad son las áreas críticas para mejorar la eficiencia y la efectividad del profesional de la endocrinología y nutrición. En el documento de reflexión estratégica de la especialidad 2018-2022 —disponible en la web de la sociedad— se describe cómo en los próximos años, además de potenciar la relación con los pacientes, tendremos que afrontar el manejo clínico de los «pacientes subclínicos o paciente sano», con enfermedad en estadios muy

precoces, y participar de manera activa en estrategias de promoción de la salud.

Prácticamente todas las sociedades científicas establecen acuerdos de colaboración con las asociaciones de pacientes relacionadas con su especialidad, y cada vez es más frecuente que lleven a cabo acciones conjuntas, encaminadas a conseguir una mayor autonomía y empoderamiento en el control de su enfermedad. La relación médico-paciente clásica se ha ido modificando, ha incorporado a otros profesionales sanitarios y da al paciente, a sus familiares y a la sociedad un papel diferente, influyendo en las decisiones clínicas, en los escenarios y en la asignación de fondos asistenciales, y en un futuro no lejano en la asignación de recursos para investigación.

Todos somos pacientes potenciales, cada uno con sus riesgos individuales. Los ciudadanos, las asociaciones de consumidores también son actores relevantes en este escenario. La protección de la salud y la prevención de la enfermedad dependen, en gran medida, de las acciones y decisiones de cada persona con respecto a su propia alimentación y a su estilo de vida. Los ciudadanos debemos ser conscientes de que la relación entre nuestra alimentación y nuestro estilo de vida y la salud es «real» y determinante. Debemos, por lo tanto, ser responsables y hacer elecciones correctas, en la medida que nos permitan nuestras circunstancias particulares. Debemos conocer y pedir a las administraciones

que lleven a cabo iniciativas de promoción de la salud.

El papel de la Administración en la promoción de la salud es fundamental y debe llegar a cada ciudadano. Tal como ocurre en otros ámbitos, las acciones que desarrollan las distintas administraciones no siempre son bien conocidas y no siempre existe una adecuada coordinación entre los distintos niveles: ministerio, comunidades autónomas, ayuntamientos, etcétera. Es también tarea de las administraciones regular y vigilar el efecto de determinados factores ambientales sobre la salud de los ciudadanos. En los últimos años existe una preocupación creciente por los denominados «disruptores endocrinos», moléculas presentes en plásticos y otros elementos que ejercen un efecto hormonal y pueden favorecer algunas enfermedades como la obesidad, el cáncer, infertilidad, etcétera.

La Administración puede favorecer la coordinación y facilitar que las empresas relacionadas con la producción de alimentos, las empresas de distribución y las de restauración social, restauración moderna y *vending* desarrollen programas de promoción de la salud, siguiendo una política determinada e uniforme.

En febrero de 2018, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad dio a conocer el Plan de Colaboración para la Mejora de la Composición de los Alimentos y otras medidas. Se trata de una iniciativa ambiciosa, promovida por la Agencia Española de Consumo,

Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN), que, en último término, pretende conseguir que la alimentación de la población sea más saludable. Este proyecto se ha llevado a cabo dentro de las líneas de acción de la Estrategia para la nutrición, actividad física y prevención de la obesidad (Estrategia NAOS) y como política de salud pública, la promoción de hábitos saludables nutricionales junto a la práctica de la actividad física, para hacer frente al sobrepeso y obesidad, y se basa en la estrecha colaboración entre la Administración Pública y el sector privado, incluyendo las empresas relacionadas con la producción y fabricación de alimentación y bebidas, y las empresas de distribución y restauración, entre otras.

Este compromiso se basa en acuerdos de modificación voluntaria y ofrece una gran oportunidad a los principales agentes de trabajar conjuntamente para que la población disponga de alimentos más saludables, comenzando desde la producción y fabricación hasta la distribución y restauración.

Las empresas de distribución tienen una importante responsabilidad. De ellas depende en gran medida que la población disponga de unos u otros alimentos. Su compromiso puede favorecer que la oferta incluya productos más saludables. Por otro lado, tienen la posibilidad de colaborar en acciones de información y formación a los ciudadanos sobre las características de una dieta y un estilo de vida adecuados.

Algunas acciones concretas en esta línea, incluyen:

- Fomentar la formación de las personas que atienden personalmente a los ciudadanos, para que contribuyan a difundir el conocimiento sobre la relación entre la alimentación y la salud.
- Ser conscientes de su responsabilidad social para que la «cesta de la compra» sea más saludable.
- Contribuir a que las familias con menos recursos económicos puedan disponer de una oferta de alimentos y bebidas saludables, a un precio razonable, a fin de disminuir las desigualdades en el acceso a una alimentación adecuada.
- Impulsar acciones concretas que ayuden a mejorar nutricionalmente el conjunto de la dieta.
- Facilitar opciones saludables de alimentos y bebidas.
- Contribuir a favorecer en la población la preferencia por los sabores menos dulces y menos salados.
- Difundir las «buenas prácticas» que lleven a cabo en su medio, para que su experiencia y resultados puedan facilitar su implantación en otros entornos.

Los medios de comunicación deben reconocer su responsabilidad y la importancia de los mensajes que llegan a la población,

muchas veces contradictorios y algunos sin ninguna base científica. Deben asegurar la credibilidad de las fuentes y no hacerse eco de noticias sensacionalistas, tan frecuentes en temas relacionados con la nutrición. Sobran ejemplos.

En el entorno educativo, la arquitectura y el urbanismo, los medios de transporte también tienen un papel importante en la promoción de la salud.

### **Alimentación y salud en las personas enfermas**

No me gustaría terminar estas reflexiones sin hacer referencia a la importancia de la alimentación en las personas enfermas. Creo que este es un punto en el que la institución que represento puede aportar un importante valor. El envejecimiento de la población, el cambio en el «modo de enfermar», con un descenso de las enfermedades infecciosas y un aumento de las patologías crónicas, unido a la mayor supervivencia en algunas enfermedades, como el cáncer, contribuyen a que el porcentaje de la población que tiene alguna enfermedad sea cada vez mayor. Y estas personas, estos consumidores, necesitan cuidar su alimentación para controlar los síntomas o su propia enfermedad.

La enfermedad aumenta los requerimientos de nutrientes, puede afectar a la ingesta, a la absorción o al metabolismo y favorece el desarrollo de desnutrición.

Su etiología es múltiple: depende del paciente, de su patología y de los tratamientos. Pero también del entorno hospitalario, de la atención sanitaria y de la importancia que se conceda a este problema por parte de los clínicos y las administraciones. La desnutrición aumenta la mortalidad, el riesgo de complicaciones, crece el riesgo de iatrogenia y deteriora la calidad de vida. E incrementa el gasto sanitario. Existen herramientas diagnósticas que permiten identificar el riesgo nutricional, que deberían utilizarse de manera universal, adaptándolo al entorno clínico. La evaluación y el tratamiento nutricional deben formar parte del manejo integral de todo paciente.

La disfagia, o dificultad para tragar, es un ejemplo en el que el tratamiento dietético tiene una importancia fundamental. Es una cuestión de elevada prevalencia, que constituye un problema importante de salud, da lugar a graves consecuencias clínicas y altera la calidad de vida de las personas que la padecen, pero con frecuencia pasa inadvertida. Puede ser consecuencia de la edad —presbifagia— o estar relacionada con algunas enfermedades: neurológicas, de la cavidad oral o esofágica, etcétera.

Los profesionales sanitarios, los medios de comunicación, las administraciones, las asociaciones de pacientes y, por supuesto, las empresas de producción y distribución de alimentos debemos ser conscientes de la magnitud de este problema para ayudar a su identificación precoz y facilitar el tratamiento.

---

# Alimentación y salud en el futuro

Peter Brabeck-Letmathe

Chairman Emeritus, Nestlé S.A.

*Estudia el pasado si quieres definir  
el futuro.*  
**Confucio**

*La vida solo puede ser entendida mirando  
hacia el pasado, pero solo puede ser vivida  
mirando hacia el futuro.*  
**Søren Kierkegaard**

El futuro es desconocido. Pero no siempre. Estas dos citas de dos pensadores tan diferentes en cuanto a su origen, cultura y época ya nos apuntan este hecho: el futuro se percibe y puede anticiparse a través del estudio y el análisis del pasado. Y también del presente. Y esta visión del futuro, a través de lo que ha acontecido en el pasado, es más que certera en el ámbito de la alimentación.

A lo largo de la historia los humanos hemos ido modificando nuestra forma de vida y de organización. Son los llamados cambios sociales. Unos cambios sociales que se reflejan en varios aspectos de nuestra vida: en cómo vivimos, en cómo trabajamos, en dónde vivimos, en cuánto tiempo vivimos, en cómo organizamos nuestro tiempo, en qué deseamos para nuestro futuro y en qué comemos.

Cambiamos nuestros estilos de vida y, por lo tanto, las necesidades y las expectativas

que la humanidad tendrá en el futuro. Los cambios de hoy definen las tendencias del mañana. Por lo tanto, si estudiamos y analizamos lo que sucede hoy en nuestro mundo sabremos cuáles serán las necesidades de mañana. Lo que en marketing y en sociología se conoce como la investigación de tendencias. Y si conocemos las tendencias del futuro podemos actuar ahora para darles respuesta cuando llegue el momento.

«*Panta rhei* — todo fluye.» Este dicho del filósofo griego Heráclito define bien un principio rector para la investigación de tendencias. Los cambios y transformaciones que se dan en las profundidades de la sociedad son como corrientes oceánicas, se convierten en grandes fuerzas. Las tendencias cambian el mundo lentamente, pero lo hacen de forma fundamental y a largo plazo. Las personas no lo percibimos de forma contundente pues formamos parte de este fluir y del cambio.

La alimentación es una de las necesidades más importantes de las personas y se alinea con este principio rector. Los cambios sociales han afectado en el pasado los patrones de consumo de alimentación, a los que la industria alimentaria se ha ido adaptando. Como industria alimentaria y, por lo tanto, como

parte responsable de la alimentación de las personas, los cambios sociales y las megatendencias que hoy se dan son la base para marcar nuestros retos para el futuro.

En el siglo XIX, las necesidades en alimentación se centraban en conseguir los alimentos básicos. El desarrollo de la economía y la prosperidad creciente cambiaron estas necesidades, añadiendo la búsqueda del placer y de la variedad en la alimentación. En los años 90 apareció la búsqueda de la salud a través de la alimentación. Una tendencia que define una relación que ya nadie pone en cuestión: la relación entre la alimentación y la salud. Una tendencia que en este siglo XXI ha evolucionado y se plasma en el concepto de nutrición y bienestar.

La sociedad actual está en pleno proceso de transformación. Todo fluye, como siempre ha hecho. Y algunas de estas transformaciones impactan e impactarán en las necesidades de los consumidores y en cómo debe actuar el sector alimentario para poder darles respuesta.

Estas son algunas de las transformaciones sociales que se están dando en los países desarrollados y que definen nuestros retos como sector alimentario.

### **La población mundial no deja de crecer**

Actualmente es de 7.444 millones de personas y en 2050 será de 9.700 millones. Tenemos

una mayor longevidad y, por consiguiente, una población cada vez más vieja.

A nivel global, en 1820 la esperanza de vida era de 26 años mientras que en 2013 era de 71 años. En 2020, una de cada cinco personas será mayor de 65 años. Y en el 70% de los países desarrollados habrá más personas mayores de 50 años que menores de 50 años. Las personas mayores de 60 años son actualmente 841 millones en todo el mundo. En 2050 llegará a más de dos mil millones. Pero no estamos hablando de una población «vieja e inactiva». En los países desarrollados hablamos de una población activa, con poder adquisitivo, informada, con movilidad y conectada a las nuevas tecnologías.

Una población que necesitará atención en salud y atención médica. Una atención en salud que representa unos costes sanitarios en aumento y que ya sabemos que se pueden reducir mediante la prevención. Es decir a través de una mejor nutrición.

### **Han aumentado las enfermedades crónicas**

Una enfermedad crónica es aquella que necesita recibir tratamiento a causa de una misma patología, durante al menos un año, al menos una vez cada tres meses. Entre las enfermedades crónicas están la diabetes, el cáncer, la obesidad y las enfermedades cardiovasculares y respiratorias.

En Estados Unidos las enfermedades crónicas —incluido el cáncer— causan siete de cada diez muertes cada año y representan el 86% del gasto nacional total en atención sanitaria. En 2050, y según las Naciones Unidas, más del 20% de la población mundial tendrá sobrepeso: 1.940 millones de personas. En 2008, el 80% de las muertes producidas por enfermedades —exceptuando las contagiosas— fueron debidas a las enfermedades cardiovasculares, al cáncer, a las enfermedades respiratorias crónicas y a la diabetes. Y estos parámetros no solo se están dando en los países industrializados. En todos los continentes, salvo en África, el número de muertes por enfermedades crónicas ya supera a las causadas por enfermedades contagiosas.

Estas enfermedades están relacionadas con nuestro estilo de vida y con algunos factores de riesgo como el tabaquismo, el consumo de alcohol, el sedentarismo y una nutrición deficiente. A diferencia de hace décadas, ahora sabemos que la dieta impacta en la calidad de vida, optimiza la salud y previene las enfermedades.

### **Otra de las tendencias que marcan nuestros retos es una creciente concienciación sobre la salud**

Una creciente concienciación por parte del consumidor, cada vez más orientado hacia un objetivo de vida saludable. El consumidor de

hoy, y también el de las próximas décadas, desea salud y longevidad. En el futuro nos alimentaremos de forma diferente. Nuestros hábitos de consumo en los próximos veinte años van a cambiar mucho más de lo que lo han hecho en los últimos sesenta, debido al aumento de la prosperidad y de la riqueza, a la disponibilidad de información y a las posibilidades técnicas de producción que se están desarrollando, algunas impensables hace unas décadas.

Estas transformaciones son, pues, la base para trabajar ahora en nuestros retos como sector alimentario: el desarrollo de una alimentación y la promoción de unos hábitos de nutrición que prevengan y traten las enfermedades del siglo XXI, dando respuesta a la búsqueda de una nutrición saludable por parte del consumidor. Pero también debe ser una nutrición personalizada, asequible y respetuosa con los recursos naturales. No podemos olvidarnos en este camino de los criterios de sostenibilidad como la conservación de los recursos y las consideraciones medioambientales.

En resumen, debemos aportar a la sociedad una nutrición personalizada, sostenible y asequible como palanca para la prevención de enfermedades y como protección para una mejor calidad de vida.

Ya estamos trabajando en este sentido aplicando la ciencia y la tecnología. Para conseguir estos retos, es necesario activar

cambios, como por ejemplo aumentar la producción y la productividad agrícolas, cambiar procesamientos y métodos de envasado de alimentos, reducir desechos y desperdicio de alimentos, utilizar la innovación para que las cosechas sean menos permeables al estrés, hacer un mejor uso del agua o reducir el uso de los fertilizantes y plaguicidas.

Todos estos cambios ya están en marcha y se están activando a través de la investigación, la tecnología y la ciencia. La industria alimentaria ya ha integrado en su mundo conceptos y áreas de trabajo y de investigación como la epigenética, la nutrigenómica, el *big data*, la biología molecular, la bioinformática o la genómica, entre otros.

Estamos en la era del desarrollo de la ciencia alimentaria. Una ciencia multidisciplinar e integradora que debe ocuparse de los alimentos y de las bebidas: de sus nutrientes y de su interacción con los sistemas biológicos, sociales y ecológicos que los componen. El objetivo de la ciencia alimentaria debe ser contribuir a un mundo en el que las generaciones presentes y futuras puedan aprovechar sus oportunidades de vivir con buena salud y también desarrollar, conservar y disfrutar de un entorno cada vez más diverso.

En este camino hacia la alimentación de los siglos XXI y XXII, en el que la ciencia y la tecnología son protagonistas, la industria alimentaria no puede ni debe actuar sola. Es necesaria la colaboración y una perspectiva

más integradora. La industria farmacéutica, el sector médico y el sanitario deben integrarse en este camino. Pero también sectores como la distribución, los minoristas y la hostelería. Es necesaria la colaboración y también una gran inversión económica. Se trata de dar respuestas transversales a necesidades transversales.

Y, además, siendo la alimentación una decisión personal e individual, tampoco puede faltar en esta hoja de ruta el consumidor. Un consumidor al que debemos concienciar, informar y guiar, y a quien hemos de poder ofrecer respuestas personalizadas. Por ejemplo, y gracias a la epigenética, ya sabemos que nuestra salud depende de la información genética heredada de nuestros padres, pero también de la influencia del entorno y del medio ambiente en nuestros genes, y la nutrición a lo largo de toda nuestra vida es una parte importante de nuestro entorno como personas. Uno de los objetivos, entre otros, es trabajar para crear dietas y composiciones nutricionales para grupos de población específicos e incorporar criterios como los estilos de vida y los entornos en los que viven. Nuestro enfoque en materia de nutrición debe ser identificar grupos de consumidores con el mismo estado de salud y estilo de vida y que estén en la misma etapa vital, para diseñar más fácilmente una dieta personalizada para cada uno de ellos; por ejemplo, el grupo de población de mayores de 60 años.

Pero, además, debemos incorporar a estos objetivos nutricionales otros criterios de marketing. Ya no podemos presentar productos alimenticios específicos para mayores de 60 años como productos para «ancianos». Como hemos dicho antes, los estilos de vida de los mayores de 60 años no son los mismos que hace cincuenta años. Los futuros «sesentañeros» tendrán estilos de vida no muy diferentes de los «treintañeros» de hoy.

A nivel global, el consumidor del siglo XXI es un agente activo, tecnológico, comprometido, responsable, experto, informado y único.

Como ya hemos comentado, el mundo ha cambiado a lo largo de los últimos doscientos años. Si bien a principios del siglo XX la agricultura tenía un papel protagonista en la cadena de valor de la alimentación, este papel ha ido pasando a los fabricantes y a la distribución. Estos sectores son los que ahora están más cerca del consumidor y, por lo tanto, somos agentes clave para aportarle las respuestas a sus necesidades en materia de nutrición y salud.

El consumidor es la prioridad para la industria alimentaria y para el sector de la distribución. Y si queremos actuar desde la perspectiva de una nutrición personalizada como palanca para una prevención en salud, y como trampolín para una mayor calidad de vida, debemos actuar juntos. Nuestro objetivo respecto al consumidor es el mismo: ofrecer, informar de

forma efectiva y concienciar. Y este cambio de hábitos del consumidor no lo podemos hacer solo desde el producto —información nutricional en envases— o desde la información en puntos de venta.

Este tipo de actividades de concienciación y de educación actualmente ya van más allá de estos canales como, por ejemplo, en las escuelas.

Por otra parte, podemos ya predecir que el uso de la tecnología y el auge de la búsqueda de la personalización pondrán en marcha nuevas vías de comunicación y de interacción con el consumidor.

Hoy en día ya hay más dispositivos móviles que personas en el mundo. Existen más de 97.000 apps de salud, el 70% de las cuales están orientadas para pacientes y consumidores y el 30% para profesionales. El «internet de las cosas» ya no es solo un concepto sino una realidad. Se calcula que a día de hoy hay aproximadamente 8.400 millones de dispositivos conectados en el mundo y para 2020 la cifra ascenderá a 20.400 millones.

El *e-commerce* va ganando terreno a nivel global en el mundo. Un estudio<sup>1</sup> vaticina que la venta de alimentos frescos por internet en España se multiplicará por seis en apenas dos años. Según estas previsiones, la comercialización de los productos de alimentación

1. Informe de la consultora Oliver Wyman publicado en 2018, <http://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2018/apr/mro-survey-2018.html>.

representará en 2020 entre el 4% y el 6% de la cuota en el sector de la alimentación, frente a poco más del 1% actual. Es la cuarta revolución industrial, y es la más compleja de gestionar porque en ella se fusionan el mundo físico, el digital y el biológico.

Como industria alimentaria, en el pasado ya hemos hecho frente a los retos y a los cambios sociales a los que se ha enfrentado el

mundo. Y ahora, el futuro ya lo conocemos, y está cerca. Ha llegado el momento, de nuevo, de pensar cómo le damos respuesta y de actuar de forma colaborativa. Somos parte de este flujo. Es parte de nuestra responsabilidad.

*Yo nunca pienso en el futuro,  
viene bastante rápido.*

**Albert Einstein**

# 3.5

## Conocer a cada cliente

**Imanol Torres**

*Gestor de Proyectos en Marketing*

**Itxaso Cuesta**

*Directora de Eroski club*

**Fernando Arrillaga**

*Responsable de Conocimiento del Cliente*

**Yolanda Azagra**

*Responsable de Fidelización del Cliente*

*El caos es un orden sin descifrar.*

**José Saramago**

---

**E**n las revistas, blogs, libros, perfiles de redes sociales especializados y otras formas de comunicación sobre marketing una de las palabras más presentes es personalización, que no es más que la versión extrema de la segmentación de mercados. Desde que en los años 80 del siglo pasado se empezó a desarrollar la teoría del marketing relacional, y a principios de los 90 Peppers y Rogers publicaron su primer libro dedicado al marketing uno a uno, las empresas de muy diferentes industrias han recorrido el camino de especializar sus propuestas adecuándolas a las necesidades y preferencias de sus públicos objetivo, aunque con diferentes grados y velocidades.

El comercio no ha sido la industria que más ha destacado en la segmentación y personalización, tampoco en el sector de la distribución alimentaria. Y eso a pesar de que en no pocas ocasiones los distribuidores han almacenado una gran cantidad de información de sus clientes que les habría permitido esta práctica. Una demanda en creciente y rápida expansión aconsejaba otro tipo de estrategia, pero los tiempos han cambiado y las empresas prestan más atención a sus diferentes clientes. Si antes nuestras acciones estaban inspiradas en los comportamientos pasados, ahora hemos de desarrollarlas basándonos en el comportamiento del cliente en tiempo real. Pasamos del análisis descriptivo al predictivo y prescriptivo, de unos canales de contacto físico a canales digitales disponibles las 24 horas de los 365 días del año.

Este cambio ha sido originado por una situación competitiva en la que la demanda no se desarrolla al mismo ritmo que en el pasado, al contrario de lo que hace la oferta, que es cada vez mayor y más cualificada. Esto ha hecho que los planes de conquista de nuevos clientes hayan dado paso a otros de retención y fidelización de los existentes, sobre todo de los de mayor valor. A esto tenemos que sumar que el consumidor actual es un consumidor más fragmentado y difícil de catalogar, que los factores sobre los que se construían tradicionalmente las segmentaciones del mercado cada vez son menos relevantes —se abre paso un segmento compuesto por retirados cuyo comportamiento de consumo se asemeja bastante al de los *millennials*, quién lo iba a decir— y los segmentos de mercado son menos duraderos como tales. Y, por supuesto, no debemos olvidar que el consumidor actual —más empoderado que nunca— es muy exigente porque es consciente de su valor.

Algunas empresas están en mejor disposición de abordar los retos que plantea este panorama, y la nuestra es una de ellas. La nuestra fue la primera gran distribuidora alimentaria española en creer en la importancia de la fidelización de sus clientes y esto nos llevó a formar parte desde el inicio del programa multisponsor Travel Club —veintidós años ya—. En este tiempo este programa ha generado un vínculo emocional con los consumidores y, lo que es más importante, nos ha permitido conocer mejor a nuestros clientes brindándonos una plataforma inmejorable sobre la que construir nuestra nueva estrategia de marketing relacional, que tiene en el actual Eroski club su mejor expresión.

Eroski club no es solo una tarjeta de fidelización como otras muchas, si así fuera, no habría tenido una trayectoria tan exitosa a pesar de su juventud. Es una herramienta que nos permite conocer profundamente a nuestros clientes para poder clasificarlos en grupos homogéneos con el propósito de adecuar nuestra oferta a sus necesidades y preferencias particulares. Tener un alto porcentaje de

### HUMANIZACIÓN

Quizá deberíamos empezar a hablar menos de segmentación y más de personalización de la relación. O, incluso mejor, de humanización de la relación, con ayuda de la tecnología. Por eso, tal vez, el concepto de (hiper)segmentación se ha quedado un tanto viejo, propio de otra época con mayores limitaciones tecnológicas. En un contexto de una empresa como la nuestra, en la que el número de clientes se mide por millones, y el número de interacciones por cliente en decenas o incluso centenares al año, la respuesta a esta cuestión será muy relevante. Para poder tratar a cada persona de modo individual o al menos intentar acercarnos a ello, básicamente son necesarias tres cuestiones:

- El corazón: hay que acumular información, de tal modo que nos permita conocerlo.
- El cerebro: hay que tener la capacidad analítica para poder obtener conocimiento de esa información.
- El músculo: hay que tener bíceps para poder tratar a cada cliente de modo individual.

nuestras ventas con nombre y apellido significa tener un pequeño tesoro, poder actuar de manera directa. Durante los últimos cinco años hemos dedicado los esfuerzos necesarios para lograr un alto conocimiento de nuestros clientes, para saber quiénes y cómo son y cómo se comportan. Lo hemos conseguido gracias a que nos hemos ganado su confianza, realidad que se demuestra en que el número de socios del programa no deja de crecer y en que no dejan de usar su tarjeta de fidelización cada vez que compran, en una simbiosis en la que ambas partes salimos ganando.

Pero desde la muy positiva realidad actual, debemos mirar los retos que nos presenta un futuro al que nos llevará la propia evolución del consumidor —el reflejo de una sociedad inmersa en una profunda transformación—. Ajustado el relato al tema de la segmentación —o a la hipersegmentación—, nos enfrentamos a cuatro retos: superar la fase de la segmentación de mercado hasta llegar a la personalización, ser capaces de dar respuesta a las necesidades

de una segmentación extrema que implique a las palancas comerciales y de marketing —tradicionalmente menos apeladas—, ofrecer una verdadera respuesta e interacción personalizadas y lograr un nuevo punto de vista empresarial que focalice su estrategia, recursos y esfuerzos en lograrlo.

El mercado de gran consumo actual es plural, heterogéneo y dinámico. Las grandes variables sociodemográficas pierden fuerza en la determinación de los tipos de consumidores y se imponen los factores psicográficos, especialmente los estilos de vida. *Foodies*, *tecbies*, *runners*, veganos, hípsters y frikis son denominaciones de grupos de consumidores que comparten un estilo de vida al que se asocian unos hábitos de consumo muy determinados. Un aspecto interesante de la



Lanzamiento de la tarjeta de socio de cuota el año 1977.

proliferación de estos grupos sociales es que son capaces de marcar tendencia; otro es su transversalidad, que orilla las variables tradicionales que determinaban la pertenencia a uno u otro grupo. Y por si fuera poco complicado, resulta que no es extraño que un mismo consumidor pertenezca a varios de estos grupos, o que vaya migrando de uno a otro sin ningún reparo siguiendo nuevas tendencias. Es el mundo líquido del que nos habló Zygmunt Bauman.

La respuesta de los comerciantes ante este nuevo consumidor casi inclasificable es la observación a título individual. Y en esta era digital del cliente sabemos más. Además de lo que compra, sabemos qué le resulta interesante de lo que publicamos en internet, o si lee nuestros correos electrónicos, si es un cliente receptivo a nuestras propuestas digitales (compra *on line*, utiliza la app, etcétera). Es por esta nueva situación de poder vincular tantos datos diferentes de un cliente y poder llegar a crear muchas más agrupaciones por lo que hablamos de microsegmentación. Las nuevas herramientas tecnológicas ya permiten cosechar y tratar la información necesaria para identificar a los diferentes individuos. Queda pendiente lograr la capacidad de poner esta información a trabajar y convertirla así en conocimiento. El avance en *Data Science* nos ha permitido evolucionar y poner

en marcha acciones que ya están marcando el presente y, sobre todo, el futuro: todas aquellas que están basadas en patrones de comportamiento a los cuales les definimos una serie de actuaciones. Estamos hablando de basarnos en un análisis predictivo, en técnicas que nos permitan prever cuándo un cliente nos da pistas de abandono, o cuándo le toca comprar un producto determinado, o identificar los productos que te puedan interesar porque otros como tú los compran —entre los modelos de recomendaciones, el más famoso es el de Amazon—. El avance en las herramientas

### EN TIEMPO REAL

El avance digital nos ha llevado a otro reto. Si hasta ahora decíamos que el éxito de las propuestas radicaba en elegir bien lo que ofrecíamos y el cliente al cual se lo ofrecíamos, ahora debemos ser capaces de actuar con el cliente en tiempo real. La limitación con los sistemas no nos ha dejado actualizar propuestas según el cliente se comportaba en la tienda, es decir, siempre ha existido un desfase a la hora de entregarle la siguiente acción, pero ahora hay que superarse más que nunca porque existe un canal, la app, que permite saber cuándo el cliente está en nuestra tienda y nos exige adaptarnos para mejorar su experiencia en ella, con nosotros. Pasaremos de una relación en diferido a una relación en tiempo real, en la que las propias acciones del cliente determinarán nuestra respuesta. De un marketing propositivo a otro reactivo. Del «yo te propongo algo para los próximos quince días» al «creo que ahora mismo podría interesarte esto». Cuando hablamos de relación en tiempo real hablamos de medios digitales y del contacto directo con el cliente.

#### Preguntas, preguntas

La segmentación en nuestro negocio consiste en agrupar clientes que se parezcan entre sí y que los grupos sean diferentes entre ellos. Una de las claves más importantes es hacer las preguntas correctas para los distintos datos, ese es sin duda el elemento que marca la diferencia si queremos utilizar lo que sabemos del cliente en la optimización de recursos. La lista de preguntas que dan lugar a diferentes segmentaciones es infinita y con lo que sabemos de nuestros clientes hoy solo podremos hacer más. He aquí algunas con las que hemos tratado de entender nuestro negocio:

- ¿Quién nos compra? El comportamiento de los diferentes tipos de hogares, según la edad del titular de la tarjeta o el género, es de carácter sociodemográfico. En este sentido, también se ha ido evolucionando al incorporar variables psicográficas, aquellas que nos acercan a un estilo de vida o a diferentes actitudes. Debemos recurrir a técnicas algo más complejas porque nos exige elaborar investigaciones basadas en encuestas u otras, que luego debemos traducir a nuestras bases de datos.
- ¿Cómo nos compran? Si son de compra diaria o son de carga quincenal o si solo nos hacen su compra complementaria.
- ¿Qué nos compran? Si nos compran los frescos o no, si son compradores de la marca propia, o si les interesan los productos locales.
- ¿Cuánto nos compran? Si son fieles, o nos comparten en mayor o menor medida.
- ¿Cuándo nos compran? ¿Dónde nos compran? ¿Cómo es la curva de cliente? Si son clientes nuevos, o maduros, o han empezado a abandonarnos.



Lanzamiento de Eroski club con ventajas exclusivas para socios en 2014.

del marketing directo en los últimos años ha sido enorme. Merece la pena destacar dos: el aumento de los canales de contacto y las herramientas de automatización de procesos que permiten no solo determinar el contenido, el canal y el momento más adecuados para contactar con el cliente, sino también interactuar con él y ella respondiendo a sus necesidades puntuales de información o servicio. Es importante que nos dotemos de la tecnología que permite gestionar un gran volumen de acciones posibles para podérselas entregar a nuestros clientes según el algoritmo oportuno.

Tenemos tantas cosas que contarles que podríamos mandarles un correo electrónico diario, pero debemos pensar muy bien cómo lo hacemos, porque esta oportunidad de desarrollo no puede suponer abusar de su confianza. Probablemente todos vivimos una dualidad al respecto: nos encanta que las empresas nos conozcan, se adelanten a nuestras necesidades y nos mimen, pero al mismo tiempo nos aterroriza todo lo que pueden llegar a conocer de nosotros y las consecuencias que podría tener si esa información cayera en malas manos. Los casos de mala utilización y manipulación se multiplican a nuestro alrededor, y la sensibilidad y la conciencia sociales irán en aumento. Nuestra respuesta a esta dualidad no parece que sea otra que trabajar esforzándonos en conocer al cliente, pero solo en su provecho, y actuando con honestidad y transparencia. Y que lo perciba así.



Lanzamiento de la Tarjeta Oro Eroski club en 2018.

Otras palancas comerciales y de marketing no han avanzado al mismo ritmo en esto de la personalización de la oferta. La adecuación del surtido, promociones, portafolio de formatos de tienda, diseño de estas, servicios e incluso los precios, que actualmente se rigen por la rigidez, serán en el futuro mucho más flexibles para adecuarse a la multitud de diferentes casos con los que los distribuidores se enfrentan. La tienda pensada desde el propio distribuidor dejará de ser la unidad de medida que condiciona todo lo demás y traspasará su protagonismo al propio consumidor.

Y esto, traspasar el protagonismo a nuestros consumidores, supone una transformación empresarial radical. No hay apartado de la gestión empresarial que no esté involucrado en ella, empezando por el propio liderazgo y cultura empresariales. Tampoco puede ser un proyecto de un departamento, sino otro transversal capitaneado por la más alta dirección que debe actuar con convencimiento, coherencia y luces largas. Si esto ocurre, la mirada de la empresa cambiará, la realidad será la que ven sus propios clientes, y los recursos y esfuerzos estarán a disposición de su satisfacción.

Nacimos para defender mejor los intereses de los consumidores, durante medio siglo nos hemos distinguido en este empeño de muchas maneras y hoy sabemos que no podemos hablar de un consumidor inconcreto si queremos seguir sirviendo a ese propósito. En los últimos años

hemos dado un salto importante en visión empresarial y estrategia, pero también en herramientas y planes para poder adecuarnos a las nuevas necesidades de tantos tipos de consumidores distintos que constituyen la sociedad actual, e igualmente estamos convencidos de que no hemos hecho más que empezar, porque nos quedan muchos proyectos —y muy importantes— que acometer, y porque la evolución de nuestros consumidores nos marcará el camino y el grado de exigencia. Estar cerca de sus intereses y gustos nos hará seguir siendo diferentes.

### **LA FIDELIZACIÓN**

Muchos años antes que casi todos los demás, tuvimos nuestro propio programa de fidelización: el programa de socios de cuota, con tarjetas de cartón y listados en tienda. Este arcaico programa denotaba ya nuestra voluntad de invertir en los mejores clientes, de no tratarlos a todos por igual, que es la base de cualquier programa de fidelización.

Nuestra alianza con tres grandes empresas de sectores distintos (Repsol, BBVA, Iberia) creó la tarjeta Travel Club, que fue toda una innovación en nuestro mercado hace ya veintidós años, porque era la primera tarjeta no de pago que permitía a los titulares sumar puntos de forma automática al realizar sus compras en un montón de comercios adheridos al programa, puntos que luego podían canjear por regalos y viajes. Gracias al esfuerzo de todos, y especialmente de los equipos de los centros de venta, rápidamente consiguió penetraciones en ventas cercanas al 80% en nuestra zona de mayor presencia. Y, además, nos dio la posibilidad de empezar a acceder a información personalizada de cada cliente: cuánto compraban en Eroski —y nuestros aliados—, qué productos, en qué secciones, con qué frecuencia, qué grado de actividad o inactividad tenían con nosotros.

En 2002 realizamos la primera promoción segmentada en una tienda: cuando el cliente pasaba su Tarjeta Travel Club, la caja le indicaba a la cajera mediante un mensaje cuál de los tres colores de vales debía seleccionar para recompensar su compra. La segmentación era por gasto, la más sencilla posible.

En 2004 empezamos a emitir los primeros cupones de descuento en caja.

En 2007 lanzamos el primer proyecto de segmentaciones de clientes.

En 2014 lanzamos Eroski club, otro hito innovador en nuestro mercado, con una propuesta de valor diferencial y un programa propio que sumaba las ventajas del programa Travel Club. Un marketing segmentado más personalizado y relevante para los socios consumidores, la integración de la tarjeta de pago en el club con más ventajas para los socios con una propuesta conjunta más coherente, Ekilibria como ejemplo de una propuesta de valor personalizada que refuerza el posicionamiento de salud o el reciente lanzamiento del Club Oro, que recompensa a nuestros socios más fieles —una vuelta a los orígenes del programa de socios de cuota—, son ejemplos de éxito... Y no serán los últimos.

---

## Con el advenimiento del *big data*, ¿se ha convertido la segmentación en algo redundante?

José Luis Nuño

Profesor de Marketing en la IESE Business School

Esta es la pregunta que se hacen hoy muchos en la comunidad del marketing al tomar en consideración el hecho de que, con la gran abundancia de datos, la existencia de *software* estadístico de altas prestaciones y la presencia de personas formadas científicamente para manejar ese *software* y archivos, la idea de proporcionar agrupaciones descriptivas de datos para entenderlos mejor —lo que en la literatura académica se denomina *clustering* o segmentación— puede haber llegado a su fin.

Por segmentación entendemos el proceso de agrupar nuestros datos en segmentos que comparten factores que los hacen similares entre sí, pero a la vez crean agregaciones, segmentos o clústeres diferentes entre sí. Esa homogeneidad interna unida a la heterogeneidad entre grupos es la esencia de la segmentación.

En el sector de productos de consumo, tradicionalmente la segmentación sigue varios criterios o bases, empezando por los más clásicos; como por ejemplo la demografía, seguido por los valores, actitudes y estilos de vida

o VALS —que serían los psicográficos—, o los de comportamiento como el RFM: recencia, frecuencia y valor monetario.

Cuando se trata de seleccionar un modelo de segmentación se debe escoger entre modelos supervisados *versus* no supervisados. En un modelo supervisado el usuario preddefine el número y dimensiones de los segmentos y el modelo encaja la observación dentro de uno de ellos. Mientras que en uno que sea no supervisado el número de segmentos y ejes lo genera de forma automática el modelo. La dificultad que encarnan estos últimos sobre los anteriores es que al no existir unos segmentos predefinidos es preciso inferir las dimensiones de la lectura de las observaciones.

En el gráfico 1 podemos apreciar la diferencia entre los modelos supervisados y los no supervisados. En los primeros las densidades de puntos se hacen encajar dentro de un eje predeterminado. En este caso se trata de tres ejes predeterminados y en esas tres dimensiones se encajan las observaciones que resultan en cuatro segmentos.

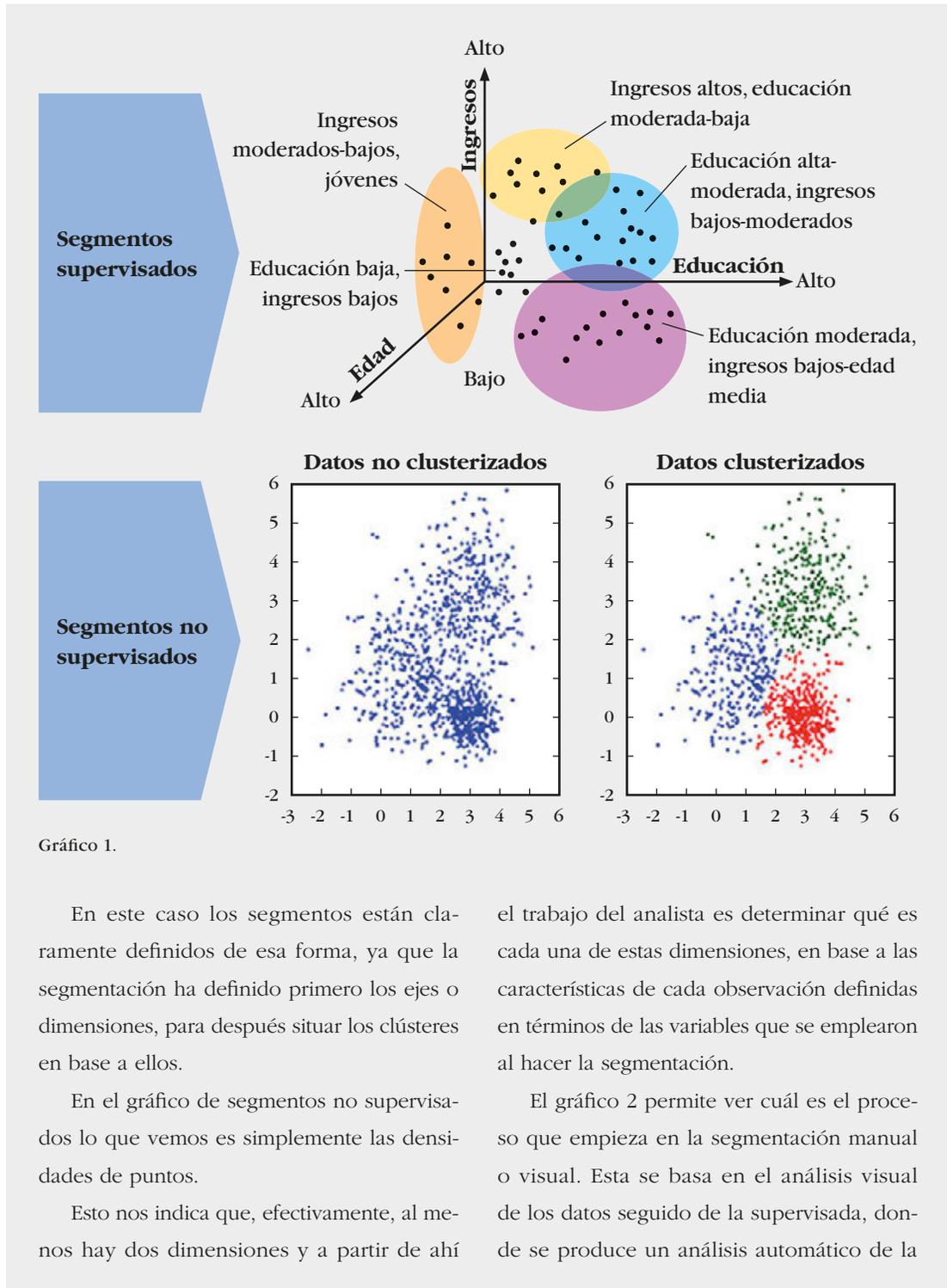


Gráfico 1.

En este caso los segmentos están claramente definidos de esa forma, ya que la segmentación ha definido primero los ejes o dimensiones, para después situar los clústeres en base a ellos.

En el gráfico de segmentos no supervisados lo que vemos es simplemente las densidades de puntos.

Esto nos indica que, efectivamente, al menos hay dos dimensiones y a partir de ahí

el trabajo del analista es determinar qué es cada una de estas dimensiones, en base a las características de cada observación definidas en términos de las variables que se emplearon al hacer la segmentación.

El gráfico 2 permite ver cuál es el proceso que empieza en la segmentación manual o visual. Esta se basa en el análisis visual de los datos seguido de la supervisada, donde se produce un análisis automático de la

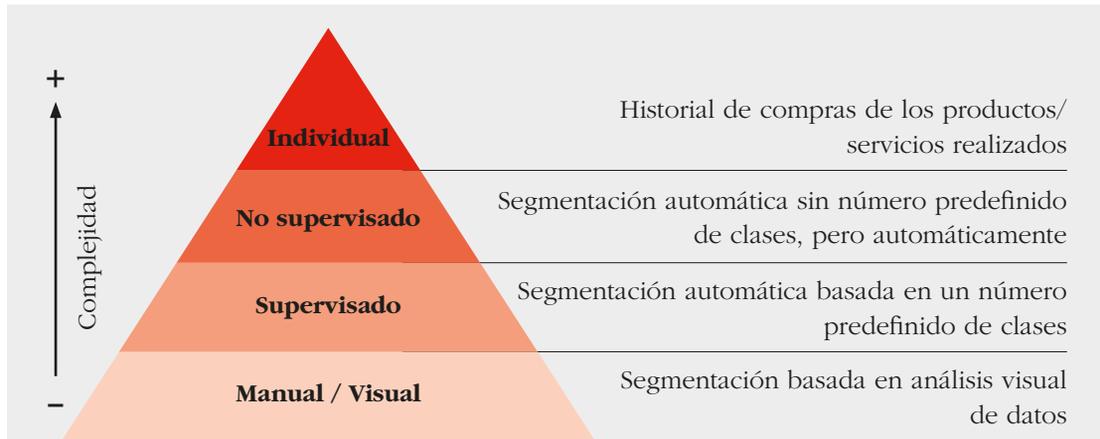


Gráfico 2.

segmentación basado en dimensiones predefinidas, por ejemplo, de la utilización de análisis factorial y clusterización. En la no supervisada encontramos la segmentación automática con un número de dimensiones o clases que no son predefinidas y se lleva a cabo a través de técnicas estadísticas como el Escalado Multidimensional (MDS). Finalmente, tenemos una clase que hemos denominado «individual» que sería esta hipersegmentación, objeto de este texto.

### De hipersegmentación a personalización

Este debate proviene de la evolución de las técnicas de segmentación. Las técnicas de segmentación generalmente tienen la finalidad de seleccionar sus clientes objetivo o *targetizar* y desarrollar ofertas de producto, y eso esencialmente es lo que se denomina segmentación estratégica. También sirven para adaptar la comunicación diferenciada para que sea más

relevante para cada categoría de consumidor y a eso se le denomina segmentación táctica.

Desde sus orígenes, la segmentación ha pasado de ser masiva a ser hiperpersonalizada hoy en día. Desde la segmentación masiva, el marketing se movió hacia una segmentación de «uno frente a muchos», en que un producto o servicio genérico se *targetizaba* a varios segmentos de consumo. A continuación se movió hacia una segmentación de uno a uno (la famosa «one to one segmentation»), en la cual un producto específico o servicio *targetizaba* a un consumidor específico de consumidor. Por poner un ejemplo para ilustrar estas tendencias, tenemos el caso de la evolución de la Coca-Cola. Coca-Cola nace en 1886 con la creación de un producto único, *targetizando* un mercado masivo, y esa constituye su propuesta a lo largo de prácticamente un siglo.

En los años 50, Coca-Cola empieza a exportarse por todo el mundo y hay una adaptación de la receta a los gustos y a la calidad

del agua locales. En 1982, prácticamente cien años después del lanzamiento en 1886, surge la Coca-Cola Light dirigida a un segmento que quiere consumir azúcares con moderación, y este segmento es predominantemente femenino. En el año 2005, es decir veintitrés después de la aparición de la Coca-Cola Light, se lanza Coca-Cola Zero, *targetizando* a hombres que prestan atención al consumo de azúcar.

En 2011, seis años después, se empiezan a lanzar las latas personalizadas con inscripciones de nombre, y esto sería una segmentación de «one to one» a través del envase. Sin embargo, se podría decir que es una segmentación de «one to one» por autoselección, ya que en el punto de venta se colocan latas con nombres diversos y los consumidores deciden cuál es la suya, es decir, es algo que no sucede a base de una adaptación del envase específica para cada consumidor que está en el *target*, con 7.000 nombres de pila, o segmentos en este caso.

En los últimos años, esta segmentación se va haciendo cada vez más y más refinada,

dado que las empresas están consiguiendo cosechar grandes cantidades de información sobre el consumidor, lo cual permite a los *marqueteros* refinar continuamente los segmentos de consumo.

El grupo creciente de consumidores está haciendo que sea necesario generar más selección de producto además de variantes múltiples para alcanzar las necesidades y expectativas de cada segmento, y la microsegmentación ya no busca la desección de una parte de los consumidores para concentrarse en el servicio de uno a algunos *targets*, sino que busca cubrir el espectro completo de consumidores para cumplir con las necesidades de todos y cada uno de ellos. Esto es la hipersegmentación también llamada, personalización (véase gráfico 3).

Por lo tanto, ¿tiene sentido utilizar la microsegmentación cuando hoy es posible *targetizar* a los consumidores personalizada e individualmente? Aquí aparece la «hiperpersonalización», que apalancada en el *big data* es la hechura a medida, avanzada y en tiempo

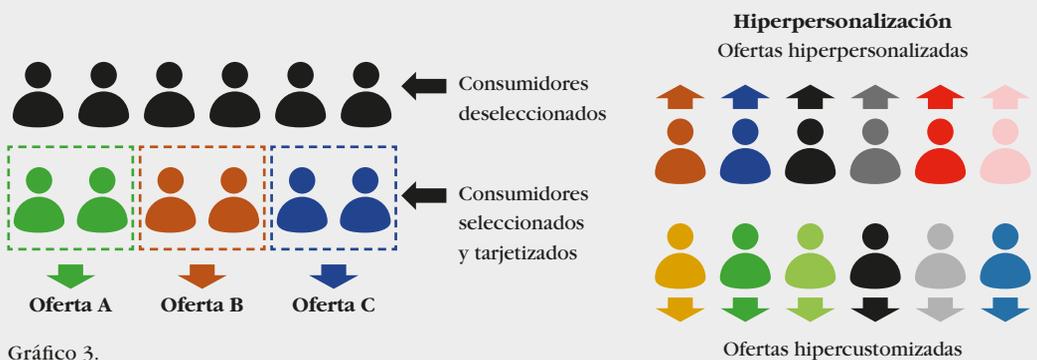


Gráfico 3.

real de ofertas, contenidos y experiencia del consumidor a niveles individuales.

En resumen, no podemos segmentar como lo hacíamos antes porque los consumidores son cada vez más eclécticos, por lo tanto no encajan en los segmentos rígidos del pasado.

Entre estos segmentos tradicionales, los hábitos de consumo ya no son homogéneos para ser parte del mismo segmento, y suelen variar dependiendo de otros criterios. Una de las barreras de la hipersegmentación es generar segmentos que sean de un tamaño suficiente para poder ser servidos de una manera económica por parte de las empresas. Esa consideración es importante en los mercados masivos porque es donde esas economías se llevan a cabo alcanzando una escala mínima eficiente. No tiene sentido diluir luego esas economías haciendo productos a medida de cada consumidor si pueden hacerse a medida de segmentos suficientemente numerosos en consumidores.

Para una empresa de productos de consumo resulta implantable hacer productos a medida de cada uno de los consumidores. Sin embargo, esta necesidad de tener un tamaño económico eficiente mínimo es asumida de forma más práctica en cuatro circunstancias.

Una circunstancia es el consumo de servicios; otra el de experiencias; una tercera es el consumo de variedades o surtidos. Y aún existiría un caso más, que sería el caso en que se «engaña» el proceso de selección del

consumidor mediante la cocreación de productos con él —o la creencia de que esta se está produciendo.

En el caso del consumo de servicios, las nuevas tecnologías convierten la hiperpersonalización en una realidad. La abundancia de datos disponibles facilita trabajar sobre ellos a través de los historiales de *browsing* de los clientes capturados a través de cookies o de las denominadas PDFP (*Passive Device Finger Print*), suerte de firmas personalizadas que se obtienen de los defectos de fabricación infinitesimales de las tarjetas gráficas de los móviles y ordenadores. O a través de sus detalles de geolocalización, capturados de sus móviles, así como de los *likes* y comentarios que ponen en sus redes sociales y que permiten a las marcas entender sus preferencias, estilos de vida y hábitos de consumo.

Por ejemplo, en servicios financieros se da el uso de herramientas de hiperpersonalización en casos como cuando el cliente llega a un sitio de *e-commerce*. Este puede establecer que se trata de un cliente de una determinada entidad financiera y que tiene disponible en tarjetas, en crédito al consumo, o en créditos preconcedidos. Le muestra una creatividad o un *banner* para recordarle que puede utilizar los préstamos o tarjeta incluyendo recomendaciones para que compre en las tiendas *on line*, y en el momento del pago le enseña las opciones con la tarjeta o activación de préstamo. De ese modo convierte el *e-tailer* en un canal de

distribución de crédito de gran efectividad, al ser personalizado en sujeto y momento.

En el caso de los servicios, las opciones son prácticamente ilimitadas y se puede llegar a entregar un producto con la única barrera del producto físico.

Algo similar sucede con las experiencias, que son como los servicios y procesos en que interviene el sujeto en su ejecución y, por lo tanto, se pueden hacer a medida sin riesgo de incurrir en deseconomías.

El tercer caso es el de la selección y aquí nos referimos a la posibilidad que existe de la hechura a medida basada en la combinación de variedades de productos existentes. Por esta combinación entendemos el hecho de que se ha llegado a cada una de las «referencias» a través de un proceso de fabricación que responde a las economías de escala eficiente. Pero cada uno de los lotes que se forman no es sino algo que responde a información que se tiene sobre cómo combina el consumidor estos productos en otras ocasiones. Este sería el caso de los modelos de suscripción o de «cesta de la compra», que se dan en el caso del *e-commerce*. Un consumidor determinado compra una lista de la compra frecuente y llega a repetirla de forma periódica, de modo que el algoritmo de la empresa de comercio electrónico recoge esa selección de surtido a medida de las necesidades reiteradas por el consumo de ese sujeto, así como la repetición con que se lleva a cabo

dicho consumo y suscribe al consumidor vía ese tipo de compra. De hecho, en ocasiones el detallista aplica descuentos a los productos más frecuentemente comprados por el individuo, con el ánimo de fidelizarlo, no al producto sino a la lista.

Este es el caso habitual que se ve en la compra *One-Click* de Amazon, o en la compra de lista o el *Amazon Dash Button* y en tantos sistemas de compra por suscripción. En este caso, la hechura a medida viene de la combinación de las referencias y no de la hechura a medida de cada una de las referencias en sí mismas, pero puede entenderse como un ejemplo del proceso de hipersegmentación.

Este caso puede ser también tomado como un ejemplo de lo que hemos denominado cocreación. La lista como tal es resultado de una cocreación tácita entre el consumidor y su proveedor de comercio electrónico. El consumidor llega tras una serie de consumos repetitivos a una lista de la compra que estima suficiente para recoger sus aspiraciones y expectativas.

Esta cocreación es, en cierto modo, real pero con la repetición pasa a ser una ficción, puesto que la lista se creó la primera vez y es dudoso que las necesidades del consumidor no evolucionen a lo largo del tiempo. Sin embargo, si la empresa proveedora consigue que el consumidor piense que sus necesidades —cambiantes o no— siguen siendo las mismas, o por algún motivo prefiere creerlo así —para escaparse del gasto excesivo por

consumismo impulsivo—, pues en ese caso sigue siendo una cocreación válida.

La personalización, sin embargo, es más que simple segmentación refinada. También es sobreadaptar el producto, el servicio y la experiencia a un contexto específico de consumo. Como siempre, será mucho más difícil hacerlo con el producto que con el servicio o la experiencia. De hecho, los consumidores están cambiando constantemente. No están del mismo humor y sus patrones de consumo pueden variar de forma significativa dependiendo del momento del día en que tengan lugar. Por lo tanto, no se habla ya solo de hiperpersonalización sino de una contextualizada, es decir, prestar atención a cada consumidor en cada momento en tiempo real.

Sin embargo, siempre nos encontramos con el mismo problema y es que la personalización es una realidad en la generación de demanda pero no así en la satisfacción de la demanda. La creencia de que hace falta mucha información para obtener una segmentación de alta calidad y relevancia se exagera dado que la necesidad de datos es significativamente superior en la personalización. La disponibilidad de datos combinada con nuevas metodologías de procesamiento de información y análisis permiten y añaden capacidad predictiva, identificando consumidores con una mayor propensión a realizar una compra y que puedan ser alcanzados a través de *targetización* de marketing basado en la capacidad de predecir.

### **Limitaciones de la personalización y retos del valor percibido**

Al inicio de este texto nos preguntábamos si todas las ofertas se darán hipercustomizadas en el futuro y si los *marqueteros* dejarán de utilizar la segmentación.

Parece bastante improbable que la personalización simplemente ponga fin a la segmentación para cada producto o servicio. La segmentación clásica parece indispensable como nunca para poder identificar los segmentos de una marca y las técnicas de segmentación permiten hacerlo de una forma simple y realista, ver la situación y todavía tomar un rol en la definición de la estrategia, estableciendo y testando sus premisas, desarrollando ideas y validando planes de negocio.

Por otra parte, existen tres limitaciones en la hiperpersonalización que pueden llevarnos a creer que el uso de esta todavía pertenece al mundo de las posibilidades y no a la realidad.

Hay limitaciones respecto al uso de datos personales: siguen existiendo —aún— limitaciones sobre la habilidad humana de procesar y entender grandes cantidades de datos y sus modelos —modelización—, y además existen las que hemos mencionado antes, limitaciones económicas y el riesgo de dilución del marketing y los esfuerzos de comunicación, junto con la posibilidad de la desaparición de las economías de escala.

A partir del 25 de mayo de 2018, la ley *General Data Protection Regulation* (GDPR) impone

nuevas limitaciones con respecto a los usos de la información personal, o por lo menos barreras a su uso indiscriminado y establece requisitos de autorización. A la mayoría de los consumidores les preocupa actualmente compartir información personal y toman precauciones para minimizar el acceso no deseado a esos datos.

En segundo lugar, la implementación de la personalización tiende a extender los casos hasta el infinito, para lo cual son precisos modelos de datos que todavía no están disponibles. Finalmente, la personalización también se enfrenta a determinadas limitaciones, la segmentación debe facilitar el *targeting* de algunos segmentos equilibrando las inversiones y asegurando beneficios.

Por lo tanto, la personalización está en curso. Tanto en el sector de *retail* como en el de servicios parece más una hipercontextualización, en la cual la personalización se lleva a cabo a través de servicios y la experiencia de consumo y no en contenido de producto, estando este último a economías a la escala que introducen rigideces en la posibilidad de adaptarlo excesivamente a cada consumidor. Las marcas deben llevar a cabo primero segmentaciones básicas y luego construir encima de estos criterios sociodemográficos información de comportamiento, para finalmente culminarla con una personalización que nunca sustituye a la segmentación tradicional, sino que la complementa y la perfecciona.

# 3.6

## Las nuevas tecnologías: promesas y desafíos

**Imanol Torres**

*Gestor de Proyectos en Marketing*

**Enrique Monzonis**

*Director de Transformación Digital e Innovación*

**Arantza Laskurain**

*Responsable de mejora continua de procesos*

*Abre tus brazos al cambio, pero no dejes ir tus valores.*

**Dalai Lama**

---

Vivimos a caballo entre la tercera y la cuarta revolución industrial, protagonizadas por tecnologías que hace un cuarto de siglo formaban parte de la ciencia ficción y que hoy transforman nuestro mundo y nuestra vida cotidiana en todos sus aspectos, también a la hora de comprar y consumir. Tecnologías que a finales del siglo pasado eran etiquetadas como nuevas, hoy son usadas por la gran mayoría de la ciudadanía de los países desarrollados y su lugar ha sido ocupado por otras cuyas posibilidades nos asombran y abruma a partes iguales. Términos como *big data*, *chatbots*, internet de las cosas o realidad virtual protagonizan espacios en medios de comunicación generalistas e incluso en conversaciones cotidianas.

El acceso a un internet de alta velocidad, la ubicuidad e inmediatez aportada por los teléfonos inteligentes y la eclosión de las redes sociales han transformado la relación entre los consumidores y las marcas comerciales y han cambiado las reglas de juego de una manera profunda. El grado de empoderamiento de los consumidores actuales es, sin duda, el más alto que nunca hayamos conocido. Como compradores y consumidores nunca habíamos tenido tanto acceso a la información, ni habíamos podido comprar prácticamente cualquier producto que se comercialice en cualquier parte del mundo, ni nuestra opinión había sido tan relevante en las decisiones que toman otras personas y en la actuación de las empresas. Consumimos y compramos de forma distinta en un proceso de transformación que no ha hecho más que empezar, y que se hará más rápido y profundo gracias a esta revolución tecnológica y a las nuevas generaciones de nativos digitales que empiezan ahora a tener autonomía en sus decisiones de compra, contagiando incluso su comportamiento a las generaciones anteriores, los llamados inmigrantes digitales.

Estamos en el inicio de la era del consumidor, en la que un consumidor hiperconectado y altamente empoderado, consciente de que su poder aumenta progresivamente y a medida que nacen nuevas soluciones y servicios, digitales o analógicos, tiene cada vez mayores expectativas y, con ellas, mayor nivel de exigencia. En este escenario, uno de los principales retos es entender —precisamente— el cambio de paradigma en cuanto a la relación con los clientes y otros grupos de interés. Para una empresa como la nuestra, que ha sabido acompañar su entorno relacional a este tipo de cambios —no hay que perder de vista que *Eroski Consumer* supuso un hito en la digitalización de la información al consumidor no solo en España, o que *Eroski on line* es un supermercado digital que se pone en funcionamiento en los inicios del comercio electrónico—, esto no debería significar un problema, sino un acicate para seguir cumpliendo con nuestra misión de actuar con y a favor de los consumidores, aunque de diferente manera.

Los contactos con nuestros clientes se harán más frecuentes y diversos, tanto en momentos como en tipo de contactos y canales. Los nuevos canales digitales de comunicación no han sustituido a los tradicionales, sino que los han completado. La consecuencia ha sido una ampliación y diversificación de los puntos de contacto entre las marcas y sus clientes. El consumidor actual,

permanentemente conectado, demanda una respuesta prácticamente inmediata a cualquiera de sus necesidades. La inmediatez es una de las señas de los tiempos modernos, los líderes de las diferentes industrias lo han visto claro y han desarrollado estrategias basadas en acortar al máximo el tiempo de respuesta, elevando a su vez el nivel de exigencia del comprador y, por lo tanto, la presión sobre el resto de los competidores.

También los tipos de contacto se han ampliado gracias a las tecnologías digitales. Mientras que en el pasado el proceso de compra era lineal y las marcas no interactuaban con sus clientes más que en puntos concretos de este, en la actualidad este proceso se ha hecho multidireccional, se ha ampliado el número de participantes y ya no se sustenta en el mero consumo de información, sino en conversaciones. Los consumidores demandan relaciones con las marcas, productos y servicios personalizados, únicos, por un lado, y a la vez, quieren sacar el máximo partido a esta experiencia. Quieren un conocimiento extendido, pudiendo informarse y comunicarse con la marca y otros consumidores antes de la compra, disfrutando el propio proceso de compra, informándose y/o compartiendo en tiempo real con familiares, amigos o comunidades, y opinando, recomendando o compartiendo posteriormente el propio uso o disfrute del producto o servicio. Estos cambios son los que generan fenómenos como la omnicanalidad, una relación desarrollada en multitud de canales interconectados a través de los cuales navega un único comprador que usa en cada momento el que mejor se adecua a su necesidad, ya se trate de canales de comunicación o de compra; lo normal es que los procesos empiecen en un canal y finalicen en otro, incluso pasando por un tercero.

Hace tiempo que entendimos la falsa dicotomía de los consumidores entre digitales y analógicos. Por este motivo venimos desarrollando un ecosistema de canales de comunicación que se relacionan y complementan para ponerse a disposición de sus destinatarios. Crecerán, cambiarán, desaparecerán y serán sustituidos por otros, pero siempre porque los consumidores y clientes así lo demanden, y sobre la clave de fomentar el mayor número y diversidad que sea posible de contactos para añadir continuamente valor a las personas que se nos acercan.

La experiencia de cliente, aquella que va más allá del conocimiento de compra, será mucho más integrada. De nuevo es el consumidor el motor del cambio: consciente de su importancia para las empresas, dispuesto a que estas accedan a sus datos personales y de comportamiento, y usuario activo de los diferentes canales de comunicación, reclama a cambio una actuación empresarial coherente, consistente y en tiempo real. Una respuesta a la altura de lo prometido, rápida y sin vaivenes asienta la base de una relación de confianza, y este es el tipo de relación que queremos construir con nuestros clientes, con nuestros socios y con el consumidor en un amplio sentido.

Nuestras políticas de marketing relacional nos han permitido acumular un gran conocimiento de nuestros clientes, que se verá incrementado con nuevas herramientas como el *big data* o el



Inauguración del Aula Eroski en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Deusto, 2016.

*Machine Learning*. Nuestra vocación indudable es poner este conocimiento a favor de un consumidor cada vez más sensible con su privacidad, a pesar de lo cual acepta que las empresas manejen datos que le incumben siempre que sea para aportarle un beneficio y no para objetivos espurios. Procuraremos que esta información sirva para anticiparnos a sus necesidades teniendo una visión única de cada cual y de su momento.

Una propuesta personalizada es un mensaje incuestionable sobre la vocación de la empresa de reconocer a las personas con las que se relaciona. Esta adecuación de productos, servicios y contenidos es complicada en industrias en las que la cartera de clientes incluye a cientos de miles de personas, cuando no a millones, como ocurre en el comercio. Sin embargo, la fuerza de este mensaje que eleva la conexión emocional entre marcas y consumidores es tal que merece la pena que nos esforcemos al máximo por conseguirlo. Las nuevas tecnologías digitales abren un nuevo escenario en el que esta personalización máxima es posible incluso en una gran empresa de distribución como la nuestra.

## CUÁNTO CAMBIAREMOS

Tenemos por delante un trabajo arduo de remodelación para convertirnos en el Eroski del futuro, que será capaz de satisfacer las demandas de una generación de consumidores que en 2030 estará formada por los *millennials* y la generación Z, es decir, personas con un alto dominio de la tecnología, que pueden atender cuatro pantallas a la vez y que tendrán múltiples aplicativos que les ayuden en la compra —comparando precios y mostrando sus variaciones, por ejemplo—. Más informadas y exigentes, para ellas la omnicanalidad no será una opción, sino la normalidad, y como distribuidores deberemos dar respuesta a todos los niveles sin errores y con mayor rapidez.

La tienda física no desaparecerá, pero los procesos se digitalizarán por completo. Dará paso a los catálogos digitales con un amplio número de referencias de baja rotación. La línea de cajas se convertirá en un punto de control mínimo en el que el cliente no sacará sus productos de la cesta, sino que realizará el pago con el móvil a la salida sin necesidad de esperar. Tendremos que aprender a gestionar los datos de nuestros clientes aquí y ahora.

Otro asunto vital será la logística eficiente. El consumidor lo quiere todo y lo quiere ya, por lo que debemos prepararnos para tener cada vez un catálogo más amplio de referencias que estén disponibles en un plazo mínimo en su casa.

Y no podremos olvidarnos de generar nuevos modelos de negocio. Cuando generemos una solución interna para Eroski, podremos extrapolarla y convertirla en un servicio para otras empresas. Tenemos un conocimiento muy alto del negocio, seguiremos teniéndolo, y nuestras soluciones podrían valer para otros más pequeños o para proveedores. Parte de nuestra tarea será innovar en servicios y ponerlos al alcance de otros.

Este mundo digitalizado es absolutamente dependiente de los datos, los datos de los dispositivos, pero sobre todo los datos de los consumidores. No es posible una propuesta de valor personalizada sin los datos del consumidor, no es posible aplicar inteligencia artificial sin datos, no es posible aportar soluciones mejoradas sin conocer el comportamiento, los gustos de los consumidores.

En breve tendremos que dar por superada la personalización basada en segmentos de consumidores para construir otra que atienda a cada individuo. Esto será posible gracias a la gran cantidad de datos de nuestros clientes que podremos capturar en diferentes puntos de contacto y por diversos medios, y procesar gracias a máquinas autónomas que analizan, concluyen y ordenan operaciones. La personalización incluirá no solo el contenido —la respuesta en sí misma—, sino también el momento más oportuno para ofrecerla, el canal más idóneo y el contexto de la interacción. Entendemos que cada cliente es distinto en cada punto de contacto porque sus necesidades y preferencias varían en cada caso, y desarrollaremos una actividad basada en ganar micromomentos con el cliente a través del marketing de contexto.

La relación entre las empresas, las marcas y sus clientes es cada vez más experiencial también gracias a las nuevas tecnologías digitales. En la construcción de una gran experiencia de cliente existen dos grandes focos sobre los que poner el énfasis: la conveniencia y la emoción. La primera tiene como



Pago con móvil a través de Eroski club Pay.

objetivo mejorar la ecuación de valor del comprador rebajando su costo en tiempo, esfuerzo o dinero; y la segunda incide en mejorar dicha ecuación provocando emociones positivas y duraderas.

Si nos fijamos en la conveniencia, gracias a las nuevas tecnologías digitales las empresas pueden ofrecer más contenidos relevantes y nuevos servicios disponibles permanentemente que añaden valor a sus clientes y amplían el campo de competencia más allá del producto y el precio. En la parte más emocional, las nuevas tecnologías digitales mejoran la experiencia del comprador de una forma sensorial y logran fenómenos como la humanización de la compra *on line*.

Las nuevas tecnologías invadirán las salas de ventas y serán profusamente usadas por el comprador —ya se trate de tecnología puesta por el comerciante al servicio de sus clientes, o bien tecnologías propias de los compradores como sus teléfonos móviles—, pero también llegarán a los sitios web, a los canales móviles y a otros canales digitales, por no mencionar la hibridación de los canales analógicos cada vez más presente gracias a la realidad aumentada y mixta. No es fácil vaticinar hoy cuál de las dos vertientes de la mejora de la experiencia de cliente será más importante en la mejora de la relación con el consumidor, pero sí parece que ambas tienen un papel



Punto de recogida «click&drive» en Leioa.

que jugar, o al menos que, de salida, las dos deben ser contempladas. Este es nuestro enfoque: poner estas tecnologías al servicio de una mejor experiencia en su conjunto siguiendo el camino que nos muestren nuestros clientes.

Hasta ahora los ciudadanos hemos aceptado vender nuestros datos a las empresas, especialmente a las tecnológicas, para poder hacer uso de sus soluciones de forma gratuita, aceptando que dispongan de una cantidad ingente de información y permitiendo que se la «vendan» a las marcas, principalmente en forma de publicidad. Cada día se es más consciente de esto y las conciencias de los usuarios se están despertando. Es previsible que exijan cada vez más transparencia y control sobre sus datos y sobre el uso que las empresas pueden hacer con ellos, premiando a aquellas que sean más honestas y transparentes. Así que la última característica de la nueva relación entre las empresas de éxito y sus clientes basada en tecnologías digitales es la seguridad. La sensación de falta de privacidad unida a los fallos en la seguridad de la información, que ahora adquieren dimensiones planetarias, fomentan un consumidor más preocupado pero a la vez dispuesto a compartir su información personal si con ello percibe suficiente beneficio. Esta paradoja del consumidor moderno se traslada sin filtro a las empresas, que están obligadas a hacerse cargo de ella

y a responder en consecuencia. Está en juego la confianza de sus clientes, y sin confianza no hay relación posible.

Por si lo anterior no fuese motivo suficiente, la naturaleza de Eroski y su propia historia nos obligan a responder en este aspecto por encima incluso de las expectativas de nuestros clientes. Siempre hemos sido especialmente escrupulosos en el cumplimiento del marco legal, pero

### UNA NUEVA FORMA DE COMPRAR

Las barreras entre la publicidad y la compra, entre la comunicación y la tienda, se están empezando a difuminar. Hoy se pueden ver los primeros ejemplos de esta posible evolución: se puede comprar directamente de un anuncio interactivo en una revista, de uno en Facebook o en YouTube, o de un contenido –por ejemplo, el vestido de la protagonista de la película que estoy viendo– en la *smart TV*. Estamos asistiendo al inicio de una de las mayores disrupciones del *retail*, en que la publicidad se convierte en la propia tienda, y en que el consumidor puede perder la conciencia de que está haciendo un proceso de compra como tal porque simplemente ocurre, ve algo que le gusta, pulsa el botón –o da la orden de voz– y lo tiene, sin fricción, ágil, inmediato.

Multitud de desarrollos tecnológicos y *startups* se ocupan de buscar este tipo de disrupciones en el *retail*. Otro ejemplo es el lanzamiento de Google, en el primer trimestre de 2018 y en Estados Unidos, del servicio Google Shopping Actions. Esta nueva herramienta puede revolucionar el comercio: con carritos de la compra universales, en un clic desde cualquier contenido de Google y a través del asistente virtual. Más de sesenta gigantes de la distribución norteamericana, incluido Walmart, se han incorporado ya a la plataforma.

Empiezan a estar presentes en el *retail* actual otras tecnologías. La realidad aumentada permite vivir experiencias enriquecidas en un entorno real. La realidad virtual genera imágenes y sonidos ultrarrealistas que simulan una experiencia real. Se van dando los primeros casos de uso en la distribución, utilizando estas tecnologías para señalar el itinerario de la lista de la compra que se lleva en el móvil, identificar productos en oferta en el lineal, identificar productos con alguna característica –intolerancias, por ejemplo–, aportar una información extendida de un producto, ver en un probador virtual cómo le quedarían unos pantalones, o permitiendo probar virtualmente en casa del consumidor cómo quedaría el mueble o la televisión antes de proceder a su compra. Las posibilidades que ofrecen estas tecnologías, así como el incremento de las inversiones que se están realizando en ellas, hace presagiar que nos acercamos a un escenario cada vez más «phygital» –de *physical* y *digital*–, en que lo real y lo virtual se entremezclan, permitiendo viajes del cliente más experienciales en cualquiera de sus fases y por cualquiera de los canales.

No es ciencia ficción. Es el comercio que viene. Uno en el que, incluso, millones de productos sensorizados y dispositivos conectados, gestionados por una robusta inteligencia artificial, permitirían liberar al consumidor de la compra consciente de una buena cantidad de productos que consumimos con cierta frecuencia, que en esencia son siempre los mismos. Si la compra de un producto o servicio no aporta un valor experiencial, ¿para qué invertir mi tiempo si la tecnología lo puede hacer por mí? Probablemente estamos observando ya los primeros pasos hacia este futuro, apoyado en los asistentes virtuales.

entendemos que estamos obligados a más. Nuestras prácticas y políticas deben estar alejadas del intrusismo ya que entendemos que nos relacionamos con nuestros clientes y con el consumidor porque ellos nos dan permiso para hacerlo, y la manera de interactuar no puede ser la que nosotros consideremos óptima, sino la que cada cual prefiera. No es extraño, ni lo será en el futuro, que entreguemos el control a nuestros clientes. Y no será un control simbólico, sino efectivo, con herramientas directas y de fácil uso, que les permitan decidir cómo, cuándo y para qué quieren interactuar con Eroski.

Es obvio que una mayor permisividad en el contacto vendrá de la mano de unas garantías suficientes de seguridad en el tratamiento de sus datos, pero también dependerá del valor que perciban por su parte. A mayor valor percibido, mayor confianza, relación más estrecha, duradera y satisfactoria para ambas partes, y en Eroski no podemos entender otra relación que no sea así.

En nuestros cincuenta años de historia hemos demostrado una gran capacidad de adaptación a los requerimientos de los consumidores. En el futuro próximo, cuando estos estén más empoderados que nunca y cuando lo único constante sea el cambio, tendremos que redoblar esfuerzos y desarrollar nuevas capacidades que, unidas a las mejores soluciones y talento externo, permitirán acrecentar innovaciones que satisfagan sus necesidades en cada momento, creando un futuro más saludable y sostenible y convirtiéndonos en su tienda preferida.

# Innovación

Antonio Muñoz Beraza\*

Consejero Delegado de AMC Juices y de AMC Group

## El consumidor como centro de la innovación

En una economía libre todos somos a la vez trabajadores y consumidores. Como trabajadores nos ganamos una retribución, normalmente ligada al valor que otros le dan al trabajo con el que contribuimos a la empresa. Como consumidores, elegimos cómo gastar o invertir el fruto de nuestro trabajo entre los productos y servicios accesibles en nuestro entorno. En un mercado libre, cuando alguien compra algo está valorando la utilidad del producto por encima del precio que libremente paga, optimizando en su elección la oferta que mejor se adapta a su concepto de producto y nivel de precio aceptado. Por lo tanto, el centro de la economía libre es el consumidor y es en su satisfacción en la que debe centrarse todo negocio sólido. Mi abuelo, un agricultor pionero que fundó nuestra empresa en 1931, decía a su hijo —mi padre—: «Los otros agricultores plantan lo que les gusta y luego buscan a alguien que

se lo venda. Nosotros preguntamos qué es lo que falta en el mercado y eso es lo que plantamos». No le fue mal. Tenía muy claro que el secreto del éxito del libre mercado es la satisfacción del consumidor.

## Cómo las redes sociales ayudan a entender mejor al consumidor actual

La tecnología está cambiando el comportamiento y la forma de relacionarse del consumidor: la población mundial en 2018 alcanza los 7.593 millones de personas, de los que más de la mitad —54%— usa internet y más del 40% son usuarios de redes sociales. Expertos en transformación digital predicen que en 2025, internet fluirá en nuestras vidas como la «electricidad», menos visible pero más omnipresente pues todo estará conectado entre sí. Esta revolución tecnológica está transformando los hábitos y las preferencias del consumidor a una velocidad vertiginosa, acelerándose continuamente... Hace unos años, el consumidor pasaba más de tres horas de media al día viendo la televisión y absorbiendo de forma unilateral la publicidad que le presentaban grandes marcas. Hoy ve mucho menos la televisión, sobre todo ve muchos

\* Antonio Muñoz Beraza es Consejero Delegado de AMC Juices y de AMC Group. El grupo factura 1.246 millones de euros, con ventas en más de 100 países y con inversiones propias en más de 20. Es licenciado en Económicas por la Universidad de Deusto en 1979, MBA por la Universidad de Stanford en 1982. Recibió del rey Felipe VI el Premio Nacional de Innovación 2017.

menos anuncios, pero comprueba 150 veces al día su móvil —media en España—, a través del cual interacciona directamente con muchos otros consumidores, expertos e «influencers». El segmento de la población con poder de compra más representativo de este perfil digital es la generación de los *millennials*, el grupo de población entre los 16 y los 35 años, que en Estados Unidos ya es el segmento generacional con mayor poder de compra y en Europa lo será pronto. Pero es que además, los *millennials* son la primera generación en la historia de la humanidad que enseña y lidera las tendencias de las generaciones más mayores: el mismo joven que enseña a sus padres o a su abuelo cómo utilizar un iPad o Instagram, les enseña cómo elegir una nueva bebida natural, o un nuevo *snack* saludable, local, ecológico. Se ha popularizado la frase «todos somos *millennials*...». Acertar con esta generación, es acertar en el mercado.

Estos nuevos consumidores expresan su personalidad a través de los alimentos que compran. Generaciones anteriores se identificaban con otros elementos, como la ropa o las marcas: «a mí me gustan los vaqueros Levi's, ese soy yo»... Hoy se identifican con la alimentación: «soy *foodie*», «soy vegano», «soy *flexitarian*»...

Los *millennials* tienen un «paladar inquieto», buscan la innovación y el cambio continuo en su elección de consumo. En este escenario se vuelve más importante que

nunca la innovación, como forma de satisfacer al moderno y exigente consumidor. Esto es una oportunidad única para el sector de la alimentación. La lealtad a las grandes marcas, tradicionalmente establecidas, se resquebraja, con un consumidor dispuesto a abrir las puertas de su curiosidad a nuevos conceptos, sabores y productos, nuevas formas de comunicación bidireccionales... También es un desafío retenerlos, porque pueden cambiar con gran facilidad de unos productos a otros más nuevos que satisfagan mejor su deseo de experimentar y subirse a nuevas tendencias.

Para que nuestra gama de productos y de nuevos lanzamientos tenga éxito, en primer lugar se hace indispensable desarrollar capacidades y herramientas para seguir de cerca la evolución del consumidor, de sus gustos, sus valores, sus preferencias, en una evolución siempre continua.

En el pasado reciente, antes de la explosión de las redes sociales, era necesario poner en marcha procesos especializados directos para entender las actitudes del consumidor —sus componentes racionales, emocionales y de conducta—. Se trataba de intentar leer y comprender «la mente colectiva», el conjunto de hipótesis, creencias y actitudes generalizadas entre los consumidores. Estas estaban en evolución continua, aunque a una velocidad mucho más lenta que hoy. Esta «nube de creencias» era virtual, un «estado de opinión» que comprender, y había que reunir a consumidores

alrededor de una mesa para que sociólogos expertos los interrogaran durante horas a fin de extraer las actitudes, interpretaciones y preferencias de los consumidores ante las alternativas y opciones de producto, envase, marca y atributos que le atraerían. Eran los famosos *focus groups*, que se complementaban con los estudios «cuantitativos» basados en preguntas directas a un gran número de consumidores. A través de la significación estadística los expertos determinaban cuáles eran las probables interpretaciones, reacciones y comportamientos ante la oferta de nuevos productos, nuevos sabores, nuevos envases. Un proceso caro, lento y relativamente poco fiable, comparado con las opciones que se abren hoy, disponibles a todos a través de las redes.

Las redes sociales constituyen un reflejo de la «mente colectiva», ahora material y tangible, medible, no virtual como en la era de los *focus groups*.

Se han desarrollado algoritmos alfanuméricos que «peinan» las redes sociales, buscadores y blogs. Millones de conversaciones anónimas reales que nos indican cómo percibe el consumidor un producto o servicio, si con simpatía o antipatía, con qué conceptos y con qué intensidad asocian los consumidores un producto, con qué atributos.

Los *Word-Clouds*, o análisis semántico digital, representan el producto o concepto investigado en dimensión proporcional a su frecuencia o relevancia.

Los *Picture-Clouds* hacen lo mismo pero con imágenes subidas a la red, otra nueva forma de comunicación. Algoritmos gráficos procesan las fotografías en la red y extraen *insights*, tales como si el producto es consumido en grupo, en pareja, o individualmente y en qué tipo de ocasiones: celebrando algo, haciendo deporte, en tiempo de ocio, en el trabajo, en ocasiones familiares, etcétera.

Los estudios de tendencias pueden mostrar en el tiempo y el espacio cómo se genera una tendencia en la sociedad: por ejemplo, nuestros equipos estuvieron siguiendo semana a semana la explosión de búsquedas de los *Nutrient Dense Shots*, unas bebidas tipo *shot* de 100 ml en las que maximizamos el valor nutritivo del bioactivo natural y minimizamos las calorías. El primer «peinado» del algoritmo mostraba un significativo nivel de búsquedas en la costa Oeste americana, concretamente en California; el resto del mundo tenía niveles mínimos de búsquedas. En la segunda lectura, unas semanas después, la tendencia se aceleraba en la costa Oeste y empezaba en la costa Este. En semanas posteriores, el cuadro mostraba una llegada a máximos en Estados Unidos y un comienzo en Londres. Semanas después, el equipo de marketing aconsejó el momento idóneo para entrar en Alemania, cuando llegaba la tendencia, pero era aún incipiente y podíamos ser líderes en innovación. Como se dice en marketing, «una nueva idea puede fallar tanto por llegar demasiado tarde como demasiado pronto».

Los datos de diferentes fuentes —investigaciones de mercado propias de la empresa, datos de tarjetas de fidelización de los *retailers*, encuestas públicas, datos de Kantar, Nielsen, Mintel, Google Analytics, incluso datos propios de investigación emocional— se integran en bases de datos multivariantes, que son analizadas con herramientas cuantitativas como análisis de regresión múltiple, análisis clúster, análisis factorial o estadística de redes bayesianas. Las conclusiones de estos análisis son tremendamente útiles para entender realmente el comportamiento y las expectativas del consumidor.

La dirección de marketing está pasando de los sociólogos a los matemáticos.

### **Diseño y creación de nuevos productos**

Hoy la innovación se basa en los *insights* que obtenemos analizando al consumidor. El foco del marketing pasa de ser *Product-centric* a ser *Consumer-centric*. Philip Kotler, el mundialmente conocido profesor de marketing de la Northwestern University, famoso por su modelo de marketing de «las cuatro P» (*Product, Price, Place, Promotion*) que definía la creación de un nuevo producto en los años 80, ha evolucionado al nuevo modelo de «las cuatro C» (*Consumer, Cost, Convenience, Communication*). En la era de la televisión, el producto se desarrollaba *a priori* y a través de la publicidad se modelaba la percepción del

consumidor para que le agradase y lo acabase comprando. En la era de las redes sociales, se empieza analizando las preferencias del consumidor y a partir de este análisis se diseñan los productos, incluyendo al consumidor en el proceso de creación.

La innovación inteligente, más que nunca, nace de la comprensión profunda de las preferencias del consumidor. A partir de este conocimiento profundo del consumidor, se diseñan, con herramientas de cocreación como *Design Thinking*, los conceptos de producto, de marca, de comunicación.

### **De la publicidad en medios masivos a la comunicación de precisión de redes**

Una vez diseñado el producto o servicio, inspirando y optimizando su creación y diseño en el conocimiento —*insights*— que nos brindan las redes, debemos recorrer el camino a la inversa: comunicar al consumidor objetivo la existencia y las características del nuevo producto, haciéndole ver que es precisamente lo que desea.

Si la comunicación tradicional por televisión era unilateral y de gran impacto indiscriminado, la que se hace por las redes sociales es conversacional, pudiendo establecer comunicación directa con más de tres billones de personas a través de campañas hipersegmentadas —basadas en aspectos demográficos y psicográficos— de forma personalizada, versátil y a un coste reducido.

Y es que, tras la llegada de las conversaciones vía correo electrónico y de la mensajería instantánea —Messenger o ICQ— se produjo la proliferación de las redes sociales como forma de comunicación establecida. Actualmente, una de cada siete personas pertenece a una red social y acceder a ella se ha convertido en una especie de rutina entre nuestras múltiples actividades diarias.

Los usuarios investigan gran cantidad de fuentes, reseñas, comentarios o comparaciones de un producto antes de realizar una compra. ¿Dónde? Precisamente en medios digitales. La cantidad de usuarios de redes sociales aumenta conforme pasa el tiempo, y están consideradas como la mejor plataforma no solo para comprender más bien al consumidor, sino para comunicarse con él.

El contacto a través de las redes sociales es una herramienta que complementa la comunicación tradicional, ampliando y rompiendo barreras físicas e incluso de horarios que existen entre ciudades del mundo, lo cual conduce a un mayor desarrollo e incremento de este medio.

Sin embargo, en las redes sociales cada vez hay más «ruido», por lo que para que un mensaje alcance a un mayor número de personas la comunicación se debe personalizar más y mejor. Es por ello por lo que cuando se define un perfil de cliente objetivo —*buyer* persona— se logra afinar más la estrategia a través de una personalización de marketing

de contenidos enfocada en cada fase del *customer journey*, optimizando la inversión en medios y aumentando la efectividad de cada campaña en tiempo real.

¿Sustituirán las redes sociales a los medios de comunicación? Esta es una pregunta que cada vez más se hacen los expertos en marketing digital. Las conclusiones de un estudio destacan que más de un 65% de los entrevistados considera que las plataformas sociales tales como redes, blogs y espacios participativos pueden llegar a sustituir en el futuro a los medios de comunicación.

### **Tendencias en la alimentación**

No quiero terminar sin resumir algunas grandes tendencias relevantes en las preferencias de fondo del consumidor actual, especialmente en el área de la alimentación. Conocerlas puede ser clave para lograr el éxito comercial:

- El 60% de los *millennials*, líderes de opinión en la sociedad, valora la experiencia de consumir el producto más allá de la tradicional relación calidad-precio.
- El 95% de los *millennials* confía en las opiniones de sus amigos y familia.
- El 33% confía en los blogs o en los «influencers».
- ¡Pero solo el 6% considera creíble la publicidad! (TV, radio, etcétera.)
- Le dan gran prioridad a la salud y a los alimentos saludables.

- Prefieren productos artesanales o hechos a mano frente a los fabricados por grandes marcas.
- Están dispuestos a gastar más por ingredientes naturales o *premium*.
- El 88% está interesado en probar nuevos alimentos y conocer sus beneficios.
- Quieren saber cómo se ha producido el producto y si es socialmente responsable.
- Prefieren productos elaborados localmente.
- Quieren productos naturales o muy poco procesados.

Curiosamente, están dispuestos a gastar más si la experiencia es satisfactoria y si el producto encaja con sus valores.

El proceso de entender y lanzar productos con éxito ha evolucionado enormemente en muy pocos años.

¿Y qué vendrá después?

### **Imaginando el futuro... muy próximo**

El futuro, con los cambios acelerados que vivimos, es más difícil de predecir que nunca. Pero creemos que muy probablemente la expresión de la nueva era sea «alimentación personalizada». Estamos cooperando con la Universidad de Harvard en los nuevos procesos de nutrigenómica. Se están desarrollando tests genéticos rápidos y económicos que

clasifican la tipología genética del consumidor y permiten el desarrollo de alimentos de alta precisión y muy eficaces que tienen en cuenta el ADN y el estilo de vida de la persona que los consume. Como vemos en la vida diaria, hay gente a la que «le engorda el pan» y gente a la que no, gente intolerante a la lactosa y gente a la que sientan bien los lácteos, y así con todos los bioactivos de los alimentos. Un análisis previo y la clasificación en tipologías permiten el desarrollo de la nutrición personalizada de precisión de los diferentes alimentos sobre la salud.

En paralelo, se han producido avances enormes en la clasificación alternativa basada en el microbioma. El diagnóstico y conocimiento del microbioma, indicador de la salud digestiva y por lo tanto de la salud en general, actualmente ya nos permite recomendar productos personalizados según el perfil de microbioma del individuo concreto.

En paralelo, se están desarrollando apps de *smartphones* mediante las cuales el consumidor, tras analizar su tipología —genética o microbiana— vía test de saliva o sangre, recibe recomendaciones sobre qué productos convienen a su salud y por qué... y ofrece enviárselos después de comprarlos *on line*.

Se abre un campo de investigación e innovación importante en la nutrición personalizada, digital, global y en tiempo real. Como dijo Confucio, «nos esperan tiempos interesantes».

---

## ¿Cómo vamos a vivir si no nos da tiempo a vivir? Un mundo peor. Un mundo mejor

Javier Rodríguez Zapatero

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales.  
Executive Chairman de la Escuela de Negocios, ISDI (Instituto Superior para el Desarrollo de Internet)

**M**e atrevería a afirmar que para casi todo el mundo la vida actual que les ha tocado vivir es, sin duda, mucho más rápida y vertiginosa que la que vivieron sus padres o incluso ellos mismos cuando eran más jóvenes. Esta sensación es, de hecho, una realidad aún mayor que nuestra propia percepción: no somos completamente conscientes de esa velocidad porque estamos inmersos en ella. Como diría Einstein, la relación entre el espacio y el tiempo, es decir, la velocidad, es relativa.

En solo veinte años, nuestra vida ha cambiado como consecuencia de las revoluciones tecnológicas mucho más de lo que nos podemos imaginar.

Qué bonito era conquistar al amor de tu vida escribiendo de puño y letra una carta. Hoy posiblemente conquistarías a tu persona amada así por la originalidad del medio, pero casi todo el mundo domina las técnicas de la conquista amorosa por WhatsApp o siendo muy perspicaz en los comentarios de las historias de Instagram.

Qué emocionante era quedar con alguien a una hora determinada y en un sitio

concreto haciendo de esa espera un momento de intensa reflexión sobre el propio hecho de quedar para salir, para tomar una copa o simplemente para hablar con un amigo. Hoy ya sabemos hasta a qué hora va a llegar el amigo si ha compartido su localización con nosotros: no hay estrés de espera. No hay espera.

Qué emocionante podía ser ir con tus padres al hipermercado a descubrir productos nuevos, sensaciones nuevas e ideas nuevas que diferentes compañías se esforzaban en desarrollar y poner en los lineales. Hoy las tecnologías permiten incluso entender qué es aquello que necesitas y en un solo clic tenerlo en casa en menos de una hora: ya no hay emoción de descubrimiento.

Y qué me dicen ustedes de esas quedadas para ir al cine con amigos. Esos momentos en la cola, esos instantes posteriores a la película y esos comentarios de todos juntos que formaban parte de nuestro quehacer de los fines de semana. Hoy te sientas ante el televisor de cincuenta pulgadas, le das al botón de Netflix y ahí tienes la recomendación de lo que te va a gustar. Y te acaba gustando.

Muchos pensamos que lo más importante no es el destino, sino el propio viaje. Lo que ocurre en ese viaje es lo que nos forma como personas y nos curte el carácter. Parece evidente que, casi sin darnos cuenta, nos hemos embarcado en un mundo en el que la distancia entre el deseo de llegar al destino y estar en él se ha reducido drásticamente, y somos capaces de llegar más rápido que nunca.

Para mí resulta muy interesante reflexionar sobre estos temas porque en mi experiencia laboral en compañías del mundo digital como Google, y también en compañías del mundo más tradicional, una de las conclusiones a las que he llegado y que posiblemente compartan conmigo es que si hoy vamos rápido, mañana vamos a ir más rápido aún: porque nunca en la historia de la humanidad han confluído tantas innovaciones tecnológicas en un mismo momento que afecten a la sociedad, al individuo, a las compañías.

Cuando me pidieron escribir este texto, me sugirieron que me aventurase a describir cómo sería el mundo dentro de quince años. Es una labor muy complicada porque hay muchas tecnologías que llegarán a formar parte de nuestra vida antes de lo que pensamos actualmente, y otras que lo harán más tarde. Antes de aventurarme a ese ejercicio, es conveniente reflexionar sobre cómo es la sociedad de hoy, en qué hemos mejorado y cuáles son las amenazas que debemos entender.

El mundo en el que vivimos hoy —cincuenta años después de que Eroski comenzase su andadura— es uno en el que la sociedad moderna ya es digital. La palabra digital en este caso no refleja una tecnología sino que define en sí misma la época en la que vivimos, y que sucede a la anterior, en cuya etiqueta ponía «industrial». Me atrevería a decir que esta revolución que estamos viviendo ha llegado ya a su punto álgido, porque si convenimos en que una revolución conlleva un cambio de poder, es evidente que hoy ya existe un cambio de poder económico espectacular en el que las cinco compañías más valiosas del mundo se encuentran situadas en la costa Oeste de Estados Unidos, aglutinan más de 3.500 millones de dólares de capitalización (tres veces el PIB de España), crecen más deprisa que ningún otro sector, y disponen de entradas de palco para las futuras fiestas tecnológicas que serán las olas de crecimiento de las próximas décadas.

Estamos en una sociedad en la que, sin duda, vivimos más deprisa y en la que podemos tener más, conocer más, saber más, disfrutar más, entender más y vivir de una manera mejor si entendemos muy bien cómo utilizar el contexto. Pero también es una época en que las diferencias entre los digitalmente preparados y aquellos que no lo están se acrecientan. Una época en la que conocer la digitalización te permite generar valor para ti mismo como individuo, para tu compañía,

o para la sociedad más cercana. No conocer el contexto te deja rezagado y con un miedo atroz a algo desconocido y difícil de entender que solo te paraliza aún más. Entender este mundo es absolutamente clave: una de mis mayores frustraciones es ver cómo líderes empresariales y líderes políticos se conforman simplemente con proteger lo que ya existe y alargar el período de supervivencia. La suya propia, pero no la de los que vienen detrás.

Juguemos a imaginar qué es lo que vamos a ver los próximos quince años y cómo nos va a afectar. Son bastantes las tecnologías que ahora están ya a punto de caramelo en el horno y que vamos a ir incorporando.

### **Internet y la digitalización**

Ya son una realidad y me voy a detener menos tiempo aquí porque ya somos testigos activos de lo que significa ser seres conectados a un teléfono, a su vez conectado a internet, que miramos 300 veces al día y que no perdemos nunca salvo que nos lo roben. Somos dependientes de la red, pero si la entendemos también somos grandes beneficiados que nos podemos hacer más rápidos, más eficientes y más sabios. Si somos capaces de encontrar el balance entraremos en una zona de felicidad digital. Para llegar ahí hay que comprender el entorno. El bien y el mal que siempre han existido también existen en la red, pero se propagan más rápido.

Esta digitalización que marca nuestra época está afectando ya como un tsunami a los

sectores más tradicionales de nuestra economía. Muchos líderes empresariales no son capaces de entender ni dedican la suficiente energía a este fenómeno. Todos sabemos que es mucho más difícil transformarse que crearse desde cero y por eso no podemos esperar a que las cosas pasen. Se necesita voluntad de cambio, ganas de aprender, ilusión por dejar algo mejor, falta de egoísmo. Ahora más que nunca los líderes empresariales deben aprender a sentirse como niños utilizando la gran experiencia que han desarrollado para afrontar estos cambios. Igual el rédito emocional para ellos es hasta mayor que el económico.

Viviendo en internet y también gracias a internet surge una tecnología que ahora empieza a estar de moda pero de la que aún no comprendemos cuáles van a ser sus efectos. Me refiero a *Blockchain* (cadena de bloques). Difícil de entender, pues se confunde con las monedas virtuales como el Bitcoin. El *Blockchain* es una tecnología que permite seguir, validar, certificar de manera indeleble cualquier transacción. Se podría decir, intentando simplificar mucho, que lo que internet y la digitalización han supuesto para la información *Blockchain* lo va a suponer para la transacción. Imagínense la cantidad de valor humano y no humano que hay en las actividades de certificación, validación, trazabilidad, seguimiento, diseño de transacciones. Pues esto en un futuro próximo se va a simplificar mucho y supondrá también una minirrevolución dentro de la ya asumida

revolución digital. ¿Es necesario tanto empleo público en estas áreas? ¿Qué rol van a jugar los notarios y registradores con esta tecnología? Si los contratos van a vivir y desarrollarse en *Blockchain*, ¿qué pasará con los abogados?

Pero la digitalización de la sociedad y de los negocios no es el único cambio tecnológico que veremos en los próximos años. Al albor de la digitalización surgen otras tendencias que hay que mirar muy de cerca. La que más me ocupa en este momento es la irrupción tan rápida y relevante de la inteligencia artificial como plataforma en la que todos los productos y servicios del presente y del futuro se están desarrollando. La inteligencia artificial se podría resumir como la capacidad que tienen los ordenadores y máquinas de reprogramarse a ellos mismos. Es decir, de ser ellos mismos los que incluyen las hipótesis que se van a testar. Pero esas hipótesis, manejadas en un entorno de *big data*, hoy pueden ser muchas y tratadas en muy poco tiempo y aquel que tenga más datos será el que más se beneficie del desarrollo de la inteligencia artificial. Aún recuerdo cuando hace cinco años conocí a un ingeniero de Google que trabajaba en inteligencia artificial para YouTube en un equipo que intentaba identificar a un gato en un vídeo: hoy, mediante inteligencia artificial, si entráis en el servicio de Google fotos y buscáis entre las miles que hay almacenadas, seguramente no solo encontraréis un gato, sino que seréis capaces de identificar cualquier animal que hayáis fotografiado

en vuestra vida y también seréis capaces de encontrar otros elementos en vuestras fotos como la felicidad, la tristeza, la alegría, el amor... En definitiva, la inteligencia artificial ya es capaz de introducir muchas hipótesis de partida en la programación y contestarlas en poco tiempo llegando a conclusiones que un ser humano tardaría posiblemente semanas. La sociedad se va a acostumbrar a estar asistida por este tipo de tecnología y eso implica que desde empresas hasta instituciones, todo el mundo deberá ser capaz de utilizarlas. Aquí me surgen muchas preguntas. ¿Cómo vamos a llevarnos las máquinas y los seres humanos si ellas piensan más deprisa? ¿Cómo vamos a regular estas relaciones? Aún no tengo respuesta, pero está claro que cuantos más expertos conozcan este tema, mejor sabremos hacer frente a estas cuestiones.

También entramos en una década en la que la confluencia de innovación en disciplinas como la medicina, la biotecnología, la nanotecnología y la robótica aplicada a la medicina van a permitir que vivamos más tiempo y con mejor calidad. La biotecnología nos está permitiendo leer nuestro ADN por lo que cuesta una cena para dos. Nuestra huella genética predice probabilísticamente la posibilidad de padecer enfermedades y, en consecuencia, podemos adaptar nuestros hábitos para minimizar esa probabilidad. La nanotecnología está estudiando vías para diagnosticar en tiempo real problemas que podamos tener con nuestra maquinaria humana a través de

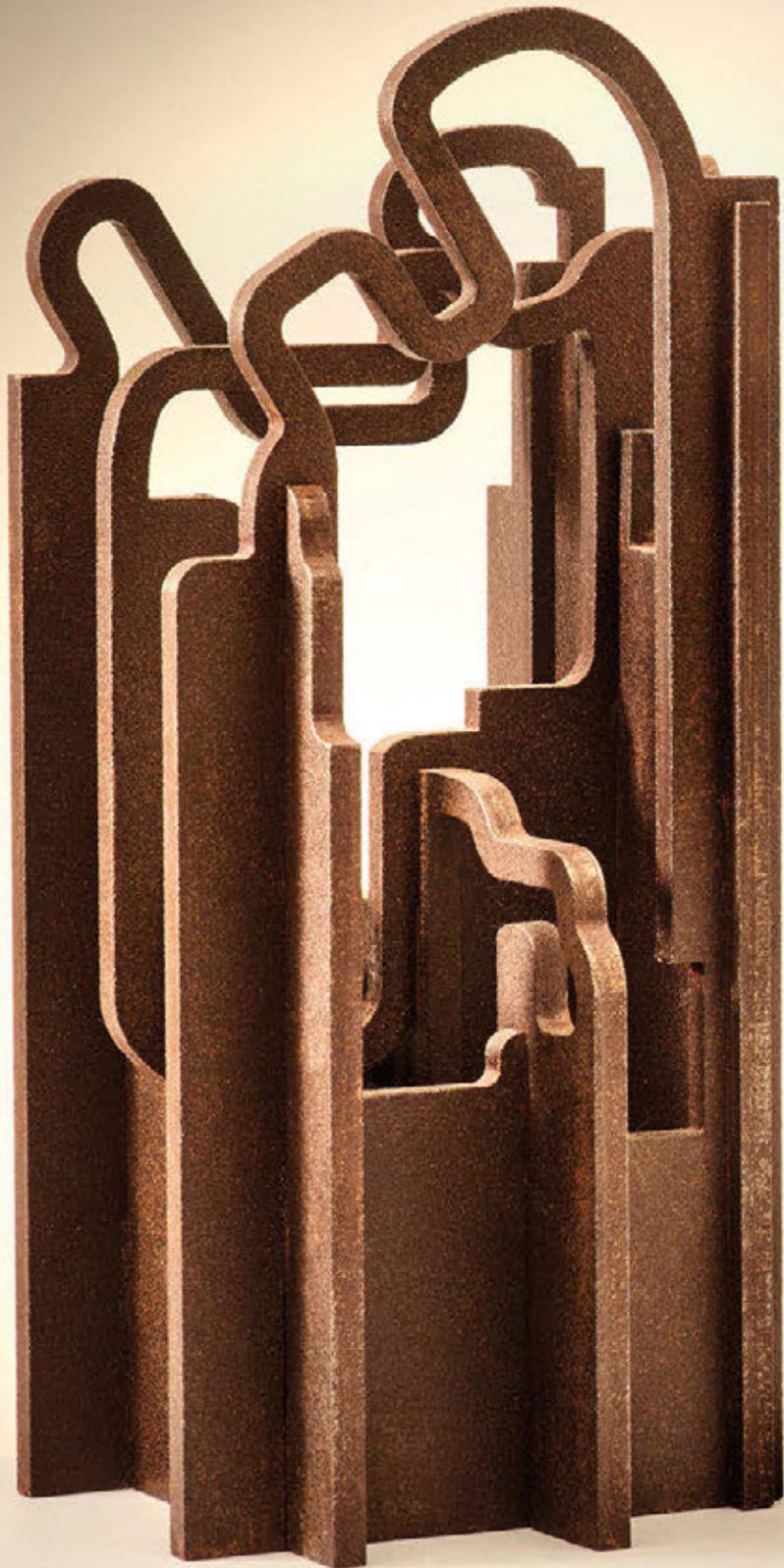
partículas microscópicas que se introducen en nuestro cuerpo conectadas a internet, que pueden decirnos lo que está pasando ahí dentro. La pregunta que nos compete ahora es: ¿cuánto se va incrementar nuestra esperanza de vida en los próximos años? ¿Será posible duplicarla en los próximos cien? ¿Quiero vivir 160 años? De nuevo, no tengo una respuesta a estas preguntas porque no soy un experto, pero sí que me atrevo a aventurar que vamos a vivir mucho más y mucho mejor, y eso afecta claramente a la manera en la que tenemos concebida una sociedad en la que solíamos descansar en paz entre los 70 y los 80 años. ¿Cómo tienen que adaptarse nuestros sistemas?

No menos apasionante es lo que está ocurriendo en el mundo de la energía. Siempre me impresionó la declaración de Al Gore cuando decía en una de sus ponencias que una hora de sol generaba suficiente energía para dar cabida a la necesidad que tenemos en todo el planeta Tierra durante un año. Imagínense si fuésemos capaces de almacenar y distribuir toda esa energía solar. Quizá no veamos tanto cambio en los próximos diez o quince años, pero estoy convencido de que a mediados de este siglo, el 100% de la energía que consumiremos será energía limpia y renovable. Qué bonito es poder imaginarse un mundo en el que no haya problemas de agua porque esta se pueda desalar con energía limpia y se pueda transportar a un coste ínfimo a cualquier parte del mundo generando

cosechas y acabando con los problemas de alimentación del planeta. Todo esto, con el permiso y el apoyo de una regulación que favorezca este tipo de tecnologías.

Podría seguir adentrándome en la influencia que todas las revoluciones tecnológicas que estamos viviendo en este momento tendrán en esta sociedad. Sin embargo, prefiero detenerme para que pensemos en lo que esto significa: la tecnología en sí misma no es ni buena ni mala. Será buena si la utilizamos bien y mala si le damos mal uso. Lo que es evidente es que nuestra sociedad necesita entender cómo pueden utilizarse estas tecnologías en nuestro provecho. Y eso es responsabilidad de todos. Aquellos estados, países, zonas geopolíticas que sean capaces de balancear su regulación para que la tecnología pueda ser entendida y aplicada, a la vez que se mantienen o se desarrollan los valores que se quieran mantener como seña de identidad, serán los que tengan más éxito.

Este mundo es cada vez más global y más complejo, pero dedicándole el tiempo suficiente para entenderlo seremos capaces de canalizarlo y convertirlo en un mundo mejor. Para ello debemos afrontarlo sin miedo, con la curiosidad de un niño, con las ganas de aprender de un universitario y asumiendo que seguiremos viviendo rápido y con estrés. Si conseguimos emocionarnos más de lo que nos estresamos, nuestro movimiento será indudablemente hacia delante.



# EPÍLOGO

# Entra sin llamar

**Leire Muguerza**

*Presidenta del Consejo Rector*



**E**ste libro relata la historia de Eroski. Una historia de ideas antes que de cronologías. Una crónica ideológica. Por lo tanto, una historia imprescindible para comprender y enjuiciar, aunque sea incompleta. El relato confirma la perseverancia de Eroski en sus principios y valores fundacionales, incluso al haber sabido renovarlos cuando fue necesario. Cuenta la vida de Eroski a través de las aspiraciones e iniciativas en aquellos registros que mejor retratan lo sustancial del proyecto —empresa cooperativa, de las personas para las personas, consumerismo, modelo de gestión, alimentación y salud...— y narradas de un modo que revelan nuestra íntima personalidad. Y este libro es, al mismo tiempo, y gracias a las firmas externas que colaboran en él, un ensayo de la evolución del pensamiento sobre esas materias en este medio siglo de nuestra sociedad.

Autenticidad, progreso y adaptación pueden ser calificativos que encajen bien en nuestra historia. Que dan una imagen fiel de nosotras. Una lectura imparcial de los testimonios internos recogidos en este libro evidencia que Eroski ha sabido dotarse de una configuración societaria original con la que ha edificado un vigoroso modelo de gobernanza. También que ha demostrado ser un proyecto socioempresarial ambicioso en sus aspiraciones, y que ha sabido ir adecuando su singular modelo de gestión a la evolución de la historia, pero volviendo siempre a sus raíces. La repetida cita de Arizmendiarieta, «lo importante no es durar, sino renacer y adaptarse», casa muy bien con la historia que Eroski ofrece en estos cincuenta años. Hoy, pocas cosas están en el mismo sitio que al inicio, aunque lo fundamental siga vigente y perfectamente reconocible. Sin abandonar nuestros principios y valores genuinos hemos ido adaptándonos, madurando sin perder nuestra esencia.

La adaptación que Eroski ha sabido practicar en estos años será igualmente necesaria en adelante. Estamos en adaptación continua y Eroski la deberá seguir practicando. Aprendiendo de los aciertos y de los errores, como hasta hoy. En realidad, toda nuestra historia se reduce a prepararnos para ganar los retos que deberemos afrontar mañana. A algunos de estos retos quiero referirme con cierta extensión en este epílogo.

El primero de ellos se refiere a nuestro papel como empresa. Debemos mantener activada la motivación de origen: Eroski no es una empresa de distribución más. Por supuesto, ha de responder desde la perspectiva económica con la necesaria rentabilidad y ajustándose a las exigencias financieras y patrimoniales de un balance sano y sostenible; eso, como cualquier otra y por pura supervivencia. El éxito empresarial es imprescindible para que haya cooperativa. Y deberemos encontrar las fórmulas adecuadas para competir como empresa y gestionarla como cooperativa. Para responder a las necesidades del consumidor de forma competitiva y aplicar los valores cooperativos a las estructuras y modelos de funcionamiento de los que nos dotemos. Es cierto que ha habido momentos en nuestra historia en los que nuestras actuaciones parecían alejarnos de este

propósito. Pero incluso en esos momentos la intención permanecía vigente. Uno de los aprendizajes de nuestra historia es que las raíces y los valores deben estar presentes de forma visible en nuestras acciones y, que cuando lo hacemos así, volvemos a la senda de los aciertos.

El nuestro es un proyecto socioeconómico basado en la equidad y la humanización de las relaciones de producción, esa es la contribución diferencial que estamos llamados a hacer a nuestra comunidad. Seguimos creyendo vigente la misión de origen como empresa: humanizar las relaciones laborales, defender al consumidor, comprometernos con el entorno, contribuir a la transformación social...

Para construir el Eroski del futuro seguimos necesitando de algunas de las fuerzas germinales que justificaron nuestro nacimiento. Por supuesto, la sociedad actual presenta necesidades diferentes a las del pasado, pero es nuestra responsabilidad hoy, como lo fue entonces, integrarlas dentro de la estrategia y formular una realidad cooperativa que contribuya de modo efectivo a nuestra permanente aspiración de transformación social. Que no es otra que una sociedad más justa en derechos e igualitaria en oportunidades.

La desigualdad, la brecha que existe entre las personas que acumulan la riqueza y las oportunidades de una manera desmesurada frente a las personas que cada vez tienen menos de ambas, continúa ensanchándose, así como otras desigualdades e injusticias. Esto nos debe animar a seguir reclamando y defendiendo nuestra presencia y nuestro modelo. Nos viene de origen la obligación de ejercer, con un modo propio de hacer empresa, una humilde influencia positiva en la sociedad y en nuestro entorno. Cumplimos ese rol desde hace cincuenta años y, si creemos en él, debemos tenerlo muy presente en el futuro. Sin atribuirnos en el afán tareas con las que no podemos, atribuciones que no nos corresponden y méritos que serán siempre colectivos. Pero tenemos razones morales, organizativas, técnicas e históricas para seguir ejerciendo influencias positivas en la sociedad y en nuestro entorno; incluido algo tan prosaico como definitivo: el retorno a la sociedad de una parte de nuestros beneficios. Y este propósito debe ejercer como nuestra «guía». «El mundo no es para contemplarlo, sino para transformarlo» —pensamiento de Arizmendiarieta—, y eso deberá ser algo que Eroski persiga, para defender la misión y adaptar las estrategias a cada momento.

Nuestra orientación al cliente responde a una motivación genuina: el cliente es socio. La expresión no obedece a una declaración enfática. Ni a un ambicioso programa de fidelización. Lo que hacemos —en la tienda y en la gestión de la empresa— es para un «socio» y con un «socio». Por Estatutos, el consumidor puede participar en las decisiones y en el gobierno; y algunos lo hacen. El socio de consumo ha sido, es y debe ser parte insustituible en el proyecto. Con un rol activo e interviniente por parte de quienes lo deseen. Eso no quiere decir que la forma de participación deba ser la misma del pasado, habrá que actualizarla, como los tiempos, pero sin olvidar que es la razón de nuestra existencia. Y que representa un diferencial estratégico que deberemos

seguir construyendo y adaptando, reconociendo que estamos ante un concepto de consumidor diferente y ante nuevas categorías de consumidores —mayores, jóvenes, inmigrantes...—. Aunque el consumidor actúe de diferente manera a como lo hacía en el pasado, desde Eroski debemos seguir haciendo que sea parte de nuestro proyecto. Y toca a la cooperativa descubrir formas que interesen al nuevo consumidor y nuevos canales para mantener una comunicación viva y lograr su implicación y participación. Y el uso de las nuevas tecnologías y las redes relacionales puede ofrecer oportunidades insospechadas a este objetivo societario.

Eroski es un proyecto de personas. Eroski es nuestra, somos nosotras. Porque situamos a la persona y su dignidad por encima de otros factores de producción e intereses, nos autoimponemos objetivos superiores y dar a las personas un trato preferente. Esta exigencia básica es el centro del modelo organizativo y lo que diferencia a quien abre la persiana de una tienda Eroski cada día de la tienda de otro competidor. Un modelo que produce una cultura específica, poderosa y fuertemente consolidada tras cincuenta años de ejercicio. Una cultura en la que se siguen patrones de relación inclusivos y participativos: después de todo, las principales decisiones de la empresa exigen el debate y consenso de los socios.

Somos las personas quienes practicamos «cooperativa» a diario. Las actuales, que hemos heredado la cooperativa de las que ya no están, seguiremos dando lecciones de cooperativismo y dejaremos un gran legado a las que vengan, estoy convencida. Y eso se hará, sin duda, porque sentimos de manera diferente la forma de hacer empresa. Valoramos lo que somos y por eso trabajaremos para mejorarla durante los próximos cincuenta años. Este es un modelo particular, pero necesita de los cuidados, de la sabiduría, del entusiasmo y la entrega de muchos. Y este empeño colectivo debe estar atento siempre. Cuanto más se aporta más se recibe.

Como sabemos bien, somos las personas quienes aprendemos, no las organizaciones. También vale decir que una organización que aprende es una organización en la que las personas aprenden. Los procesos de aprendizaje son una de las piezas claves para la consolidación y adaptación de cualquier cultura empresarial. Nuestra cultura cooperativa es tan rica y poderosa como exigente, y por esa razón precisa de un nivel de implicación y aprendizaje profundos para no decaer en sus virtudes: no basta con enriquecer la acción, es preciso ayudar a la persona a dotarse de una capacidad de aprendizaje transformacional y duradero en el tiempo. La empresa cooperativa necesita de cooperativistas: personas que no solo hagan algunas cosas de forma diferente, sino que piensen, sobre ciertas cuestiones esenciales, de un modo propio, diferente a la cultura habitual, y teniendo presente siempre el interés colectivo. La participación e implicación personales, cuando se dan en un clima de confianza y transparencia de contenidos, son el camino más efectivo para el aprendizaje. Aprendizaje que va más allá del técnico empresarial, aprendizaje de la cultura cooperativa.

Cuando hablamos de personas o de la cultura empresarial nos queda siempre muy cerca el concepto de liderazgo. Resulta obvio que una cooperativa demanda un tipo de liderazgo propio. No un no-liderazgo, sino uno particular y que puede resultar más difícil de desempeñar, uno que podríamos llamar «liderazgo cooperativo». El hecho de que las decisiones esenciales deban contar con el respaldo mayoritario de los socios no evita, ni mucho menos, que sea necesario el ejercicio de un determinado liderazgo. Me refiero tanto al ejercido por la línea ejecutiva como por la representativa y de gobierno. Ambos actuarán en dos registros diferentes, pero necesariamente complementarios y armónicos.

Los líderes del futuro, igual que los actuales, tendrán que comprender y apreciar sinceramente las particularidades de nuestro modelo cooperativo y actuar en coherencia con el mismo. Deberán integrar en las políticas de empresa los valores que sitúan a las personas en cooperación en el centro de la misma, y asegurar que la estrategia y la organización combinan adecuadamente esos valores con la necesaria eficiencia y rentabilidad. La dirección, la línea de mando, será un valedor esencial, junto a los órganos sociales, de un modelo de empresa inclusivo y participativo. La calidad del valor cooperativo en la empresa refleja también la calidad cooperativa de su liderazgo.

Cuando en el futuro se hable de Eroski, nunca se hablará de una única persona, sino de la fuerza de un proyecto colectivo. Se hablará de la participación y de la responsabilidad con la que se toman las decisiones, de la fortaleza de una organización democrática. El nuestro es un proyecto colectivo y eso es una virtud, pero que reclama hacer las cosas de una manera particular. Ejercer el liderazgo en un proyecto colectivo no es prescindir del liderazgo sino desplegar uno propio, uno que no sabríamos cómo nombrar, salvo «liderazgo cooperativo».

Tras una lectura desapegada de estas aportaciones siento una profunda satisfacción y el deseo de expresar mi agradecimiento a las personas que han sido y son hoy parte de este proyecto, porque ellas son las que han hecho que hoy seamos, estemos y podamos seguir experimentando este modelo que nos ha aportado tanto, empresarial y socialmente, por encima de las dificultades que hemos tenido que superar y las que tendremos que afrontar, seguro, en el futuro. El entusiasmo con el que frecuentemente nos referimos a Eroski, en este texto y en las conversaciones diarias, refleja el orgullo por haber puesto en pie y haber sostenido una empresa que persigue hacer una mejor gestión empresarial, basada en las personas en cooperación y que, por eso mismo, logra una elevada implicación de buena parte de sus socios. Las personas, ese es el diferencial que lo hace posible. Pero no consideramos nuestro modelo perfecto, ni nuestros resultados culminados. Más bien lo contrario, somos muy conscientes de sus limitaciones, de nuestras limitaciones. Limitaciones en las definiciones y en las aplicaciones. Pero recordad que «es difícil vencer a quien nunca se rinde» y esa es la actitud de las personas de Eroski de ayer y de hoy y, estoy segura, la que seguirán demostrando en el futuro.

A veces comparo la actitud y el trato que damos muchos socios a la cooperativa al modo en que las madres nos relacionamos con nuestros hijos. De los hijos no ignoramos sus limitaciones y errores, pero destacamos sus aciertos y méritos, y no cejamos en ayudarles a crecer y a que sean mejores. Elogiamos sus virtudes sin negar sus carencias, sabemos que nunca harán lo perfecto, pero son «nuestros». Nos sentimos directamente responsables de ayudarles a madurar. Porque el rol de las madres es el cuidado y el apoyo, no el juicio severo, ni el distanciamiento o el rechazo. A los hijos los quieres y los defiendes, los criticas en privado pero les inspiras, les buscas oportunidades. Nunca dejas de buscar lo mejor para ellos.

Eso mismo debemos perseguir cada uno con Eroski. Es imprescindible tener un sentido crítico, es la base de la mejora. En este aspecto, tenemos un modelo de empresa excelente, con más virtudes que defectos, pero tiene potencial para alcanzar metas mucho más ambiciosas que las que alcanzamos hoy. Ahí, al enjuiciar la situación de la cooperativa, muchos socios encontramos la utilidad de aplicar el enfoque maternal: subrayemos el potencial de nuestro modelo, y que nos ocupe más cómo alcanzar ese potencial que regañar a causa de las carencias. Tener esto presente en el futuro nos dará la fuerza para mejorar nuestro modelo. Nuestros pensamientos crean la realidad futura, tener presente lo positivo, citar los avances, reconocer los talentos, agradecer lo que tenemos, todo ello contribuye a crear acción y cambio y dada la permanente necesidad de adaptación de un proyecto como Eroski, este modo de pensar es básico.

Creo que los valores actuales del cooperativismo de Mondragón, en general, y los de Eroski, en particular, recogen los mejores valores de la sociedad de la época en la que nacieron. Es cierto que los valores de la sociedad van evolucionando —creo que a mejor en muchas más cosas que a peor— y con ellos los de nuestra cooperativa, pero siempre preservando lo más genuino de los valores cooperativos internacionales. Creo, sinceramente, que el mejor legado que podemos dejar a las generaciones futuras es un proyecto empresarial sostenible, sí, pero sobre todo un proyecto empresarial con los valores que nos dieron origen, un proyecto que adaptaremos en lo necesario para seguir mejorando la vida de la gente allí donde estemos. Poder aportar esto a la sociedad es lo mejor que tiene nuestro modelo.

Las etapas y aniversarios en la historia son como rayas que escribimos en el aire tratando de marcar y separar lo inseparable que es el hilo del transcurso del tiempo. En ese empeño, ahora, en este epílogo, estamos poniendo las primeras letras del siguiente período.

Te invitamos a que en ese tiempo futuro sigas entrando, como ahora, en la vida de Eroski, un proyecto cooperativo que no es solo para ti, sino que se construye «contigo». Lo construimos juntos. El impulso que nos trajo hasta aquí nos acompañará.



Obra realizada por Blanca Gómez de Segura para Eroski como obsequio para los compromisarios de la Asamblea General.

# **CRONOLOGÍA**

## 1969

### Nacimiento de Eroski S. Coop.

Nace Eroski de la fusión entre siete pequeñas cooperativas de consumo para alcanzar una fortaleza suficiente que supere una dimensión local y fragmentada que se advertía inviable. Nace como un proyecto de inspiración social y vagamente confesional para un ámbito geográfico y político bien definido: País Vasco y Navarra (la primera tienda en Navarra será la de Alsasua, en 1971). Para su constitución se renuncian a protagonismos locales, sociales y personales, hoy irrelevantes pero entonces bien armados.



## 1971

### Primera tienda en Navarra

Primera tienda en Alsasua. Meses más tarde le siguió la segunda tienda en el barrio Txantrea de Pamplona. Desde su llegada a Navarra, Eroski ha crecido hasta convertirse en un socio fundamental para la sostenibilidad del sector agroalimentario de la región, superando los 1.000 millones de euros en compras a proveedores navarros en los últimos 5 años.

## 1974

### Primera publicación de la revista de consumo *Eroski*

Se profesionaliza la dirección de la revista de consumo *Eroski* al estilo de otras revistas. Nace para soportar la acción social de información y defensa del consumidor. Su objetivo prioritario es la formación del criterio del consumidor y la divulgación de un consumo más saludable y sostenible, un consumo más responsable.



## 1975

### Inauguración de la Sede Social y Plataforma Logística de Elorrio

Inauguración de la Sede Social y Plataforma de Mercancías en Elorrio (Bizkaia). Tercera ubicación para una breve historia, pero esta con vocación definitiva. Los sueños del momento no alcanzaban a prever la dimensión del proyecto de Eroski en las décadas posteriores.

## 1976

### Una nevada hunde el tejado del almacén de Elorrio

El tercer almacén en la corta historia de la cooperativa se hunde como consecuencia de una nevada extraordinaria. Una desgracia inimaginable. Parece el fin de un proyecto que no ha tenido tiempo de madurar. Contra toda lógica Eroski se recupera y experimenta con este acontecimiento todo el sentido de la palabra «resiliencia» que se pondrá de moda años más tarde: esa capacidad de las personas o de las organizaciones para adaptarse positivamente a ellas dotadas de superiores capacidades para afrontar los retos y problemas. Con dificultades económicas hasta esa fecha, tras este acontecimiento Eroski pasa de las penurias al dominio de su actividad por sus propios conocimientos y medios, como si este accidente no fuera un revés, sino que formara parte de la solución a los problemas de sus años iniciales.



## 1977

### Lanzamiento de la marca propia Eroski

Eroski es pionera en España en la comercialización de productos con marca del distribuidor siguiendo las prácticas de otros distribuidores en Europa (singularmente Migros). Nace la «marca propia» o «marca blanca» porque los primeros envases lanzados por Eroski fueron totalmente blancos. Es una de las decisiones más radicales en diferenciación y apuesta por ofrecer un precio competitivo que Eroski acomete hasta entonces, y aún años después. Una decisión cuestionada fuertemente por los fabricantes, incluso boicoteada por algunos acudiendo a tretas insólitas como la de un suministro selectivo de sus marcas.

## 1978

### Arrancan las «Escuelas del Consumidor»

Respondiendo a su compromiso consumerista, Eroski pone en marcha las Escuelas del Consumidor que inician su actividad principalmente en el País Vasco y Navarra y progresivamente se extienden a otras comunidades. Una actividad que nace del compromiso social como cooperativa de consumo y se reinventa en 2011 como «Escuela de Alimentación».



### Incorporación del euskera a los envases de productos de marca propia

Un año después del lanzamiento de los seis primeros productos de marca propia se incorpora el uso del euskera en sus envases.

## 1978

### Inauguración del primer supermercado franquiciado Eroski

Eroski inaugura su primer supermercado franquiciado bajo la enseña EROSLE



## 1980

### Nuevos Estatus Sociales que establecen la paridad entre socios consumidores y socios trabajadores

En una asamblea general extraordinaria que cierra una grave crisis de identidad y de poder en la cooperativa, se aprueban unos nuevos Estatutos Sociales adoptando una paridad entre socios consumidores y socios de trabajo en el gobierno de la cooperativa y dotándose de una original estructura de participación social que ha aportado una fuerte estabilidad e integridad en el modelo de gobierno corporativo que aún perdura. Ninguna otra decisión sobre la estructura y configuración ha sido más decisiva que esta para la estabilidad de la empresa. «Propietarios y Protagonistas» es un valor que queda acuñado en ese momento: los socios trabajadores participan en el capital y se ven afectados por los resultados económicos y los socios consumidores ostentan la mitad del poder en el consejo y en la asamblea.



### Inauguración de la primera agencia de viajes Eroski

Arranca la diversificación de la actividad en distintas líneas de negocio, abriendo la agencia de viajes Eroski/Viajes en el centro de Bilbao.



## 1981

### Inauguración del primer hipermercado Eroski

Inauguración en Vitoria-Gasteiz del primer hipermercado, pese a carecer de un dominio en la gestión de este emergente formato de tienda y pese a la resistencia de una parte de la opinión social de aquella época, crítica con un formato que parecía favorecer la despersonalización e ir en contra del sentido de pertenencia a la comunidad. En la decisión prevalece el criterio, también cooperativo, de no elegir por el consumidor, de no reemplazar al consumidor

en su libre decisión a través de todos los formatos de tienda en los que los consumidores quieran ejercer su derecho. Eroski inicia así un camino que busca atender a todas las familias en todos los formatos de tienda, extendiendo su actividad también a productos no alimentarios.

## 1984

### Reconocimiento a Eroski como una Asociación de Consumidores

El 24 de julio de 1984 se publica en el BOE, siendo ministro de Sanidad y Consumo, Ernest Lluch, la Ley General de Defensa de los Consumidores y Usuarios (LGDCU). En ella, las cooperativas de consumo ganan el carácter de Asociaciones de Consumidores, siempre que destinen una parte de sus beneficios a la acción social de formación e información de los consumidores.



## 1989

### Inauguración del silo automatizado en la Plataforma Logística de Elorrio

Inauguración del silo automatizado de la Plataforma. La segunda en España con esta avanzada tecnología.

### Eliminación del CFC en aerosoles

Eroski es el primer distribuidor en retirar de la venta los aerosoles con CFC en España.

## 1990

### Creación del logo «E»

Creamos el logotipo «E» que se convierte en el elemento visual de mayor reconocimiento de la marca Eroski.

### Lanzamiento del primer producto marca Eroski con Denominación de Origen

Espárragos DO Navarra, comercializados con marca Eroski son el primer producto de marca distribuidor en España vinculado a una Denominación de Origen.

### Alianza entre Eroski y Consum

Eroski y Consum, las dos mayores cooperativas de consumo en España, acuerdan una alianza con el objetivo de fortalecer sus proyectos individuales y desarrollar una expansión conjunta. Una alianza que duró 15 años y de la que ambas cooperativas salieron con mayores fortalezas que las que contaban antes de iniciarla. De este mismo año es la alianza ACEL con Leclerc.



## 1991

### Nacimiento Forum Sport

Nace una nueva marca Forum Sport que da nombre a una nueva red de tiendas con la misión de promover el espíritu deportivo, hacerlo más accesible y acercarlo a la sociedad.

## 1992

### Incorporación de las cuatro lenguas oficiales en los envases de productos de marca propia

Eroski incorpora a sus envases de marca propia las cuatro lengua oficiales: castellano, euskera, catalán y gallego.



## 1993

### Apertura de la primera gasolinera Eroski

Se abre la primera gasolinera Eroski en el hipermercado de Pamplona.



## 1996

### Primera «Operación kilo» en favor del Banco de Alimentos

Eroski inició su colaboración con los Bancos de Alimentos en 1996 a propuesta del Banco de Alimentos de Bizkaia y de los propios consumidores que demandaban a la cooperativa iniciativas solidarias dirigidas a colectivos desfavorecidos y personas en riesgo de exclusión social. Fue la primera campaña «Operación kilo» de recogida de alimentos en las tiendas Eroski. A partir de esta colaboración, Eroski y FESBAL crean el programa de donación de los alimentos que son

retirados de la venta antes de su fecha de caducidad. En 2009, Eroski y el Banco de Alimentos extendieron este programa contra el desperdicio alimentario también a los alimentos frescos.

### Eroski forma parte del programa Travel Club

Eroski entra a formar parte del programa Travel Club, programa de fidelización líder en España con más de 30 empresas asociadas y más de seis millones de consumidores que disfrutan de viajes y regalos, canjeando puntos por sus compras en los establecimientos adheridos.

### Lanzamiento de Eroski Natur

Nace Eroski Natur, una gama de alimentos frescos ofrecidos en su punto óptimo, seleccionados cuidadosamente entre los mejores orígenes. Una marca que es redefinida posteriormente en 2018 como la expresión de una propuesta de consumo más responsable de productos frescos.

### Adquisición de la red de tiendas Sebastián de la Fuente

Eroski adquiere la red de tiendas «Sebastián de la Fuente» que contaba con una red de 70 supermercados repartidos en País Vasco, Cantabria, Burgos y La Rioja.





## 1997

### Fundación Eroski

Nace la Fundación Eroski que canalizará a través de sus actividades sociales gran parte de los recursos que Eroski dedica a formación e información al consumidor.

### Creación de Gespa

Creación de Gespa, una sociedad destinada a dar entrada a los trabajadores de las sociedades anónimas del Grupo en el capital y en la gestión de las empresas en que trabajan, al modo como lo harían si fueran socios de una cooperativa. Después de Gespa Hipermercados, nacerán Gespa supermercados y Gespa Forum. La crisis económica puso dificultades a la extensión de este programa.



### Los distribuidores Udama y Supera se integran en el Grupo Eroski

Cecosa firma una alianza con las sociedades Udama y Supera para el desarrollo de una red de supermercados. Una alianza paritaria en el capital y con distribución equilibrada de los roles entre ambos socios. Con el tiempo, Eroski adquirió la totalidad de las sociedades.



### Arranca el programa de apoyo a los alimentos de producción local

Eroski inicia una política específica de apoyo a los alimentos de producción local e incorpora un sello identificativo «Sabores de Nuestra Tierra». Hasta el día de hoy, es constante la apuesta de la cooperativa por construir junto al sector agroalimentario una oferta relevante de productos locales diferenciales en todas las categorías de productos.

### Adquisición de la red de tiendas CENCO

Eroski adquiere la red de tiendas CENCO, una empresa familiar con 36 supermercados en Castilla-León y Galicia.

## 1998

### Integración de Vegalsa en el Grupo Eroski

Alianza estratégica entre Vegonsa y Eroski con el objetivo de fortalecer ambos proyectos y apalancar las condiciones para una expansión conjunta a través de la sociedad Vegalsa constituida al 50% e integrada en el Grupo Eroski. La alianza queda plasmada en la constitución de una única central de compras y la unidad en la dirección estratégica del Grupo.



## 1999

### Adquisición Supermercados AUNDIA

Adquisición de Supermercados AUNDIA, pequeña cadena de supermercados en Pamplona.



## 2000

### Nacimiento del Supermercado *on line*

Se lanza el supermercado *on line*, como un nuevo canal de venta por Internet.

## 2002

### Alianza Internacional ALIDIS

Eroski e ITM Intermarché, agrupación francesa de detallistas con proyección internacional, crean Alidis con el objetivo de sinergizar el volumen conjunto de sus compras internacionales de marcas de fabricante y de marcas propias, así como enriquecer ambas organizaciones a través del intercambio de su saber hacer en la explotación del negocio. Poco más tarde se sumará Edeka en 2005. Y aún después Colruy, Conad y Coop Suisse en 2015 para convertirse en la principal alianza de la distribución europea Agecore.



## 2002

### Eroski comercializa los primeros productos certificados de Comercio Justo

Eroski es el primer distribuidor en España en comercializar una gama de productos de Comercio Justo de forma permanente. Años más tarde, en 2009 se convierte en el primer distribuidor en desarrollar con su marca propia un producto certificado en Comercio Justo, un balón de fútbol.

### Firma del Pacto Mundial impulsado por Naciones Unidas que marca nuestros principios de conducta

Eroski es una de las primeras organizaciones en impulsar el Pacto Mundial en España, promoviendo un compromiso voluntario de las organizaciones en materia de responsabilidad social con la implantación de principios basados en los derechos humanos, laborales y ambientales.



## 2003

### Lanzamiento de la tarjeta propia de pago Eroski Red Visa

Eroski lanza su primera tarjeta de pago.

### Equiparación de los derechos laborales entre parejas de hecho y de derecho

Eroski da un paso más en su compromiso con la igualdad, un valor propio de la cultura cooperativa.

## 2004

### Lanzamiento del distintivo «Ahorro Récord», precursor de la actual gama Eroski basic

Es el germen de la actual gama de productos Eroski basic, que representan la opción de ahorro en la mayoría de gamas de productos de alimentación.

### Compromiso de no utilizar organismos genéticamente modificados en nuestra marca propia

Eroski se compromete con la no utilización de OGM, una decisión controvertida en aquel momento, basada en el principio de precaución ante riesgos que no concitan el consenso social y científico suficientes, y realiza una clara apuesta por una alimentación sostenible y por la biodiversidad.

### Publicación de la primera Memoria de Sostenibilidad realizada por una empresa de distribución en España

Eroski es pionera en la distribución española en publicar su Memoria de Sostenibilidad, reflejo de su compromiso y actuaciones por un sector agroalimentario más sostenible económica, social y ambientalmente.

## 2004

### Primera edición de «Voluntariado Corporativo» de Eroski

Eroski lanza su programa de Voluntariado Corporativo basado en los principios de cooperación y solidaridad con los pueblos desfavorecidos del Tercer Mundo. Durante los próximos años, son varios los socios trabajadores de Eroski (voluntarias y voluntarios en excedencia) que han contribuido con su trabajo directo a proyectos de desarrollo social y económico que la Fundación Mundukide lleva a cabo en la región centro-oeste de Brasil.



## 2005

### Crece la alianza internacional con la incorporación de EDEKA

Edeka, primer distribuidor alemán, se une a la alianza Alidis.

### Lanzamiento de los primeros productos «sin gluten» marca Eroski

Eroski comercializa por primera vez una gama de productos señalizados como «sin gluten».

## 2006

### Primeros Foros de Opinión para participar en la definición de las políticas comerciales

Con más de 35.000 participantes al año, son dinámicas de grupo presenciales y a través de canales *on line* donde los socios consumidores trasladan a Eroski sugerencias, opiniones y consultas sobre su actividad comercial y consumerista.

### Comercialización del primer producto con certificación FSC

El compromiso de Eroski con el medio ambiente queda patente en una gama pionera de muebles de jardín de marca propia que cuenta con la certificación ambiental FSC que identifica a los productos fabricados con madera procedente de explotaciones forestales sostenibles. En años posteriores se incorporan progresivamente nuevas gamas de papelería con certificación FSC. Como resultado de esta labor, en 2010 Eroski recibe el Premio de FSC Internacional por su labor continua en defensa del medio ambiente y el desarrollo sostenible a través de iniciativas tanto en área de producto como en la promoción de un consumo más sostenible.



## 2007

### Arranca el programa de donación de alimentos próximos a su fecha de caducidad

Eroski inició su programa de donación de alimentos envasados cercanos a su fecha de consumo preferente pero todavía aptos para su consumo con total seguridad alimentaria. Hoy este programa de Eroski y el Banco de Alimentos continúa vigente 18 años después con el compromiso «Desperdicio Cero» de no tirar ningún alimento que sea apto para el consumo.



### Adquisición de Caprabo

Eroski adquiere Caprabo, una empresa de supermercados de referencia fundada en Barcelona, que abrió el supermercado más antiguo de España en 1959. Actualmente tiene una red

de más de 300 supermercados ubicados en las áreas más urbanas de Cataluña.

### Creación del nuevo slogan «contigo»

Eroski incorpora a su marca el slogan «contigo» tras un proceso de participación de los socios trabajadores en el que se generan más de 400 propuestas, la mayoría con un contenido muy similar a lo que representa el eslogan «contigo» que se declina en seis comportamientos: «Somos distintos, somos cooperativa», «Esta es tu tienda, te escuchamos», «Aquí ahorras», «Nos preocupa tu salud y bienestar», «Se nota que somos de aquí» y «Te ofrecemos una experiencia positiva». Años después, esta visión inspira el primer modelo de tienda «contigo», inaugurado en Zarauz en 2012 y que dará lugar al plan de remodelación de tiendas más ambicioso en la historia de Eroski para extender este modelo a todas sus tiendas.



### Lanzamiento del «Semáforo nutricional»

Eroski incorpora en sus envases de marca propia el etiquetado «Semáforo nutricional» que ofrece al consumidor una información visual y fácil de entender sobre el contenido del producto en nutrientes clave para la salud (Grasas, Azúcares, Sal...). Una medida acompañada de cierta polémica, rechazada por fabricantes y tampoco adoptada por otros distribuidores, pero muy bien valorada por el consumidor que ya demandaba una mayor transparencia.

### Lanzamiento Eroski SeleQtia

Nace la marca Eroski SeleQtia, una marca de productos «gourmet» a precios democratizados y que, a partir de 2016 cuenta con la colaboración del Basque Culinary Center para la definición de su calidad.



## 2008

### Primera plataforma logística automatizada de Frescos

Eroski inaugura su plataforma logística de frescos en Madrid con un nivel de automatización pionero en una cadena de suministro de frescos. Supone un importante salto de eficiencia logística que permite a las tiendas Eroski una mayor especialización en frescos.



## 2009

### Lanzamiento de la primera bolsa reutilizable

Eroski fue pionera en aportar alternativas a las bolsas de plástico, introduciendo soluciones innovadoras como las procedentes de almidón de origen vegetal (biobolsa). Las acciones y campañas para impulsar soluciones alternativas más sostenibles a la bolsa de plástico son una constante hasta que finalmente Eroski elimina las bolsas de plástico gratuitas de un solo uso en 2009 dando una bonificación al cliente que no hace uso de las mismas y ofreciendo bolsas reutilizables de por vida.

### Compromiso «Sin grasas vegetales parcialmente hidrogenadas»

Eroski fue pionera en eliminar las grasas vegetales parcialmente hidrogenadas añadidas en todos sus productos con marca Eroski. Popularmente conocidas como «grasas trans», que afectan negativamente a la salud cardiovascular.



## 2009

### Extensión de una nueva cultura de autogestión de las tiendas

Eroski inicia un proyecto de amplio calado interno que busca potenciar la autogestión de los equipos a partir de la idea fuerza de que cada tienda pertenece al equipo que la gestiona, una realidad cooperativa en la que los trabajadores son socios de la empresa y, por lo tanto, propietarios colectivos de esa tienda. Es este un proyecto de largo recorrido durante los siguientes años y que nos lleva a una organización más descentralizada.



## 2010

### Nacimiento del perfil oficial en redes sociales

Eroski abre sus perfiles oficiales en Facebook, Twitter y YouTube como nuevos canales para escuchar al consumidor, compartir información y responder a dudas y sugerencias.



## 2011

### Comienzo de la Escuela de Alimentación y el Programa Educativo sobre Alimentación y Hábitos Saludables

Eroski presenta su Escuela de Alimentación y el Programa Educativo sobre Alimentación y Hábitos Saludables que busca potenciar la formación en hábitos de vida saludables para los más pequeños y su entorno familiar y escolar. Desde entonces el programa ha ido creciendo y durante el curso 2017-2018, más de 460.000 escolares de 3.192 centros de Educación Primaria de toda España participaron en la VI edición de este programa.



### Inauguración de la primera tienda del modelo comercial «contigo»

El trato más personalizado al cliente, una fuerte apuesta por los productos locales, el mayor protagonismo de los alimentos frescos y la promoción de una alimentación saludable son las principales señas de identidad del nuevo modelo de tienda «contigo» que se inaugura por primera vez en Zarauz y supone el germen de la transformación de toda la red comercial que abordará Eroski durante los años siguientes.

## 2012

### Apertura de la primera tienda EcoSostenible

Eroski inaugura el primer supermercado «cero emisiones» de España, que logra una reducción de su consumo energético superior al 60%, siendo el primer establecimiento en Europa con la certificación ISO 50001 de eficiencia energética. Las medidas testadas en este primer eco-supermercado localizado en Oñati (Gipuzkoa) son extendidas progresivamente al resto de tiendas a medida que avanzan las remodelaciones para transformar las tiendas al nuevo modelo comercial «contigo».



### Compromisos PYME-Eroski, una apuesta renovada por los alimentos de producción local

Eroski presenta su programa «Compromisos Pymes-Eroski» que busca acercar los productos de los pequeños productores locales a los consumidores, desarrollar una gestión comercial adaptada a microempresas, pymes y pequeñas cooperativas y colaborar para su profesionalización y crecimiento empresarial. Actualmente, más de 2.600 proveedores locales forman parte de este programa.



### Comercialización del primer pescado con certificado de sostenibilidad MSC

Eroski logra ser la primera cadena de distribución minorista en España que supera la auditoría de la organización internacional Marine Stewardship Council (MSC) para la certificación de la cadena de custodia del pescado fresco proveniente de caladeros sostenibles.

## 2013

### Automatización de la plataforma logística de Frescos en Zaragoza

Tras la inauguración de la primera plataforma automatizada en Madrid en 2008, la automatización de la plataforma logística de Frescos en Zaragoza aporta fuertes mejoras de eficiencia logística que permite a las tiendas del nuevo modelo comercial «contigo» avanzar en su especialización en frescos con ciclos logísticos más cortos y gamas más amplias de alimentos frescos.





## 2013

### Lanzamiento de la primera APP

Eroski presenta su primera App orientada como un canal más de comunicación permanente con los consumidores.



### Se alcanzan las 500 tiendas franquiciadas

Durante la primera década de 2000 Eroski dio un fuerte impulso al desarrollo de su red de supermercados franquiciados, alcanzando en 2013 la cifra de 500 establecimientos franquiciados.

## 2014

### Inauguración de la primera tienda de la enseña «Rapid»

Eroski presenta su última innovación en formatos comerciales, que la nombra con la enseña «Rapid». Un modelo comercial altamente competitivo, constituido por pequeñas tiendas en torno a los 150 m<sup>2</sup> en áreas muy urbanas y zonas turísticas con alta densidad de población, orientadas a una compra ágil y rápida de conveniencia.

### Lanzamiento de Eroski club

Eroski actualiza su identidad como cooperativa de consumo con el lanzamiento «Eroski club», un programa exclusivo para Socios Cliente por el que disfrutan de mejores precios, ofertas exclusivas y descuentos personalizados que se acumulan como saldo disponible para futuras compras, además de todas las ventajas del programa Travel Club. Además, ser Socio Cliente del Club es la condición para acceder a los distintos canales de participación de los socios en la cooperativa.



### Alianza de Eroski con Barceló Viajes

La alianza estratégica entre Viajes Eroski y Barceló Viajes ha permitido a ambos grupos fortalecer su posición en el mercado al obtener un aprovechamiento bilateral de sinergias y ser más competitivos al trasladar a sus clientes un catálogo más amplio de productos en condiciones más ventajosas.

### Automatización de la plataforma logística de Alimentación Seca en Elorrio

Eroski inaugura sus nuevas instalaciones logísticas en Elorrio (Bizkaia) con una plataforma automatizada que incorpora tecnología a la vanguardia del sector en Europa y logra automatizar el 50% del tráfico y el 70% del peso gestionado en esta plataforma de alimentación para la zona norte. Su desarrollo tecnológico es local, fruto de un proyecto de intercooperación entre Eroski y Ulma Handling Systems en el que, además, participó la ingeniería LKS.



### Compromiso de no utilizar parabenos ni triclosán en los productos de marca propia

A petición de sus socios-clientes, Eroski decide eliminar todos los parabenos y el triclosán en sus productos de higiene y cuidado personal de marca propia, por ser ingredientes cuya salubridad es cuestionada por la comunidad científica.

### Primer servicio «Click&Drive» de recogida de compras *on line*

Eroski ofrece por primera vez al cliente un servicio por el que puede recoger las compras realizadas por internet sin salir del coche. El primer servicio fue inaugurado en el hipermercado de Leioa, convirtiéndose Eroski en la primera cadena de distribución que ponía en marcha esta innovadora forma de hacer la compra en el País Vasco.

## 2015

### Crece la alianza internacional hasta comprender a 8 distribuidores europeos



Nuevos distribuidores europeos, Colruyt, Conad y Coop Suisse se unen a ALIDIS, la Alianza Internacional de Distribuidores, originalmente formada por ITM Intermarkché, Eroski y Edeka. La nueva sociedad creada, AgeCore, se convierte así en la principal alianza de distribuidores europeos y su objetivo es poder ofrecer a los consumidores europeos una gama más amplia de productos para una mayor libertad de elección y unos mejores precios, a la vez que amplía las oportunidades de negocio para los proveedores.

## 2017

### Lanzamiento de «Ekilibria», programa pionero de diagnóstico nutricional del consumidor

Eroski presenta un programa pionero que utiliza las nuevas tecnologías para ofrecer al consumidor un informe mensual personalizado que compara sus compras con las recomendaciones científicas para practicar una alimentación saludable.



## 2018

### Lanzamiento Club Oro

Eroski amplía las ventajas que ofrece a sus Socios Cliente con el lanzamiento de una «Tarjeta Oro» de Eroski club, un nuevo programa de ahorro con el que los Socios Clientes pueden obtener un descuento fijo y universal del 4% para todas las compras que realicen en cualquier establecimiento de Eroski a cambio de una cuota mensual. Supone la renovación de la fórmula de socio de cuota que venía manteniéndose con miles de consumidores socios desde el origen de la cooperativa.

### Eroski renueva sus compromisos por una alimentación más saludable y sostenible

Eroski renueva sus compromisos en salud y sostenibilidad y los resume en un decálogo que asume a fin de contribuir a una sociedad más sostenible con mayores cotas de salud y bienestar. Se trata de una puesta al día de los compromisos históricos adquiridos por Eroski a través de un proceso participativo que involucran a más de 5.000 personas entre socios, trabajadores, clientes y líderes de opinión que colaboraron en la construcción de este decálogo actualizado.

Desde siempre y para siempre

**Comprometidos con la salud y la sostenibilidad**

mucho más en:

Desde el principio, en EROSKI creemos que la comida es el lugar donde donde podemos mejorar una buena alimentación y un consumo más responsable.

Por ello, queremos ser mejores en lo que hacemos para la salud y la sostenibilidad que nos impulsa al cambio a seguir.

Desde siempre y para siempre, creemos en lo que nos impulsa al cambio.

**10 años con pap mi 100 años saludables sostenibles**

**EROSKI**  
zoro.kin



### Eroski se compromete a incorporar el etiquetado nutricional avanzado «Nutri-Score»

Tras recoger la opinión de más de 10.000 Socios Cliente, Eroski decide incorporar el etiquetado nutricional avanzado «Nutri-Score» a sus productos de marca propia, siendo el primer distribuidor en adoptar este etiquetado en España tras haber sido avalado por la Unión Europea y la Organización Mundial de la Salud (OMS). Con esta iniciativa, Eroski clasificará todos los productos con su marca propia en cinco niveles, indicados por letras coloreadas (desde los «A» en verde oscuro, hasta los «E» en naranja oscuro), en función de una valoración global sobre la salubridad de ese alimento a partir de su contenido calórico, nutrientes e ingredientes.

---

## 2019

Eroski cumple sus primeros 50 años de historia.

# Autores externos



**Antonio Agustín**

Licenciado en Filosofía y MBA por IESE.  
Experto en Distribución Comercial. Consultor

**Henar Alcalde Heras**

Investigadora de Orkestra, Instituto Vasco  
de Competitividad

**Elena Arzak**

Cocinera

**José Miguel Ayerza**

Director General de la Asociación de Empresas  
de Gipuzkoa (ADEGI)

**Garbiñe Biurrun Mancisidor**

Magistrada y Presidenta de la Sala de lo Social  
del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco

**José María Bonmatí**

Director General de la Asociación Española  
de Codificación Comercial (AECOC)

**Peter Brabeck-Letmathe**

Chairman Emeritus, Nestlé S. A.

**Dra. Irene Bretón Lesmes**

Presidenta de la Sociedad Española  
de Endocrinología y Nutrición (SEEN)

**Didier Duhaupand**

Presidente de la Agrupación Los Mosqueteros

**José Carlos González-Hurtado**

Presidente de IRI Internacional

**José Manuel González-Páramo**

Doctor en Ciencias Económicas, Universidad  
Complutense de Madrid y Universidad de Columbia  
de Nueva York. Académico de número de la Real  
Academia de Ciencias Morales y Políticas. Consejero  
Ejecutivo BBVA.

**Ariel Guarco**

Presidente de la Alianza Cooperativa Internacional  
(ACI)

**Eduardo Junkera**

Presidente de de la Asociación de Empresas  
de Gipuzkoa (ADEGI)

**Aitzol Loyola**

LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos  
de Mondragón Unibertsitatea

**Antonio Muñoz Beraza**

Consejero Delegado de AMC Juices y de AMC Group

**José Luis Nueno**

Profesor de Marketing en la IESE Business School

**Juan Carlos del Olmo**

Secretario General de WWF España. Naturalista.  
Presidente de la Fundación Doñana y miembro  
del Consejo Asesor de Medio Ambiente

**Fernando Pasamón**

Responsable global de Consultoría  
en el sector Retail de Deloitte

**María Rodríguez**

Socióloga. Experta en Consumo Responsable y RSE.  
Ex presidenta del Observatorio de Responsabilidad  
Social Corporativa

**Javier Rodríguez Zapatero**

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales.  
Executive Chairman de la Escuela de Negocios, ISDI  
(Instituto Superior para el Desarrollo de Internet)

**Jesús Soria**

Periodista experto en consumo,  
Director del Programa SER Consumidor

**Marina Subirats**

Doctora en Filosofía por la Universidad de Barcelona.  
Catedrática de Sociología de la Universidad Autónoma  
de Barcelona. Socióloga, Gestora Pública, Política  
y Filósofa

**Ainara Udaondo**

LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos  
de Mondragón Unibertsitatea

**Leire Uriarte**

LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos  
de Mondragón Unibertsitatea

**Eduardo Vázquez Díaz**

Líder de la Agencia en Deloitte Digital

**Dr. Alfonso Vegara**

Arquitecto, Economista y Sociólogo.  
Presidente de Metropoli Ecosystems



Erakusgarri txiki bat  
da hau EROSKIren  
historiaren parte izan  
direnena, izan bazkide  
langileak edo izan  
kontsumitzaile bazkideak.





Horietako bakoitzaren historia ikusteko,  
hauxe bakarrik egin behar duzu:



1. “Realidad aumentada” jartzen duen aukerari eman EROSKIren aplikazioan.
2. Fokua jarri pertsona bakoitzaren irudian.



